



**درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد  
لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**

**إعداد**

**د/ عبدالله بن مشيب الأحمري**

**الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية،  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**

**د/ منى بنت مشيب الأحمري**

**دكتوراه في الإدارة والإشراف التربوي جامعة الملك خالد**

## درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

عبدالله بن مشيب الأحمرري<sup>1</sup>، منى بنت مشيب الأحمرري

<sup>1</sup> قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

<sup>1</sup> البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: amahmari@imam.edu.sa

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (329) من أعضاء هيئة التدريس موزعين وفق متغيرات الجنس والرتبة العلمية وسنوات الخبرة، وأشارت النتائج إلى أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا جاء بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وهي على الترتيب البعد الأول الخاص بالتعاطف والرعاية بدرجة ممارسة عالية وفي المرتبة الأولى ثم البعد الثاني الخاص بالشفافية والاتصال بدرجة ممارسة عالية وفي المرتبة الثانية، ثم البعد السادس الخاص بالتشاور والمشاركة بدرجة ممارسة عالية وفي المرتبة الثالثة، ثم البعد الخامس الخاص بالحسم بدرجة ممارسة عالية وفي المرتبة الرابعة، بينما حصل البعد الرابع الخاص بالصمود والشجاعة على المرتبة الخامسة ودرجة ممارسة متوسطة، يليه البعد الثالث الخاص بالتكيف والمواءمة في المرتبة السادسة ودرجة متوسطة، وفي المرتبة السابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة البعد السابع الخاص بتمكين المرؤوسين، كما أشارت النتائج لوجود فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (10) سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات منها: التوسع في عقد البرامج التدريبية والتأهيلية التي تعزز من امتلاك قادة التعليم مهارات التعامل مع الأزمات، تشكيل لجان متخصصة داخل كل جامعة لإدارة الأزمات بحيث يمكنها التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها ووضع السيناريوهات المتعددة للتعامل معها والحد من مخاطرها.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، قيادة الأزمة، جائحة كورونا، القيادات الأكاديمية.



---

## The Degree of Practicing the Various Dimensions of Crisis Leadership During the Pandemic by the Academic Leaderships at King Khaled University, from the Perspective of Faculty Members

Abdullah bin Moshbab Al-Ahmari<sup>1</sup>, Mona bint Moshabab Al-Ahmari

<sup>1</sup>Management and Educational Planning Department, Faculty of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, KSA.

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: amahmari@imam.edu.sa

### Abstract:

This study explores the degree to which the academic leaderships of King Khaled University have practiced the dimensions of crisis leadership during the Covid-19 Pandemic from the perspective of the faculty members. To achieve this purpose, the researchers used the descriptive method in preparing their research. The study used a questionnaire to collect data, which was applied to a sample of (329) faculty members, distributed based on the following variables: Gender, academic rank, and years of experience in university instruction. According to study findings, the academic leadership's practice of the dimensions of crisis leadership during the Covid-19 Pandemic scored medium. Findings further identified differences in the responses 'study subjects attributed to the gender variable in favor of females. There were also differences in study subject responses attributed to the years of experience variable in favor of those having 10 years of experience or more. Differences were not identified, though, in the responses 'study subjects, which could be attributable to the academic rank variable. In light of the findings, the study presented some recommendations, including: to expand in holding training and qualification programs that strengthen the -crisis ndlingha skills of academic leaders, and forming ad-hoc committees at universities to manage crises that are qualified enough to predict crises before they erupt and develop multiple scenarios to deal with them and reduce their risks.

*Keywords:* Crisis, Crisis Leadership, Covid-19- Academic leaders.

## المقدمة:

لم تعد مسألة أهمية التعليم محل جدل في أية منطقة من العالم، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت أن بداية تقدم الأمم الحقيقية، بل والوحيدة هي التعليم، إلا أن ظهور أزمات عالمية تؤثر بشكل مباشر في مسار التعليم تؤدي إلى شلل أو خلل في نتائج هذه العملية التعليمية تستوجب قادة من نوع خاص تتولى قيادة هذه الأزمة للخروج بالتعليم إلى بر الأمان، لأن الأزمات تُعد الظرف الكاشف عن طبيعة القيادة وآلية التعامل معها.

