

# درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

## إعداد

د/ السعيد سعد الشامي

قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية  
جامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)  
كلية التربية - جامعة الإسكندرية (مصر)

أ/ مناحي خلف الحربي

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية  
باحث دكتوراة بقسم الإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة طيبة  
المملكة العربية السعودية



## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

أ/ مناحي خلف الحربي ود/ السعيد سعد الشامي\*

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة، وتعرف اتجاهات القادة الأكاديميين بجامعة طيبة حول إدارة الأزمات، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير: النوع، والرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (81) من عمداء ووكلاء الكليات والعمادات بجامعة طيبة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة مع عمداء ووكلاء الكليات والعمادات بالجامعة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أهمها: أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة جاء بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الخبرة العملية، وعلى الجانب الآخر، لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغيري: الوظيفة، والنوع. وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات والمقترحات التي قد تفيد في رفع مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، جامعة طيبة

\* أ/ مناحي خلف الحربي: وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية- باحث دكتوراة بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية جامعة طيبة (المملكة العربية السعودية).  
د/ السعيد سعد الشامي: قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية-جامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)-كلية التربية - جامعة الإسكندرية (مصر).

---

**The degree of applying strategic planning domains in crisis management from the perspective of academic leaders at Taibah University**

**Menahi Khalaf Al-Harbi**

Ministry of Education, KSA  
PhD. Candidate at Educational  
Administration Dept., College of  
Education - Taibah University

**Dr. Alsaeed Saad Alshamy**

Educational Foundations and  
Administration Dept., College of  
Education - Sultan Qaboos University  
College of Education - Alexandria  
University (Egypt)

**Abstract**

The aim of this study was to determine the degree of applying strategic planning domains in crisis management at Taibah University, as well as to identify the attitudes of academic leaders at the university towards crisis management. The study also aimed to reveal the significance of statistical differences at a level of (0.05) between the opinions of the study sample members about the actual application of strategic planning in crisis management, based on variables such as: gender, academic rank, and years of administrative experience. The study sample consisted of (81) deans and vice deans of colleges and deanships at Taibah University. The descriptive approach was used, and a survey questionnaire was used as the main tool for collecting data collection. The study reached a number of results, the most important of which were: the actual application of strategic planning domains in crisis management at Taibah University was found to be moderate. The study also found statistically significant differences at a level of (0.05) between the opinions of the study sample members about the degree of applying strategic planning domains in crisis management according to the variable of practical experience. On the other hand, there were no statistically significant differences at a level of (0.05) between the opinions of the study sample members about the degree of applying strategic planning domains in crisis management based on the variables of job position and gender. The study provided several recommendations and proposals that could help improve the level of applying strategic planning domains in crisis management at Taibah University.

**Keywords:** Strategic Planning, Crisis Management, Taibah University.

## المقدمة:

تواجه المجتمعات في الآونة الأخيرة عديد من الأزمات المركبة والمعقدة التي تؤثر بشكل كبير على صيرورة الحياة فيها، كما تؤثر على نحو ملموس على أنظمتها المختلفة، وفي مقدمتها نظام التعليم، حيث يناله ضرر كبير جراء الأزمات، قد يصل إلى تعطيل العملية التعليمية وإغلاق مؤسسات التعليم.

ولما كان التعليم حقاً إنسانياً أساسياً لا يمكن التفريط فيه أو التخلي عنه، إذاً لا يتم التضحية به في ظل الأزمات، وإنما يتعين أن يستمر في كل الظروف والأحوال. ولذلك، ففي ظل الأزمات وفي سبيل مواجهتها والتغلب عليها، فإنه يُصبح لزاماً أن يحتل التعليم موقعاً مهماً ومتممًا على سلم أولويات المجتمع، وأن ينال من الاهتمام والدعم ما يستحق، وأن ينطلق في إنجاز أهدافه على هدى وبصيرة، وأن يتحرك وفق إجراءات منهجية سليمة. وهنا يأتي دور التخطيط التربوي، الذي يمثل أساساً وسيلة لصنع مستقبل التعليم وفقاً للأهداف المنشودة (الزنفلي، والشامي، 2020).

ويعد التخطيط ضرورة لازمة لنجاح الأداء؛ ذلك أنه يساعد على تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ويبين مراحل العمل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف. وفي ظل ما يعيشه العالم في تلك الآونة من حالة اضطراب، تتصف بالتغير الجذري غير المألوف والمكثف والسريع متعدد الجوانب، تبرز أهمية مواكبة مؤسسات المجتمع معها، وتملُّكها القدرة على التعامل بفعالية معها. ومن ثم، بات واضحاً مدى الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي، باعتباره المنهج الذي يُمكن من التعامل الفعال في خضم التغيرات التي تجيء من كل صوب في البيئة المحيطة، ويُمكن المؤسسات من أن تشق لنفسها مساراً فاعلاً في المستقبل، فهو الشكل التخطيطي الأكثر اتساقاً مع البيئة المتغيرة. ويعمل التخطيط الإستراتيجي على تمكين المؤسسات التعليمية من التعامل بفعالية مع جوانب قوتها وضعفها، في مواجهة الفرص والتحديات التي تحويها بيئتها المحيطة، كما يُمكنها من تحديد الغايات التي تسعى لتحقيقها، وسبل الوصول إليها. ومن هنا، أصبح استخدام التخطيط الإستراتيجي ذا أهمية بالغة في الآونة الأخيرة، لاسيما في مؤسسات التعليم العالي كوسيلة رئيسة لصنع التغييرات الإستراتيجية المفيدة، والتكيف مع البيئة سريعة التغير (الزنفلي، ٢٠١٣).

ومن خلال التخطيط الإستراتيجي تستطيع المؤسسة التعليمية تحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها، وتشخيص واقعها الحقيقي من خلال تعرف البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة. وتساعد الخطط الاستراتيجية مؤسسات التعليم العالي على التوقع المستقبلي لأهدافها التنظيمية وتحقيقها (Bieler & McKenzie, 2017). حيث يُمكن التخطيط الإستراتيجي المنظمات من

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

فحص الوضع الحالي، والبيئة الداخلية، وفي النهاية يحدد خارطة الطريق والخطوات الضرورية لتحقيق الحالة المستقبلية المنشودة (Singh, 2018). ويؤكد جعفر (٢٠١٧) على أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يساعد على التقليل من المشكلات، والكشف عن نقاط القوة والضعف في المنظمة، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل المنظمة، ويساعد على إيضاح الرؤية من خلال إشراكهم في إدارة الأزمات حال حدوثها. كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على التخفيف من الآثار المتوقعة للبيئة الخارجية على المنظمة.

ويعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمرحلة الحالية والمستقبلية، المتمثلة في تحقيق أهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)، التي أعلنتها حكومة المملكة العربية السعودية لدعم وتعزيز السياسة التعليمية في المملكة، والتي تهدف إلى جعل مؤسسات التعليم العالي تقوم بدورها بشكل أكثر فاعلية (عون وآخرون، ٢٠١٩). وهذا ما يؤكد الصلاحي (٢٠١٧) بأن الجامعات السعودية معنية في العمل على إيجاد العديد من الفرص التي تسهم في تكامل أدوارها نحو تحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠) وذلك من خلال موازنة خططها الاستراتيجية مع رؤية المملكة (٢٠٣٠).

وتمثل الأزمات تحديًا كبيرًا يتوجب على إدارات المنظمات التعامل معها والحد من الخسائر المادية والبشرية المتوقع حدوثها نتيجة لهذه الأزمات. وهي مهمة تنظيمية، يؤدي الفشل في أدائها إلى نتائج سلبية وخيمة تؤثر على المستفيدين، وتسبب الكثير من الخسائر للمنظمة، وتهدد بقائها (Camillo, 2018). ويؤكد أبو حليمة (٢٠١٣) على أهمية إدارة الأزمات من خلال التنبؤ بالأحداث والأزمات المستقبلية ووضع الخطط والسياسات اللازمة للتعامل معها. ويرى وناق وهوتشيز (Wang & Hutchins, 2010) أن التخطيط الاستراتيجي أسلوبًا مناسبًا لإدارة الأزمات، حيث يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية والتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها وآليات التعامل معها وإدارتها بشكل منظم ودقيق.

وبناءً على ذلك، تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث يتوقع من الجامعات أن تقوم باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لإدارة الأزمات، من أجل التنبؤ بالأحداث المستقبلية والاستعداد المبكر لها وتحديد الأدوار المطلوبة من أفراد المنظمة أثناء حدوث الأزمات. وفي ظل ما تتعرض له المنظمات التعليمية من أزمات، أصبح لزامًا على الجامعات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي في إدارة الأزمات، وعليه، جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة.

## مشكلة الدراسة:

يواجه العالم تزايداً واضحاً في الكوارث والأزمات، مما جعل الجامعات تعي بضرورة الاستعداد لها والتعامل معها من خلال التخطيط الاستراتيجي. وتعاني المنظمات التربوية كغيرها من المنظمات العامة أو الخاصة في القطاعات الأخرى من تحديات كبيرة في إدارة الأزمات وخاصة عند تعرض المنظمة إلى الأزمات الطارئة، لذلك تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الملاذ الوحيد الذي يمكن إتباعه لمواجهة الأزمات الطارئة. وأصبح لزاماً على الجامعات الاهتمام بإدارة الأزمات من خلال التكامل مع التخطيط الاستراتيجي وتطبيق أبعاده المختلفة التي لا يمكن التغاضي عنها في إدارة الأزمات المستقبلية التي يمكن التنبؤ بها للتعامل معها والتخفيف من أثارها، وتخفيض التكلفة الاقتصادية لمواجهة الآثار الناتجة عنها. وقد يكون ارتفاع مستوى المخاطر الذي يواجهه الجامعات اليوم نتيجة عدم وجود خطة استراتيجية لإدارة الأزمات والمخاطر على مستوى الجامعات (Wang & Hutchins, 2010).

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في أن الأزمات التي يواجهها القادة وأصحاب القرار في الجامعات الحكومية بحاجة إلى حلول إبداعية جديدة تركز على الالتزام بالإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي كأحد الحلول الممكنة للتعامل مع المخاطر والأزمات. وبالتحديد فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:  
**ما درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير: الوظيفة، والخبرة العملية، والنوع الاجتماعي؟
٣. ما التوصيات المقترحة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات بجامعة طيبة؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التالي:

- تعرف درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة.
- تعرف اتجاهات القادة الأكاديميين في جامعة طيبة حول إدارة الأزمات.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير: الوظيفة، والخبرة العملية، والنوع الاجتماعي.

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

- تقديم بعض التوصيات المقترحة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة وإدارة الأزمات بجامعة طيبة.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الجامعية:

- قد تفيد نتائج الدراسة القادة الأكاديميين في جامعة طيبة في الوقوف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تساعد في إدارة الأزمات والحد من أضرارها.

