



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

استراتيجية مقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة.

*A proposed Strategy for Developing the Role of Strategic Leadership in
Crisis Management in Egyptian Universities in Light of Some Contemporary
Global Models.*

بمشاركة: د. محمد نمر علي و د. ريمه و د. كثره الفلسفة في التربية تخصص (إدارة تعليمية)

إعداد

د/ عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز
استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد - كلية التربية جامعة سوهاج

أ.د/محمد نمر على أحمد
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
كلية التجارة - جامعة سوهاج

أ/ دعاء صابر محمد السيد

رئيس قسم بالاتصال السياسي بديوان عام مديرية التربية والتعليم بسوهاج

-تاريخ الاستلام: ٢٨ أبريل ٢٠٢٣ م - تاريخ القبول: ٨ مايو ٢٠٢٣ م

DOI

المخلص :

حاولت الدراسة وضع استراتيجية لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي.

وأوصت الدراسة بضرورة إدراك الجامعات بشكل متزايد لمعوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية كمنهج معاصر لزيادة قدرة الجامعات التنافسية، والاستفادة من تجارب الجامعات العالمية الرائدة في مجال القيادة الاستراتيجية والتي تمتلك ميزات تنافسية عالية ونقلها للجامعات بما يتناسب وبيئة كل جامعة وقيمها. كلمات مفتاحية:

القيادة الاستراتيجية- إدارة الأزمات

Abstract:

The study attempts to develop a strategy to develop the role of strategic leadership in crisis management in each of the Egyptian in the light of some contemporary international models, using the descriptive analytical approach.

The study recommended the need for universities to become increasingly aware of the obstacles to developing the performance of strategic leadership for crisis management in Egyptian universities as a contemporary approach to increase the competitiveness of universities, and to benefit from the experiences of leading Global universities in the field of strategic leadership that have high competitive advantages and transfer them to universities, including Commensurate with the environment and values of each university.

كلمات مفتاحية:

Keywords: Strategic Leadership – Crisis Management .

مقدمة:

تمر الجامعات المصرية بالعديد من الأزمات التي يمكن أن يكون لها عواقب سلبية إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح فتؤدي هذه الأزمات إلى خسائر في الموارد البشرية والمادية والبنية الأساسية وغيرها كما تؤدي هذه الأزمات إلى انهيار المؤسسة الجامعية إن لم تعالج الإدارة الفعالة للأزمات التهديدات التي تسبب الأزمة، و إدارة الأزمات هي عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تحدثه الأزمة كما تعتبر إدارة الأزمة بطرق فعالة وإيجابية نقطة انطلاق للمؤسسة الجامعية نحو التقدم والإزهار.

وتعد إدارة الأزمات أسلوباً إدارياً يستخدمه القائد للتعامل مع ظروف الأزمات من خلال الاستعداد والتخطيط لتحديد مصادرها والتعامل معها، وهو أسلوب إداري يعتمد بالدرجة الأولى على التنبؤ بالأزمات المحتملة، واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها، أو التعامل معها عند وقوعها، بدرجة عالية من الكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها للسيطرة على المواقف المفاجئة، باستخدام أساليب إدارية من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف في التنظيم الإداري ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها وتعاني المؤسسات التربوية بشكل عام والجامعات بشكل خاص من تحديات كبيرة في إدارة الأزمات وخاصة عند عرض المؤسسة للأزمات الطارئة والظرفية (طيفور، ٢٠١٨).

وتظهر الأزمة في المؤسسات الجامعية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، بحيث لا يتمكن النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها. ومن ثم فلا بد للمؤسسات التعميمية بما فيها الجامعة أن تضع خطاً علمية منظمة لمنع حدوث الأزمات والتدريب على مواجهتها في ضوء المستوى الأمثل وفقاً لإمكانات كل جامعة، ليس هذا فقط بل على المؤسسات التعليمية أن تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات، وهذا يعني أن العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية في حاجة إلى أسلوب أكثر تقدماً وتطوراً وابتكاراً (العيسي والألفي، ٢٠١٩).

ويتوقف نجاح الإدارة في التغلب على هذه الأزمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية على القيادة، وخاصة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات الجامعية تتميز بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية مما أضاف أعباء كثيرة على المؤسسات الجامعية في إيجاد طرق حديثة وإبداعية تحقق أداء مؤسسي متميز من خلال القيادة القادرة على مواجهة التحديات، لذا

تحتاج إلى قيادة رشيدة وفعالة تتمتع بالموصفات والخصائص التي تمكنها من المضي بالمؤسسة الجامعية نحو التطور والاستمرارية (سليمان وأمين، ٢٠١٧).

إن الأزمات أمر واقع في معظم دول العالم وأن هذه الأزمات تؤثر على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات لأنها المسؤولة عن إعداد شباب الغد وقادة المستقبل، وتعتبر الأزمة حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة تزيد من درجة الجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً، ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، حيث تظهر الضغوط الناشئة عن التغيير الفجائي لذلك تحتاج الأزمة في التعامل معها إلى قيادة استراتيجية واعية وقادرة على مواجهة الأزمات والتصدي لها، هذه القيادة الاستراتيجية تتميز بأنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية، وبات إدراك القيادات الجامعية للأزمات أمراً همماً يسهم في احتوائها ومعالجتها وتقليل أضرارها حيث يُعد إدراك الأزمات أكثر الجوانب والعوامل المؤثرة في السلوك البشري الإنساني وذلك لتأثيرها المباشر على العقل البشري مما يؤثر في تصرفاته وسلوكه وانطباعاته وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها. مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم الجامعي اليوم جملة من التحديات الجوهرية منها: التطور التكنولوجي، والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي أصبحت تمتاز بعدم الاستقرار، والمنافسة المحلية والعالمية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، والأزمات المتلاحقة والمفاجئة خاصة مع انتشار جائحة كورونا، وتواجه الجامعات الآن العديد من التغيرات البيئية المتسارعة والمفاجئة نظراً للعديد من التغيرات الثقافية المختلفة؛ الأمر الذي يترتب عليه حدوث الأزمات المتعاقبة التي تهدد تطورها ونموها (شريف و محمد، ٢٠٢٣).

وتُعد الأزمات في المؤسسات الجامعية من أخطر الأزمات التي يمر بها المجتمع، حيث لا تقتصر آثارها على الأجيال الحالية، بل تمتد إلى الأجيال القادمة، كما أن لها آثارها السلبية بعيدة المدى تفوق الآثار المدمرة للكثير من الأزمات التي تسببها الكوارث الطبيعية (محمد، ٢٠٠٨).

كما تُعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المؤسسات الجامعية؛ إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم، كما تشكل مصدر قلق لقادة المؤسسات الجامعية، وذلك لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية، ومن

ناحية أخرى ضعف الإدارات المسؤولة عن تبنيتها نموذجاً إدارياً ملائماً يُمكن المؤسسة الجامعية من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية (كرش وحجازي، ٢٠٢٢).

وتؤكد دراسة كل من (جوهر وقوطة، ٢٠٢٠)، (حسين، ٢٠١٨)، (شريف وثابت وحامدو، ٢٠٢٢) على:

- أن الجامعة كأى مؤسسة تعليمية تواجه تغيرات بيئة واجتماعية مفاجئة ومتباينة، تؤدي إلى ظهور أنماط مختلفة من الأزمات.
- أن التعليم الجامعي في مصر يعاني من العديد من المشكلات التي تمثل في جوهرها أزمات حقيقية يجب مواجهتها.
- أن هناك ضعفاً شديداً وقصوراً في الفهم لثقافة إدارة الأزمات في معظم المؤسسات التعليمية، إضافة إلى افتقار معظم المؤسسات التعليمية إلى فريق عمل متخصص في إدارة الأزمات، خاصةً مثل العنف بين الطلاب، والغش في الامتحانات والعبارات الهابطة وظهور ظواهر انحرافية مثل المخدرات.
- عدم كفاية أساليب مواجهة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- التعامل السيئ مع الأزمات يترتب عليه خسائر مادية وبشرية ونفسية واجتماعية كبيرة، ويؤثر على استمرار نجاح المؤسسة الجامعية وبقائها.
- وبالرغم من أنه يمكن التنبؤ ببعض الأزمات إلا أن المؤسسات التعليمية مازالت حتى الآن عاجزة عن منع حدوثها.
- تحتاج الأزمات في الجامعات المصرية إلى القيادة الاستراتيجية للتمكن من التعامل مع هذه الأزمات بطريقة صحيحة لأن الإخفاق في التعامل مع هذه الأزمات وعدم اتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات قد يؤدي إلى إعاقة المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية.

أسئلة الدراسة:

على الرغم من أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين في هذا المجال؛ ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار النظري والفكري للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات المعاصرة؟
 - ٢- ما الإطار النظري والفكري لإدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية في الأدبيات المعاصرة؟
 - ٣- ما واقع بعض النماذج والخبرات العالمية التي توضح دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات؟
 - ٤- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية؟
- أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الاستراتيجية.
- ٢- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الأزمات في الجامعات.
- ٣- الكشف عن أهم النماذج العالمية لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات.
- ٤- اقتراح استراتيجية يمكن أن تسهم في تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها - على حد علم الباحثة - من الدراسات القليلة التي اهتمت بالكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية. ومن ثم تتضح أهمية الدراسة من جانبين، هما:

١- التعرف على أهم أساليب القيادة الاستراتيجية في التعامل مع الأزمات في الجامعات المصرية.

٢- تقدم هذه الدراسة للباحثين موضوعاً بالغ الأهمية وهو القيادة الاستراتيجية ودورها في التعامل مع إدارة الأزمات في ضوء بعض النماذج العالمية وكيفية الإفادة منها في مصر.

ب: الأهمية التطبيقية:

١- قد تسهم هذه الدراسة في تطوير المؤسسات الجامعية والتغلب على الكثير من الأزمات التي تعاني منها الجامعات المصرية وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات العالمية والتي حققت نجاحاً كبيراً في هذا المجال.