إن درجة تصعيد الأحداث الطارئة غير المتوقعة مسبقاً تساهم في تصعيد حدة المخاطر الفعلية أو المتوقعة بمرور الوقت لتصبح أزمات يمكن أن ينتهي بها المطاف إلى التسبب في وقوع الكوارث، (Shaluf et al., 2003).

فقد أشار ميتروف (Mitroff, 2004) أن الأزمات تُعد أمراً حتمياً تتعرض له المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص، وبالنظر إلى أن إدارة الأزمات كمجال إداري وتنظيمي يركز على تناول العمليات الإستراتيجية التي تستعين بها في جهودها الدؤوبة للتعامل مع كافة الأحداث السلبية أو الكارثية غير القابلة للتنبؤ بها مسبقاً بهدف الوقوف بدقة على تهديداتها المحتملة وتقييم تأثيراتها وتداعياتها السلبية واتخاذ الإجراءات الاحترازية والتدابير الضرورية اللازمة لمكافحة وضبط وتجنب وتقليل مخاطرها المتوقعة وأضرارها الفعلية بما ينعكس بدوره إيجاباً في منع وتقليل المخرجات السلبية المترتبة على وقوع الأزمات؛ والارتقاء بمستويات حماية الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والفئات والشرائح المختلفة من أصحاب مصالحها ذوي الصلة من مخاطر وقوع الأزمات.

وذكر زدزيارسكي (Zdziarski, 2006) تصنيفاً لأنماط مختلفة من المخاطر التي تؤثر سلباً بدرجات متفاوتة في منظومة عمل المؤسسة الأكاديمية بما في ذلك الكوارث التي تحدث بشكل تزامني داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والمجتمع، والأزمات التي تحدث داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي فقط، والحوادث الخطيرة التي تحدث على مستوى وحدات أو إدارات تنظيمية أصغر داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كإدارات شؤون الطلاب مثلاً.

بينما يعرض ميتروف وأناجنوس (Mitroff & Anagnos, 2000) تصنيف منظومي مقترح يغطي كافة أنماط الأحداث والأزمات والكوارث السلبية المتوقع أن تتعرض لها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم المعاصر في القرن الحادي والعشرين، يميز بين سبعة أنواع رئيسة متنوعة من الأزمات التنظيمية التي تندرج تحتها العديد من الأزمات الفرعية الأخرى الأكثر تفصيلاً كالأزمات الاقتصادية، والأزمات المعلوماتية، والأزمات الفيزيائية، وأزمات الموارد البشرية، والأزمات التسويقية المرتبطة بالسمعة المؤسسية، وأزمات الاضطرابات النفسية، وأزمات الكوارث الطبيعية.

وقد لاحظنا باير ودوين (Baer & Duin, 2020) أن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي أصبحت تواجه تحدياً كبيراً في ظل انتشار جائحة كورونا COVID-19. ونتيجة لذلك فإنها أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بدفع عجلة الإصلاح والتطوير الشامل وإعادة الهيكلة الجذرية لمنظومتها الأكاديمية وإحداث ما أطلقنا عليه مسعى التغيير الذكي ذو الصبغة التحويلية الذي ينطلق من التخطيط لمواصلة رحلة البقاء والاستمرارية مستقبلاً، ارتكازاً على دعائم التزام القيادة

الأكاديمية بتبني تطبيق أفضل الممارسات الفعالة للارتقاء بمستويات السرعة والمرونة والتكيف والمواءمة والإبداع والابتكار وإدارة وقيادة التغيير والوفاء بالاحتياجات الآنية الملحة للطلاب.

يذكر بالاسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022) أنه منذ البدايات الأولى لظهور وتفشي جائحة كورونا COVID-19 التي انتشرت للمرة الأولى في الصين خلال شهر ديسمبر من عام 2019م؛ تمكنت معظم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من إحداث تغييرات تكيفية وجذرية كبرى في منظومة الأنشطة والعمليات المؤسسية في إطار جهودها إلى تيسير مهمة الانتقال إلى هذا الواقع المعتاد الجديد، مع زيادة معدلات سرعة وسهولة صنع واتخاذ القرارات القيادية المطلوبة في ظل وضوح صورة وطبيعة هذه الجائحة الوبائية بشكل مضطرد ومتزايد بمرور الوقت.

