



## تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية دراسة ميدانية

محمد نمر<sup>1</sup>، عبدا لعاطى حلقان<sup>2</sup>، دعاء صابر<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>قسم الإدارة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، سوهاج 82524، مصر  
<sup>2</sup>قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة سوهاج، سوهاج 82524، مصر

\* الباحث المسؤول: [doaa\\_saber2000@yahoo.com](mailto:doaa_saber2000@yahoo.com)

### ملخص البحث

تحاول الدراسة الكشف عن واقع دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في كل من جامعة (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي)، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، ومستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها (718) عضو هيئة تدريس بالكلية. وأظهرت نتائج توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية. توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد (التحويلي)- كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية. توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد (الإداري)- كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية. توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد (الأخلاقي)- كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحويلي- البعد الإداري- البعد السياسي- البعد الأخلاقي) على إدارة الأزمات في الجامعات المصرية. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك الجامعات بشكل متزايد لمعوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي) كمنهج معاصر لزيادة قدرة الجامعات التنافسية.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الأزمة، إدارة الأزمات.

### بيانات المقال

الاستشهاد المرجعي: محمد نمر، عبدا لعاطى حلقان، دعاء صابر (2023). تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية دراسة ميدانية. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، مجلد 3 (1)، 86-107.

تاريخ استلام البحث: 2023/02/22

تاريخ قبول البحث: 2023/03/24

تاريخ نشر البحث: 2023/09/01

<https://doi.org/10.21608/sjyr.2023.327367>

**Publisher's Note:** SJYR stays neutral regarding jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

### 1. المقدمة

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، وإدارة 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.

وتعتبر إدارة الأزمات منهج إداري 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 لمواجهة 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 تعرض المؤسسة للأزمات الطارئة والظرفية [1].

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 التعميمية في حاجة إلى أسلوب أكثر تقدماً وتطوراً وابتكاراً [2].

ويتوقف نجاح الإدارة في التغلب على 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 بالمواصفات والخصائص التي تمكنها من المضي بالمؤسسة الجامعية نحو التطور والاستمرارية [3].

إن الأزمات أمر واقع في معظم دول العالم وأن هذه الأزمات تؤثر على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات لأنها المسئولة عن إعداد شباب الغد وقادة المستقبل، وتعتبر الأزمة حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول 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 همام 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.

#### 1.1. مشكلة الدراسة

إن التعليم في مصر يمر بأزمة حقيقية هي جزء من الأزمة العالمية التي تعاني منها معظم الدول والتي تتمثل في ضعف تحقيق التعليم لأهدافه، وانخفاض إنتاجيته وكفاءته الداخلية والخارجية، وزيادة كلفته التعليمية، وقلة الموارد المادية والمالية المتاحة له [4] 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 [4].

وتؤكد دراسة [4،5،6] علي.

- i. أن التعليم الجامعي في مصر يعاني من العديد من المشكلات التي تمثل في جوهرها أزمات حقيقية يجب مواجهتها.
- ii. 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.
- iii. وعدم كفاية أساليب مواجهة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- iv. التعامل السيئ مع الأزمات يترتب عليه خسائر مادية وبشرية ونفسية واجتماعية كبيرة، ويؤثر على استمرار نجاح المؤسسة الجامعية وبقائها.
- v. وبالرغم من أنه يمكن التنبؤ ببعض الأزمات إلا أن المؤسسات التعليمية مازالت حتى الآن عاجزة عن منع حدوثها.
- vi. 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
- vii. علي الرغم من أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية إلا أنها لم تحظى باهتمام الباحثين في هذا المجال ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:
- viii. كيف يمكن تطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية وهي.

- i. ما الإطار النظري والفكري لإدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية في ضوء الأدبيات المعاصرة؟

- ii. ما واقع ممارسة إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر- الاستعداد والوقاية- احتواء الأضرار- استعادة النشاط- التعلم) في الجامعات المصرية؟
- iii. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية؟
- iv. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية تعزي للمتغيرات الشخصية الآتية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؟
- 1.2. فرضيات الدراسة
- i. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- ii. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحويلي- البعد الإداري- البعد السياسي- البعد الأخلاقي) على إدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- iii. الفرضية الرئيسية الثالثة: تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية تعزي للمتغيرات الشخصية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- 1.3. أهداف الدراسة
- i. تسعي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ii. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الأزمات في الجامعات.
- iii. الوقوف على واقع درجة ممارسة إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر- الاستعداد والوقاية- احتواء الأضرار- استعادة النشاط- التعلم) في الجامعات.
- iv. التعرف على أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحويلي- البعد الإداري- البعد السياسي- البعد الأخلاقي) على إدارة الأزمات في الجامعات.
- v. رصد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية التي تعزي للمتغيرات الشخصية الآتية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- 1.4. أهمية الدراسة
- تكمُن 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:
- 1.4.1. الأهمية النظرية
- i. التعرف على أهم أساليب القيادة الاستراتيجية في التعامل مع الأزمات في الجامعات المصرية.
- ii. تقدم هذه الدراسة للباحثين موضوعاً بالغ الأهمية وهو القيادة الاستراتيجية ودورها في التعامل مع إدارة.
- 1.4.2. الأهمية التطبيقية
- i. قد تسهم هذه الدراسة في تطوير المؤسسات الجامعية والتغلب على الكثير من الأزمات التي تعاني منها الجامعات المصرية.
- ii. مساعدة القادة والعاملين في المؤسسات الجامعية على احتواء الأزمات والخروج منها بأقل الأضرار والخسائر البشرية والمادية الممكنة دون الوصول إلى حالة الانهيار الكامل.
- iii. مساعدة القيادة الاستراتيجية على التركيز على الأحداث الحالية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية من خلال الاعتماد على المعلومات والحقائق واستخدام إشارات الإنذار المبكر التي تساعد في اكتشاف الأزمات قبل وقوعها.
- 1.5. حدود الدراسة
- تمثلت حدود الدراسة في الآتي.
- 1.5.1. الحد الموضوعي
- اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة الإطار النظري والفكري للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (البعد التحويلي - البعد الإداري - البعد السياسي- البعد الأخلاقي) ودورها في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر- الاستعداد والوقاية - احتواء

الأضرار- استعادة النشاط - التعلم) في الجامعات المصرية (أسيوط - سوهاج - جنوب الوادي). وقد تم تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية استناداً لما اتفق عليه كل من [7،8]، أما أبعاد إدارة الأزمات فتم تحديدها اعتماداً على دراسة كل من [1،9].

### 1.5.2. الحد البشري

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كل من الجامعات الآتية (جامعة سوهاج) حيث بلغ إجمالي عددهم 2013 [12]، جامعة أسيوط حيث بلغ إجمالي عددهم 5422 [13]، جامعة جنوب الوادي حيث بلغ إجمالي عددهم (896) [14] وبلغ عدد عينة الدراسة 713 عضو من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي).

### 1.5.3. الحد الزمني

طبقت أداة جمع البيانات (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الثاني في كل من (جامعة سوهاج- أسيوط- جنوب الوادي) للعام الدراسي 2022/2021م.