٢- مساعدة القادة والعاملين في المؤسسات الجامعية على احتواء الأزمات والخروج منها بأقل الأضرار والخسائر البشرية والمادية الممكنة دون الوصول إلى حالة الانهيار الكامل.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة الإطار النظري والفكري للقيادة الاستراتيجية في الجامعات. كما تناولت أهم النماذج العالمية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

مبررات اختيار النماذج العالمية للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات:

١- الولايات المتحدة الأمريكية أنشأت جامعة Towson University بولاية ميريلاند، مركزاً للدراسات المهنية (Center for Professional Studies) للقيام بدراسات وبحوث في مجال تنمية القيادة الاستراتيجية بهدف توفير فرص للتطور التعليمي والتنظيمي والمهني للقيادات الجامعية (المطيري، ٢٠١٩).

- ٢- كما أصبحت القيادة الاستراتيجية من المبادرات المهمة لتطوير التعليم بالجامعات الأسترالية، حيث تشهد كغيرها من الجامعات على مستوى العالم تغيرات معقدة وسريعة تتطلب من هذا القطاع الاستجابة لها على المدى الطويل (حسن، ٢٠١٣).
- ٣- وفي جامعة يورك بإنجلترا University York والتي وضعت خطة طموحة ممتدة لعشر سنوات لتصبح الجامعة رائدة على مستوى العالم، فتم تنفيذ برنامج تطوير القيادة الاستراتيجية والذي يهدف الى تنمية مهارات القادة في الإدارة العليا وهذا يعتبر من أكبر البرامج المنظمة للقيادة الجامعية (حسن، ٢٠١٣).
- مصطلحات الدراسة:

١- القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

يعرفها (جاد الرب، ٢٠١٢) بأنها: القيادة التي تؤثر على قدرات العاملين وإدارة رأس المال البشري عبر الهيكل التنظيمي لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وتخصيص الموارد لتجسيدها على أرض الواقع.

ويعرفها (Sibel A hi, ٢٠١٨) بأنها: التميز في الأداء في مؤسسات التعليم العالي وتحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين والفاعلية التنظيمية.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: القيادة القادرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتنوع في بيئة العمل في الجامعات المصرية والقادرة على التواصل مع الآخرين، وتحفيز العاملين على العمل الجماعي وتحقيق التواصل والاتصال مع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢- إدارة الأزمات (Crisis Management):

يعرفها (حواش، ٢٠٠٥) بأنها: أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأضرار الممكنة والأفراد.

ويعرفها (المساعدة، ٢٠١٢) بأنها: القدرة على إدارة المؤسسة قبل وأثناء وبعد الأزمة، وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: القيادة أثناء مرحلة حرجة تمر بها المؤسسات الجامعية المصرية نتيجة التغيرات والاضطرابات في بيئة المؤسسة الجامعية فتغير حالة

المؤسسة الجامعية إما للأفضل إن استطاعت التغلب على هذه الأزمات، وإما إلى الأسوأ إن لم تستطع التغلب عليها.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تتعلق بالقيادة الاستراتيجية:

١- دراسات عربية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية.

• دراسة (محمد وعبدالحليم، ٢٠١٧م)، وعنوانها: تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كلية جامعة الملك خالد. هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الأنسب لطبيعة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مهارات العميد موجودة بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر عينة البحث وتتعدى حد الكفاية، وأعلى المهارات هي مهارة اتخاذ القرار وأقل مهارة هي مهارة التوافق.

• دراسة (أحمد وأبو الذهب ومرزوق، ٢٠٢٠)، وعنوانها: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا. هدفت الدراسة إلى: التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكذلك التعرف على تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية في وسط الدلتا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية كان قوامها (٣٠٣) من القيادات الجامعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية وجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا.

• دراسة (أحمد، ٢٠٢١م)، وعنوانها: واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. هدفت الدراسة إلى: معرفة واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بجامعة سوهاج، ومعرفة واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، والتعرف على العلاقة الارتباطية ممارسة القيادة وجودة حياة العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

كما استخدمت استبانة مكونة من (٨١) فقرة وزعت على (٦١٧) عضوا من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد جودة حياة العمل.

٢- ثانياً: دراسات أجنبية تتعلق بالقيادة الاستراتيجية:

- دراسة (Alalfy, A. Elfatth, ٢٠١٤)، وعنوانها: القيادة الاستراتيجية وتطبيقها في الجامعات المصرية. هدفت الدراسة إلى: معرفة استخدام القيادة الجامعية لأساليب القيادة، التعرف على القيادة الاستراتيجية من حيث (المفهوم، الأهداف، الأدوار، متطلبات التطبيق). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الاستراتيجية لأدوارها في الجامعات المصرية.

- دراسة (Kising'u, ٢٠١٧)، وعنوانها: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة. هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما طبقت الاستبانة علي (٥٧) جامعة في كينيا، وبلغ عدد عينة الدراسة (٢٨٥) من القادة الأكاديميين بالجامعات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن للقيادة الاستراتيجية دوراً مهماً في تشكيل الثقافة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة.

- دراسة (Alayoubi and et.al, ٢٠٢٠)، وعنوانها: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبيان على (١٧٧) موظف في كل من (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى). وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة قوية ودلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية،

والتركيز على الممارسات الأخلاقية) وتحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الفلسطينية.

ثانياً: دراسات تتعلق بإدارة الأزمات:

١- دراسات عربية تتعلق بإدارة الأزمات:

- دراسة (حسين، ٢٠١٨م)، وعنوانها: واقع إدارة الأزمات بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها. هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في كل من جامعتي القاهرة وبنها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي القاهرة وبنها لصالح جامعة بنها من حيث التخطيط والاستعداد قبل الأزمة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات النظرية والعملية من حيث التخطيط والاستعداد قبل الأزمة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكوادر التدريسية والكوادر الإدارية من حيث التخطيط والاستعداد قبل الأزمة لصالح الكوادر التدريسية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي القاهرة وبنها لصالح جامعة لصالح جامعة بنها من حيث المواجهة الفعلية للأزمة.
- دراسة (الجمعة، ٢٠٢١)، وعنوانها: واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا أنموذجاً. هدفت الدراسة إلى: معرفة واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء (أزمة جائحة كورونا وفقاً لتوافر مراحل إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها (١٨) عميد كلية، و(٧) عمداء عمادة مساندة بجامعة شقراء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن وافق العمداء على توافر مراحل إدارة الأزمات بجامعة شقراء أثناء أزمة جائحة كورونا بدرجة (محايد).
- دراسة (رشوان، ٢٠٢٢)، وعنوانها: الوعي التخطيطي كآلية لتطوير وحدات إدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. هدفت الدراسة إلى التعرف على: دور الجانب (المعرفي - الوجداني - السلوكي) للوعي التخطيطي في تطوير وحدات إدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط، بالإضافة إلى تحديد معوقات الوعي التخطيطي في تطوير وحدات إدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. واستخدمت الدراسة منهج المسح

الاجتماعي الشامل للمسئولين والعاملين بوحدات إدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وضع تصور تخطيطي يمكن من خلاله تطوير وحدات إدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط.

٢- دراسات أجنبية تتعلق بإدارة الأزمات :

- دراسة (Wenting, ٢٠١٩) وعنوانها: مناقشة حول استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعة في ظل خلفية وسائل التواصل الاجتماعي. هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن وسائل التواصل الاجتماعي لها دور في التعامل الإيجابي في إدارة الأزمة إذا أحسن استخدامها بفاعلية، حيث تُساعد وسائل التواصل الاجتماعي على نشر ثقافة إدارة الأزمات واختيار الاستراتيجية المناسبة في إدارة الأزمة.

- دراسة (Ovie, G. R, ٢٠١٩)، وعنوانها: استجابة قيادة الجامعة الكندية الغربية للأزمات التي من صنع الإنسان والطبيعية: الاستراتيجيات والتحديات. هدفت الدراسة إلى: معرفة كيف استجاب كبار قادة التعليم العالي في إحدى الجامعات الكندية للأزمات الطبيعية التي من صنع الإنسان والطبيعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الأنسب لطبيعة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن كلاً من فريق إدارة الأزمات ، وتجارب وكفاءات القيادة السابقة في إدارة الأزمات كانت لها دوراً في التعامل مع أي نوع من الأزمات، بالإضافة إلى ذلك تم وضع نموذج كفاءة إدارة الأزمات في التعليم العالي في ضوء أساليب معالجة الأزمات السابقة التي مرت بالجامعة.

- دراسة (Sezen&Argon, ٢٠٢٠)، وعنوانها: دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في مؤسسة التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى: دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر الأكاديميين. منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم نموذج فحص وهو أحد أساليب البحث الكمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مواجهة الأزمات التي تعاني منها المؤسسات الجامعية أمر حتمي مع التنوع والسرعة في

استخدام الحلول لهذه الأزمات، وكذلك ضرورة استخدام المرونة التنظيمية في معالجة الأزمات في المؤسسة الجامعية للعمل من أجل بناء مستقبل الطلاب.

- دراسة (Nikjooand et.al, ٢٠٢٢)، وعنوانها: برامج إدارة الأزمات في أفضل الجامعات في جميع أنحاء العالم والحفاظ على الأنشطة التعليمية في الأزمات الظرفية. هدفت الدراسة إلى: برامج إدارة الأزمات في الجامعات والمعاهد العليا في جميع بلدان العالم خلال فترة ١٠ سنوات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وضع برنامج لإدارة الأزمات في الجامعات، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين عن إدارة الأزمات.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

مما سبق يتضح أن الدراسات السابقة ركزت على: القيادة الاستراتيجية من حيث المفهوم، الأهداف، الأدوار والمهارات مثل دراسة (Alalfy,A.Elfatth, ٢٠١٤)، (محمد وعبدالحليم، ٢٠١٧م)، كما ركزت على الوعي التخطيطي لإدارة الأزمات مثل دراسة (رشوان، ٢٠٢٢).