وأوضح أديوين وسويكان (Adedoyin & Soykan, 2020) وهوانج وزملاؤه (Huang et al., 2020) وإكس وزميلاتها (Xie et al., 2021) أن هذه الجائحة الوبائية التي حدثت بشكل سريع ومفاجئ وغير متوقع مسبقاً ولا تزال تداعياتها السلبية المدمرة مستمرة عالمياً حتى الآن أثرت في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وفي منظومة التعليم في مدارس التعليم العام والجامعات حول العالم مما اضطر منسوبيها من المعلمين وأعضاء هيئة التدريس إلى تطبيق نظم وأدوات التدريس الإلكتروني وبرامج ومقررات التدريس عن بعد بهدف محاولة تقليل حدة التأثيرات السلبية الفعلية أو المحتملة لإغلاق المدارس والجامعات.

ويؤكد معهد الإحصاء الدولي التابع لليونسكو أن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (United Nations Educational, UNESCO, 2020a) خلصت إلى أنه بحلول يوم الرابع من مارس من العام 2020م؛ تأثر بسبب جائحة كورونا COVID-19 قرابة مليار وستمئة مليون طالب وطالبة موزعين على مئة وأربع وتسعين دولة حول العالم؛ وهو ما يمثل نسبة 91.3% من إجمالي المتعلمين المنتهين بكافة المراحل التعليمية المختلفة في العالم بدءاً من فصول ما قبل المدرسة ورياض الأطفال إلى طلاب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

وأورد بالاسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022) في دراستهما إلى التحقق ميدانياً من فاعلية تطبيق نموذج سياعي مقترح لقيادة الأزمات بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في ضوء الدروس المستفادة من أزمة جائحة كورونا COVID-19 مع الوقوف على طبيعة العلاقة بين قيادة الأزمات والفاعلية المؤسسية في مواجهة الأزمات.

وتعد القيادة ذات بعد مهم ومسؤولية كبيرة لأنها هي المسؤولة عن كافة الإجراءات والمهام الإدارية والأكاديمية للمؤسسة التعليمية في عملية التواصل والتعامل مع كافة العاملين في المؤسسة أو القيادات التربوية العليا، وإذا نجحت هذه القيادة في أداء مهامها فإنه يدل على الكفاءة والمهارة.

وأشار رضوان (2004) إلى أن التعامل مع الأزمات التعليمية يعد من المحكات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة القيادة في المواقف الطارئة لمعالجة الأزمة بشكل عملي.

وتؤكد نتائج دراسة غارسيا (Garcia, B, 2015) على ضرورة التعاون بين رؤساء الجامعات وقادة الأزمة بالجامعات، ونتائج دراسة عبد الله (2018)، إلى أن القيادة تمثل المخرج لتجاوز الأزمات، وعلى أهمية تدريب وصقل القيادة وتنمية مهارات إدارة الأزمة، وأن يتوفر في

القائد عدد من المهارات تمكنه من التعامل مع الأزمات، كما أكدت على ضرورة إيجاد قائد بديل في حال حدوث أي عارض للترئيس المباشر أثناء الأزمة.

ووفقاً لمؤسسة "ديلويت" الأمريكية (Deloitte, 2020b): يُلاحظ بوضوح أنه بالرغم من حقيقة أنه من السهولة بمكان التركيز على بقاء، واستمرارية المؤسسة التنظيمية أثناء الأزمات؛ فإنه يجب على القادة الأكفاء ذوي الفاعلية في الوقت نفسه تبني منظور مستقبلي طويل المدى يقر بالحاجة الماسة إلى ضرورة تبني تطبيق نماذج الأعمال الجديدة، والمبتكرات الحديثة، سواء أثناء، أو بعد انتهاء الأزمات.