### 1.6. الدراسات السابقة

#### 1.6.1. دراسات عربية تتعلق بإدارة الأزمات

- i. دراسة [15] وعنوانها: الأزمة التربوية بالتعليم الثانوي: مفهومها، مظاهرها، خصائصها، عواملها. هدفت الدراسة إلى التعرف على: الأزمات التربوية بالتعليم الثانوي: مفهومها، مظاهرها، خصائصها، عواملها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه: هناك العديد من الأزمات التي يعاني منها التعليم الثانوي في الكويت منها: أزمة العنف المدرسي فقد شكل العنف المدرسي أزمة حقيقية في التعليم الثانوي بدولة الكويت بكل أنواعه من الاعتداءات الجسدية والعنف اللفظي، والتحطيم، والإتلاف للممتلكات العامة والمال العام، والخروج عن النظام المدرسي، وتحدي القوانين.
- ii. دراسة [16] 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 إلى: 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 بنها من حيث المواجهة الفعلية للأزمة.
- iii. دراسة [17] وعنوانها: تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية. وهدفت الدراسة إلى: رسم فلسفة واستراتيجية إدارة العلاقات العامة أمام الأزمات المستقبلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: للعلاقات العامة نشاطاً غير مبهم في إدارة الأزمات وأن العلاقات العامة تساهم بشكل إيجابي في تعريف الزبائن بالأنشطة على الاستجابة السلوكية لرجال العلاقات العامة تجاه الغير، وأن العلاقات العامة تعتبر ضمير المنظمات باختلاف الزمان.
- iv. دراسة [18] وعنوانها: العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات: هدفت الدراسة إلى توصيف ودراسة العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات، ومعرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. وأن وسائل الإعلام التقليدية والحديثة مهمة وضرورية جداً في إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي (الوثائقي). وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن العلاقات العامة لها دور جوهري في حياة المؤسسات ولا سيما عند مواجهتها للأزمات، الأزمات ظاهرة شائعة ومن الممكن أن تؤثر أيضاً حتى في المنظمات الناجحة، ووسائل الإعلام التقليدية والجديدة مهمة وضرورية جداً في إدارة الأزمات.
- v. دراسة [19] وعنوانها: إدارة الأزمات والشفافية الإدارية. هدفت الدراسة إلى: التعرف على الأزمات التي تصيب المؤسسات العامة أو الخاصة، والاستفادة من الأزمات السابقة التي مرت بها المنظمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالاستعانة بالاستبانة في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن هناك علاقة بين الشفافية ومعدلات النمو والتقدم والإصلاح الإداري والوقاية من الفساد، فكلما زادت درجة الشفافية والمشاركة في إدارة الشؤون العامة في بلد ما ارتفعت معدلات النمو والتنمية، وتعتبر الأزمة

ظاهرة إدارية غير مستقرة تصيب المنظمة وتؤدي إلى ظهور نتائج غير محسوبة قد تهدد وجود واستمرار المنظمة.

### 1.6.2. دراسات أجنبية تتعلق بإدارة الأزمات

i. دراسة [20] وعنوانها: تأثير إدارة الإبداع في المدارس الثانوية في مواجهة الأزمة التعليمية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر الإبداع في مواجهة الأزمة التعليمية في المراحل الثانوية في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر مديري المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الأساليب الإحصائية مع الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن هناك أزمات كثيرة في المدرس الثانوية وأن مديري المدارس يعملون على ممارسة الإبداع في الإدارة للتغلب على هذه الأزمات، وأن هناك علاقة بين إدارة الإبداع والتصدي لمواجهة الأزمات في المدارس الثانوية في فلسطين.

ii. دراسة [21] وعنوانها: الأزمات وإدارة الأزمات: التكامل، التفسير وتطوير البحث. هدفت الدراسة إلى: معرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، واقترح اتجاهات البحث المستقبلية للعلماء المهتمين بالأزمات وإدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي الأنسب لطبيعة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وضع برنامج شامل لتطوير دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتقديم مقترحات البحث المستقبلية في إدارة الأزمات.

iii. دراسة [22] وعنوانها: إدارة الأزمات العالمية - البحث الحالي والمستقبل الاتجاهات. هدفت الدراسة إلى: وصف مراحل إدارة الأزمات و تتضمن ثلاث مراحل - مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية و التحضير) ، مرحلة الأزمة (الاستجابة)، ومرحلة ما بعد الأزمة (التعلم والمراجعة)، واقترح مجالات مستقبلية للبحث حول موضوع إدارة الأزمات العالمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مرحلة ما بعد الأزمة هي من المجالات الأقل بحثاً في إدارة الأزمات بشكل عام، وقدمت الدراسة اقتراحات مستقبلية للبحث حول موضوع إدارة الأزمات العالمية.

iv. دراسة [23]، وعنوانها: دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في مؤسسة التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى: دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة في المنظمات التعليمية من وجهة نظر الأكاديميين. منهج الدراسة: وتم تصميم نموذج فحص وهو أحد أساليب البحث الكمي، كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مواجهة الأزمات التي تعاني منها المنظمات التعليمية أمر حتمي مع التنوع والسرعة في استخدام الحلول لهذه الأزمات، وكذلك ضرورة استخدام المرونة التنظيمية في معالجة الأزمات في المنظمة التعليمية للعمل من أجل بناء مستقبل الطلاب.

### 1.7. تعقيب على الدراسات السابقة

اتضح مما سبق أن الدراسات السابقة تناولت: الأزمة التربوية، مفهومها، مظاهرها، خصائصها، عواملها، مثل دراسة

[15-17، 19].

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

- i. 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.
  - ii. 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 [23] على تصميم نموذج فحص وهو أحد أساليب البحث الكمي.
  - iii. 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 [23].
  - iv. من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، حيث لا توجد أي دراسة منها تم تطبيقها في بيئة جامعات (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي).
- كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الأوجه من أهمها

- i. إثراء الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية وتدعيمه.
  - ii. الاستقرار على استخدام منهج الدراسة المستخدم، واتباع خطواته العلمية السليمة.
  - iii. تحديد أسلوب اختيار عينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وكيفية تصميم الأداة، بالإضافة إلى الوقوف على أنسب الأساليب الإحصائية لموضوع الدراسة الحالية.
  - iv. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها- على حد علم الباحثة- الأولى من نوعها التي حاولت الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بكل من جامعة (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي).
- 1.8. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، حيث إنه 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

### 1.9. الإطار النظري للدراسة

ولنحقق الإطار النظري للدراسة تم تناول الموضوعات التالية

#### 1.9.1. مفهوم إدارة الأزمات في الجامعات

##### 1.9.1.1. إدارة الأزمات في الجامعات (Crisis Management)

ويعرف [24] 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. ويعرف [25] الأزمة بأنها: تُعبر عن موقف وحالة وعملية وقضية يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد. ويعرف [23] إدارة الأزمات بأنها: اضطراب يحدث في المؤسسة التعليمية نتيجة أن البيئات التنظيمية أصبحت معقدة بشكل متزايد.

ويعرفها [24] بأنها: أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأضرار الممكنة.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: الإدارة أثناء مرحلة حرجة تمر بها المؤسسات الجامعية في كل من جامعة (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي) نتيجة التغييرات والاضطرابات في بيئة المؤسسة التعليمية فتُغير 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

- i. ركزت المفاهيم السابقة 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.
- ii. 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.

#### 1.9.2. أهداف إدارة الأزمات

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

ومن أهم أهداف إدارة الأزمات كما حددتها دراسة [26، 2] وهي:

- i. 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 الأرموي.
- ii. تغيير وتكييف المهام بشكل أفضل للعاملين داخل المؤسسة الجامعية لتناسب وقدرات كل فرد من العاملين وتناسب وطبيعة الموقف الأرموي.
- iii. والعمل على تقليل التأثير السلبي والضرر 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.

- iv. عمل سناريو بديل للخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمة تتوافر فيه المرونة والمواصفات العلمية وموائمة المستويات الاستراتيجية والقابلية للتنفيذ وتحديد ما يجب القيام به بدقة.
- v. 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.
- vi. وتتمثل أهداف إدارة الأزمات في الدراسة الحالية في: الاستجابة السريعة والفعالة لمواجهة الأزمة وتجنب عنصر- المفاجأة عند وقوع الأزمة والتقليل من التأثير السلبي والضار 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 واتخاذ كافة الإجراءات للإنذار المبكر عن وجود أزمة واستخدام الخبرات من كل أنحاء المنظمة 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.
- 1.9.3. 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:

- i. تقليل الهدر أو الضياع في الموارد، ذلك لأم 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 على مواقف الأزمة [27].
- ii. 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 [28].
- iii. 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 وتعمل تطبيقها وتتابع تنفيذها وتتخذ كل الإجراءات والأساليب للتخفيف من أضرار الأزمة.