- تعتبر من الدراسات التي تساعد على التعامل مع الأزمات بإدارتها بأسلوب علمي باستخدام التخطيط الاستراتيجي.

- قد يستفيد من هذه الدراسة الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

### مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات التالية:

### - التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه الزنفلي (٢٠١٣) بأنه عملية يتم من خلالها صياغة رسالة التعليم الجامعي ورؤيته، وتحديد أهدافه الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، وكذا تحليل بيئته الداخلية لتحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتحديات الواجب مواجهتها، ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المحتملة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية، ومن ثم إنجاز رسالته ورؤيته والمقارنة بين تلك الاستراتيجيات واختيار انسبها، ووضع إجراءات تنفيذها، ومتابعتها وتقويمها.

يعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه عملية يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الجامعة من قبل القادة الأكاديميين، ورسم السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل والآلية التي يتم من خلالها قياس مستوى النجاح وتحقيقه فيها.

### - إدارة الأزمات:

يعرف سلمان (٢٠١٤) إدارة الأزمة بأنها "حقل علمي إداري ركز عليه الباحثين لكونه يعالج المشاكل والأحداث المستقبلية التي تمر بها المنظمة، يتضمن نشاطات وعمليات ذهنية لتقدير التعامل مع الأزمة وتقدير حجمها الطبيعي" (ص ١٢).



ويعرف الباحث إدارة الأزمات اجرائياً بأنها الأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله مواجهة الأزمة بطريقة تضمن عدم الوصول إلى مرحلة أكثر سوءاً ويعمل على تقليل الأضرار على الجامعة والموارد البشرية والمادية فيها.

### حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة وفقاً للحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على دراسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم، الهدف الاستراتيجي) وكذلك إدارة الأزمات.
- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على الكليات والعمادات بالفرع الرئيسي لجامعة طيبة بالمدينة المنورة.
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على عمداء الكليات والعمادات وكذلك وكلاء هذه الكليات والعمادات بالفرع الرئيسي لجامعة طيبة بالمدينة المنورة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤١-١٤٤٢هـ.

### الدراسات السابقة:

- أكدت دراسة وانق وهوتشيز (Wang & Hutchins, 2010)، ودراسة كاميليو (Camillo, 2018)، ودراسة ساين (Singh, 2018) على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات والتخفيف من أثارها وتحقيق النجاح في التعامل معها، وللتخطيط الاستراتيجي أثر واضح ودور فاعل في إدارة الأزمات، وإحداث تغييرات إيجابية في تحقيق رؤية وأهداف المنظمات التربوية وغير التربوية. كما أكدت دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨) أن سبب حدوث الأزمات يُعزى إلى غياب التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يحدد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية والطرق والوسائل والمهارات اللازمة لزيادة فعالية النظام الإداري في الجامعة.
- هدفت دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨) إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان بالأردن، وكذلك تعرف دلالة الفروق لأثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، تبعاً لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أهمها: وجود أثر عالٍ للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لصالح متغيرات الجنس والعمر وعدد سنوات الخدمة، وعلى الجانب الآخر، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

- كما هدفت دراسة جعفر (٢٠١٧) إلى تعرف أثر التخطيط في تخفيف الأزمات التي يواجهها العاملين في المنظمات العامة، والوقوف على أهمية التخطيط وأبعاده، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أهمها: أن للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة أثر في تقليل كم حدوث الأزمات المحتملة، بالإضافة على أن للتخطيط دور فعال في الكشف عن نقاط القوة والضعف في المنظمة، وكذلك توفير معلومات قد تفيد في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى دوره في اتصاح الرؤية للعاملين في إدارة الأزمات.
- وهدفت دراسة هارواتي (Harwati,2013) إلى تعرف آلية وكيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات التي تواجهها حسب طبيعتها، ووضع تصور مقترح لإدارة الأزمات يتم من خلاله تحديد إطار لإدارة الأزمات داخل المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي، من خلال البحث في الدراسات السابقة، والطرق المستخدمة في إدارة الأزمات في تلك المنظمات وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى أزمات طبيعية، وأزمات يصنعها الإنسان. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة فهم الأعضاء في المنظمات لإدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، من أجل إدارة الأزمات بالشكل الصحيح والفعال.
- وهدفت دراسة أبو حليلة (٢٠١٣) إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أهمها: أن الموظفين لديهم وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك وعي لدى العاملين بدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية بدرجة عالية، وكذلك أن هناك فروق فردية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما توصلت إلى عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لطبيعة العمل ( موظف/ متطوع).
- كما هدفت دراسة الكبيسي وحسين (٢٠١٣) إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أهمها: تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التخطيط العراقي في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى أن هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي لإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في فاعلية إدارة الأزمات.
- وهدفت دراسة السهلي (٢٠١١) إلى تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من الكوارث والأزمات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أهمها: وجود وعي كبير بين الضباط العاملين في الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي

اللازمة للحد من أضرار الكوارث والأزمات في تشكيل فرق العمل الخاصة بإدارة الكوارث، وكذلك توفير غرف عمليات لإدارة الكوارث، وإعطاء كافة الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات والكوارث في المنظمة.

- كما هدفت دراسة سيسكو (Sisco,2010) إلى تعرف واقع أهمية الاتصالات أثناء وقوع الأزمة وبعد انتهائها لمعرفة المنظمات لواقعها، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أهمها: أهمية الاتصالات في إدارة الأزمات ودورها في إعادة المنظمة للقيام بدورها الإيجابي، كما توصلت الدراسة إلى أهمية العلاقات في المحافظة على سمعة المنظمة في حالة حدوث الأزمات.

وعليه، تُؤكد الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الفاعل في إدارة الأزمات والتخفيف من أثارها وتحقيق النجاح في التعامل معها، وإحداث تغييرات إيجابية في تحقيق رؤية وأهداف المنظمات التربوية وغير التربوية.

### الإطار النظري

#### البعد الأول- التخطيط الاستراتيجي: مدخل مفاهيمي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب عمل في مواجهة متطلبات العمل الإداري ومسؤولياته، بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والتحديات والحد من أثارها السلبية على الأعضاء والمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، ويعود المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي لمنتصف القرن الماضي وذلك عند قيام المنظمات في دول العالم المتقدمة بعملية تطوير أنظمة التخطيط بعيدة المدى، كما يُعد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي أسلوباً إدارياً جديداً في الإدارة التعليمية هدفه في المنظمة تعزيز عملية التكيف والانسجام بينها وبين البيئة المتميزة بالتغيير السريع، كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد العديد من التوجهات في المستقبل دون ربطها بالماضي أو الحاضر من خلال التركيز على التفكير الموسع، ويجب أن ينطلق من داخل المنظمة إلى خارجها، ويبحث في تلك المؤثرات سواءً داخلية أو خارجية، كما يتناول القضايا بصورة شاملة ( آل مداوي، ٢٠١٦).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشتمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الجامعة من قبل القادة فيها، ورسم السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة للوصول إلى المستقبل المرغوب وآليات القياس لمستوى النجاح الذي تحققه.

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات من خلال العمل على الوصول إلى أفضل النتائج، وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية والتغلب عليها، بالإضافة إلى أنه يساعد المنظمة

في تحديد أسباب المشاكل وحلها (Nataraja & Bright، ٢٠١٨). كما يُساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات في عملها على مواجهة التحديات وأهمها أن بيئة التخطيط الاستراتيجي بيئة معقدة حيث تشهد عدة تغييرات كبيرة ومتسارعة للبيئتين الداخلية والخارجية في المنظمة، مما أدى إلى ضرورة إجراء تغييرات أساسية في أساليب التخطيط للتكيف مع الأوضاع البيئية الديناميكية، وقلة مواردها المتوفرة وندرتها سواء كانت مادية أو بشرية (جعفر، ٢٠١٧).

وعليه، يُمكن القول إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتلخص في أن التخطيط الاستراتيجي عامل مساعد في تحديد أهداف المنظمة التي ترغب الوصول إليها، كما أنه يزيد من القدرة على التنبؤ بالمتغيرات التي قد تحصل في المنظمة، ولها تأثير سلبي عليها.

### أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي إطار يمكن تحديده في الأبعاد التالية:

١. وجود إطار عام للإستراتيجيات.
٢. العمل على دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية مع عرض للفرص المتوفرة والتهديدات الممكنة.
٣. العمل على رسم الأهداف والغايات.
٤. رسم استراتيجيات بديلة للمنظمة وإجراء المقارنة بين الاستراتيجيات المختلفة.
٥. تحديد البدائل الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف في محيط بيئة المنظمة.
٦. رسم السياسات اللازمة والخطط والبرامج والميزانيات من خلال تحويل الأهداف والغايات بعيدة المدى إلى أهداف متوسطة المدى وقصيرة المدى، وصياغتها كبرامج ذات إطار زمني محدد.
٧. العمل على التقييم المستمر للأداء من خلال الأهداف والاستراتيجيات وخطط التنفيذ ومراجعة هذه الاستراتيجيات وخطط التنفيذ وتقييمها بناءً على الظروف المحيطة ببيئة المنظمة.
٨. الوفاء بالمتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجيات مع الأخذ في الاعتبار تكيف المنظمة مع المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك يمكن تحديد الأبعاد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في وجود رؤية تتميز بالوضوح وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وقيمها التنظيمية (أبو زقية، ٢٠١١).

### ❖ الرؤية:

تعتبر الإحساس الذي يعبر عن شخصية المنظمة واتجاهاتها، وهويتها، والحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه (الكحلوت، ٢٠١٤). كما أن الرؤية يجب أن تتميز بالوضوح حيث

يمثل الوضوح الركن الأساسي في إيجاد خطة استراتيجية فعالة، حيث إن الرؤية لا تعتبر عملية تجميع للكلمات فقط، بل هي نموذج من الفكر الاستراتيجي الفعال باتجاه المستقبل المرغوب فيه للمنظمة بتنوع أنشطتها، والمكانة المتوقعة لها (أبو مصطفى، ٢٠١٦).

وتتميز الرؤية الجيدة بعدة خصائص، تتمثل في أنها: هادفة للنمو، باستشراف مستقبل المنظمة، وتتطلب النمو في الحياة البشرية، وعليه يجب استغلال الفرص للنمو والعيش وزيادة إمكانياته، كما تتميز الرؤية بالواقعية والمرونة، حيث تقوم على الواقع والإمكانات الحالية للمنظمة بالإضافة للخيارات الاستراتيجية الممكنة لتخفيف العوائق والتحديات أمام التقدم التنافسي، وكذلك قابلية القياس، حيث تتميز الرؤية بقابلية القياس من خلال إمكانية تحديد وقياس ما وصلت إليه المنظمة في تحقيق غاياتها، بالإضافة إلى أنها تتميز بالتركيز والوضوح، بحيث تعمل على تركيز الموارد وحشدها نحوها، واتخاذ القرارات المناسبة بثقة تامة، كما تتميز الرؤية بالسهولة اللغوية، حيث يمكن شرحها وفهمها لجميع فئات المتعاملين معها (علي، ٢٠١٦).