### مشكلة الدراسة:

لقد ترتب على ظهور وتفشي جائحة كورونا العديد من التأثيرات السلبية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية والدولية المختلفة بما في ذلك: التأثير في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والمجتمعات الإنسانية عموماً، وساهم في حدوث اضطراب شديد وغير مسبوق في أساليب حياتهم وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية وأنشطتهم التربوية والتعليمية مما أدى إلى ظهور معوقات وتحديات سلبية متنوعة أمام العملية التعليمية وهو ما تؤكدته دراسات كل من منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (United Nations UNESCO, 2020b) وهاير (Harper, 2020) وساهو (Sahu, 2020) وهو وزملاؤه (Hu et al., 2020) ونيكولا وزملائها (Nicola et al., 2020)، والتي أشارت إلى الآثار المترتبة على التعليم ومنها: تسارع وتيرة إغلاق المدارس والجامعات- سواء بشكل كامل أو جزئي، وصعوبة الاستمرار في تقديم التدريس التقليدي القائم على التفاعل المباشر داخل حجرات الفصول والقاعات الدراسية، وصعوبات ضمان توافر البيئات الآمنة صحياً للتدريس والتعلم والحفاظ على الصحة النفسية للطلاب والمعلمين/أعضاء هيئة التدريس. ويؤكد فيدر (Vedder, 2020) أن التعليم يتعرض إلى أزمات خطيرة قد تسبب الشلل للمنظومة التعليمية، وقد تقلل من جودة التعليم.

كما أشار الدليبي (2020) بأن الأزمة الصحية العالمية بداية العام ٢٠٢٠م، التي حلت على جميع دول العالم حيث فرض الحظر والمنع والإغلاق ومنع التجمعات للأشخاص بسبب انتشار فيروس كورونا، تعد من أكثر الأزمات التي واجهت القطاع التعليمي بكافة مراحله، مما سبب أزمة تعليمية كبرى على مستوى الدول.

إن ظهور الأزمات يُعد مكوناً حاسماً للقيادة الفعالة في مؤسسات التعليم، حيث يعد التعامل مع الأزمة من أخطر الأمور التي قد تواجه صاحب القرار أو المسؤول الأول، ففي ظل تنامي الأزمات المتتالية يتطلب فهماً عميقاً واضحاً لمعنى الأزمة وآليات التعاطي معها، في ضوء ما يمتلكه القادة من قدرات وإمكانيات تمكنهم من إيجاد حلول آمنة للتعامل معها وتذويبها ومنع انعكاساتها من التأثير على مجمل الوضع العام في أي مؤسسة تعليمية. (جولياني والدراجي، 2022)

لقد تعرضت المؤسسات التعليمية لنوع جديد من الأزمات حيث أُلقت جائحة فيروس كورونا بتحديات استثنائية على عاتق القادة في مؤسسات التعليم وغيره، فاتساع رقعة تفشي الفيروس بمعدلات هائلة وعدم القدرة على التنبؤ بمآلاته يُمثل تحدياً للقادة الأكاديميين للتصدي له، وتكمن براعة القادة في تصور إمكانيات تحويل الأزمة وما تحمله من أخطار إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية والتي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الإبداعية،

عندئذ يظهر دور القيادة ويتعاظم في أوقات الأزمات الحادة، وهو ما يتطلب مواجهة مباشرة للتهديدات على جميع المستويات.

وأكدت الكثير من الدراسات التربوية كدراسة ميتروف وأناجنوس (Mitroff & Anagnos, 2000) وزديارسكي (Zdziarski, 2006) وهاربر وزملائها (Harper et al., 2006) ورولو وزديارسكي (Rollo & Zdziarski, 2007) وزديارسكي وزملائه (Zdziarski et al., 2007) على ضرورة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية إلى التخطيط والاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات كأولوية قصوى.