وتمثلت أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الآتي:

- ١- من حيث الهدف: اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في (هدفها العام) والمتمثل في تطوير القيادة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، ومواجهة الأزمات والتغلب عليها، وتحسين العمل المنظمي بشكل عام، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية. في حين اختلفت مع الدراسة الحالية في هدفها الخاص والذي تمثل في محاولة الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات.
- ٢- من حيث المنهج المستخدم: اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي بمدخله المتعددة. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض هذه الدراسات في المنهج المستخدم، حيث اعتمدت دراسة Sezen&Argon (٢٠٢٠) على تصميم نموذج فحص وهو أحد أساليب البحث الكمي، ودراسة (رشوان، ٢٠٢٢) واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل.
- ٣- من حيث أدوات جمع البيانات: اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما لم تلجأ بعض الدراسات السابقة إلى

الاستعانة بأي أداة لجمع البيانات نظراً لطبيعتها التي لا تستدعي ذلك مثل: دراسة (Sezen&Argon, ٢٠٢٠).

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه من أهمها:

- إثراء الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية وتدعيمه.
 - الاستقرار على استخدام منهج الدراسة المستخدم، واتباع خطواته العلمية السليمة.
 - وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات الفريدة التي حاولت تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة.
- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، حيث أنه من المناهج التي تختص بعملية التقصي حول الظواهر المجتمعية والتربوية والتعليمية، وتفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها، وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة. كما أنه من المناهج المناسبة لطبيعة الدراسة.

خطوات الدراسة:

- الخطوة الأولى: وتضمنت وضع الإطار العام للدراسة والذي يشتمل على مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، ومنهج الدراسة، والدراسات السابقة، ومصطلحات الدراسة وخطوات السير فيها، وهذا ما تضمنه الفصل الأول.
- الخطوة الثانية: وتضمنت الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على: ما الإطار النظري والفكري للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات المعاصرة؟ حيث قامت الباحثة بعرض تأصيل نظري لملامح القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية في الأدبيات المعاصرة، وهذا ما تضمنه الفصل الثاني.
- الخطوة الثالثة: وتضمنت الإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على: ما الإطار النظري والفكري لإدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية في الأدبيات المعاصرة؟ حيث قامت الباحثة بعرض تأصيل نظري لملامح إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية في الأدبيات المعاصر، وهذا ما تضمنه الفصل الثالث.

- الخطوة الرابعة: وتضمنت الإجابة على السؤال الرابع و الذي ينص على: ما واقع بعض النماذج والخبرات العالمية لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات؟ حيث قامت الباحثة بعرض بعض النماذج العالمية لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات، وهذا ما تضمنه الفصل الرابع.
 - الخطوة الخامسة: وتضمنت الإجابة على السؤال الخامس والذي ينص على: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية؟ حيث قامت الباحثة باقتراح استراتيجية لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، وهذا ما تضمنه الفصل الخامس.
- الإطار النظري للدراسة:

استراتيجية مقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة.

لتحقق الإطار النظري للدراسة تم تناول الموضوعات التالية:

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

القيادة الاستراتيجية هي: القيادة التي تؤثر على قدرات العاملين وإدارة رأس المال البشري عبر الهيكل التنظيمي لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وتخصيص الموارد لتجسيدها على أرض الواقع (جاد الرب، ٢٠١٢).

أو هي: القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض من وجود المؤسسة وتجديد ذلك مع تغير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير (شمس الدين، ٢٠١٤).

وتعرف الدراسة الحالية القيادة الاستراتيجية بأنها: القيادة القادرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتنوع في بيئة العمل في كل من الجامعات المصرية والقادرة على التواصل مع الآخرين، وتحفيز القادة الاستراتيجيين للعاملين على العمل الجماعي وتحقيق التواصل والاتصال مع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات في الجامعات (Crisis Management):

ويعرف (حسين، ٢٠١٦) الأزمة بأنها: تشمل جوانب متعددة في مختلف المجالات لكي تعبر عن أحداث مفاجئة في أي نظام أو كيان إداري حيث تنطوي على تهديد واضح لاستقرار هذا النظام في ظل ظروف ضيق الوقت.

ويعرفها (Kelsay, ٢٠٠٧) بأنها: خلل نتيجة عدم تناسق الخطة التنفيذية لأهداف المؤسسة الجامعية وقلة معرفة أعضاء هيئة التدريس والموظفين بهذه الخطة. ويعرف (حسين، ٢٠١٦) إدارة الأزمات بأنها: أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأضرار الممكنة والأفراد.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: الإدارة أثناء مرحلة حرجة تمر بها المؤسسات الجامعية المصرية نتيجة التغييرات والاضطرابات في بيئة المؤسسة التعليمية فتغير حالة المؤسسة إما للأفضل إن استطاعت التغلب على هذه الأزمات، وإما إلى الأسوأ إن لم تستطع التغلب عليها. مما سبق يتضح أن المفاهيم السابقة ركزت على:

- أن الأزمة: هي اللحظة الحرجة والحاسمة التي تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، خلل يؤثر بشكل مادي على النظام ككل ويهدد افتراضاته الأساسية وجوهرها الوجودي.

- كما أن المفاهيم السابقة ركزت على أن إدارة الأزمات هي، الآليات والقواعد والأنظمة التي تتبع للتعامل مع الأزمات، مجموعة الإجراءات التي يقوم بها قادة الجامعات بمساعدة العاملين على مواجهة الأزمات بأسلوب علمي جيد، مفهوم إداري جديد يقوم على نظرة ثاقبة تعتمد على الخبرة في التعامل مع الأزمات، نظام إدارة جديد قادر على التعامل مع مختلف الأزمات علمياً ومنهجياً، منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات المختلفة. أهداف القيادة الاستراتيجية:

إن القيادة الاستراتيجية من الضروري أن تسعى إلى إيجاد السبل التي تمكن الجامعة من إحداث التوافق والانسجام مع التعقيدات البيئية، كما أن هذا الخط من القيادة يسعى دائماً إلى إحداث تطوير للهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي، وفي هذا الخصوص فإن تركيز نمط القيادة الاستراتيجية على مستويات مختلفة من الأهداف، يكون بشكل تدريجي من حيث أنها أهداف استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية، كما أن هناك شيئاً رئيساً أوضحته الدراسة فيما يخص هذا النمط من القيادات وهو يتعلق بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي والقدرات العالية للتخطيط (الوكيل، ص ٢٢٧).

ومن أهم أهداف القيادة الاستراتيجية كما حددها (العجمي وآخرون، ٢٠١٧): تطوير وتوصيل الرؤية (تحديد تصور استراتيجي) : على القائد تطوير رؤية وتوصيلها إلى أعضاء الجامعة أو المستفيدين من خدماتها، وهذا يسمح بصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الرؤية، ويعد هذا أمراً مهماً لتوجيه الجامعة نحو النمو، وتطويع أنواع الخدمات، التركيز على سوق العمل، وتحقيق الغايات المرغوبة.

مما سبق يتضح أن أهداف القيادة الاستراتيجية تتمثل في: تحديد الهدف الاستراتيجي للجامعة والعمل هلي تحقيقه وتوفير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة الجامعية، خلق مناخ وقدرة داخل الجامعة داعمة للنشاط الاستراتيجي، الاستفادة من رأس المال البشري المتاح في المؤسسة الجامعية وكذلك الاستفادة من الخبرات والتقنيات والمهارات الإدارية لها، تعزيز الجوانب الإيجابية في الجامعة والقضاء على الجوانب السلبية داخل المؤسسة الجامعية، مواكبة التطور والتقدم العلمي وتحقيق مبدأ المنافسة بين الجامعات العالمية.

أهداف إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات إلى حسن توظيف كافة حلقات العملية الإدارية بما تحويه من معارف وقدرة في المجال الأمني للوصول عن طريقها إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة والقادرة علي حل المشكلة المعقدة والمتشابكة بصورة تقي المجتمع أضرارها.

ومن أهم أهداف إدارة الأزمات كما حددتها دراسة (عثمان، ٢٠١٥)، (J. Schonfeld & Demarin, ٢٠١٨)، (العيسي والألفي، ٢٠١٩)، (Kushnareva & Rychkova, ٢٠١٥) هي:

- تزويد العاملين بالمؤسسة بالمعلومات والمهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات المختلفة، وتقديم الدعم الفني والمالي لهم وتلبية كافة متطلباتهم واحتياجاتهم للتعامل مع الأزمة، وتقديم تفسيرات مناسبة للموقف الأزموي.
- تغيير وتكييف المهام بشكل أفضل للعاملين داخل المؤسسة الجامعية لتناسب وقدرة كل فرد من العاملين وتناسب وطبيعة الموقف الأزموي.
- والعمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات، ووقاية الممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها، والعمل على العودة إلى الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

- عمل سناريو بديل للخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمة تتوافر فيه المرونة والمواصفات العلمية وموائمة المستويات الاستراتيجية والقابلية للتنفيذ وتحديد ما يجب القيام به بدقة.

- مراقبة سير العمل وتنفيذه والتدخل في الوقت الملائم واتخاذ القرارات الفعالة التي تتناسب وطبيعة هذه المشكلة وتوفير المعلومات الأزمة للعاملين والتي تمكنهم من إنجاز العمل والتغلب على الأزمة.