#### 1.9.4. مبادئ إدارة الأزمات

لإدارة الأزمات مبادئ إذا توافرت تستطيع بها القيادة الاستراتيجية الناجحة للمؤسسة تجاوز مرحلة الأزمة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- i. تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد، بين جميع الوحدات العاملة، على إقرار وتنفيذ العمليات الإدارية.
- ii. المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للوحدات الإدارية المختصة، وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة، بلورة الأنظمة والقوانين ذات العلاقة بإدارة الأزمات.
- iii. بناء وتنمية شبكة الاتصالات الفاعلة، التي من شأنها تأمين المعلومات اللازمة بكفاءة وفعالية [11].
- iv. التحول من استراتيجية رد الفعل إلى استراتيجية وقائية مانعة؛ وعودة الأوضاع إلى أحسن ما كانت عليه في أسرع وقت ممكن من خلال قرار جماعي.
- v. متابعة دائمة لمؤشرات الأزمات وعلاماتها بمعرفة مقرر اللجنة المركزية المؤقتة للأزمات وقت الأمان مرتكزة على عقيدة التنمية المتواصلة [29].
- vi. توفير المعلومات اللازمة والصحيحة فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة [30].

مما سبق يتضح أن من أهم مبادئ إدارة الأزمة هي: ترسيخ مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد، بين جميع الوحدات العاملة، المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للوحدات الإدارية من العمل في ظل ظروف غامضة ومعقدة، وضع اللوائح والقوانين ذات العلاقة التي تساهم في إدارة الأزمات، متابعة دائمة لتنفيذ القرارات والإجراءات المتخذة في إدارة الأزمة.

#### 1.9.5. 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.

#### 1.9.5.1 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 اتخاذ القرار في تشخيص مواطن الخلل في الأنشطة والوظائف، ومن ثم تحديد نوعية ردود الفعل المناسبة لتفادي الأضرار المتوقعة من هذا الحدث [31].

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 واللباقة النفسية والبدنية [5].

#### 1.9.5.2 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 [1].

وتتطلب هذه المرحلة توافر المعلومات والأنظمة التي تساعد على إمكانية التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها معتمداً على الأزمات السابقة في المؤسسة وطرق التعامل معها والأساليب التي اتبعت لمواجهة الأزمة.

#### 1.9.5.3 المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار Containment of damages

وتبدأ هذه المرحلة عند وقوع الأزمة فيبدأ الفريق الإداري العمل على احتواء الأزمة أو الحد منها ويتم فيها أربع خطوات يستخدم في كل منها التفكير المنطقي الكلي لضمان التعامل مع الأزمة بشكل شامل هي: تقدير الموقف، وتحليل الموقف، والتخطيط العلمي، والتدخل لمعالجة الأزمة. والهدف من هذه الخطوات هو إيقاف التأثيرات الناجمة عن الأزمة واحتوائها وتقليل الخسائر للحد الأدنى ويعتمد ذلك على المرحلة السابقة مرحلة الاستعداد والوقاية [32].

وتتطلب هذه المرحلة الحصول على المعلومات اللازمة عن الأزمة للعمل على مواجهتها والحد من خسائرها، تحديث القرارات والوسائل في مجال احتواء الأضرار، اختبار الوسائل المستخدمة في هذا المجال ومدى كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على الحد من الخسائر لكي نبحت عن وسائل ذات قدرات أكبر أن كانت ذات قدرات محدودة، تخصيص الموارد المحدودة لهذه المرحلة [33].

#### 1.9.5.4 المرحلة الرابعة: استعادة نشاط المؤسسة Restoraton of enterprise activity

والمرحلة الرابع هي استعادة نشاط المؤسسة للقيام بأعمالها والوصول بها إلى حالة من الاستقرار والثبات وهي مرحلة النقاهة والتخلص من الآثار النفسية، والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها. وهي كذلك تتطلب قدرات إدارية وفنية ومالية تعتمد إلى حد كبير على حسن التقدير والتحليل والتصرف [32].

وتتطلب هذه المرحلة ما يلي: تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمؤسسة الجامعية، اتخاذ الإجراءات العلاجية: العلاج النفسي- لحلات الرعب والقلق والتأهيل النفسي- للأفراد الذين تعرضوا لأزمات والعلاج الصحي، استثارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا بشدة من الأزمة [5].

#### 1.9.5.5 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 من الأزمات، سواء من تجربة المؤسسة نفسها أو من تجارب المؤسسات الأخرى وتكوين الخبرات لمواجهة الأزمات المستقبلية، حيث إن التعلم أمر حيوي وضروري لتفادي التغيرات المستقبلية [31]. 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، بمعنى أن تكون جاهزية المؤسسة عالية في جميع الاتجاهات من حيث توفير فريق أو فرق متخصصة للتعامل مع الأزمة، والمرحلة الثانية هي مرحلة الاستعداد والوقاية من الأزمات وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في اكتشاف الخطر وتشمل الوقاية: اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها وعلية يجب أن يتوافر لدي المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويأتي احتواء أضرار الأزمة في المرحلة الثالثة لإدارة الأزمة والتي تبدأ 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 وهذه المراحل هي: تقدير الموقف، وتحليل الموقف، والتخطيط العلمي، والتدخل لمعالجة الأزمة، وتتمثل المرحلة الرابعة لإدارة الأزمة في استعادة نشاط المؤسسة الجامعية وتهدف هذه المرحلة إلى إعادة الاستقرار والثبات وهي مرحلة النقاها والتخلص من الآثار النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها للمؤسسة الجامعية، أما المرحلة الخامسة من مراحل إدارة الأزمة فتتمثل في: التعلم وتتجسد في الدروس المستفادة تتعلمها المؤسسة الجامعية من خبراتها السابقة وكذلك من خبرات المؤسسات السابقة.

## 1.10. الدراسة الميدانية

### 1.10.1. أهداف الدراسة الميدانية

سعت الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف علي واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطوير أداء تلك القيادات لإدارة الأزمات في ضوء بعض النماذج المعاصرة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة في ثلاث جامعات مصرية هي جامعة (سوهاج، أسيوط، جنوب الوادي) كمثال نظراً للقرب المكاني بين الجامعات الثلاثة، وأن معظم اللوائح والقوانين المنظمة لتلك الجامعات الثلاثة متشابهة إلى حد بعيد لأنهم كانوا جميعاً جامعة واحدة تحت مظلة جامعة أسيوط ولكن تم انفصال جامعة جنوب الوادي وجامعة سوهاج ليصبحوا جامعات مستقلة وذلك من خلال رصد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية ومعوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية والتي تعزى للمتغيرات الآتية (النوع؛ المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة).

## 2. طرق وأدوات البحث

### 2.1. مجتمع الدراسة وعينتها

تضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات جامعات سوهاج وأسيوط وجنوب الوادي والبالغ عددهم (5000) عضواً؛ وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد المجتمع. أما عن حجم عينة الدراسة فقد بلغ (718) من أعضاء هيئة التدريس.

### 2.2. أداة الدراسة

تم تصميم استبانة من قبل الباحثة بالاعتماد علي الأدبيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور وهي: المحور الأول: واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في كل من جامعة (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي)، المحور الثاني: واقع ممارسة إدارة الأزمات في كل من جامعة (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي)، المحور الثالث: معوقات تطوير أداء القيادات الاستراتيجية لإدارة الأزمات في كل من جامعة (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي)، ولقياس استجابات المفحوصين لعبارات الاستبانة تم الاعتماد علي مقياس ليكرت "likertScale" ثلاثي الدرجات (موافق - لا أدرى - غير موافق) والتي يتراوح مداها من (1-3)، وقد بلغ عدد عبارات الاستبانة (88) عبارة.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة مستفيدة في بناء محاورها وعباراتها من الدراسات السابقة، والأطر النظرية لموضوع البحث.

ولتحديد الأهمية النسبية لمحور واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية ومستوى قبول عباراته، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، وقيمة اختبار (T) للمحور ككل؛ ولكل بعد من أبعاده، وأيضا لكل عبارة من عبارات هذه الأبعاد؛ وهو ما يتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لعبارات محور "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية".