وعليه، تتضح أهمية الرؤية كعنصر هام للتخطيط الاستراتيجي، حيث تعتبر نمطاً مهماً بأبعاد مميزه متعلقة بمستقبل المنظمة، تساعد من خلال استنادها على الخبرة وإجراء الدراسات المركزة للواقع الذي تعيشه المنظمة ومستقبلها على تحقيق أهدافها وتوحيد اتجاهات العاملين نحو أهداف المنظمة.

#### ❖ الرسالة:

تعتبر الرسالة وثيقة مشتركة تساعد الأعضاء في المنظمة على وصف وتفسير أهدافهم وغاياتهم، وتتميز الرسالة بكونها واضحة ويمكن إدراكها من جميع العاملين بالمنظمة، كما أنها تتميز بأنها قصيرة ومختصرة بشكل يساعد على تذكرها، وتصف المنظمة من خلال (ما هي أهدافها وما الآليات التي ستحقق بها أهدافها)، بالإضافة إلى أنها تركز على أهداف استراتيجية محددة، وتعبّر عن اختلاف المنظمة عن بقية المنظمات، فهي محددة من غير تفصيل، تحاكي العادات والفلسفة والقيم والمعتقدات والتقاليد للمنظمة، وتعكس معايير يمكن تحقيقها، ويتم تحديدها بشكل يحفز الجميع على الاقتناع بها وتبنيها (العامودي، ٢٠١١).

وعليه، يتضح أن الرسالة عبارته عن وثيقة تشكل سياسة المنظمة وتعمل كموجه لها في تحقيق أهدافها واتخاذ القرارات، وبذل الجهود نحو تحقيق أهدافها.

#### ❖ القيم:

تشرح القيم بشكل مفصل وواضح كيف تتصرف المنظمة مع الآخرين وكيف تدير نفسها، حيث تجيب على السؤال التالي: كيف نحدد رغبتنا في التعامل مع الغير؟ وكيف نتعرف على ما يرغب به الآخرون في التعامل معنا؟ وتمثل القيم المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

والاعتبارات التي تعمل في ظلها والتي تنظم علاقاتها بجميع الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى أنها تهتم بتحديد إطار قيمي يتضمن ما يهتم به الأعضاء من أجل المحافظة على الموازنة بين مصالح الفئات المستهدفة ومصالح المنظمة فهي المجال الذي تدور فيه الرؤية والرسالة والأهداف المعلنة للمنظمة بانسجام وتناغم تام (الكرخي، ٢٠١٤).

### الأهداف الاستراتيجية:

تعتبر الأهداف الاستراتيجية العنصر الأساسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد إطار عام للعاملين يتضمن أنشطة المنظمة، والعمل على ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها التنظيمية إلى مستويات عالية من الأداء المرغوب فيه، بالإضافة إلى أنها تعمل على التوجيه المناسب للقدرة الاستراتيجية من خلال تحديدها لأولوياتها والأهمية الاستراتيجية لها، كما أنها تعمل على توضيح نتائج المنظمة النهائية من خلال تحديد الأهداف التي تميزها عن بقية المنظمات، وتستند الغايات إلى إيضاح الرسالة للمنظمة، وتحديد الأهداف والنتائج المتوقع إنجازها لتحويل مهمة المنظمة ورسالتها بشكل عملي، حيث تتسم بالتحدي، والقابلية للقياس (مرسي، وآخرون، ٢٠٠٢). ويمكن وصف الأهداف الاستراتيجية بأنها ما ترغب المنظمة بالوصول إليه وتحقيقه.

كما أن للأهداف الاستراتيجية عدة أنواع، فهناك، الأهداف الاستراتيجية (طويلة المدى)، والتي يمكن كتابتها بشكل يتصف بالعمومية والشمول وتحددها الإدارة العليا وتكون ضمن الأهداف طويلة المدى مع عدم تحديد نهايتها، وكذلك الأهداف التكتيكية (متوسطة المدى)، والتي يتم صياغتها من خلال قطاعات المنظمة المختلفة، بالإضافة إلى الأهداف التنفيذية (قصيرة المدى)، والتي يتم صياغتها على أقسام المنظمة ووحداتها المختلفة، وتتميز بأنها أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية التي تم تحديدها واشتقاقها منها، حيث تمثل الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التكتيكية (السكرانة، ٢٠١٠).

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات:

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي العديد من المتطلبات الرئيسية، ومن أهم هذه المتطلبات هي القدرة على توفر موارد مالية بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسة الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين، وكذلك المهارات العالية لدى الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي، وتوفر أنظمة معلومات ودراسات لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد القادة على التخطيط، كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي المرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة والظروف المحيطة بها لكي يتم التكيف معها والتغلب عليها (ماهر، ٢٠٠٨).

## الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة:

نشأت جامعة طيبة عام ٢٠٠٤م، ويوجد بها ٢٨ كلية، وثلاثة عشر عمادة مساندة، وستة عشر مركز بحثي، و٢٤ مركز مساند. ونصت رؤية جامعة طيبة على أنها "جامعة سعودية شاملة تلتزم بالتميز في نشر المعرفة وإنتاجها وخدمة المجتمع، والارتقاء لمصاف الجامعات المتقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً". وتميزت هذه الرؤية باستشرافها للمستقبل للجامعة بشكل واضح وشامل ودقيق، كما استشرفت الرؤية طموحات العاملين في الجامعة والوحدات التنظيمية المختلفة فيها، بشكل متوازن، كما تستشرف الرؤية بالتأثير الذي يمكن أن تحدثه في المجتمع المحيط وكذلك الرأي العام. كما تميزت الرؤية بالمرونة بحيث تشمل وظائف الجامعة: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى إمكانية تحقيق هذه الرؤية رغم احتمالية اختلاف الظروف مما يتسق مع فكر التخطيط الاستراتيجي. كما نصت رسالة الجامعة على "المساهمة في بناء مجتمع يعزز التنمية المستدامة واقتصاديات المعرفة من خلال تعليم متميز وبحوث نوعية وشراكة مجتمعية في بيئة محفزة للتعلم والإبداع". وتميزت رسالة جامعة طيبة بالوضوح ودقة الصياغة والواقعية، كما تم صياغتها بشكل مختصر، بالإضافة إلى اتساقها مع الغايات والأهداف الخاصة بالخطة الاستراتيجية، وكذلك تميزت بالدقة في تحديد الأدوار المطلوبة من الجامعة.

واشتملت الخطة على سبع توجهات رئيسية اشتق منها عشرين هدفاً استراتيجياً، تفرع عنها أهدافاً فرعية، وتمثلت تلك التوجهات في: التميز في التعليم والتعلم، وتطوير البحث العلمي والدراسات العليا، وبناء شراكة حقيقية مع المجتمع، والتحسين المستمر للتنظيم الإداري والمالي بالجامعة، وتنويع مصادر الدخل، وبناء بيئة جامعية جاذبة، والارتقاء بمكانة وتصنيف الجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً. وكانت تلك الأهداف متماشية مع رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها.

وقد تضمنت الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة في نسختها الثالثة أبرز المخاطر الاستراتيجية التي من الممكن أن تتعرض لها جميع المشاريع الواردة في الخطة وذلك بناءً على دليل المخاطر الذي تم إعداده في الجامعة. وقد تم تحديد ٧٧ من المخاطر التي من الممكن أن تؤثر على أداء الجامعة وقد تم تصنيفها إلى ثلاث حزم أساسية كالتالي: مخاطر إدارية، ومخاطر مالية، وأخرى تقنية، وتشمل: مخاطر مالية واستثمارية، مخاطر موارد بشرية بالنسبة للموظفين، مخاطر قانونية، مخاطر تقنية المعلومات، مخاطر سمعة، ومخاطر فكرية، وكذلك مخاطر معرفية وتشمل مخاطر سمعة: مخاطر بشرية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، ومخاطر قانونية، بالإضافة إلى مخاطر الطوارئ والكوارث وتشمل مخاطر كيميائية، وإشعاعية،

وببيولوجية، وصحية، وطبية، وطبيعية، وانشائية وكهربائية (الخطة الاستراتيجية لجامعة طيبة، ٢٠٢٠).

### البعد الثاني - إدارة الأزمات: مفهوم إدارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات عملية إدارية مستمرة مهتمة بالتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها من خلال استشعارها ورصد المتغيرات للبيئتين الداخلية والخارجية المسببة لتلك الأزمات، وكذلك حشد الموارد والإمكانات المتوفرة للاستعداد للأزمات والتعامل معها بكل كفاءة وفعالية، لتحقيق الحد الأدنى من الأضرار المتوقعة للمنظمة وبيئتها والعاملين بها (سلمان، ٢٠١٤). وعليه يمكن القول بأن إدارة الأزمة هي الأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله مواجهة الأزمة بطريقة تضمن عدم الوصول إلى مرحلة أكثر سوءاً ويعمل على تقليل الأضرار على الجامعة والموارد البشرية والمادية فيها.

### أهمية إدارة الأزمات:

تتميز إدارة الأزمات بقدرتها على التعامل مع الأزمة في فترة صعبة ومعقدة للمنظمة وكيانها الإداري الذي أصيب، حيث تعمل إدارة الأزمة على عدم حدوث تلك الأزمات بمعالجة مسبباتها، والقدرة على تحديد مصدر التهديد وكذلك التنبؤ بالمخاطر، والاستثمار الأمثل للإمكانات المتوفرة للتقليل من تأثيراتها الضارة، وكذلك القدرة على تحديد الأدوار للأجهزة المعنية في إدارة الأزمة في وقت الأمان والأوقات الحاسمة عند حدوث الأزمة، كما تعمل على توفير الإمكانات اللازمة للمنظمة.

### متطلبات إدارة الأزمات:

- ويُمكن تحديد متطلبات إدارة الأزمات على النحو التالي (أحمد، ٢٠٠٩):
- **عدم تعقيد الإجراءات:** حيث تحتاج المنظمة أثناء معالجة الأزمة إلى السرعة في إنجاز الأعمال وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق.
  - **تطبيق المنهجية العلمية في إدارة الأزمات:** ينبغي عدم التعامل مع الأزمة بعشوائية والعمل على رصد ردة الفعل، وذلك لمنع تكرار حدوث الأزمة والحد من آثارها السلبية.
  - **التخطيط الجيد:** تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود فريق إدارة الأزمة للتفكير في أعمالهم وآلية التعامل مع الأزمات.
  - **التنظيم الجيد:** لابد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمات، وذلك من أجل توفير التنظيم الفعال فيما بينهم.