وتتمثل أهداف إدارة الأزمات في الدراسة الحالية في: الاستجابة السريعة والفعالة لمواجهة الأزمة وتجنب عنصر المفاجأة عند وقوع الأزمة والتقليل من التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات، توفير المعلومات للعاملين بالمؤسسة الجامعية وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات المختلفة وتقديم الدعم الفني والمالي، وتلبية كافة متطلباته العمليين واحتياجاتهم للتعامل مع الأزمة، وضع خطة لإدارة الأزمة مع اتخاذ كافة الإجراءات للإنذار المبكر عن وجود أزمة واستخدام الخبرات من كل أنحاء المؤسسة دون أن يؤثر ذلك على سير الأعمال اليومية لها، توزيع الأدوار والمسؤوليات على القادة والعاملين بالجامعة ومتابعة تنفيذ كافة المهام بدقة، الاستفادة والتعلم من الخبرات السابقة للأزمات التي مرت بها المؤسسة الجامعية من قبل لتجنب حدوث أزمات مثيلة بها.

مما سبق يتضح أن من أهم أهداف إدارة الأزمات هو: الاستجابة السريعة للأزمات وتقليل الأضرار السلبية التي تسببها الأزمات في المؤسسات الجامعية. أهمية إدارة الأزمات :

إن إدارة الأزمات هي إدارة المستقبل والحاضر وتعتبر إدارة الأزمات عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بها. وتنبع أهمية إدارة الأزمات من:

- تقليل الهدر أو الضياع في الموارد، ذلك لأن الموارد تستهلك نتيجة وقوع الأزمة تعد موارد ضائعة بالكامل، والحد من الخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وتوفير الثقة للأفراد العاملون، والاستقرار والأمن لهم، والتحرك المنتظم للتدخل في حل الأزمة، والمواجهة الفورية، وتحقيق السيطرة الكاملة علي مواقف الأزمة (العساف، ٢٠١٠).

- التعامل مع الوضع الحالي للمؤسسة والتي حدثت فيه الأزمة والتي تهدد فيه سلامة وأمن المؤسسة وقد تؤدي بها إلى الانهيار ومن ثم أخذ كافة التدابير والإجراءات لمحاولة استعادة استقرار المؤسسة (Kamei, ٢٠١٩).
 - وتوضح الدراسة الحالة أهمية إدارة الأزمات في كونها: الإدارة القادرة على التعامل مع الأزمة والنهوض بالمؤسسة الجامعية من حالة الاضطراب والتوتر إلى حالة الاستقرار والثبات بل استغلالها لإحداث التطوير، الاستغلال الأمثل للموارد الجامعية المادية منها والبشرية والإمكانات المتاحة للحد من آثار السلبية الناجمة عن الأزمة، الإدارة التي تضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات وتفضل تطبيقها وتتابع تنفيذها وتتخذ كل الإجراءات والأساليب للتخفيف من أضرار الأزمة.
- مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل مترابطة ومتتابعة، وإذا أخفقت القيادة الإدارة بالجامعة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإن الأزمة تتصاعد أحداثها وتزيد بصورة سريعة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة السيطرة عليها والتحكم في أحداثها.

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر Signal Detection :

وهي مرحلة تبدأ فيها الأزمة الوليدة بالظهور على شكل إحساس مبهم وغامض بوجود شيء يلوح بالأفق، وينذر بخطر قادم ومحتمل، غير محدد المعالم أو حجم الأثر أو المدى الذي سيصل إليه، وذلك بسبب نقص المعلومات والبيانات المسببة لهذا الحدث الطارئ والتي يكون للإدارة القدرة بالحصول عليها، وما هي المجالات التي ستخضع وتتصدى له، وغالباً ما تتسم هذه المرحلة بقصر فترتها الزمنية، ويكون فيها أغلب التركيز على متخذ القرار في تشخيص مواطن الخلل في الأنشطة والوظائف، ومن ثم تحديد نوعية ردود الفعل المناسبة لتفادي الأضرار المتوقعة من هذا الحدث (أبو ليلي وخالد محمود الشوابكة، ٢٠١٨).

وتتطلب هذه المرحلة ما يلي الاهتمام الشديد بالأمر التي تبدو صغيرة أو بسيطة أو هامشية وإسنادها لذوي الخبرة والعلم مهما كانت بسيطة، وضع بروفيل مهارات مواجهة الأزمة لجميع أعضاء الفريق الذي سيقود الأزمة في حالة وقوعها والقدرة على الاتصال الجيد والقدرة على التحكم الذاتي وعدم الانهيار والمرونة في وضع البدائل والجرأة في اتخاذ القرار المحسوب بدقة والموضوعية واللياقة النفسية والبدنية (الخباز، ٢٠٠٥).

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية Preparation & prevention :

وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في اكتشاف الخطر، وتشمل الوقاية: اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها، وعلية يجب أن يتوافر لدي المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ووضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمقابلة جميع الاحتمالات (طيفور، ٢٠١٨).

وتتطلب هذه المرحلة وجود نظم معلومات تتحدد مهمتها في استشعار المستقبل بحيث يوفر النظام إمكانية التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها معتمداً على سجل الأزمات التي وقعت وواجهت المؤسسة وطرق التعامل معها والأساليب التي اتبعت لمواجهة الأزمة، كما تتطلب هذه المرحلة تخفيف حدة الأزمة من خلال إجراءات مدروسة مثل: تشخيص واقع القصور في المؤسسة، تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة التي يمكن توظيفها للتخفيف من الأزمة (اليافعة، ٢٠١٣).

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار Containment of damages :

وتبدأ هذه المرحلة عند وقوع الأزمة فيبدأ الفريق الإداري العمل علي احتواء الأزمة أو الحد منها ويتم فيها أربع خطوات يستخدم في كل منها التفكير المنظومي الكلي لضمان التعامل مع الأزمة بشكل شامل هي: تقدير الموقف، وتحليل الموقف، والتخطيط العلمي، والتدخل لمعالجة الأزمة. والهدف من هذه الخطوات هو ايقاف التأثيرات الناجمة عن الأزمة واحتوائها وتقليل الخسائر للحد الأدنى ويعتمد ذلك على المرحلة السابقة مرحلة الاستعداد والوقاية (العمرى، ٢٠٠٥).

وتتطلب هذه المرحلة الحصول على المعلومات اللازمة عن الأزمة للعمل على مواجهتها والحد من خسائرها، تحديث القرارات والوسائل في مجال احتواء الأضرار، اختيار الوسائل المستخدمة في هذا المجال ومدى كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على الحد من الخسائر لكي نبحث عن وسائل ذات قدرات أكبر أن كانت ذات قدرات محدودة، تخصيص الموارد المحدودة لهذه المرحلة (أبو النصر، ٢٠٠٦).

المرحلة الرابعة: استعادة نشاط المؤسسة Restoration of enterprise activity :
والمرحلة الرابع هي استعادة نشاط المؤسسة للقيام بأعمالها والوصول بها إلى حالة من الاستقرار والثبات وهي مرحلة النقاها والتخلص من الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها. وهي كذلك تتطلب قدرات إدارية وفنية ومالية تعتمد إلى حد كبير على حسن التقدير والتحليل والتصرف (العمرى، ٢٠٠٥).

وتتطلب هذه المرحلة ما يلي: تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمؤسسة الجامعية، اتخاذ الإجراءات العلاجية : العلاج النفسي لحالات الرعب والقلق والتأهيل النفسي للأفراد الذين تعرضوا لأزمات والعلاج الصحي، استثارة المشاركة الشعبية والمؤسسات الغير الحكومية مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا بشدة من الأزمة (الخباز، ٢٠٠٥).

المرحلة الخامسة: التعلم Learning :

وتشير هذه المرحلة إلى ما تقوم به الإدارة من عمليات تقييم للخطط، وللآليات المستخدمة في مواجهة الأزمات؛ بهدف استخلاص الدروس المستفادة منها، سواء من تجربة المؤسسة نفسها أو من تجارب المؤسسات الأخرى وتكوين الخبرات لمواجهة الأزمات المستقبلية، حيث أن التعلم أمر حيوي وضروري لتفادي التغيرات المستقبلية (أبو ليلي وخالد محمود الشوابكة، ٢٠١٨).

وتفرض هذه المرحلة على المؤسسة عمل وتنسيق وتنظيم دراسة منسقة وواضحة عن الأزمة التي مرت بها المؤسسة وتحديد الأخطاء وكيف يمكن تجنبها في المواقف والأزمات المشابهة وإعادة تقييم ودراسة الأخطاء التي تسببت في حدوث الأزمة.

ومما سبق نجد أن مراحل إدارة الأزمات تتكون من خمس مراحل متتالية ومتتابعة وهي: المرحلة الأولى مرحلة إرسال إشارات الإنذار المبكر وتبدأ فيها الأزمة بالظهور في شكل غامض وتندرج بخطر قادم وفي هذه المرحلة يتطلب من القيادة الاستراتيجية وفريق العمل ادراك الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية المدربة والقادرة على التعامل مع الأزمات واكتشاف نقاط الضعف لتداركها قبل وقوع الأزمة، والمرحلة الثانية هي مرحلة الاستعداد والوقاية من الأزمات وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في اكتشاف الخطر، ويأتي احتواء أضرار الأزمة في المرحلة الثالثة لإدارة الأزمة والتي تبدأ عند وقوع الأزمة فيبدأ الفريق الإداري العمل على احتواء الأزمة أو الحد منها، وتمثل المرحلة الرابعة لإدارة الأزمة في استعادة نشاط المؤسسة الجامعية وتهدف هذه المرحلة إلى إعادة الاستقرار والثبات وهي مرحلة النقاهة والتخلص من الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها للمؤسسة الجامعية، أما المرحلة الخامسة من مراحل إدارة الأزمة فتمثل في: التعلم وتتجسد في الدروس المستفادة تتعلمها المؤسسة الجامعية من خبراتها السابقة وكذلك من خبرات المؤسسات الجامعية السابقة.

خبرات وتجارب عالمية في القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات:

أن الاطلاع على الخبرات العالمية ودراساتها تمثل ركيزة أساسية في بلورة رؤية مستقبلية للتعامل مع الأزمات التعليمية والتقليل من آثارها السلبية على المنظومة التعليمية، والاستفادة منها فيما بعد في مواجهة بعض الأزمات والكوارث الطبيعية التي يتعرض لها التعليم) (الدلماني، ٢٠١٦).