م	العبارة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب درجة الأهمية
---	---------	-----------------------------------	--------------	-----------------	--------------------------	----------------------

البعد الأول/ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

29 تمتلك الجامعة قيادات على درجة 2.19 0.799 31.35 10.210 0.000 4 متوسطة

							عالية من التدريب للتنبؤ بالأزمة. تُحلل القيادة الجامعية بيئة العمل	
متوسطة	6	0.000	12.980	31.93	0.759	2.24	الخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	30
متوسطة	1	0.000	4.140	29.57	0.709	2.07	تُوفر الجامعة نظم الإنذار المبكر التي تتسم بالكفاءة.	31
متوسطة	3	0.000	8.482	30.74	0.751	2.15	تُوفر القيادة الجامعية لجنة لرصد إشارات الإنذار المبكر للأزمات.	32
متوسطة	5	0.000	11.145	31.47	0.762	2.20	ترصد القيادة الجامعية علامات الخطر وتفسرها لمواجهة الأزمات.	33
متوسطة	2	0.000	5.855	29.99	0.709	2.10	تضع القيادة الجامعية آليات واضحة لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة.	34
متوسطة	7	0.000	13.912	32.15	0.755	2.25	تهتم القيادة الجامعية بجمع المعلومات لاكتشاف علامات الخطر المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها.	35
متوسطة		0.000	11.370	31.03	0.634	2.17	المقياس العام للبعد البعث الثاني / مرحلة الاستعداد والوقاية	
مرتفعة	5	0.000	27.187	35.33	0.729	2.47	تُعد القيادة الجامعية خطاً مسبقاً للتعامل مع الأزمات.	36
مرتفعة	6	0.000	29.914	35.91	0.720	2.51	تتخذ القيادة الجامعية قرارات سريعة وحاسمة فيما يتعلق بأدوار ومهام فريق إدارة الأزمات.	37
مرتفعة	4	0.000	27.925	34.93	0.668	2.45	تعمل القيادة الجامعية على خفض التوتر ورفع الروح المعنوية لدي فريق إدارة الأزمات.	38
مرتفعة	2	0.000	18.684	33.57	0.784	2.35	تتبنى القيادة الجامعية سياسة الباب المفتوح في اتصالاتها للوقاية من وقوع الأزمات.	39
متوسطة	1	0.000	18.774	33.05	0.699	2.31	تُراجع القيادة الجامعية خطط إدارة الأزمات بشكل دوري.	40
مرتفعة	3	0.000	20.331	33.72	0.743	2.36	تُوفر القيادة الجامعية الإمكانيات المطلوبة لمواجهة الأزمات.	41
مرتفعة	7	0.000	40.858	37.76	0.659	2.64	تُصمم القيادة الجامعية لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة الواجب إتباعها عند حدوث أزمة.	42
مرتفعة		0.000	33.399	34.89	0.555	2.44	الدرجة الكلية البعث الثالث / مرحلة احتواء الأضرار	
مرتفعة	6	0.000	39.668	37.26	0.642	2.61	تعمل القيادة الجامعية على حصر- الأزمة في نطاق محدد لاحتوائها.	43
مرتفعة	5	0.000	38.131	36.76	0.630	2.57	تُوفر القيادة الجامعية إطاراً واضحاً للعمل لاحتواء الأزمة.	44
مرتفعة	7	0.000	53.883	39.42	0.591	2.76	تحرص القيادة الجامعية على التواجد السريع في مكان وقوع الأزمة لمتابعة الحدث أولاً بأول.	45

مرتفعة	3	0.000	28.107	35.84	0.758	2.51	46	تحافظ القيادة الجامعية على وضوح المعلومات الخاصة بالأزمة للعاملين لاحتواء الأزمة بشكل صحيح.
مرتفعة	2	0.000	25.225	34.81	0.726	2.44	47	تضع القيادة الجامعية التصور الدقيق لموقف الأزمة واحتمالاتها.
مرتفعة	1	0.000	19.451	33.75	0.782	2.36	48	تُوفر القيادة الجامعية القدرات الفنية والإدارية والدعم المالي اللازم لاحتواء الأزمة.
مرتفعة	4	0.000	29.885	36.11	0.740	2.53	49	تبث القيادة الجامعية روح الطمأنينة بين العاملين لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.
مرتفعة		0.000	40.146	36.28	0.563	2.54		الدرجة الكلية البعد الرابع / مرحلة استعادة النشاط
مرتفعة	6	0.000	42.189	37.32	0.608	2.61	50	تسعي القيادة الجامعية إلى عزل أسباب نشوء الأزمة واستعادة النشاط.
مرتفعة	7	0.000	43.899	37.94	0.626	2.66	51	تضع القيادة الجامعية آليات لاستعادة العمل بعد وقوع الأزمة.
مرتفعة	4	0.000	30.863	36.10	0.715	2.53	52	تُراعي القيادة الجامعية المرونة في خطوات استعادة النشاط.
مرتفعة	2	0.000	22.836	34.58	0.771	2.42	53	تدرب القيادة الجامعية العاملين على استخدام استراتيجيات الوقاية والاحتواء والمواجهة وإعادة السيطرة على مجريات الأزمة.
مرتفعة	3	0.000	26.558	35.50	0.766	2.49	54	تعقد القيادة الجامعية ورش عمل وندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط للعاملين.
مرتفعة	1	0.000	19.826	33.88	0.786	2.37	55	تحرص القيادة الجامعية على تآلف العاملين ليتمكنوا من استعادة نشاطهم بعد الأزمة.
مرتفعة	5	0.000	37.984	37.25	0.670	2.61	56	تُقيّم القيادة الجامعية الأضرار الناجمة عن الأزمة.
مرتفعة		0.000	39.267	36.08	0.561	2.53		الدرجة الكلية البعد الخامس / مرحلة التعلم
مرتفعة	3	0.000	24.230	34.71	0.744	2.43	57	تتبع القيادة الجامعية أساليب بناء لاستخلاص الدروس من إدارة الأزمات.
مرتفعة	4	0.000	24.696	34.85	0.746	2.44	58	تنظر القيادة الجامعية إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم.
مرتفعة	7	0.000	38.077	37.06	0.654	2.59	59	تستفيد القيادة الجامعية من التجارب الناجحة والفاشلة في إدارة الأزمات.
مرتفعة	5	0.000	32.268	35.99	0.674	2.52	60	تعمل القيادة الجامعية على تقييم خطط إدارة الأزمات بهدف تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات اللاحقة.
مرتفعة	2	0.000	21.031	33.71	0.717	2.36	61	تُعد القيادة الجامعية سيناريوهات

مرتبعة	6	0.000	36.400	36.38	0.629	2.55	مستقبلية للتغلب على الأزمات المتوقع حدوثها في المستقبل.
مرتفعة	6	0.000	36.400	36.38	0.629	2.55	62 تُشجع القيادة الجامعية فريق إدارة الأزمات عند قيامهم بأي عمل جدي تُعد القيادة الجامعية تقارير سنوية
متوسطة	1	0.000	15.821	32.37	0.704	2.27	63 بالدروس المستفادة من الأزمات التي وقعت بالجامعة.
مرتفعة		0.000	33.221	35.01	0.569	2.45	الدرجة الكلية
مرتفعة		0.000	33.766	34.71	0.529	2.43	الدرجة الكلية لمحور "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية"

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول (1) أن عبارات هذا المحور بلغت خمسة ثلاثون عبارة بدأت من العبارة رقم تسعة وعشرون حتى العبارة رقم ثلاثة وستون أن المتوسط الحسابي لمتغير "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية" بلغ (2.43)، وانحراف معيار (0.529) ودرجة اختبار T (33.766) وقيمة Sig. الاحتمالية (0.000) هو ما يشير - وفقاً لمقياس الدراسة - إلى نسبة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات متغير "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية" بشكل عام. كما يتضح من الجدول أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير تراوحت بين (2.07 إلى 2.67)، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (0.555 إلى 0.799) وهي نتيجة تشير إلى أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير كان مرتفعاً على الرغم من التحديات التي تواجه تلك الجامعات والمشكلات التي تواجهها والتي سبق وأشارت إليها الدراسة، فقد جاء التقييم العام لمعظم عبارات هذا المحور مرتفعاً.