- المتابعة المستمرة: لمعالجة الأزمات لابد من التواجد المستمر من قبل فريق إدارة الأزمة في مكان حدوثها، كما يساعد التواجد على وضوح الصورة بشكل أكبر لدى الفريق عن الأزمة.
- تفويض الصلاحيات: حيث إن التفويض للصلاحيات أمر مهم خلال التعامل مع الأزمة لمعالجتها، حيث تحتاج تلك الأحداث لاتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة بشكل عاجل غير قابل للانتظار المسؤول في المنظمة.

### أنواع الأزمات في التعليم الجامعي:

تتعدد أنواع الأزمات في التعليم الجامعي، ومن أهمها (أحمد، ٢٠٠٩) أزمات داخلية: أزمات تتعلق بالإهمال الإداري داخل الجامعة (البيئة الداخلية)، وأزمات خارجية: أزمات تتعلق بالبيئة الخارجية من خلال المنافسة الخارجية مع الجامعات الأخرى (البيئة الخارجية). وكذلك أزمات إدارية: أزمات تتعلق بسوء الإدارة في الجامعة. بالإضافة إلى أزمات نفسية: كالشعور بالإحباط والاكئاب والملل لدى الموظفين في الجامعة. وأيضاً أزمات اقتصادية ومالية: أي الأزمات التي تؤثر على استمرار وبقاء الجامعة. وأزمات أمنية: تتعلق بالاعتداء على أحد الموظفين في الجامعة. وكذلك أزمات طبيعية: تتمثل في إدارة الأزمة وقت حدوث الزلازل، والبراكين، والفيضانات، والسيول. وأزمات فجائية: الأزمات التي تحدث فجأة دون توقع مثل حوادث القتل، وانتشار الأوبئة.

يتضح مما سبق أن جميع الأزمات التي تمر بها المنظمات الإدارية في ظل الظروف المختلفة، تتطلب أخذها في الاعتبار من قبل فريق الأزمات في الجامعة.

### مراحل إدارة الأزمات:

يُعد التعامل مع الأزمات محور مهم لإدارتها، ويتطلب التعامل معها وجود نوع معين من القادة الذين يتصفون بالعديد من المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات (معمر، ٢٠١١). وعلى الرغم من أن الأزمة تتميز بعنصر المفاجئة، إلا أن لها مؤشرات تدل على قرب حدوثها ومن هذه المؤشرات ما تتضمنه المنظمة من معلومات والتي تعد أداة للحد من الأزمة (٢٠١٧، Rehak, et. al). ويرى كل من علوان (٢٠١٦) وجرونان وفريدهيم (٢٠١٨، Grunnan & Fridheim) أن مراحل إدارة الأزمة تتمثل في المراحل التالية:

- **مرحلة الإنذار المبكر:** التي يتم من خلالها العمل على رصد وتحليل الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع الأزمة، والتي من خلالها تبين قدرة المسؤولين عن إدارة الأزمة على التنبؤ باحتمالية حدوث الأزمة وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم.
- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** التي يتم من خلالها وضع الخطط والسيناريوهات للتنبؤ بالأزمات المحتملة أو غير المتوقعة، وتهدف هذه المرحلة إلى العمل على تحديد نقاط

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

الضعف في نظام وقاية المنظمة من الأزمات، وكذلك العمل على تعزيز نقاط القوة لديها للحد من احتمالية حدوث الأزمة قدر الإمكان.

- **مرحلة احتواء الأضرار:** وتتمثل هذه المرحلة في التركيز على الأزمة حال وقوعها، ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء المخاطر لهذه المرحلة (سلمان، ٢٠١٤).

- **مرحلة استعادة أو تعويض النشاط:** وفيها يتم تنفيذ الخطط والبرامج المعدة مسبقاً، وتتضمن الإجراءات التي تستهدف استعادة أو تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة.

- **مرحلة التعلم:** وتعتبر هذه المرحلة بمثابة آخر مرحلة في عملية إدارة الأزمة، لإعادة التقييم لما يتم إنجازه، والتعلم والاستفادة من خلال الأحداث السابقة، وإعادة النظر في الأزمة وتقييم القرارات والسياسات والإجراءات المتخذة في المراحل السابقة لتفادي الوقوع في نفس الأخطاء التي تم ارتكابها في الأزمات السابقة في الأزمات المستقبلية.

### البعد الثالث - التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

يُعد التخطيط الاستراتيجي الطريق الأمثل لتمكين المسؤولين في المنظمة لتوجيهها من خلال الانتقال من عمليات إدارية يومية لمواجهة الأزمات حتى الوصول بها إلى رؤية مختلفة باختلاف العوامل الديناميكية سواء الداخلية أو الخارجية قادرة على إحداث تغيير في البيئة المحيطة بهم، لتحقيق في النهاية توجهاً فعالاً ذا صورة أفضل لمنظمتهم (جعفر، ٢٠١٧). و يُمكن تحديد أهم العوامل التي تزيد من كفاءة إدارة الأزمة من خلال جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً للتخطيط الاستراتيجي وعنصراً أساسياً من الخطة العامة للمنظمة، لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً فعالاً في زيادة فاعلية إدارة الأزمات، فهو يتضمن الاستعداد لمواجهة الأزمات التي قد تحدث، والعمل على توفير قاعدة معلومات تساعد على إدارة الأزمة، وتحليل الأزمات السابقة للاستفادة منها كتجارب سابقة، وتدريب فريق الأزمات على وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمات المستقبلية (عبدالعال، ٢٠٠٩).

وعليه يمكن القول إن أي أزمة مهما كان حجمها ومدى تأثيرها على المنظمة يمكن الحد منها إذا توفرت خطة استراتيجية فعالة وواقعية مبنية على معلومات دقيقة حول البيئة المحيطة بها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وما تضمنته من تساؤلات وأهداف، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث إنه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة

وجودها (العساف، ٢٠٠٦)، ويحاول تعرف طبيعة ومدى مجالات الدراسة، وبالتالي فاستخدام هذا المنهج يكون بالاعتماد على الدراسة النظرية، بالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومن خلال جمع البيانات من خلال الاستبانة.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الأصل من ١٠٩ من عمداء الكليات والعمادات ووكلائهم، بالمقر الرئيس لجامعة طيبة بالمدينة المنورة، وتكون المجتمع من عمداء الكليات والعمادات وعددهم ٢٨ عميداً، ووكلاء الكليات والعمادات وعددهم ٨١ وكيلاً، وذلك حسب إحصائية مركز الإحصاء والمعلومات بجامعة طيبة للعام الجامعي ١٤٤١/١٤٤٢هـ.

### عينة الدراسة:

تم اختيار جميع الكليات والعمادات بجامعة طيبة الفرع الرئيسي، وتم استخدام العينة القصدية - العمدية - في تحديد فئة أفراد الدراسة لعمداء الكليات والعمادات ووكلائها، كما هو موضح في جدول (١).

### جدول (١)

توزيع عينة الدراسة للعمداء والوكلاء وفقاً للمجتمع الأصل في جامعة طيبة الفرع الرئيسي

الوظيفة	المجتمع الأصل	العينة	النسبة المئوية
العمداء	٢٨	٢٨	٪١٠٠
الوكلاء	٨١	٨١	٪١٠٠
المجموع	١٠٩	١٠٩	٪١٠٠

المصدر: مركز الإحصاء والمعلومات بجامعة طيبة ١٤٤١/١٤٤٢هـ.

شملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة لعمداء الكليات والعمادات وقد بلغ عددهم ٢٨ عميداً، وقد استجاب منهم ١٩ عميداً بنسبة (٦٨%) من المجتمع الأصلي من العمداء. كما شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي لوكلاء الكليات والعمادات وقد بلغ عددهم ٨١ وكيلاً، وقد استجاب منهم ٦٢ وكيلاً بنسبة (٧٧%) من المجتمع الأصلي للوكلاء كما هو موضح في جدول (٢).

### جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	عميد كلية / عمادة	١٩	٪٢٣.٥
	وكيل كلية / عمادة	٦٢	٪٧٦.٥
	المجموع	٨١	٪١٠٠

درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات  
من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

يتضح من جدول (٢) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يعملون في وظيفة عضو وكيل كلية أو عمادة بنسبة (٧٦.٥%)، بينما بلغت نسبة الذين يعملون في وظيفة عميد كلية أو عمادة (٢٣.٥%).

ويوضح جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العملية.

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من خمس سنوات	٣٧	%٤٥.٧
	خمس سنوات فأكثر	٢٣	%٢٨.٤
	عشر سنوات فأكثر	٢١	%٢٥.٩
	المجموع	٨١	%١٠٠

يتضح من جدول (٣) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية أقل من خمس سنوات بنسبة (٤٥.٧%)، ذوي الخبرة خمس سنوات فأكثر بنسبة (٢٨.٤%)، ويأتي أخيراً ذوي الخبرة عشر سنوات فأكثر بنسبة (٢٦%).

ويوضح جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٦٧	%٨٢.٧
	أنثى	١٤	%١٧.٣
	المجموع	٨١	%١٠٠

يتضح من جدول (٤) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٨٢.٧%)، بينما بلغت نسبة الإناث (١٧.٣%).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تكونت من خمسة أبعاد: البعد الأول: الرؤية، البعد الثاني: الرسالة، البعد الثالث: القيم، البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية، البعد الخامس: إدارة الأزمات، وهدفت الاستبانة إلى معرفة المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة وتضمنت ما يلي: الوظيفة، والخبرة العملية، والدرجة العلمية، والنوع.

**صدق الأداة:**

ويُقصد بصدق الأداة: "أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه فقط ولا تقيس غيره" (العساف ٢٠٠٦، ص ٤٢٩)، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي على النحو التالي:

**• الصدق الظاهري (آراء المحكمين):**

بعد أن تم بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية، قام الباحث بتوزيعها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية وفي التربية في بعض الجامعات بلغ عددهم ١٠ محكمين، وذلك لإبداء رأيهم تجاه أداة الدراسة وتحكيمها من حيث وضوح العبارة ومدى انتمائها للمحور، ومن حيث صلاحية عباراتها للاستخدام، وكذلك للحكم على معيار التدرج لقياس عبارات كل محور، ومدى مناسبة محاور وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم (عمداء الكليات والعمادات ووكلائها)، وإضافة أي عبارة يرون أنها مهمة ولم ترد في الاستبانة، وكتابة أي اقتراح حول الاستبانة بصفة عامة. وقد اعتبرت نسبة ٨٠٪ من آراء المحكمين معيارًا للحكم على صلاحية العبارة، ووفقًا لذلك تم عمل بعض التعديلات اللازمة ووفقًا لمقترحات المحكمين، سواء بالإضافة أو الحذف أو تعديل الصياغة لبعض عبارات الاستبانة.