أولاً: خبرة الولايات المتحدة الأمريكية:

نظام التعليم العالي الأمريكي من أرقى أنظمة التعليم وأحدثها، وتحتوي الولايات المتحدة الأمريكية على مرافق تعليمية رائعة من جامعات ومعاهد، وتتوفر في الجامعات الأمريكية أحدث أساليب التعليم والمناهج المتطورة، كما تمتلك الجامعات الأمريكية طاقم تدريسي وأكاديمي وأساتذة جامعة يقدمون المعلومات بطريق يضمن فيها الطالب النجاح والتفوق، ومن أفضل الجامعات حسب تصنيف (Qs لعام ٢٠٢٢م) جامعة برينستون Princeton حيث تحتل الصدارة في الترتيب، وتقع جامعة برينستون Princeton في ولاية نيوجيرسي New Jersey، وهي من أقدم الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، ويليها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology، ويقع المعهد بالقرب من جامعة هارفارد Harvard University في مدينة بوسطن Boston في ولاية ماساتشوستس Massachusetts، ثم جامعة ستانفورد Stanford University وهي من أفضل الجامعات الأمريكية في العالم، و جامعة ستانفورد Stanford University ذات قدرة تنافسية عالية، ثم جامعة هارفارد Harvard University و تصدر جامعة هارفارد Harvard University التصنيفات العالمية للتعليم العالي في أغلب السنوات ومنها تصنيف Qs لعام ٢٠٢٢م. (Qs, ٢٠٢٢).

وينتسب إلى عضوية المجلس الأمريكي للتعليم The American Council on

Education (٢٠١٨م) أكثر من (١٨٠٠) عميد ورئيس وجامعة ومديرين تنفيذيين للمؤسسات التعليمية، وهو الجهة الرئيسة الوحيدة لتمثيل جميع أنواع المؤسسات المعتمدة في الولايات المتحدة، ويولي اهتماماً كبيراً بالتطوير القيادي للأكاديميين، ومن أهم برامجها:

زمالة المجلس الأمريكي للتعليم Fellow of the American Council on Education، وللحصول على هذه الزمالة يتطلب حضور الفرد القيادي برامج تطويرية في الجوانب القيادية والنظامية، والاشتراك في مؤتمرات و ندوات محددة، إلى جانب القيام ببحوث

ودراسات متخصصة في الجوانب القيادية، والاشتراك في الشبكات الاجتماعية المتخصصة بوصفه متلقياً للإرشاد القيادي ومرشداً للآخرين (هدان، ٢٠٢١).

ويشترط في اختيار القيادة في الجامعات الأمريكية الخبرة والمعرفة بأساليب القيادة الفعالة وامتلاك المهارات المطلوبة لشغل ولأداء وظائف القيادة، والنزاهة في العمل وأن يكون قادراً على التواصل بشكل جيد عمودياً وأفقيًا، ويمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع جميع التحديات التي تم وضعها أمامه، والتعرف على المواهب داخل المنظمة وتهيئة هؤلاء الموظفين لأداء أدوارهم بكفاءة (Rivas & S. Jones, ٢٠١٥). كما أن هناك عدة معايير لاختيار القادة في الجامعات الأمريكية من أهم هذه المعايير: المعرفة بالوظيفة: أن يكون لديه الفهم، والمعرفة الكافية بجميع جوانب العمل بكفاءة وفعالية ومصداقية، الإنتاجية: الالتزام بتحقيق العمل في الوقت المناسب؛ مع مراعاة عوامل الجودة في المنتج، جودة العمل: إنتاج أعمال شاملة، وكاملة في التفاصيل، ودقيقة في المحتوى، حل المشكلات: مهارة بعد النظر، ومهارة حل المشكلات والأزمات، معايير الخدمة: الالتزام، والتعامل بمهنية، والعلاقات مع المجتمع في المؤسسة، العمل الجماعي: مشاركة الزملاء والعمل في فريق، الاتصالات: تتوافر لديه مهارات الاتصال الفعال، المبادرة: تنفيذ المسؤوليات، وتقبل الجديد منها (البيز، ٢٠٢٢).

خطة إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية:

تعتمد إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية على إعداد القيادة الاستراتيجية لخطة استراتيجية لإدارة الأزمات، تتضمن قواعد التخطيط والتدخل، وذلك كما يلي: تحديد إجراءات صريحة لإدارة الأزمة، وضع سلسلة من الإجراءات في حالة تغيب مسئول القيادة، تعيين متحدث لوسائل الإعلام يكون المسؤول عن جمع المعلومات ذات الصلة بالحدث، وإبلاغها لقيادة إدارة الأزمات قبل التصريح بها لوسائل الإعلام، توفير شبكة من الاتصالات الرئيسية لإعلام الموظفين عن الحوادث الطارئة، والاجتماعات الخاصة التي قد تحدث قبل أو بعد ساعات العمل الرسمية، وضع ترتيبات لخدمات الدعم الخارجية؛ حيث يتم تعيين فرد واحد في فريق إدارة الأزمات للاتصال بالمؤسسات المجتمعية الأخرى، مثل: خدمات الصحة العقلية، وإنفاذ القانون، والصحة العامة لتوفير المتابعة على المدى الطويل، وضع حد للأزمة وبدء استعادة النشاط ولا بد من الاعتراف رسمياً بانتهائها، تقييم خطة الأزمة وتقييم كل ما حدث

وتم في أثناء الاستجابة لها. وبالإضافة إلى ذلك يقوم فريق إدارة الأزمات بتقييم الخطة سنوياً وإجراء التعديلات عليها وفقاً لسياسة الجامعة (سليمان والجمال، ٢٠١٣م).

نماذج لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية:

١- جامعة هارفارد Harvard university:

في جامعة هارفارد تم تنفيذ مشروع لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عام ٢٠١٠م وكان الهدف من هذا المشروع هو تعزيز ودعم قدرة القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات، وتقليل الضرر العام الذي يلحق بصحة الإنسان والبيئة على المدى القصير والمدى الطويل، ويجب أن يلعب العلم أيضاً دوراً رئيساً في وضع استراتيجية إدارة الأزمات والانتقال من الاستجابة النشطة إلى مرحلة استرداد وضع المؤسسة التعليمية، كما كان من أهداف هذا المشروع التأكد من أن بروتوكولات صنع القرار فيما يتعلق بأساليب الاستجابة للأزمات في الجامعة تركز على الجانب العلمي والتقني، كما يهدف هذا المشروع إلى توفير التدريب للقيادة الاستراتيجية لإتقان استخدام مهارات الاتصال في إدارة الأزمات، المساعدة في ضمان أن (SSC) Scientific Support Coordinator لها دور في توفير المعلومات لمركز المعلومات المشترك (JIC) Joint Information Center ومسئول المعلومات العامة Public Information Officer (PIO) (Brown and et.al, ٢٠١٧).

٢- جامعة إلينوي Illinois University:

وضعت القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في جامعة إلينوي Illinois University خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المتعلقة بإطلاق النار من قبل الطلاب مع تحديد مهام واضحة لقيادة فريق إدارة الأزمات وتكون هذه الخطوات مدعومة بالتدريب والتنسيق بين جميع الإدارات في المؤسسة، وتتم متابعة وتقييم هذه الخطوات كما يتطلب ذلك من جميع المشاركين فهم دور القيادة أو الإدارة في إدارة الأزمات، التخطيط للأزمة، وتبدأ عملية التخطيط للأزمة بإدراك القائد الاستراتيجي للتهديدات والمخاطر، واتخاذ القرارات التي تعمل على منع أو تقليل آثار الأزمة، والتزام كبار القادة المسؤولين بالخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة، وأخيراً تعالج القيادة الاستراتيجية مرحلة ما بعد الأزمة (Booker, ٢٠١٤).

ثانياً: خبرة أستراليا:

تُعتبر الجامعات الأسترالية من رواد التعليم الدولي في العصر الحديث بعد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، وبحسب موقع لجنة التجارة والاستثمار الأسترالية **Australian Trade and Investment Commission** يوجد في أستراليا حالياً ٤٨ جامعة منها سبع جامعات صُنفت عام ٢٠٢٠م ضمن أفضل مئة جامعة في العالم في التعليم الدولي وفق QS لسنة ٢٠٢٠م في تقديم برامج التعليم الدولي (حباكة، ٢٠٢٢).

وتُعد القيادة الاستراتيجية بالجامعات الأسترالية قيادة فعالة ترعى الابتكار والتعاون والقدرة على التأثير ضمنياً في المرؤوسين، وذات نظرة استراتيجية شاملة تعمل على تلبية احتياجات العاملين بالجامعة، ومساعدتهم على التغيير والتعاون بطرق جديدة ومختلفة، وفهم الاختلافات الثقافية بين العاملين في الجامعة، وبين الأطراف الخارجية، والقدرة على توجيه العاملين بالجامعة للعمل بشكل استراتيجي في عالم متغير كما تعمل القيادة الاستراتيجية بالجامعات الأسترالية على فهم وإدراك الأعراف الثقافية المختلفة لجميع فئات الطلاب والقدرة على التعامل معهم، وكذلك ضمان الجودة للتعليم الجامعي المقدم للطلاب، وتقديم دورات جديدة لقيادة قادرة على التوفيق بين وجهات النظر المختلفة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلاب والحصول على رضا العملاء، قياده قادرة على تحقيق الرؤية الاستراتيجية طويلة الأمد، وتغيير ثقافة الجامعة حتى تظهر الصورة الأكبر للقائد الاستراتيجي (Drew, ٢٠١٠).