البعد الأول بعد "مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر" جاءت نسبة الإجابات كلها متوسطة لهذا البعد بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2.07 إلى 2.25) وبلغ المتوسط العام لهذا البعد (2.17) وانحراف معياري يتراوح ما بين (0.708 إلى 0.755) وانحراف معياري عام لهذا البعد (0.634) وقيمة اختبار T بلغت (11.370). وترجع الباحثة السبب إلى أن تلك الجامعات لم تهتم بشكل فعال بعملية الرصد والتسجيل والدراسة والتحليل للعلامات التي تُنبئ عن قرب حدوث أزمة ما مثل القيام بتحديد نقاط الضعف في تلك الجامعات التي تكون سبب في أن تكون مستهدفة لنوع محدد من الأزمات، أيضاً تحديد المعايير التي تحدد وجود أزمة أو عدم وجود أزمة محددة. القيام بحصر المعلومات التي لها علاقة بنقاط الضعف وهذه عن طريق جمع ونقل للمعلومات المهمة وعرضها. القيام بتشخيص الموقف ويكون باستخدام المعايير المحددة؛ ليتم تحديد وجود أو عدم وجود أزمة. الإلمام بالموقف. التخطيط ليتم الابتعاد عن الأزمة والتقليل من قوتها إذا حدثت أو جعل الموقف لفرصة. مما يشير إلى قلة امتلاك تلك الجامعات لقيادات على درجة عالية من التدريب للتنبؤ بالأزمة. كما تشير النتائج إلى أن تحليل بيئة العمل الخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة لم يتم بشكل فعال علاوة على قلة امتلاك تلك الجامعات لنظم الإنذار المبكر مع قلة توفير لجان رصد إشارات الإنذار المبكر للأزمات لكي ترصد علامات الخطر وتفسرها لمواجهة الأزمات. مع ضعف وضع آليات واضحة لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة.

البعد الثاني في هذا المحور وهو بعد "مرحلة الاستعداد والوقاية" جاءت استجابات جميع أفراد العينة مرتفعة باستثناء العبارة رقم أربعون والتي تنص على "تُراجع القيادة الجامعية خطط إدارة الأزمات بشكل دوري" جاءت أهميتها متوسطة، بينما حصلت العبارة رقم اثنان وأربعون والتي تنص على أن "تُصمم القيادة الجامعية لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة الواجب إتباعها عند حدوث أزمة" على أعلى درجة في الاستجابات. بلغت قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد (2.31 إلى 2.64)، و الانحرافات المعيارية (0.659 إلى 0.784)، واختبار T (18.684 إلى 40.857)، كما بلغت قيم المتوسط العام لهذا البعد (2.44) وانحراف معياري (0.555) وقيمة اختبار T (33.399) وقد أرجعت الباحثة السبب إلى وجود خططاً مسبقة للتعامل مع الأزمات في تلك الجامعات مع توفير الإمكانيات المطلوبة لمواجهة هذه الأزمات مع توفير تصميم لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة الواجب إتباعها عند حدوث أزمة، مع اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة فيما يتعلق بأدوار ومهام فريق إدارة الأزمات حيث تعمل على خفض التوتر ورفع الروح المعنوية لدى فريق إدارة الأزمات بتلك الجامعات، مع تبني سياسة الباب المفتوح في اتصالاتها للوقاية من وقوع الأزمات ولكنها لا تسعى تلك القيادات على مراجعة خطط إدارة الأزمات بشكل دوري.

البعد الثالث في هذا المحور وهو بعد "مرحلة احتواء الأضرار": احتوى هذا البعد على سبعة عبارات من العبارة رقم ثلاثة وأربعون إلى العبارة رقم تسعة وأربعون حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد (2.36 إلى 2.76)، و

الانحرافات المعيارية (0.591 إلى 0.782)، واختبار T (19.451 إلى 53.883)، وجاءت استجابات جميع أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة حيث بلغت قيم المتوسط العام لهذا البعد (2.54) والانحراف المعياري (0.563) وقيمة اختبار T (40.146) و قد احتلت العبارة رقم خمسة وأربعون والتي تنص " تحرص القيادة الجامعية على التواجد السريع في مكان وقوع الأزمة لمتابعة الحدث أولاً بأول " الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم ثمانية وأربعون والتي تنص " تُوفر القيادة الجامعية القدرات الفنية والإدارية والدعم المالي اللازم لاحتواء الأزمة " الترتيب الأخير لهذا البعد. وقد أرجعت الباحثة النتائج إلى أن القيادات لهذه الجامعات تضع تصورات دقيقة لموقف الأزمة واحتمالات وقوعها مع حصر الأزمة في نطاق محدد لاحتوائها من خلال أطارا واضحاً، كما تحرص تلك القيادات على التواجد السريع في مكان وقوع الأزمة لمتابعة الحدث أولاً بأول مع المحافظة على وضوح المعلومات الخاصة بالأزمة للعاملين لاحتواء الأزمة بشكل صحيح مع بث روح التفاؤل والطمأنينة بينهم عليها. ولكن هناك ضعف في توفير القدرات الفنية والإدارية والدعم المالي اللازم لاحتواء تلك الأزمات مما يتطلب من تلك الجامعات زيادة القدرات الفنية والإدارية وزيادة المخصصات المالية لحل تلك الأزمات

البعد الرابع في هذا المحور وهو بعد "مرحلة استعادة النشاط ": احتوى هذا البعد على سبع عبارات من العبارة رقم خمسون إلى العبارة رقم ستة وخمسون حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد (2.37 إلى 2.66)، والانحرافات المعيارية (0.608 إلى 0.786)، واختبار T (19.826 إلى 43.889)، وقد جاءت جميع استجابات أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة حيث بلغت قيم المتوسط العام لهذا البعد (2.53) والانحراف المعياري (0.561) وقيمة اختبار T (39.267). وقد احتلت العبارة رقم واحد وخمسون والتي تنص على " تضع القيادة الجامعية آليات لاستعادة العمل بعد وقوع الأزمة " الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم خمسة وخمسون والتي تنص على " تحرص القيادة الجامعية على تألف العاملين ليتمكنوا من استعادة نشاطهم بعد الأزمة " الترتيب الأخير لهذا البعد. وقد أرجعت الباحثة النتائج إلى أن القيادة الجامعية في تلك الجامعات تضع آليات واضحة لاستعادة العمل بعد وقوع الأزمات كما تسعى إلى عزل أسباب نشوء الأزمة واستعادة النشاط في تلك المؤسسات مع مراعاة المرونة في خطوات استعادة النشاط، كما تعمل تلك القيادات على تدريب العاملين بهذه الجامعات على استخدام استراتيجيات الوقاية والاحتواء والمواجهة وإعادة السيطرة على مجريات الأزمات وذلك بعقد ورش عمل وندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط للعاملين مع الأضرار الناجمة عن تلك الأزمات. كما أظهرت نتائج الاستبيان أن القيادة الجامعية بتلك الجامعات لا تحرص بشكل فعال على تألف العاملين ليتمكنوا من استعادة نشاطهم بعد الأزمة. مما يتطلب وضع آليات وخطط واستراتيجيات لتألف العاملين في هذه الجامعات لاستعادة نشاطهم بعد تلك الأزمات

البعد الخامس في هذا المحور وهو بعد " مرحلة التعلم ": احتوى هذا البعد على سبع عبارات، من العبارة رقم سبعة وخمسون إلى العبارة رقم ثلاثة وستون حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد (2.27 إلى 2.66)، والانحرافات المعيارية (0.626 إلى 0.746)، واختبار T (15.821 إلى 43.899)، وقد جاءت معظم استجابات أفراد العينة لهذا البعد مرتفعة ما عدا عن العبارة رقم ثلاثة وستون جاءت استجاباتها متوسطة حيث بلغت قيم المتوسط العام لهذا البعد (2.45) والانحراف المعياري (0.561) وقيمة اختبار T (39.267). وقد احتلت العبارة رقم تسعة وخمسون والتي تنص على " تستفيد القيادة الجامعية من التجارب الناجحة والفاشلة في إدارة الأزمات " الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم ثلاثة وستون والتي تنص على " تُعد القيادة الجامعية تقارير سنوية بالدروس المستفادة من الأزمات التي وقعت بالجامعة " الترتيب الأخير لهذا البعد. وقد فسرت الباحثة هذه النتائج بأن القيادات الجامعية بتلك الجامعات تستفيد بشكل فعال من التجارب الناجحة والفاشلة في إدارة الأزمات سواء في تلك الجامعات أو في جامعات أخرى على مستوى الجمهورية حيث تنظر تلك القيادات الجامعية إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم واستخلاص الدروس المستفادة لإدارة الأزمات في تلك الجامعات مع إعداد سيناريوهات مستقبلية للتغلب على الأزمات المتوقع حدوثها في المستقبل. كما تشجع تلك القيادات فريق إدارة الأزمات عند قيامهم بأي عمل جدي مع العمل على تقييم خطط إدارة الأزمات بهدف تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات اللاحقة. ولكن ينقص تلك الجامعات إعداد تقارير سنوية بالدروس المستفادة من الأزمات التي وقعت بالجامعة.