**• صدق الاتساق الداخلي:**

للتحقق من الصدق الداخلي للأداة، تم حساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائيًا بتطبيق الاستبانة على ٣٠ عميدًا ووكيلًا تم اختيارهم عشوائيًا من خارج عينة الدراسة الأساسية، وتم حساب معامل الارتباط Pearson Correlation Coefficient فكانت قيمة معامل الارتباط بين الأبعاد، كما هو موضح في جدول (٥).

**جدول (٥)**

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من الأبعاد وبين الدرجة الكلية للاستبانة (ن=30)

معامل الارتباط	عدد الفقرات	الأبعاد
**٠.٧٣	٨	البعد الأول: الرؤية
**٠.٩٠	٨	البعد الثاني: الرسالة
**٠.٩٦	٦	البعد الثالث: القيم
**٠.٩٤	١٠	البعد الرابع: الأهداف الاستراتيجية
**٠.٩٥	١٤	البعد الخامس: إدارة الأزمات

\*\* القيمة دالة عند مستوى (0.010)

درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات  
من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

يتضح من جدول (٥) أن قيمة معامل الارتباط لكل بعد من الأبعاد، تراوحت بين ٠.٧٣ و٠.٩٦، وجاءت قيم مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.010)، وبدل ذلك من الناحية الإحصائية، على أن أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

• ثبات أداة الدراسة:

وبوضح الثبات إلى أي درجة يعطي المقياس النتائج نفسها أو قريبة منها إذا قاس الشيء نفسه قراءات متقاربة في كل مرة يستخدم فيها، أو قياسه مرات متتالية، فالثبات يوضح مستوى التماسك الداخلي أو الاستقرار لأداة القياس عبر الزمن (هجان، ٢٠٠٨).

وللتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في جدول (٦).

جدول (٦) قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
٠.٨٤	٨	الرؤية
٠.٩٤	٨	الرسالة
٠.٩٢	٦	القيم
٠.٩٥	١٠	الأهداف الاستراتيجية
٠.٩٦	١٤	إدارة الأزمات
٠.٩٨	٤٦	الدرجة الكلية

يوضح جدول ٦ قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach alpha، حيث إن قيمة معامل الثبات (ألفا) الكلية (٠.٩٨) وهي قيمة مرتفعة، كما تراوحت قيم ثبات الأبعاد، بين ٠.٨٤ و٠.٩٦، وهي قيم عالية، وبدل ذلك من الناحية الإحصائية، على أن أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

### المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science version 25، أعطيت الاستجابات المتعلقة بالأبعاد القيم الرقمية التالية: بدرجة عالية جداً ٥، بدرجة عالية ٤، بدرجة متوسطة ٣، بدرجة ضعيفة ٢، بدرجة ضعيفة جداً ١. وتم توزيع فئات المتوسط الحسابي كما هو موضح في جدول (٧).

جدول (٧) توزيع فئات المتوسط الحسابي، ومعيار الحكم لكل فئة

معيار الحكم	المتوسط الحسابي		م
	إلى	من	
بدرجة منخفضة جداً	١.٨٠	١	١
بدرجة منخفضة	٢.٦٠	١.٨١	٢

م	المتوسط الحسابي		م
	من	إلى	
٣	٢.٦١	٣.٤٠	بدرجة متوسطة
٤	٣.٤١	٤.٢٠	بدرجة عالية
٥	٤.٢١	٥	بدرجة عالية جداً

وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي Arithmetic mean، والانحراف المعياري، ومعامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، واختبار (ت) T.test للمجموعات المستقلة في حال وجود مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، في حال وجود أكثر من مجموعتين، واختبار شيفي Scheffe للمقارنات البعدية، الذي يظهر اتجاه الفروق لأي مجموعة من المجموعات.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية<sup>١</sup>، كما يتبين من جدول (٨) إلى جدول (١٣). وتم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً، كما هو موضح في جدول ٨.

جدول (٨) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة

حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة ن = ٨١

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	الرؤية	٣.٤٠	٠.٤٥	عالية	١
٢	الرسالة	٢.٩٧	٠.٦١	متوسطة	٥
٣	القيم	٣.٠٠	٠.٦٥	متوسطة	٤
٤	الأهداف الاستراتيجية	٣.٠٥	٠.٥٩	متوسطة	٢
٥	إدارة الأزمات	٣.٠٠	٠.٥٨	متوسطة	٣
المتوسط الحسابي العام		٣.٠٧	٠.٥٠	متوسطة	

يتضح من جدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بلغ (3.07)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة

<sup>١</sup> تم توزيع فئات المتوسط الحسابي في الفصل الثالث.

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى مركزية الجامعة، وعدم انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الكليات والعمادات بالجامعة، وقد يعود ذلك أيضًا لانشغال العمداء والوكلاء بالأعباء والمهام الإدارية المكلفين بها. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية.

وفيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لكل بعد من أبعاد الدراسة، فيتضح من جدول ٨ أن قيم المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (٣.٤٠) و (٢.٩٧)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات والعمادات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بدرجة عالية إلى متوسطة، كما يتضح من جدول ٨ أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعـد "الرؤية" جاء بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤٠)، وقد يرجع ذلك إلى وجود رؤية مدونة مسبقاً في خطة الكليات والعمادات، كما يتضح من جدول ٨ أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعـد "الرسالة" جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,٩٧)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم حرص بعض العمداء ووكلائهم على إيصال فهم مشترك لرسالة الجامعة لدى الأعضاء في الكليات والعمادات ، كما يتضح من جدول ٨ أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعـد "القيم" جاء بدرجة متوسطة أيضاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٠٠)، وقد يعود ذلك إلى عدم إدراك العمداء والوكلاء لدورهم في تأكيد التزام الأعضاء بهذه القيم، في حين جاء واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعـد "الأهداف الاستراتيجية" بدرجة متوسطة أيضاً حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى عدم وعي بعض العمداء والوكلاء بدورهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، كما جاء واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعـد "إدارة الأزمات" بدرجة متوسطة أيضاً حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٠)، وقد يرجع ذلك إلى عدم وعي بعض العمداء والوكلاء بدورهم في إدارة الأزمات عند حدوثها.

وبالنظر إلى ترتيب آراء أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر الأبعاد تطبيقاً هو بعد "الرؤية" حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤٠)، وأقل الأبعاد تطبيقاً هو بعد "الرسالة" حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,٩٧).



وفيما يلي عرض تفصيلي لدرجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة من وجهة نظر أفراد العينة:

أولاً- بُعد الرؤية: تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الرؤية " مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في جدول (٩).

جدول (٩) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لآراء أفراد عينة الدراسة لعبارات بُعد "الرؤية" ن = ٨١

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	توجد رؤية واضحة للجامعة.	٤.١٢	٠.٦٨	عالية	١
٢	تهدف رؤية الجامعة إلى التطوير الاستراتيجي.	٣.٧٥	٠.٨٣	عالية	٢
٣	تؤكد الرؤية على استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة.	٣.٥٣	٠.٧٤	عالية	٥
٤	تحرص الرؤية على موائمة التخصصات التي يحتاجها سوق العمل.	٣.٦٢	٠.٧٠	عالية	٣
٥	تؤكد رؤية الجامعة على خدمة المجتمع.	٣.٥٨	٠.٦١	عالية	٤
٦	تؤكد الرؤية على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للطلاب.	٣.٢٠	٠.٧٨	متوسطة	٦
٧	توظف الجامعة آليات للتأكد من تحقيق رؤيتها.	٢.٨١	٠.٩٨	متوسطة	٧
٨	توظف الجامعة آليات تضمن تطوير رؤيتها.	٢.٥٧	٠.٩٩	ضعيفة	٨
	المتوسط الحسابي العام	٣.٤٠	٠.٤٥	عالية	

يتضح من جدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعد "الرؤية" بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الرؤية (٣,٤٠)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود رؤية مدونة مسبقاً في خطة الكليات والعمادات، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية جاء بدرجة عالية. كما تتفق أيضاً مع دراسة عون وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق الرؤية في جامعة الأميرة نورة جاء بدرجة عالية. وهذا ما أكدته دراسة جعفر (٢٠١٦) أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على إيضاح الرؤية للعاملين.

ويتضح من جدول (٩) أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعد "الرؤية" تراوحت بين (٤,١٢) و(٢,٥٧)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة بعبارات بعد "الرؤية" بدرجة عالية إلى ضعيفة.

كما يتبين من جدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات تطبيقاً لبعد الرؤية هي: "توجد رؤية واضحة للجامعة" جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي

درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات  
من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

(٤,١٢)، وأقل العبارات ممارسة لبعدها الرؤية هي: "توظف الجامعة آليات تضمن تطوير رؤيتها"، جاءت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٧)، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود دليل يتضمن الآليات لتطوير الجامعة لرؤيتها.  
ثانياً - بُعد الرسالة:

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد "الرسالة" مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في جدول (١٠).

جدول (١٠) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لآراء أفراد عينة الدراسة لعبارات بُعد "الرسالة" ن = ٨١

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٩	تعمل الجامعة على نشر رسالتها بين الأعضاء.	٣.٣٧	٠.٨١	متوسطة	٢
١٠	تحرص الجامعة على إيجاد فهم مشترك لرسالة الجامعة لدى الأعضاء.	٣.٤٤	٠.٧٢	عالية	١
١١	تعمل الجامعة على استقطاب الكفاءات المؤهلة من أعضاء هيئة التدريس.	٢.٧٧	٠.٨٤	متوسطة	٦
١٢	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث المتميزة.	٢.٥٤	١.٠٠	ضعيفة	٨
١٣	تحرص الجامعة على تقديم الأنشطة اللامنهجية.	٣.١٥	٠.٧٨	متوسطة	٣
١٤	تدعم الجامعة الطلاب المتميزين دراسياً من خلال تقديم المكافآت التحفيزية لهم.	٢.٩٩	٠.٨٦	متوسطة	٤
١٥	توظف الجامعة آليات فعالة للتأكد من تحقيقها لرسالتها.	٢.٨٥	٠.٧٨	متوسطة	٥
١٦	توظف الجامعة آليات تضمن تطوير رسالتها في ضوء رؤية الجامعة.	٢.٦٤	٠.٩٠	متوسطة	٧
المتوسط الحسابي العام		٢.٩٧	٠.٦١	متوسطة	

يتضح من جدول (١٠) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعدها "الرسالة" بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها الرسالة (٢,٩٧)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم إدراك بعض العمداء والوكلاء لأهمية إيجاد الآليات اللازمة للتأكد من تحقيق رسالة الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة عون وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق الرسالة في جامعة الأميرة نورة جاء بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق الرسالة في جامعة عمان الأهلية جاء بدرجة عالية.