والطريقة التي تتبعها معظم الجامعات الأسترالية في توظيف واختيار القيادات الأكاديمية العالية عن طريق لجنة منتخبة من الجامعة تدرس طلبات المرشحين تشتمل على (الطلاب بالدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بالقسم المعني) أما الشروط العامة للمرشحين فعلى سبيل المثال يجب أن يكون عمداً الكليات المرشحون من ذوو خلفية أكاديمية واسعة وقادرون على تعزيز المنح الدراسية بالتعاون مع مركز البحث العلمي والشراكات **Center for Scientific Research and Partnerships** والبحث عن حلول لمشاكلات أعضاء هيئة التدريس وخريجي الكلية والمجتمع (الأحمري، ٢٠٢٠).

كما أن هناك عدة طرق رئيسة يمكن من خلالها تحديد القادة المحتملين في مؤسسات التعليم العالي الأسترالي، في البداية يتم تقييم القدرات القيادية في وقت التعيين، ثم

تحديد القدرات المطلوبة للمناصب القيادية اللازمة للأدوار الوظيفية أو سياقات العمل، مما يوفر ذلك المهارات والقدرة في مؤسسات التعليم العالي الأسترالي، كما يساعد الأكاديميين في التخطيط الوظيفي الشخصي، ويساعد المديرين في تقديم المشورة للعاملين بشأن التقدم والتطور الوظيفي (هام، ٢٠٢٢).

وتشجع الجامعات الأسترالية تنظيم الدورات التدريبية المعترف بها لأغراض الترقية ومراجعة أعضاء هيئة التدريس، وتركز معظم الجامعات على شهادات الدراسات العليا الخاصة في التعليم العالي للتعليم والتعلم، وتشارك الوكالات الأخرى في إعداد أساتذة الجامعات، منها المجلس الأسترالي للتطوير الأكاديمي (CADAD) Australian Council for Academic Development)، حيث يتعهد بإعداد مشاريع مثل: تطوير الأكاديميين في العقود الآجلة للتعليم العالي، ويجري العمل أيضاً من خلال مكتب الحكومة الأسترالية للتعليم والتعلم (Australian Government Office of Teaching and Learning) (السعودي، ٢٠١٦).

نماذج للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات الأسترالية:

• المعهد الأسترالي Australian Institute

تم عقد ورشة عمل في عام ٢٠٠٩ بعنوان "أعمال غير عادية" Unusual business بالمعهد الأسترالي Australian Institute وكانت تهدف إلى التطوير المهني لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والطوارئ، والمناقشة الحديثة والمستمرة في أحداث الأزمات والطوارئ، وكذلك للإجابة على السؤال المطروح في ورشة العمل والذي ينص على أي من أنواع الأزمات والطوارئ غير معتاد عليه حتى عام ٢٠٠٩م. وقد أحدثت الورشة تأثيراً كبيراً على المعهد الأسترالي، وتم التوصل في ورشة العمل التي عقدت في المعهد الأسترالي إلى وضع برنامج وجدول عمل للتطوير المهني لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والطوارئ، وكان من المهم أولاً: تدريب القادة على القيادة وقت الأزمات، كما أطلق في عام ٢٠١٠ على برنامج التطوير المهني "ما وراء القيادة والسيطرة: القيادة في الأزمة" "Beyond Command and Control: Leadership in Crisis" ويوفر هذا البرنامج فرصاً للموظفين للتدريب على ممارسات العمل الجماعي أثناء الأزمات، وكذلك اكتشاف أساليب القيادة الحديثة، وإعادة التفكير في النماذج التقليدية للقيادة في وقت الأزمات في سياق بيئة سريعة التغير، وكذلك مناقشة التحديات التي نشأت حتى ذلك الحين

في برامج التطوير المهني للقيادة الاستراتيجية المستقبلية، ومنذ عام ٢٠١٠ تم إجراء ١٣ دورة لتدريب القيادة والموظفين، وجذب البرنامج كبار القادة والناشئين في إدارة الأزمات والطوارئ الذين ستكون لديهم أدوار تتطلب منهم العمل خارج نطاق المعهد والذين يحتاجون إلى فهم سياق استراتيجية قيادة الأزمة، وتم التعاون بين الوكالات والتواصل ليعم تنفيذ البرنامج على مدى يومين ونصف اليوم ويتم تدريبهم على أنماط الاتصال في مواجهة الغموض والظروف غير المؤكدة، ومعوقات اتخاذ القرار عند التعرض للأزمات، وفهم الآليات والتصرف بشكل أخلاقي في مواجهة الأزمات (Owen and et.al, ٢٠٢٢).

ثالثاً: خبرة إنجلترا:

تُعد إنجلترا من أهم الدول المتقدمة في نظام التعليم الجامعي والتي تحتل مكانة بارزة بين الدول المتقدمة من حيث التعليم، فيتميز التعليم في إنجلترا بالازدهار والاستقلالية مما ينعكس ذلك على نجاح دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات في إنجلترا. واحتلت إنجلترا مكانة مرتفعة اقتصادياً وعالمياً مما جعلها واحدة من أكثر الدول كفاءةً من حيث النظام التعليمي، ووفق تصنيف QS لعام ٢٠٢٢م احتلت جامعة أكسفورد **Oxford University** العريضة المرتبة الأولى بين أفضل ١٠ جامعات في إنجلترا لعام ٢٠٢٢، والمرتبة الخامسة على مستوى العالم بحسب تصنيف QS للجامعات لعام ٢٠٢٢م، ثم جامعة كامبريدج **Cambridge University**، وجامعة إدنبرة **Edinburgh University** هي خامس أفضل جامعة في إنجلترا لعام ٢٠٢٢. تأسست عام ١٥٨٢م، كما احتلت جامعة مانشستر الترتيب السادس لأفضل ١٠ الجامعات في إنجلترا والمرتبة السابع والعشرين عالمياً وفق تصنيف QS لعام ٢٠٢٢م (QS, ٢٠٢٢).

ومن المعلوم أن الجامعات حريصة دائماً على سمعتها الأكاديمية، ولا تفتأ تبذل جهوداً كبيرة للمحافظة على مكانتها وموقعها في قوائم التصنيف الأكاديمي والبحثي، ولذلك فهي تتنافس في المجالات العلمية والإدارية والخدمية (الطوقيري، ٢٠١٢).

واستندت جامعة أكسفورد (**University of Oxford**) في بناء معايير الاختيار للقيادة الجامعية إلى الوصف الوظيفي للمناصب، حيث تتيح للمرشحين التقدم للمناصب عبر الإنترنت وتطلب المعلومات الكاملة عن المرشحين من حيث الأبحاث والسيرة التعليمية والأكاديمية، والبيانات الشخصية، جنباً إلى جنب، مع التركيز على المهارات الإدارية المتعلقة:

بالمحاسبية التعليمية، والمهارات المالية، وإعداد وتنفيذ الميزانية والتخطيط الاستراتيجي ومهارات قيادة الأعمال، ومهارات السلوك التنظيمي، والتركيز على مهارات البحث العلمي لتأمين الباحث المتميز الذي من المتوقع أن يُدير برنامج مجتمعي كبير ينطق بنشاط الكلية أو القسم، والتركيز في البحوث على الموضوعات ذات الاهتمام العالمي والمرشح الناجح من لدية خلفية أكاديمية بالعلوم الاجتماعية لتشكيل وتوجيه برامج البحث الدقيق فكرياً، ويُظهر قدراته في البرامج التعليمية، وإجراء البحوث المتقدمة في معيار التخصص، والمساهمة في المعرفة في هذا المعيار، والإشراف وتقديم المشورة بشأن البحوث التي أُجريت من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الكلية المعنية، وتوفير المهارات القيادية (الأحمري، ٢٠٢٠). نماذج لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات في إنجلترا:

١- جامعة يورك (York University):

وتمثل تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في جامعة يورك York University) في تطوير برنامج إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ في ٢٠٠٥ وهو الآن أحد البرامج الرئيسية للجامعة ومقر تقديم البرنامج في كلية الدراسات الإدارية والدراسات المهنية، ويقدم برامج إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ Crisis, Disaster and Emergency Management Programs (DEMS) بجامعة يورك درجات وشهادات ودورات تدريبية في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ، كما يقدم البرنامج تدريبات مهنية لعدد كبير من الطلاب والممارسين والعاملين بالجامعة خلال العشر سنوات الماضية بدءاً من عام ٢٠٠٥، ويمنح البرنامج درجة البكالوريوس منذ عام ٢٠٠٧، ودرجة الماجستير منذ عام ٢٠١٠، ودرجة الدكتوراه منذ عام ٢٠١٧م، وكان هدف البرنامج هو المساهمة في الحد من الأزمات والمخاطر والكوارث في الجامعة، وتطوير قدرات بحثية وتدريبية عالمية المستوى في مجال الأزمات والكوارث والطوارئ (Asgary, ٢٠١٦).

٢- جامعة ليفربول (Liverpool University):

يُعد مركز جامعة ليفربول University of Liverpool Centre مؤسسة علمية بحثية في المقام الأول في إدارة الأزمات والكوارث، كما يُعد من أقدم المراكز العلمية المتخصصة في إنجلترا في هذا المجال، كان المركز يقع سابقاً في جامعات دورهام Durham، ثم شيفلد Sheffield، ثم انتقل واستقر في جامعة ليفربول University of

Liverpool منذ عام ٢٠٠٢م، كأحد مراكز مدرسة الإدارة في الجامعة في **Management Centers at the university** يقدم المركز برامج تعليمية وبحثية متطورة وتدور أنشطته حول خلق ونشر الخبرة المتخصصة في مجال الأزمات والمخاطر، وتشجيع وتدعيم الجهود في مواجهة الأزمات والمخاطر (القحطاني، ٢٠٢١).

الاستراتيجية المقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية:
١- أهداف الاستراتيجية المقترحة:

تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية المقترحة لتساعد في تحقيق تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء الخبرات العالمية وتتكون الاستراتيجية المقترحة من عدة أهداف هي:

- الهدف الأول: تطوير دور القيادات الاستراتيجية بالجامعات المصرية في إدارة الأزمات الجامعية.
- الهدف الثاني: وضع استراتيجية متطورة لإدارة الأزمات بالجامعة.
- الهدف الثالث: تنمية الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- الهدف الرابع: إدارة موارد الجامعات المصرية بفاعلية وكفاءة.
- الهدف الخامس: بناء شركات فعالة مع مؤسسات المجتمع للتعاون في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.
- الهدف السادس: تفعيل استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.
- الهدف السابع: الاستفادة من الخبرات العالمية للوصول لأفضل النتائج في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.