إن اتخاذ التدابير الملائمة على الأخص في مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار، أو في مراحلها التالية وهو الاستعداد والوقاية يساعد تلك الجامعات في منع وقوع الأزمة، وأي تهاون في هاتين المرحلتين يعني تفاقم الأمر ووقوع مرحلة الأزمة نفسها، وهو ما يحتاج إلى علاج جذري وطريقة معينة للتعامل معها، ويلى ذلك مرحلة احتواء الأضرار التي وقعت أو الحد منها، ثم الدخول في مرحلة خامسة تمثل مرحلة النقاها للجامعة واستعادة النشاط، يلي ذلك مرحلة التعلم من الأخطاء التي تم الوقوع فيها حتى لا يتكرر الأمر.

### 2.3. اختبار فرضيات الدراسة

#### 2.3.1. الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- i. توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البُعد (التحويلي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- ii. توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البُعد (الإداري) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- iii. توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البُعد (السياسي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- iv. توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البُعد (الأخلاقي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.

ولاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام اختبار "معامل ارتباط بيرسون"، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم 2. معامل الارتباط بين واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية واقع ممارسة إدارة الأزمات في جامعات سوهاج وأسيوط وجنوب الوادي.

م	الفرضية	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البُعد (التحويلي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.	**0.701	0.000
2.	توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البُعد (الإداري) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.	**0.764	0.000
3.	توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البُعد (السياسي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.	**0.768	0.000
4.	توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البُعد (الأخلاقي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.	**0.720	0.000
5.	توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين كل أبعاد القيادة الاستراتيجية- وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.	**0.840	0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

يوضح الجدول (2) أن معامل الارتباط بين أبعاد محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية وأبعاد محور واقع ممارسة إدارة الأزمات في جامعات سوهاج وأسيوط وجنوب الوادي بلغ 0.840 في وجود قيمة احتمالية Sig. قدرها (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ وهو ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى بين أبعاد محور "واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية" متجمعة وأبعاد محور واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، أي أن زيادة اهتمام تلك الجامعات محل الدراسة بممارسة القيادة الاستراتيجية سيؤدي إلى تحسين ممارسة إدارة الأزمات في تلك الجامعات. وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وتأثيراته الواضحة في حل الأزمات وإدارتها بشكل ناجح في تلك الجامعات. فتطبيق الكليات في هذه الجامعات لتلك المؤشرات له بالغ الأثر على أدائها العام، وزيادة معارف وخبرات وقدرات منسوبيها، وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي، وتفويض المزيد من الصلاحيات لهم. فوجود رؤى طويلة الأجل لتلك الجامعات وخطط استراتيجية واضحة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها وإشراك العاملين والمجتمع المدني في تطوير الخطط بشكل مستمر مستفيداً من التجارب الناجحة، وكذلك اختيار الكفاءات البشرية في الإدارة وتوفير مناخاً مناسباً لهم وتشجيعهم على الإبداع في مختلف المجالات، كذلك الدور الهام للقيادات العليا في الجامعة من خلال تنظيم ورش عمل حول المداخل الإدارية الحديثة وكيفية الاستفادة منها، كذلك حرص القيادة الجامعية على وضع ميثاق أخلاقي ونشر ثقافة الانضباط بين كافة العاملين يسير العمل على ضوئه وتحقيق العدالة في التعامل مع العاملين بالجامعة ذلك من خلال تشجيع العاملين وعمل حوافز لهم كل ذلك يؤدي إلى سهولة حل الأزمات في الجامعة من خلال سرعة التنبؤ بالأزمة واحتمالات حدوثها من خلال نظم الإنذار المبكر لرصد علامات الخطر وخفض التوتر ورفع الروح المعنوية لدى فريق إدارة الأزمات وتبني سياسة الباب المفتوح في اتصالاتها للوقاية من وقوع الأزمات. مع مراجعة خطط إدارة الأزمات بشكل دوري من خلال وضع لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة الواجب إتباعها في تلك الجامعات عند حدوث

أزمة. كما تمكن القيادة الجامعية من حصر الأزمة في نطاق محدد لاحتوائها مع وضع التصور الدقيق لموقف الأزمة واحتمالاتها من خلال توفير القدرات الفنية والإدارية والدعم المالي اللازم لاحتواء الأزمة. كما تساعد القيادات الجامعية على استعادة النشاط واستعادة العمل بعد وقوع الأزمة مع تقييم صحيح للأضرار الناجمة عن الأزمة.

### 2.3.2. الفرضية الرئيسة الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحويلي- البعد الإداري- البعد السياسي- البعد الأخلاقي) على إدارة الأزمات في الجامعات المصرية. ولاختبار الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي المتعدد. وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم 3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح أثر أبعاد محور " واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية (البعد التحويلي- البعد الإداري- البعد السياسي- البعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في الجامعات المصرية

Sig.	(T)	معامل الانحدار	المتغيرات
0.000	9.921	0.701	البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية
0.000	9.572	0.764	البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية
0.000	16.474	0.768	البعد السياسي للقيادة الاستراتيجية
0.000	8.432	0.743	البعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية
0.000	9.921	0.701	
معامل التحديد المعدل = 0.712			معامل الارتباط = 0.844
القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000			قيمة اختبار (F) = 1085.711

يوضح الجدول (3) أن معامل الارتباط بلغ (0.844)، كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.712) وهي نتيجة تشير إلى أن نسبة 71.2% من التغير الحاصل في إدارة الأزمات بجامعات سوهاج وأسيوط وجنوب الوادي تم تفسيرها من خلال العلاقة الخطية؛ أما النسبة الباقية فقد تعود إلى أسباب أخرى تؤثر في إدارة الأزمات في تلك الجامعات الثلاثة. كما بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (1085.711) في وجود قيمة احتمالية (Sig.) قدرها (0.000)؛ وهو ما يشير إلى قبول هذه الفرضية الصفرية؛ ومن ثم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحويلي- البعد الإداري- البعد السياسي- البعد الأخلاقي) مجتمعة على إدارة الأزمات في الجامعات المصرية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة [1] من حيث وجود أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية على المجالات التي حاولت تلك الدراسة أثرها عليها.

### 2.3.3. الفرضية الرئيسة الثالثة

تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية تعزي للمتغيرات الشخصية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

2.3.3.1. تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة

حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزي إلى متغير(النوع).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي.

جدول رقم 4. نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور الدراسة تبعاً لمتغير النوع.

(Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.020	5.38	2.57	2.51	البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية
0.639	0.22	2.45	2.44	البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية
0.227	1.46	2.59	2.56	البعد السياسي للقيادة الاستراتيجية
0.760	0.09	2.47	2.48	البعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية
0.335	0.93	2.52	2.50	محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
0.962	0.00	2.43	2.43	محور واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية
0.115	2.49	2.28	2.23	محور معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية

جميع المجالات معا

0.107 2.60 2.41 2.38

يوضح الجدول (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "لعينتين مستقلتين"، وقد أظهر الجدول أن قيمة اختبار T لأبعاد محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية (البعد التحويلي والبعد الإداري والبعد السياسي والبعد الأخلاقي) بلغت على الترتيب (5.38) و (0.22) و (1.46) و (0.06) وأن القيمة الاحتمالية Sig. لهذه الأبعاد الأربعة بلغت (0.020) و (0.639) و (0.227) و (0.760)، كما بلغت قيم اختبار T للمحاور الثلاثة محور "واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية" و محور "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية" و محور "معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية" كل على حدة بالترتيب (0.93) و (0.00) و (0.115) ولجميع المحاور مجتمعة بلغت (2.60) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمحاور الثلاثة السابقة بالترتيب بلغت (0.335) و (0.962) و (2.23) وللمحاور الثلاثة مجتمعة بلغت (0.107). وبالنظر إلى جميع قيم (Sig.) الاحتمالية نجد أنها جميعها في المحاور الثلاثة وأبعادها أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه كافة عبارات أبعادها تعزى إلى متغير النوع. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدد الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعات سوهاج وأسيوط وجنوب الوادي يكاد يكون متقارباً، مما أثر على عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في استجاباتهم تجاه عبارات أداة الدراسة. وقد اتفقت النتيجة ذات الصلة بأبعاد محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية مع دراسة [7] والتي أشارت لعدم وجود فروق في استجابات الباحثين حول عبارات محور ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية تعزى لمتغير النوع. أما فيما يتعلق بالنتائج ذات الصلة بأبعاد محاور "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية" و "معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية"، فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة [8] والتي أشارت لعدم وجود فروق في استجابات الباحثين حول عبارات محوري واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية" و "معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية" تعزى لمتغير النوع.