ويتضح من جدول (١٠) أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعدها "الرسالة" تراوحت بين (٣,٤٤) و (٢,٥٤)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون

أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة بعبارات بعد "الرسالة" بدرجة عالية إلى ضعيفة.

كما يتبين من جدول ١٠ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات تطبيقاً لبعدها الرسالة هي: " تحرص الجامعة على إيجاد فهم مشترك لرسالة الجامعة لدى الأعضاء." جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٤)، وأقل العبارات ممارسة لبعدها الرسالة هي: " تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث المتميزة"، جاءت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٤)، وربما يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الجامعة برصد الإجراءات التي تتضمنها هذه البحوث والتي تمنع حدوث الأزمة أو تكرارها مستقبلاً.

ثالثاً- بُعد القيم:

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد "القيم" مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في جدول (١١).

جدول (١١) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لآراء أفراد عينة الدراسة لعبارات بُعد "القيم" ن = ٨١

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١٧	توجد في الجامعة قيم مشتركة (كالمسئولية والشفافية والمحاسبية والإبداع والقيادة والجاهزية والمرونة والمستقبلية)	٣.٢٣	١.٠٦	متوسطة	٢
١٨	تعمل الجامعة على غرس المسئولية الجماعية لدى الأعضاء.	٢.٩٩	٠.٨٠	متوسطة	٤
١٩	تعمل الجامعة على تحقيق جو ديمقراطي داخل الحرم الجامعي.	٢.٨٠	٠.٩٩	متوسطة	٥
٢٠	تعمل الجامعة على حل المشكلات التي تواجه الطلاب.	٢.٦٢	٠.٨٧	متوسطة	٦
٢١	تعمل الجامعة على تحقيق أهدافها بشفافية.	٣.٠٢	٠.٩٦	متوسطة	٣
٢٢	تعمل الجامعة على تقديم البرامج/الأنشطة اللازمة للطلاب لتحقيق المواطنة الصالحة.	٣.٣١	٠.٧٢	متوسطة	١
المتوسط الحسابي العام		٣.٠٠	٠.٦٥	متوسطة	

يتضح من جدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعدها القيم بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها القيم (٣,٠٠)، وقد يُعزى ذلك إلى مركزية الجامعة وعدم إشراك العمداء ووكلائهم في تحديد قيم الجامعة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق القيم في جامعة عمان الأهلية جاء بدرجة عالية.

درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات  
من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

ويتضح من جدول (١١) أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعده القيم تراوحت بين (٣,٣١) و (٢,٦٢)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة بعبارات بعد "القيم" بدرجة متوسطة.

كما يتبين من جدول (١١) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات تطبيقاً لبعده القيم هي: "تعمل الجامعة على تقديم البرامج/ الأنشطة اللازمة للطلاب لتحقيق المواطنة الصالحة" جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣١)، وأقل العبارات ممارسة لبعده القيم هي: "تعمل الجامعة على حل المشكلات التي تواجه الطلاب"، جاءت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٢).

رابعاً- بُعد الأهداف الاستراتيجية للجامعة:

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد "الأهداف الاستراتيجية" مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في جدول (١٢).

جدول (١٢) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة

لعبارات بُعد "الأهداف الاستراتيجية للجامعة" ن = ٨١

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٢٣	تعمل الجامعة على وضع خطة واضحة ومفهومة لتحسين الأداء في الجامعة.	٣.٤٣	٠.٨٨	متوسطة	١
٢٤	تعمل الجامعة على تحديد المتطلبات القبلية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	٣.٠٢	٠.٧٦	متوسطة	٧
٢٥	تعمل الجامعة على تحديد التحديات التي تواجه الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	٣.٠٤	٠.٨١	متوسطة	٦
٢٦	تحرص الجامعة على تحقيق الموازنة بين أهدافها الاستراتيجية ومتطلبات سوق العمل.	٣.٢٢	٠.٧٢	متوسطة	٣
٢٧	توظف الجامعة خطط للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٠١	٠.٨٩	متوسطة	٨
٢٨	تهتم الجامعة بوضع خطط للتعامل مع الأزمات وإدارتها عند حدوثها.	٣.٢٧	٠.٧٩	متوسطة	٢
٢٩	توفر الجامعة مصادر التعليم المختلفة للأعضاء والطلاب اللازمة لتحقيق الأهداف.	٣.٢٢	٠.٧٩	متوسطة	٤
٣٠	تعمل الجامعة على توفير بيئة أكاديمية تدعم الجامعة في تحقيق أهدافها.	٢.٥٦	٠.٩٦	ضعيفة	٩
٣١	توفر الجامعة التقنيات المطلوبة لخلق بيئة متميزة تحفز على الإبداع.	٢.٥٣	١.٠٣	ضعيفة	١٠
٣٢	توظف الجامعة آليات التحول البرامجي المطلوب لموائمة المخرجات مع سوق العمل (وفقاً لاحتياجات المجتمع).	٣.١٥	٠.٦٧	متوسطة	٥
	المتوسط الحسابي العام	٣.٠٥	٠.٥٩	متوسطة	

يتضح من جدول (١٢) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعدها "الأهداف الاستراتيجية" بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعدها الأهداف الاستراتيجية (٣,٠٥)، وقد يُعزى ذلك إلى عدم إدراك العمداء والوكلاء لأهمية الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عون وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة عالية، كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق الأهداف الاستراتيجية جاء بدرجة عالية.

ويتضح من جدول ١٢ أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعدها الأهداف الاستراتيجية تراوحت بين (٣,٤٣) و(٢,٥٣)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة بعبارات بعد "الأهداف الاستراتيجية" بدرجة متوسطة إلى ضعيفة.

كما يتبين من جدول ١٢ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات تطبيقاً لبعدها الأهداف الاستراتيجية هي: "تعمل الجامعة على وضع خطة واضحة ومفهومة لتحسين الأداء في الجامعة" جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٣)، وأقل العبارات ممارسة لبعدها الأهداف الاستراتيجية هي: "توفر الجامعة التقنيات المطلوبة لخلق بيئة متميزة تحفز على الإبداع"، جاءت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٣).

**خامساً- بُعد إدارة الأزمات:**

تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد إدارة الأزمات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في جدول (١٣).

جدول (١٣) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة

لعبارات بُعد "إدارة الأزمات" ن = ٨١

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٣٣	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة آليات واضحة لإدارة الأزمات.	٣.٣٨	٠.٧٧	متوسطة	٢
٣٤	يوجد فريق متخصص لإدارة الأزمات في الجامعة.	٣.١٥	٠.٩٠	متوسطة	٦
٣٥	تعمل الجامعة على توظيف الكفاءات الفنية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات.	٢.٨١	٠.٩١	متوسطة	١١
٣٦	تعمل الجامعة على الأخذ بالإجراءات الوقائية للوقاية من الأزمات.	٣.٠٥	٠.٨٥	متوسطة	٧
٣٧	تعمل الجامعة على استخدام الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات.	٣.٢٢	٠.٨٥	متوسطة	٤
٣٨	توظف الجامعة الإجراءات الوقائية أكثر من الإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات.	٢.٨٣	٠.٧٠	متوسطة	١٠
٣٩	تعتمد الجامعة على اللامركزية في اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات.	٢.٥١	٠.٧٩	ضعيفة	١٣

درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات  
من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٤٠	تعمل الجامعة ممثلة في الإدارة العليا على الاهتمام بإدارة الأزمات ودعمها.	٣.٤٣	٠.٧٧	عالية	١
٤١	تؤكد الجامعة على عقد الاجتماعات الدورية لتقييم أداء فريق العمل المتخصص بإدارة الأزمات.	٢.٨٩	٠.٧٩	متوسطة	٩
٤٢	توظف الجامعة آليات التحول البرامجي المطلوب لموائمة المخرجات مع سوق العمل (وفقاً لاحتياجات المجتمع).	٢.٦٩	٠.٨٢	متوسطة	١٢
٤٣	تحرص الجامعة على إقامة البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات.	٢.٩٨	٠.٧٧	متوسطة	٨
٤٤	تعمل الجامعة على التأكيد على أهمية التنسيق بين قطاعات الجامعة المختلفة في مواجهة وإدارة الأزمات.	٢.٤٩	٠.٩٠	ضعيفة	١٤
٤٥	تقدم الجامعة حوافز للمتخصصين لإيجاد الأفكار الإبداعية لإدارة الأزمات بفعالية.	٣.٣٣	٠.٨١	متوسطة	٣
٤٦	نجح فريق إدارة الأزمات بالجامعة في إدارة ملف جائحة كورونا بنجاح.	٣.٢١	٠.٩٨	متوسطة	٥
المتوسط الحسابي العام		٣.٠٠	٠.٥٨	متوسطة	

يتضح من جدول (١٣) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعد إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد إدارة الأزمات (٣,٠٠)، وقد يُعزى ذلك إلى مركزية الجامعة في اتخاذ القرارات اللازمة في إدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة العناني وآخرون (٢٠١٨) في أن واقع تطبيق إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، وهذا ما أكدته دراسة جعفر (٢٠١٦) أن عدم إيضاح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات للعاملين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.

ويتضح من جدول (١٣) أن واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعد إدارة الأزمات تراوح بين (٣,٤٣) و (٢,٤٩)، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمداء ووكلاء الكليات يطبقون أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة بعبارة بعد إدارة الأزمات بدرجة عالية إلى ضعيفة.

كما يتبين من جدول (١٣) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر العبارات تطبيقاً لبعد إدارة الأزمات هي: "تعمل الجامعة ممثلة في الإدارة العليا على الاهتمام بإدارة الأزمات ودعمها" جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٣)، وأقل العبارات ممارسة لبعد إدارة الأزمات هي: "تعمل الجامعة على التأكيد على أهمية التنسيق بين قطاعات الجامعة المختلفة في مواجهة وإدارة الأزمات"، جاءت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٤٩). وربما يرجع ذلك لعدم الاهتمام بإدارة الأزمة والإجراءات المناسبة للتعامل معها في الجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة، والخبرة العملية، والنوع الاجتماعي؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب اختبار "ت" واختبار تحليل التباين الأحادي، كما يتضح من جدول (١٤) إلى جدول (١٧).