٢- مرتكزات الاستراتيجية المقترحة:

ترتكز الاستراتيجية المقترحة من الآتي:

- ما تم عرضه من أدبيات ونتائج للدراسات السابقة عن دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة.
- الاعتماد على العرض الدقيق لدور القيادة الاستراتيجية (مفهومها - أهميتها - أهدافها - ونظرياتها) لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.

▪ المنهجية العلمية فترتكز الاستراتيجية على مبدأ المنهجية العلمية والحقائق والمعلومات.

٣- منطلقات الاستراتيجية:

هناك العديد من المنطلقات التي ترتكز عليها الاستراتيجية لتطوير وتنمية القيادات الاستراتيجية في الجامعات المصرية من أهم هذه المنطلقات ما يلي: سعي القيادات الجامعية للاستفادة من مقومات عصر المعلومات من خلال توفير المستحدثات التكنولوجية بما يتيح الفرصة لتبني النماذج القيادية الحديثة التي تتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة، الاهتمام العالمي بالارتقاء بكفاءة القيادات الاستراتيجية وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لديها من أجل دعم جوانب التنمية المهنية لهم ودعم ومسايرة أساليب وآليات العمل الحديثة، استحداث بعض اللوائح والقرارات والمهام الجديدة المعنية بأدوار القيادات الجامعية بهدف استيعاب المتغيرات المتلاحقة للمجتمع العالمي.

٤- آليات تطبيق الاستراتيجية:

تعتمد آليات تطبيق الاستراتيجية على تنمية الإبداع والارتقاء بكفاءات وقدرات القيادات الاستراتيجية، وإيجاد البيئة المحفزة للإبداع وترتكز هذه الآليات على: تطوير أسس ومعايير اختيار القيادات الجامعية بما يتفق ومهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، تبني القيادة الجامعية للمداخل والأساليب القيادة الحديثة، والعمل في فريق متكامل، بما يساعد على الحد من مقاومة العاملين بالجامعة تجاه تطبيق الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تحسين الأداء بشكل عام، وتنمية قدرات ومهارات الإبداع لدى العاملين بالجامعة.

وهناك العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدمها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها ومن أهم هذه الآليات ما يلي: إنشاء وحدات لإدارة الأزمات بكل جامعة، التدريب المستمر لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات بمختلف أنواعها والاكتشاف المبكر للاضطرابات وبوادر حدوث الأزمة بالجامعات المصرية، عقد ورش عمل وندوات ومؤتمرات للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات.

٥- منهجية الاستراتيجية:

تتكون منهجية الاستراتيجية من عدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: التخطيط للاستراتيجية (Planning):

وفي هذه المرحلة يتم الإعداد والتخطيط للاستراتيجية المقترحة من خلال دراسة النماذج العالمية للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات، لمعرفة واقع القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل الاستراتيجي: Stage of Strategic Analysis

من خلال المعلومات والبيانات التي تم جمعها في الإطار النظري تم تحديد نقاط القوة، والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية للجامعات المصرية بهدف تحديد الفجوة بين واقع أداء القيادات الاستراتيجية لإدارة الأزمات، ومدى تطبيقها للاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة، والمأمول منها في إطار وضع الخطة الاستراتيجية المقترحة في الدراسة.

المرحلة الثالثة التصميم The Design:

وتشمل هذه المرحلة بناء رؤية ورسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.
المرحلة الرابعة: التنفيذ (Implementation).

بعد إقرار الاستراتيجية واعتمادها يتم تحويلها إلى ممارسات عملية من قبل القيادات الاستراتيجية بحيث تتضمن مجموعة من الخطوات الاستراتيجية ومن ثم تحويلها إلى خطط تشغيلية وتنفيذية.

المرحلة الخامسة: التقييم (Evaluation).

تهدف هذه المرحلة إلى التحقق من أن الاستراتيجية تم تنفيذها بدقة وكفاءة، واكتشاف ما حققته الاستراتيجية من أهداف ونتائج مرجوه منها.

٦- المعوقات المتوقعة التي قد تحول دون تطبيق الاستراتيجية:

- اللوائح والقوانين التي تحد من دور القيادة الاستراتيجية في القيام بدورها في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.
- البعد عن مواكبة الاتجاهات العالمية لتطوير القيادة الاستراتيجية ودورها لإدارة الأزمات بالجامعات المصرية.
- ضعف الاتصال والتواصل بين القيادات والمختصين بتنفيذ الاستراتيجية.

- ضعف الوعي بأهمية الاستراتيجية المقترحة في عملية تطوير دور القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات بالجامعات المصرية.
- قصور في تطبيق الآليات التي تساعد على تنفيذ الاستراتيجية.
- ٧- سبل التغلب على معوقات تطبيق الاستراتيجية:
- تطوير الهياكل التنظيمية في الجامعة بما يدعم ويحقق رؤية ورسالة وأهداف الاستراتيجية المقترحة.
- التطبيق التدريجي للاستراتيجية وفق جدول زمني مدروس ومخطط له لتنفيذ الاستراتيجية.
- تبني القيادات الجامعية لهذه الاستراتيجية.
- توفير التقنيات والوسائل التكنولوجية المستخدمة في الاستراتيجية.
- تنمية وعي القيادات الجامعية بأهمية اختيار المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية.
- ٨- المسؤولين عن تطبيق الاستراتيجية:
- رئيس الجامعة.
- نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- عمداء الكليات.
- رؤساء وحدات إدارة الأزمات بالجامعة.

التوصيات والإجراءات المقترحة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- ١- تدريب الكفاءات البشرية بالجامعة من القيادات والعاملين بالجامعة للتعامل مع الأزمات المختلفة مع الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية في مجال إدارة الأزمات في الجامعات العالمية المميزة.
- ٢- إنشاء وحدة إدارة الأزمات بكل جامعة، وتبني الجامعات خطط فعالة تتسم بالمرونة والقدرة على التحقيق لتمكن القيادات من التغلب على الأزمات.
- ٣- تبني سياسة الاستقرار الوظيفي للقيادات الجامعية والإدارات العليا حتي يتسنى لها معرفة جوانب القوة في الجامعة وتعزيزها ومعرفة مواطن الضعف وعلاجها و كذلك مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية والتخلص منها.
- ٤- ضرورة اعتماد الجامعات على نظام معلومات ذو كفاءة عالية لتلبية احتياجاتها وتعديل عملياتها طلقاً للموقف الأزموي ووصولاً لقرار إداري لمعالجة الأزمة.
- ٥- وضع تصورات وسيناريوهات وخطط استشرافية للأزمات ومحاولة تطبيق الإجراءات العملية وبحث مدى استعداد الجامعات لمواجهة أي أزمة مستقبلية.
- ٦- الإحاطة بمتغيرات وتفاعلات البيئة المحيطة بالجامعة وتوقع التغيرات البيئية بما فيها من فرص وتهديدات واتخاذ الإجراءات الاستراتيجية لمواجهة هذه التغيرات.
- ٧- التأكد من وجود خطط استراتيجية كافية لمواجهة الأزمات المستقبلية في الجامعات على أن يتم تقييم الأداء في كيفية التعامل مع الأزمات بعد الانتهاء منها مباشرة.
- ٨- تقديم دورات تدريبية بصفة مستمرة للقائمين على إدارة الأزمات للاطلاع على الأسس و الأساليب الحديثة في مجال إدارة الأزمات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد إسماعيل حجي، *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م، ص ٣٩٩.
- أشرف محمد أبو النصر، *إدارة الأزمات الأمنية*، الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، مح ١٤، ٤٤، ٢٠٠٦م، ص ١٠٢.
- باسم شمس الدين، *القيادة الاستراتيجية وحكومة الشركات*، القاهرة: دار الكتب الحديث، ٢٠١٤م، ص ٣٢.
- جمال حواش، *التفاوض في إدارة الأزمات والمواقف الطارئة*، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ٢.
- سيد جاد الرب، *القيادة الاستراتيجية*، القاهرة: دار النهضة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص ٣٠.
- ماجد عبد المهدي المساعدة، *إدارة الأزمات - المدخل - المفاهيم - العمليات*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص ١٩.
- إبراهيم بن خشن سعيد الزهيري، *القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي* " دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية لجمعية الإمارات*، مجلد ٤٢، العدد ٢، أبريل ٢٠١٨م، ص ١٨٩ - ٢٣٨.
- إبراهيم محمد محمود حتاملة، *دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية: دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية*، *مجلة التجارة والتمويل*، جامعة طنطا، ع ١٤، مارس ٢٠١٧م، ص ١٠٨ - ١٢٤.
- أمل سعد حباكة، *دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية*، *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، عدد أبريل، ج ١، ٢٠٢٢م، ص ٣٤٥.
- إيمان أحمد حسن همام، *تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر*، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ع ٤٦، ج ٤، ٢٠٢٢م، ص ١٤٣.
- أماني محمد شريف و ثابت حمدي ثابت محمد، *تطوير وحدة إدارة الأزمات الجامعية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي (جامعة أسيوط أنموذجاً)*، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، ع ١٠٧، ج ٢، مارس ٢٠٢٣م، ص ٥١٤.

أماني محمد شريف و ثابت حمدي ثابت محمد وانتصار محمد حامدو، ملامح مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة ميدانية)، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج٤، ع٣، ٢٠٢٢م، ص١٤٤.

تغريد بنت عبد الله بن هبدان، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، *المجلة العلمية، إدارة البحوث والنشر العلمي، جامعة أسيوط*، ع١٢، ٢٠٢١م، ص٩٣.