2.3.3.2. تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:  
جدول رقم 5. نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

Sig.	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال	
		أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد		
0.01	3.38	2.56	2.61	2.52	2.57	2.46	البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية
0.08	2.10	2.47	2.47	2.38	2.48	2.39	البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية
0.00	4.48	2.59	2.65	2.54	2.59	2.50	البعد السياسي للقيادة الاستراتيجية
0.07	2.16	2.47	2.49	2.41	2.56	2.47	البعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية
0.02	2.85	2.52	2.55	2.46	2.55	2.46	محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
0.00	4.37	2.45	2.45	2.34	2.49	2.36	محور واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية
0.00	3.87	2.30	2.15	2.28	2.22	2.30	محور معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية
0.01	3.65	2.42	2.39	2.36	2.42	2.37	جميع المجالات معا

يوضح الجدول (5) القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار T "لعينتين مستقلتين"، وقد أظهر الجدول أن قيمة اختبار (T) للبعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية (3.38) وقيمة (Sig.) الاحتمالية بلغت (0.01). والبعد الإداري للقيادة الاستراتيجية (2.10) وقيمة (Sig.) الاحتمالية بلغت (0.08) وأن قيمة اختبار (T) للبعد السياسي للقيادة الاستراتيجية بلغت (4.48) والقيمة الاحتمالية بلغت (0.000) كما بلغت قيمة اختبار (T) للبعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية (2.16) وبلغت قيمة (Sig.) الاحتمالية (0.07). كما بلغت قيمة اختبار (T) للثلاث محاور منفردة وهي محور "القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية"

ومحور "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية" ومحور "معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية" (2.85) و (4.37) و (3.87) على الترتيب وكذلك للثلاث محاور السابقة متجمعة بلغت (3.65). كما بلغت قيمة (Sig.) الاحتمالية للمحاور الثلاثة على الترتيب (0.02) و (0.00) و (0.00) بينما بلغت (0.01) لجميع المحاور مجتمعة. وبالنظر الى قيم (Sig.) الاحتمالية لهذه النتائج نجد أن معظمها أقل من 0.05 ما عدا عن محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية (البُعد الإداري- البُعد الأخلاقي) أكبر من 0.05 وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المستوى هناك اختلاف في المستوى العلمي والثقافي لجميع أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعات محل الدراسة نتيجة للفروق في مرتبتهم الوظيفية؛ بالإضافة إلى قلة اهتمام إدارات تلك الكليات بالتنمية المهنية لمنسوبي تلك الكليات، وهو ما أثر على وجود فروق بين (المعيدين، المدرسين المساعدين، المدرسين؛ الأساتذة المساعدين، الأساتذة) في استجاباتهم تجاه عبارات أداة الدراسة. بينما لا توجد فروق في استجاباتهم عن البعد الأخلاقي والبعد الإداري للمبحوثين محل الدراسة حيث إن الوضع الإداري والأخلاقي لا يخضع للوضع الوظيفي وقد اتفقت هذه النتيجة ذات الصلة بأبعاد محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية مع نتائج دراسة [3] والتي أشارت إلى وجود فروق في استجابات المبحوثين حول عبارات محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية تُعزي لمتغير المسمى الوظيفي. أما فيما يتعلق بالنتائج ذات الصلة بأبعاد محوري "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية" و "معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية": فقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة [16] والتي أشارت لعدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول عبارات محوري "واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية" و "معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

2.3.3.3. تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة

حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزي إلى متغير (عدد سنوات الخدمة).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (T) لعينتين مستقلتين، والذي تتضح نتائجه من خلال الجدول (6):

وبالفحص الدقيق لجدول (6) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للبعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية بلغت (0.026) وللبعد الإداري للقيادة الاستراتيجية (0.265) وللبعد السياسي للقيادة الاستراتيجية (0.036) وللبعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية (0.089) بينما بلغت القيمة الاحتمالية لمحور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية (0.122) ولمحور واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية (0.060) ولمحور معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية (0.412) بينما بلغت لجميع المحاور معا (0.291). وبالنظر إلى تلك القيم تبين أن معظمها أعلى من القيمة الاحتمالية (0.05) مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معظم عبارات أبعادها تعزي إلى متغير عدد سنوات الخدمة، ما عدا عن البعد التحويلي والبعد السياسي في المحور الأول "محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية" وجدت أن قيمة (Sig.) الاحتمالية أقل من (0.05) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات هذين البعدين التي تعزي إلى متغير عدد سنوات الخدمة ويرجع السبب إلى اختلاف الفكر السياسي والتحويلي بين المعيين والمدرسين المساعدين والمدرسين والأساتذة المساعدين والأساتذة في الجامعات الثلاثة محل الدراسة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة [10] والتي أشارت إلى وجود فروق في استجابات المبحوثين حول عبارات محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية تُعزي لمتغير الخبرة.

### 3. نتائج الدراسة

#### 3.1. النتائج النظرية

- i. ضعف الاهتمام بمرحلة ما قبل الأزمة في الجامعات (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي)، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر لمنع حدوث الأزمة.
- ii. تُوجد علاقة طردية قوية بين تطوير القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في كل من جامعة (أسيوط- سوهاج- جنوب الوادي).

جدول 6. نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين عن كل محور من محاور الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات من (5) الى اقل من (10) سنوات	اقل من (5) سنوات	لمجال	
					(10) سنوات فأكثر
0.026	3.66	2.56	2.57	2.46	البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية
0.265	1.33	2.45	2.48	2.39	البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية
0.036	3.33	2.59	2.59	2.50	البعد السياسي للقيادة الاستراتيجية
0.089	2.42	2.46	2.56	2.47	البعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية
0.122	2.11	2.51	2.55	2.46	محور واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية
0.060	2.83	2.43	2.49	2.36	محور واقع ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات المصرية
0.412	0.89	2.26	2.22	2.30	محور معوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية
0.291	1.24	2.40	2.42	2.37	جميع المجالات معا

### 3.2. النتائج الميدانية

- i. توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- ii. توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد (التحويلي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية - وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- iii. توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد (الإداري) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية - وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- iv. توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد (السياسي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية - وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- v. توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد (الأخلاقي) - كبعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية - وإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- vi. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحويلي) - البعد الإداري - البعد السياسي - البعد الأخلاقي) على إدارة الأزمات في الجامعات المصرية.
- vii. تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية تعزي للمتغيرات الشخصية (النوع، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
- viii. تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزي إلى متغير (النوع).
- ix. تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزي إلى متغير (المسمى الوظيفي).
- x. تُوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزي إلى متغير (عدد سنوات الخدمة).

### 4. الاستنتاج والتوصيات والإجراءات المقترحة

تقدم النتائج السابقة مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها:

- i. تدريب الكفاءات البشرية بالجامعة من القيادات والعاملين بالجامعة للتعامل مع الأزمات المختلفة.