أولاً- متغير الوظيفة:

تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة، كما هو موضح في جدول (١٤). جدول (١٤) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة

م	البعد	عميدان (= ١٩)		وكيل (= ٦٢)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥	الدلالة الإحصائية
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	الرؤية	٣.٥٣	٠.٥٤	٣.٣٦	٠.٤١	١.٥١٢	٠.١٣٥	غير دالة
٢	الرسالة	٣.٢٢	٠.٧٤	٢.٨٩	٠.٥٥	٢.٠٦٤	٠.٠٤٢	دالة
٣	القيم	٣.١٥	٠.٩٠	٢.٩٥	٠.٥٥	١.١٧٩	٠.٢٤٢	غير دالة
٤	الأهداف الاستراتيجية للجامعة	٣.٢٦	٠.٦٣	٢.٩٨	٠.٥٦	١.٨٢٤	٠.٠٠٩٧	غير دالة
٥	إدارة الأزمات	٣.٢٢	٠.٧٤	٢.٩٣	٠.٥٠	١.٩٢٩	٠.٠٥٧	غير دالة
	الدرجة الكلية	٣.٢٧	٠.٦٥	٣.٠١	٠.٤٣	٢.٠٢٤	٠.٠٤٦	غير دالة

يتضح من جدول (١٤) أن قيمة (ت) للدرجة الكلية لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة (عميد/وكيل)، بلغت (٢.٠٢٤)، وهذه القيمة غير داله إحصائياً، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة (عميد/وكيل)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من العمداء والوكلاء، يرون واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بنفس الدرجة، وربما يعود ذلك إلى أن العمداء والوكلاء في الكليات والعمادات لديهم نفس الحرص والاهتمام للقيام بمسؤولياتهم تجاه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عون وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨)، وكذلك دراسة جعفر (٢٠١٧)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الوظيفة (عميد/وكيل)، وقد

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة بإلحاق العمداء والكلاء بالدورات التدريبية وورش العمل في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

وفيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة (عميد/وكيل)، فيتضح من جدول ١٤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور "الرسالة"، حيث كانت الدلالة (٠.٠٤٢)، وهذا يدل على أنه توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة (عميد/وكيل) لصالح العمداء، عند مستوى (٠.٠٥)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة من العمداء والكلاء لا يرون واقع درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لبعده الرسالة بنفس درجة التطبيق.

### ثانياً - متغير الخبرة العملية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الرتبة العلمية كما هو موضح في جدول (١٥).

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الخبرة العملية

م	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥
١	الرؤية	بين المجموعات	٠.٩٥٦	٢	٠.٤٧٨	٢.٤٧٢	٠.٠٩١	غير دالة
		داخل المجموعات	١٥.٠٧٩	٧٨	٠.١٩٣			
٢	الرسالة	بين المجموعات	٣.٥٤٣	٢	١.٧٧٢	٥.٢٥٧	٠.٠٠٧	دالة
		داخل المجموعات	٢٦.٢٨٦	٧٨	٠.٣٣٧			
٣	القيم	بين المجموعات	٣.٠٩٢	٢	١.٥٤٦	٣.٩٣٧	٠.٠٢٣	دالة
		داخل المجموعات	٣٠.٦٢٩	٧٨	٠.٣٩٣			
٤	الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	٣.٤٥٧	٢	١.٧٢٩	٥.٥٧٠	٠.٠٠٥	دالة
		داخل المجموعات	٢٤.٢٠٤	٧٨	٠.٣١٠			
٥	إدارة الأزمات	بين المجموعات	١.٣٢٣	٢	٠.٦٦١	٢.٠٣٦	٠.١٣٧	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٥.٣٤٠	٧٨	٠.٣٢٥			
	الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢.١٥٣	٢	١.٠٧٦	٤.٦٨٨	٠.٠١٢	دالة
		داخل المجموعات	١٧.٩١١	٧٨	٠.٢٣٠			



يتضح من جدول (١٥) أن قيمة (ف) للدرجة الكلية لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الخبرة العملية بلغت (٤.٦٨٨)، وهذه القيمة دالة إحصائياً، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرة (القصيرة والمتوسطة والطويلة)، لا يرون واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بنفس الدرجة، وربما يعود ذلك إلى أن التوجه السائد في الجامعة يهتم بدور ذوي الخبرات العملية الطويلة في إدارة الأزمة وربما كذلك لا يشجع الخبرات الشابة الراغبة العمل في إدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨) التي أشارت إلى أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة العملية. كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عون وآخرون (٢٠١٨)، وكذلك دراسة جعفر (٢٠١٧)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة العملية.

وفيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الخبرة العملية، يتضح من جدول ١٥ أن قيمة (ف) لأبعاد الرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية كانت (٥.٢٥٧، ٥.٥٧٠، ٣.٩٣٧) على التوالي، وهذا يدل على أنه توجد فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الخبرة العملية ولصالح ذوي الخبرة العملية الطويلة، عند مستوى (٠,٠٥)، وباستخدام اختبار شيفي Scheffe، كما هو موضح في جدول ١٦، تبين أن هذه الفروق كانت بين فئة ذوي الخبرة العملية الطويلة وكل من الخبرة العملية القصيرة والخبرة العملية المتوسطة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرة الطويل (١٠ سنوات فأكثر)، وقد يعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة العملية الطويلة (١٠ سنوات فأكثر) أكثر حرصاً في تعزيز ثقافة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الكليات والعمادات في الجامعة.

جدول (١٦) نتائج اختبار شيفي Scheffe لتوضيح مصدر الفروق بين متوسطات عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الخبرة العملية

البعد	فئات متغير الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات فأكثر	١٠ سنوات فأكثر	الفروق لصالح
الرسالة	أقل من ٥ سنوات	٢.٨٨				
	٥ سنوات فأكثر	٢.٨١				

درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات  
من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

البعد	فئات متغير الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	٥ سنوات فأكثر	١٠ سنوات فأكثر	الفروق لصالح
القيم	١٠ سنوات فأكثر	٣.٣٣	*	*	١٠ سنوات فأكثر	
	أقل من ٥ سنوات	٢.٩٣				
	٥ سنوات فأكثر	٢.٨١				
الأهداف الاستراتيجية	١٠ سنوات فأكثر	٣.٣٣	*	*	١٠ سنوات فأكثر	
	أقل من ٥ سنوات	٣.٠٠				
	٥ سنوات فأكثر	٢.٨٣				
الدرجة الكلية	١٠ سنوات فأكثر	٣.٣٩	*	*	١٠ سنوات فأكثر	
	أقل من ٥ سنوات	٣.٠١				
	٥ سنوات فأكثر	٢.٩٤				
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٣٥	*	*	١٠ سنوات فأكثر	

\* فرق المتوسط دال عند مستوى ٠.٠٠٥.

أما فيما يتعلق بأبعاد الرؤية، وإدارة الأزمات، فيتضح من الجدول ١٥ أن قيم (ف) بلغت (٢.٤٧٢، ٢.٠٣٦) على التوالي، غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لهذه المحاور تبعاً لمتغير الخبرة العملية، (القصيرة والمتوسطة والطويلة)، مما يشير إلى أنهم يرون درجة تطبيق هذين البعدين بالدرجة نفسها.

### ثالثاً- متغير النوع:

تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، كما هو موضح في جدول (١٧).

جدول (١٧) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

م	البعد	ذكور (٦٧)		أنثى (١٤)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	الرؤية	٣.٤٢	٠.٤١	٣.٣١	٠.٦٠	٠.٧٨٥	٠.٤٣٥	غير دالة

الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	أنثى (ن=١٤)		ذكر (ن=٦٧)		البعء	م
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دالة	٠.٠٧٥	١.٨٠٢	٠.٨١	٢.٧١	٠.٥٥	٣.٠٢	الرسالة	٢
غير دالة	٠.٠٧٤	١.٨١٠	٠.٨٦	٢.٧١	٠.٥٩	٣.٠٥	القيم	٣
غير دالة	٠.١٥٧	١.٤٢٨	٠.٨٣	٢.٨٤	٠.٥٢	٣.٠٩	الأهداف الاستراتيجية	٤
غير دالة	٠.٠٨٣	١.٧٥٥	٠.٨٩	٢.٧٦	٠.٤٨	٣.٠٥	إدارة الأزمات	5
غير دالة	٠.٠٧٦	١.٧٩٦	٠.٧٦	٢.٨٦	٠.٤٢	٣.١٢	الدرجة الكلية	

يتضح من جدول (١٧) أن قيمة (ت) للدرجة الكلية لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر / أنثى)، بلغت (١.٧٩٦)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير النوع، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة من الذكور والانات، يرون واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بنفس الدرجة، وربما يعود ذلك إلى تشابه المهام المتعلقة بإدارة الأزمات التي يقوم بها عمداء وعميدات ووكلاء ووكيلات الكليات والعمادات ذكوراً وأناتاً، والتي تساعدهم على اكتساب نفس المستوى من الثقافة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العناتي وآخرون (٢٠١٨)، والتي أشارت إلى أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى) لصالح الذكور.

### الخلاصة والتوصيات والمقترحات:

يعرض هذا الجزء لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات والمقترحات.

بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

**النتائج المتعلقة بتطبيق العمداء والوكلاء لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة.**

- يرى أفراد عينة الدراسة أن متوسط واقع تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة.
- يرى أفراد عينة الدراسة أن تطبيق العمداء والوكلاء لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة ببعء الرؤية جاءت بدرجة عالية، في حين أن تطبيق العمداء والوكلاء

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

- لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة بأبعاد الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية، إدارة الأزمة جاءت بدرجة متوسطة.
- يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر العبارات تطبيقاً لبعدها إدارة الأزمات هي: "تعمل الجامعة ممثلة في الإدارة العليا على الاهتمام بإدارة الأزمات ودعمها" جاءت بدرجة عالية، وأقل العبارات ممارسة لبعدها إدارة الأزمات هي: "تعمل الجامعة على التأكيد على أهمية التنسيق بين قطاعات الجامعة المختلفة في مواجهة وإدارة الأزمات"، جاءت بدرجة ضعيفة.
  - النتائج المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية، لآراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة، والخبرة العملية، والنوع الاجتماعي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الوظيفة.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة ببعدها الرسالة تبعاً لمتغير الوظيفة، ولصالح العمداء.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير الخبرة العملية، ولصالح ذوي الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المتعلقة بأبعاد الرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة العملية، لصالح ذوي الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أمكن التوصل إلى التوصيات التالية:
- العمل على إيجاد برامج تدريبية من قبل إدارة الجامعة في مجال التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة يشترط فيه التحاق عمداء الكليات والعمادات ووكلائهم في هذه البرامج وتكون الأولوية للترشح للمناصب القيادية (عميد - وكيل) لمن حصل على هذه البرامج.

- العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، وتعزيز العلاقات بين العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، من قبل إدارة الجامعة وذلك عن طريق اللقاءات المستمرة بما لا يقل عن لقاءين في كل فصل دراسي بين إدارة الجامعة وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لضمان المشاركة الفعالة في إدارة الازمات بالجامعة.
- العمل على إيجاد الآليات التي تعزز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بجامعة طيبة من قبل إدارة الجامعة، والتي تشمل على البحوث، والدورات التدريبية، واللقاءات والندوات وذلك بالتعاون مع عمداء الكليات والعمادات.
- العمل على إعطاء الصلاحيات الكافية للأعضاء المكلفين في فريق إدارة الأزمة من قبل العمداء ووكلائهم بما يتناسب مع طبيعة العمل المكلفين به.
- ضرورة التأكيد على عمداء الكليات والعمادات ببحث روح التعاون والمسؤولية المشتركة داخل الكليات والعمادات، بما يحقق رؤية هذه الكليات والعمادات المنبثقة عن رؤية الجامعة، من خلال إيجاد بيئة محفزة تقوم على تبادل الخبرات بين الأعضاء في الكليات والعمادات وإيجاد الاحترام المتبادل، وتعزيز الثقة بين الأعضاء في الكلية والعمادة.
- العمل على وضع معايير لقياس أداء أعضاء فريق إدارة الأزمات بالجامعة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية من قبل إدارة الجامعة للأعضاء المكلفين بمهام إدارة الأزمة وذلك بتوصية من العمداء ترفع لإدارة الجامعة من خلال عمداء الكليات والعمادات.
- ضرورة أن تعمل إدارة الجامعة على إيجاد دليل يتضمن الآليات التي يتم عن طريقها تطوير الكلية أو العمادة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- أن تعمل الجامعة على تكليف الأعضاء المناسبين للعمل في فريق إدارة الأزمات بما يتناسب مع خبراتهم العملية.
- ضرورة أن تعمل إدارة الجامعة ممثلة في عمادة التطوير الجامعي على إقامة الدورات التدريبية للعاملين في فريق إدارة الأزمات، بما يضمن مشاركتهم الفاعلة في إدارة الأزمات.
- العمل على إعطاء الصلاحيات اللازمة لعمداء الكليات والعمادات من قبل إدارة الجامعة لاتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمة، من خلال إيجاد اللوائح والقوانين المنظمة والتي تسمح لهم بإدارة الأزمات والتعامل معها بالشكل المناسب.
- أن تعمل الجامعة على دعم أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وذلك من خلال رصد الإجراءات والمقترحات التي تتضمنها هذه البحوث والتي قد تمنع حدوث الأزمات أو تكرارها مستقبلاً.

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

- أن تعمل الجامعة على توفير التقنيات المطلوبة لخلق بيئة متميزة تحفز على الأبداع وتدعم الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتساعد على إدارة الأزمات، وذلك من خلال إيجاد التقنيات المطلوبة، والعمل على توفير مصادر التعلم المختلفة للطلاب والأعضاء، وتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- أن تعمل الجامعة على الاستعداد التام لإدارة الأزمات وذلك من خلال دليل إرشادي لإدارة الأزمات، يتضمن التخطيط والآليات الواضحة والإجراءات الوقائية والعلاجية للتعامل مع الأزمات وإدارتها، وإيجاد فريق متخصص في إدارة الأزمات من أصحاب الكفاءة العالية في مجال إدارة الأزمات، وكذلك من خلال اعتماد الجامعة على اللامركزية في اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات اللازمة لفريق إدارة الأزمات لاتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك عقد الاجتماعات الدورية لتقييم إدارة فريق العمل المتخصص في إدارة الأزمة.

### المقترحات لبحوث مستقبلية:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، يُمكن تقديم مقترحات لبحوث مستقبلية على النحو التالي:
- إجراء دراسة حول التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بين الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بين الجامعات في المملكة العربية السعودية والجامعات وفي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.
- إجراء دراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة مقارنة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، مع إضافة متغيرات مستقلة أخرى.

## المراجع

- أبو حليلة، عزيزة. (٢٠١٣). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو زقية، خديجة. (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- أبو مصطفى، أمجد. (٢٠١٦). درجة توافر معايير جودة الخطة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى تحقيق أهداف المدرسة الفاعلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة.
- أحمد، شهناز، (٢٠٠٩). العلاقة بين ثقافة المعلومات وإدارة الازمة، دراسة تطبيقية. مجلة كلية الراءدين الجامعة للعلوم.
- آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد. مجلة التربية، ١٧١ (٢)، ٣٠٨ - ٣٦٥.
- بني حمدان، خالد؛ وإدريس، وائل. (٢٠٠٧). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بيمك. (٢٠٠٤). إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث (مشرف إصلاح، عبد الرحمن توفيق، مترجم). ط ٢، القاهرة، مركز الخبراء المهنية للإدارة (بيمك).
- جعفر، يونس. (٢٠١٧). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المنظمات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، ٢١ (١)، ٢٩٣ - ٣٢٤.
- الحريري، رافده. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان، دار الفكر.
- الدجني، إيباد (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة دمشق.
- درياس، احمد. (٢٠١٢). مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة، دراسة مسحية، مجلة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم والتقانة، ١٢ (٢)، ٦٢-٢٩.
- الزنفلي، أحمد. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي - دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. دار الفكر العربي.
- الزنفلي، أحمد؛ الشامي، السعيد (٢٠٢٠). تخطيط التعليم في أوقات الأزمات في الدول العربية: جائحة كورونا نموذجًا. مجلة العلوم التربوية بكلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٨ (٣)، ١ - ٨٠.

## درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة

- السكرانة، بلال. (٢٠١٠). *التخطيط الاستراتيجي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سلمان، سعد. (٢٠١٤). تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، (٣٤)، ٨٦-١١٦.
- السلمي، علي. (٢٠٠٠). *الإدارة المعاصرة*. مكتبة الغريب.
- السهلي، فيحان. (٢٠١١). *متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصلاح، سعود. (٢٠١٧). أدوار عمادات البحث العلمي في الجامعات السعودية تجاه التحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. المؤتمر الثامن: مؤسسات المعلومات في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم اقتصاد ومجتمع المعرفة. المسؤوليات. التحديات. الآليات. التطلعات: الجمعية السعودية للمكتبات والمعلومات، مج ١، الرياض: جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، ٢٩٩ - ٣٢٠.
- الضمور، هاني والقطامين، احمد (٢٠١٢): *الإدارة الاستراتيجية*. منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- العامودي، علي. (٢٠١١). *درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- عبدالعال، رائد. (٢٠٠٩). *أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- العزاوي، نجم. (٢٠١٠). *أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة*، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، التحديات الفرص الافاق للفترة من ٣-١١ / ٥. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
- العساف، صالح. (٢٠٠٦). *مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية* (ط.٢). مكتبة العبيكان.
- علوان، فراس. (٢٠١٦). *دور القيادة الموقفية في مراحل الأزمة*، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*. ١٢ (٣٤)، ٦٨-١٠٠.
- علي، إيمان. (٢٠١٦). *دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بولاية الخرطوم* [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عليوه، السيد. (٢٠٠٤). *إدارة الأزمات والكوارث*، مخاطر العولمة، الإرهاب الدولي (ط.٢). مركز القرارات والاستشارات.



- العناتي، ختام؛ وبدرخان، سوسن؛ والمبيضين، محمد. (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية. *مجلة العلوم التربوية: الجامعة الأردنية*، ٤٥ (٤)، ٣٥٣ - ٣٧٢.
- عون، وفاء، البيز، جواهر، والعتيبي، حسناء. (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الأميرة نورة وعلاقته بتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس*، ١٢ (١٩)، ٤١٣ - ٤٥٢.
- عياد، لؤي. (٢٠١٥). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- غنيم، محمد. (٢٠٠٥). *التخطيط التربوي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القطامين، أحمد. (٢٠٠٢). *الإدارة الإستراتيجية*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين؛ وحسين، عباس. (٢٠١٣). دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة" بحث ميداني لأراء عينة من مديري وزارة التخطي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (٩٤)، ٢٧٥-٢٥٣.
- الكلوت، علي. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الوقت لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٦). *إدارة الأزمات*. الدار الجامعية.
- المرسي، جمال؛ وأبو بكر، مصطفى؛ وجبة، طارق. (٢٠٠٢). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي*. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع المصري.
- مرسي، نبيل. (٢٠٠٣). *الإدارة الإستراتيجية*. الدار الجامعية الجديدة.
- معمر، ماهر. (٢٠١١). دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- مكاوي، حسن. (٢٠٠٥). *الإعلام ومعالجة الأزمات*. الدار المصرية اللبنانية.
- ياسين، شريف. (٢٠١٠). *التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دالي إبراهيم.
- Bieler, A., & McKenzie, M (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *sustainability*, 9(2), 161.

- Camillo, A. A (2015). Strategic management and crisis communication interdependence in the global context: A preliminary investigation. *Emerging Economy Studies*, 1(1), 37-49.
- Grunnan, T., & Fridheim, H. (2017). Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the dos and don'ts. *EURO Journal on Decision Processes*, 5(1), 79-95.
- Harwati, L. N (2013). Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. *Crisis*, 2(2), 170-181.
- Nataraja, S., & Bright, L. K. (2018). Strategic planning implications in higher education. *Arabian J Bus Manag Review*, 8(2), 339.
- Okuma, p. (2003). "Strategic planning and management". UNASO, *organizational development program kanipala*, Uganda, retrieved in January 15, 2021 from: <http://www.unaso.org.ug>
- Rowley, D. J., & Sherman, H. (2001). *Issues of strategic implementation in higher education: The special concerns for institutions in developing economies*. Unpublished Paper: Long Island University.
- Rozová, D., Šustr, M., Soušek, R., & Šohajek, P. (2018). Crisis management in the railway transport and their additions. In *Transport Means: Proceedings of the International Conference*. Kaunas University of Technology.
- Singh, J (2018). Strategic planning process exercise: A Semester-long experiential approach to engage students. *Management teaching review*, 3(1), 71-85.
- Sisco, H. F (2010). *Crisis definition and response: understanding non-profit practitioner perspectives*. Prism, 7(2).
- Vichova, K., Hromada, M., & Rehak, D. (2017). The use of crisis management information systems in rescue operations of Fire Rescue Service of the Czech Republic. *Procedia engineering*, 192, 947-952.
- Wang, J, & Hutchins, H. M (2010). Crisis management in higher education: What have we learned from Virginia Tech? *Advances in developing Human Resources*, 12(5), 552-572.
- Zapata, M., Percy, S., & Andrews, S. K. (2018). Strategic planning to advance equity on campus: A case study at Portland State University. *Metropolitan Universities*, 29(1), 28-45.