جواهر عيسى البيز، معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة "٢٠٣٠" دراسة تحليله، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، ع١١٨، ٢٠٢٢م، ص٢٦٨.

جيهان حسن أمين حسين، واقع إدارة الأزمات بالجامعات : دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها، *آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس*، ع٢٣، ٢٠١٨م، ص ص ٢٦٩ - ٢٩٨.

الحسين حامد محمد حسين، الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، ع٤٥، يوليو ٢٠١٦م، ص١٤٤.

حسين موسى العساف، الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول، *أعمال مؤتمرات: إدارة الأزمات والكوارث، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة*، ٢٠١٠م، ص٨٥.

حسين مصلي سيد أحمد و سامح عبد المقصود أبو الذهب و أحمد مسعد مرزوق، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية بالتطبيق علي الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، مج٦، ع١٠، ج١، ٢٠٢٠، ص ص ٣٠٦ - ٣٥٢.

خالد العمري، المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي، المؤتمر العربي الخامس المدخل المنظومي في التدريس والتعليم، المنعقد بالقاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص٤٠.

رانيا وصفي عثمان، نموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات، *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية*، مج ٣٠، ع٢٤، ٢٠١٥، ص٢١٢.

رانيا كمال أحمد، واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل دراسة ميدانية جامعة سوهاج، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، عدد أكتوبر، الجزء الثاني، ٢٠٢١م، ص ص ٦١٩ - ٧٢١.

زيد عصويد مسهوج الدلماني، بعض الخبرات العالمية في إدارة الأزمات التعليمية وكيفية الاستفادة بالتعليم في الكويت، *مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس تصدرها الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، ع١٧٣، مارس ٢٠١٦م، ص٤٣.

سمير حسن منصور، واقع استخدام مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية دراسة مطبقة على عينة من الجمعيات الأهلية بمحافظة الإسكندرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان، ع٢٨، ج١، أبريل، ٢٠١٠م، ص١٣٢.

سوزان محمد المهدي، نحو أساليب ابداعية في مواجهة الأزمات التعليمية، مجلة التربية يصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مج١٦، ع٤١، ٢٠١٣م، ص٥.

صفاء محمد صلاح الدين، تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص علي إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، ع٤٥، ٢٠١٨م، ص٦٤٨-٧٠٠.

عبد الله بن مشيب الأحمري، معايير اختيار القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات الدولية والعربية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج٣٠، ع٣، ٢٠٢٠م، ص٧٣.

عبدالله محسن عبدالله العيسي وأشرف عبده حسن الألفي، متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مج٣٥، ع٨، أغسطس ٢٠١٩م، ص٤٤٤.

علي صالح جوهر ومروة ماهر قوطة، أخطر الأزمات التي واجهتها الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في يناير ٢٠١٤م، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، ع٧٦، ٢٠٢١م، ص٣٥٩.

فاروق محمود هلال، الوعي بتكامل أساليب بحوث العمليات وآلية إدارة الأزمات ونظم دعم القرار الجماعي، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، مج٣، ٢٠٠٠م، ص٦٠٨.

ماهر أحمد حسن محمد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج٢٤، ع١، يناير ٢٠٠٨م، ص٣٠٢.

محمد بن حسن السراء، إدارة الأزمات الأمنية، مجلة البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية، مج٢٢، ع٥، يونيو ٢٠١٣م، ص١٥٤.

معصم بلال جمعة المعصم، العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، تصدرها الجمعية المصرية للعلاقات العامة، ع٢٤، ٢٠١٩م، ص١١٥-١٦٧.

منى محمد سليمان ورائيا عبد المعز علي محمد الجمال، أساليب إدارة الأزمات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة تصور مقترح ، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع١٥٣، ج١، ص٣٩١-٤٧١.

منى محمد سليمان وعبد الناصر عبد الحليم أمين، تصور مقترح لتنمية مهارات القادة الاستراتيجية لعمداء كلية جامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن، ٢٠١٧م، ص١٩٧.

ناصر محمد سويري العجمي وأشرف أحمد عبد القادر وجمال محمد أبو الوفا، المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية: رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد ٢٧، عدد ١٠٧، ٢٠١٦م.

نورة بنت محمد الضريس الجمعة، واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا أنموذجاً، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٣، ع٤، ٢٠٢١م، ص١٦٣-١٨٨.

نوال بنت سعد الطوقيري، مصادر تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وبريطانيا: دراسة مقارنة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع٢٤، ج١، ٢٠١٢م، ص٢٧٢.

نصر ناصر أبو كرش و جولتان حسن حجازي، درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ١٣، ع٣٨، ٢٠٢٢م، ص١٤٠.

هنادي لطفى عبدالرحمن أبو ليلى وخالد محمود الشوابكة، المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مج ٤، ع٢٠١٨، ٢٠١٨م، ص٢٥.

هيفاء علي محمود طيفور، إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع١٧٨، ج١، أبريل ٢٠١٨، ص٣٥٥.

نورا كامل عطية رشوان، الوعي التخطيطي كألية لتطوير وحدات إدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، تصدرها الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، ع٨، ٢٠٢٢م، ص٩٣-١٣٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ali Asgary, Business Continuity and Disaster Risk Management in Business Education: Case of York University, *Ad-minister*, No. ٢٨, junio ٢٠١٦, pp.٥٣-٥٥.
- Hany R. Alalfy, Dina A. Elfattah, Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities, *Journal of Education and Learning, Eduleam*, Vol.٨, N.٤, ٢٠١٤, PP٣١٧-٣٢٦.
- Christine Owen, Noreen Krusel, Loriana Bethune, Assessing models of research utilisation foremergency management practice, *Australasian Fire and Emergency Services Authorities Council, International Journal of Innovation and Learning*, Vol.٣١, ٢٠٢٢, P.P.١٥-١٩.
- David J. Schonfeld and Thomas Demarin, the Aftermath of a School: Crisis, *Springer Science-Business Media LLC*, ٢٠١٨, P.P.٢١٨-٢٢٠.
- Elena Kushnareva & Irina Rychkova, Modeling Crisis Management Process from Goals to Scenarios, *International Workshop on Adaptive Case Management and other non-workflow approaches to BPM*, Aug ٢٠١٥, Innsbruck, Austria., ٢٠١٥, pp.٥٦-٥٨.
- G ozde Sezen& Turkan Argon, Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution, *International Journal of Curriculum and Instruction*, Vol.١٢, ٢٠٢٠, p.٣٣٠.
- Glenys Drew, Issues and Challenges in Higher Education Leadership: Engaging for Change, *The Australian Educational Researcher*, Vol. ٣٧, No. ٣, December ٢٠١٠, p.٦٩.
- <https://faharas.net/impressions>, Accessed Date: ١٣-٣-٢٠٢٣.
- Jonathan Bundy, Cole E. Short W. Timothy Coombs, Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, *journal of Management*, Vol.٤٣, ٢٠١٧, pp.١٦٦١-١٦٩٢.
- Joseph Ezale Cobbinah, Barriers to Strategic Leadership in Education, *Strategic Leadership in PK- ١٢ Settings*, Vol.٣١, ٢٠٢٠, pp.١٢-١٩.
- Katsuyuki Kamei, Crisis Management, Science of Societal Safety, Trust: Interdisciplinary Perspectives, *This Springer imprint is published by the registered company Springer Nature Singapore Pte Lt*, ٢٠١٩, P.١٤٢.
- Lisa. Kelsay, Aftermath of a Crisis: How Colleges Respond to Prospective Students, *Journal of College Admission*, N.٢, ٢٠٠٧, p.١٢.
- Lonnie Booker, Crisis Management: Changing Times for Colleges, *J journal of College Admission*, winter ٢٠١٤, p١٧.
- Olivia Rivas& Irma S. Jones, Investing in yourself: one university's leadership models, *Research in Higher Education Journal*, Vol.٢٧, January ٢٠١٥, p.٢.

- Pete Brown, Greg DeMarco, Don Keldsen, Hugh Mainzer, John Resta, Ryan Turner, Leonard Marcus, Promoting Unity of Effort Regarding the Use of Science to Inform, Decision-making during Crises, *Response Management Ression*, Vol.٣٥,٢٠١٧, Issue.١, May٢٠١٧, pp.١٠٢-١١٢.
- Sibel A hi, Applying Business Models to Higher Education, *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol. ١١, ٢٠١٨, p.١١٢.
- Qs.(٢٠٢٢). Ranking of American universities. Available online at: <https://biladblog.com>, Accessed Date: ١٣-٢-٢٠٢٣.
- QS.(٢٠٢٢). top-١٠-universities-in England. Available online at:
- Mansour Alayoubi, Mazen J. Al Shobaki, and Samy S.Abu-Naser, Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities, *International Journal of Business Marketing and Management*, Vol.٥, N.٣, ٢٠٢٠, PP.١١-٢٦.
- Titus Muthami Kising'u, *Role of Strategic Leadership for Sustainable Competitive Advantage in Kenyan Public and Private Universitie*, Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, ٢٠١٧, pp.١-٢٦١.
- Xu Wenting, Discussion on Strategies of Crisis Management in University Under the Background of Social Media, *Science Journal of Education*, Sichuan University of Science & Engineering, Zigong, China, Vol.٧, ٢٠١٩, pp.١٤-١٨.
- Rana Gholamzadeh Nikjoo, Yegane Partov, Akbar Javan Biparva, Crisis management programs in top universities worldwide to maintain educational activities in situational crises: A scoping review, *Res Dev Med Educ*, Tabriz University of Medical Sciences, Vol.١١, ٢٠٢٢, pp.١١-٢١.
- Ovie, G. R, A Western Canadian University Leadership Response to Human-made and Natural Crises: Strategies and Challenges, Unpublished doctoral thesis, University of Calgary, Canadian, ٢٠١٩, pp.١-١٦٩.