- ii. إنشاء وحدة إدارة الأزمات بكل جامعة، وتبني الجامعات خطط فعالة تتسم بالمرونة والقدرة على التحقيق لتمكين القيادات من التغلب على الأزمات.
- iii. تبني سياسة الاستقرار الوظيفي للقيادات الجامعية والإدارات العليا حتى يتسنى لها معرفة جوانب القوة في الجامعة وتعزيزها ومعرفة مواطن الضعف وعلاجها وكذلك مواجهة التهديدات الداخلية والخارجية والتخلص منها.
- iv. ضرورة اعتماد الجامعات على نظام معلومات ذو كفاءة عالية لتلبية احتياجاتها وتعديل عملياتها طلقاً للموقف الأزموي ووصولاً لقرار إداري لمعالجة الأزمة.
- v. وضع تصورات وسيناريوهات وخطط استشرافية للأزمات ومحاولة تطبيق الإجراءات العملية وبحث مدي استعداد الجامعات لمواجهة أي أزمة مستقبلية.
- vi. الإحاطة بمتغيرات وتفاعلات البيئة المحيطة بالجامعة وتوقع التغيرات البيئية بما فيها من فرص وتهديدات واتخاذ الإجراءات الاستراتيجية لمواجهة هذه التغيرات.
- vii. التأكد من وجود خطط استراتيجية كافية لمواجهة الأزمات المستقبلية في الجامعات على أن يتم تقييم الأداء في كيفية التعامل مع الأزمات بعد الانتهاء منها مباشرةً.
- viii. تقديم دورات تدريبية بصفة مستمرة للقائمين على إدارة الأزمات للاطلاع على الأسس والأساليب الحديثة في مجال إدارة الأزمات.

## المراجع

### المراجع العربية

- [1] هيفاء على محمود طيفور (2018). إدارة الأزمات بجامعات كلية حائل المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، المجلد 1، العدد 178.
- [2] عبد الله محسن عبد الله العيسى وأشرف عبده حسن الألفي (2019). متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 35، العدد 8.
- [3] مني محمد سليمان وعبد الناصر عبد الحليم أمين (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القادة الاستراتيجية لعمداء كلية جامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 9، العدد 18.
- [4] ماهر أحمد حسن محمد (2008). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد 24، العدد 1، يناير.
- [5] جمال محمود محمد الخياز (2005). الممارسات الأدائية للإدارة المدرسية في التعامل مع الأزمات بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الثلاث سنوات في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية، مجلة التربية بجامعة الأزهر، المجلد 1، العدد 128، ديسمبر.
- [6] سوزان محمد المهدي (2013). نحو أساليب إبداعية في مواجهة الأزمات التعليمية، مجلة التربية يصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 16، العدد 41.
- [7] إبراهيم بن خشن سعيد الزهراني (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي " دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية لجمعية الإمارات، المجلد 42، العدد 2، أبريل م، ص 189-238.
- [8] فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن اللواتية ونسرين صالح محمد صلاح الدين وأمل راشد عبد الله الكيومية (2018). تصور مقترح لتطوير القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.
- [9] إبراهيم محمد محمد محمود حتاملة (2017). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمة المالية: دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد 1.
- [10] مني محمد محمد سليمان ورانيا عبد المعز علي محمد الجمال (2013). أساليب إدارة الأزمات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة تصور مقترح، مجلة التربية، جامعة الأزهر، المجلد 1، العدد 153.
- [11] محمد بن حسن السراء (2013). إدارة الأزمات الأمنية، مجلة البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية، مجلد 22، العدد 5، يونيو.
- [12] جامعة سوهاج (2020). النشرة الإحصائية تصدرها الإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بجامعة سوهاج.
- [13] جامعة أسيوط (2020). النشرة الإحصائية تصدرها الإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بجامعة أسيوط.
- [14] جامعة جنوب الوادي (2020). النشرة الإحصائية تصدرها الإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بجامعة جنوب الوادي.

- [15] سرور مذكر العجمي (2015). الأزمة التربوية بالتعليم الثانوي: مفهومها، مظاهرها، خصائصها، عواملها، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، العدد 201.
- [16] جيهان حسن أمين حسين (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها، آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، العدد 23.
- [17] صفاء محمد صلاح الدين (2018). تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، العدد 45.
- [18] معصم بلال جمعة المعصم (2019). العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسات، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط تصدرها الجمعية المصرية للعلاقات العامة، العدد 24.
- [19] لينا هاشم الواكد (2019). إدارة الأزمات والشفافية الإدارية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية، المجلد 5.
- [24] الحسين حامد محمد حسين (2016). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، المجلة التربوية بجامعة سوهاج، العدد 45.
- [25] ماجد عبد المهدي المساعدة (2012). إدارة الأزمات- المدخل- المفاهيم- العمليات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص19.
- [26] رانيا وصفي عثمان (2015). نموذج مقترح لإدارة الأزمات الأمنية بالجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد 30، العدد 2، ص212.
- [27] حسين موسى العساف (2010). الأزمات الإدارية في منظمات الأعمال بين الواقع والحلول، أعمال مؤتمرات: إدارة الأزمات والكوارث، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص85.
- [29] فاروق محمود هلال (2000). الوعي بتكامل أساليب بحوث العمليات وآلية إدارة الأزمات ونظم دعم القرار الجماعي، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة عين شمس، المجلد 3.
- [30] سمير حسن منصور (2010). 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، العدد 28، المجلد 1.
- [31] هنادى لطفي عبد الرحمن أبو ليلي وخالد محمود الشوابكة (2018). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، المجلد 4، العدد 15.
- [32] خالد العمري (2005). المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي، المؤتمر العربي الخامس المدخل المنظومي في التدريس والتعليم، المنعقد بالقاهرة: جامعة عين شمس.
- [33] أشرف محمد ألو النصر (2006). إدارة الأزمات الأمنية، الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 14، العدد 4.

#### المراجع الأجنبية.

- [20] Sabreen Alawawdeh (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis Secondary Schools in Palestine from the View of Headmasters, Journal of Education and Practice, 7(11), 99-123.
- [21] Jonathan Bundy, Cole E. (2017). Short W. Timothy Coombs, Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, Journal of Management, 43, 1661-1692.
- [22] Timothy W. Coombs & Daniel Laufer (2017). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions, journal of International Management, x, 1-5.
- [23] Gozde Sezen & Turkan Argon (2020). Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution, International Journal of Curriculum, and Instruction, 12, 330.

---

[28] Katsuyuki Kamei (2019). Crisis Management, Science of Societal Safety, Trust: Interdisciplinary Perspectives, This Springer imprint is published by the registered company Springer Nature Singapore Pte Lt, P.142.

## **Developing the Role of Strategic Leadership in Crisis Management in Egyptian Universities a Field Study.**

Muhammad Nimr<sup>1</sup>, Abdel-Aty Halkan<sup>2</sup> and Doaa Saber<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration Faculty of Commerce, Sohag University, Sohag 82524, Egypt

<sup>2</sup>Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Sohag University, Sohag 82524, Egypt

### **Abstract**

The study uses a descriptive-analytical approach and a questionnaire to gather data from the study sample, which consists of 718 faculty members at Assiut, Sohag, and South Valley University, to shed light on the actual role that strategic leadership plays in crisis management at the college. The findings indicated that the elements of strategic leadership and crisis management in Egyptian universities had a statistically significant link at the significance level  $\alpha \leq 0.05$ . A statistically significant correlation has been observed between crisis management and the transformational dimension as a strategic leadership dimension, with a significance level of  $\alpha \leq 0.05$ . at universities in Egypt. At the significance level  $\alpha \leq 0.05$ , there is a statistically significant correlation between the (administrative) dimension and other dimensions. Between the (political) component and crisis management at Egyptian universities, there is a statistically significant relationship at the significance level of  $\alpha \leq 0.05$ . In Egyptian universities, there is a statistically significant correlation between crisis management and the ethical dimension, which is a component of strategic leadership, at the significance level  $\alpha \leq 0.05$ . The four strategic leadership aspects transformational, administrative, political, and ethical have a statistically significant impact on crisis management in Egyptian universities at the significance level of  $\alpha \leq 0.05$ . As a modern strategy to boost the effectiveness of crisis management, the study suggested that universities become more conscious of the barriers to improving the performance of strategic leadership for crisis management in Egyptian universities Assiut, Sohag, and South Valley.

**Keywords:** Strategic leadership, The crisis, Crisis Management.