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

ووصفت كاتولو وزملائها (Catullo et al., 2009) ووانج وهاتشينز (Wang & Hutchins, 2010) وتريدويل (Treadwell, 2017) أنماط استجابة قادة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لمواقف الأزمات بأنها أقرب ما تكون في معظمها إلى الاكتفاء فقط بإصدار ردود الأفعال بدلاً من التحلي بالاستباقية القائمة على المخاطرة المحسوبة وأخذ زمام المبادرة والإبداع والابتكار، كما تؤكد نتائج دراسة قهواجي، أمينة (2015) إلى أن التعامل مع الأزمة يحتاج إلى قائد يمتلك الفن والمهارة والوعي الإدراكي الشامل بالأزمة، أن القيادة تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمة فهي القادرة على جعلهم مستعدون وجاهزون لمواجهة الأزمات بكفاءة، وأن القائد بخصائصه المتميزة هو الأقدر على التنبؤ بالأزمات المحتملة، وعلى مواجهتها وتقليل أخطارها، والتعامل معها، ومعالجة آثارها، كما تؤكد نتائج دراسة غارسيا، برينزا (Garcia, B, 2015) إلى ضرورة التعاون بين رؤساء الجامعات وقادة الأزمة بالجامعات، بينما تؤكد نتائج دراسة عبد الله (2018) أن القيادة تمثل المخرج لتجاوز الأزمات، وتؤكد على أهمية تدريب وصل القيادة وتنمية مهارات إدارة الأزمة لديهم.

وكشفت نتائج دراسات كل من: محمود (2018)، وسعيد (2018)، وعبدالرحمن (2019)، ومبارك وعبد الله (2021) أن واقع إدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط.

بينما كشفت نتائج دراسة إلى أن ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيطي، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الوظيفة لصالح وظيفة نائب رئيس جامعة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدكتوراه. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات (التفكير الواعي، التخطيطي، والاتصال والتفاوض وحل المشكلات) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

كما كشفت نتائج دراسات كلاً من مؤسسة ماكينزي الأمريكية McKinsey & Company (2020, 2021) و (MCK, 2020, 2021) وسويتي (Soete, 2021) أن هناك عدم تجانس وتباين في معدلات نجاح الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مواجهة تداعيات جائحة كورونا-COVID 19 عن إعادة التأكيد من جديد على أهمية توافر السمات والمهارات الأساسية اللازمة للقيادة الفعالة أثناء الأزمات مع استخلاص دروسها المستفادة التي بالإمكان البناء عليها في الاستعداد بشكل أفضل للتعامل مع أية أزمات عالمية أخرى مناظرة في المستقبل في ظل ما يشهده العالم المعاصر حالياً من انتشار واسع النطاق للأزمات العالمية الكبرى التي يحيط بها شك وعدم يقين وعدم وضوح صورة المستقبل كأزمات تلوث البيئة والتغيرات المناخية والحروب والصراعات السياسية والإرهاب الإلكتروني وغيرها.

بينما كشفت نتائج دراسة أحمد (2021) أن الجامعات تعاني من الكثير من المخاطر والتهديدات، وأن نجاح إدارة الوقاية من المخاطر الجامعية يتوقف على تفاعل واشتراك جميع أطراف المنظومة الجامعية (أكاديميين - طلاب- إداريين)، كما أكدت على ضرورة وجود إدارة للوقاية من المخاطر بالجامعات بشكل منظم وممنهج.

وأوصت نتائج دراسات كل من كروس وزملائها (Kruse et al., 2020) وأودجارد-كوستر وزملائها (Odegard-Koester et al., 2020) ودوموليسكو وموتيو (Dumulescu & Muțiu, 2021) وكارينجال-جو وزملائها (Caringal-Go et al., 2021) بضرورة تمتع القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي بقدرات التكيف والمرونة وتحديد الأولويات والابتكار التي تمكنهم من إعادة التفكير والنظر في الدور القيادي مع التقويم المستمر للإستراتيجيات المستخدمة في الاستجابة للأزمات والتصدي لما يصاحبها من تحديات تنظيمية متنوعة، تتطلب منهم ضرورة إحداث تحول جذري ملموس في منظومة الوظائف والمهام والمسؤوليات الوظيفية المختلفة من خلال إعادة هيكلة الاستراتيجيات التنظيمية والممارسات القيادية لمواجهة التغيرات المستمرة والتداعيات السلبية المترتبة على ظهور أزمة هذه الجائحة، ومراجعة برامج تطوير القيادة ومعايير وقيم المنظمة من أجل ضمان اتساقها مع كفاءات قيادة الأزمات.

وأمام هذه الأزمات العالمية التي تواجه التعليم، فقد بذلت المملكة العربية السعودية جهوداً جبارة لتخفيف الصعوبات التي تواجه التعليم، فاتخذت مجموعة من القرارات المهمة في الجانب التعليمي، كتعليق الدراسة، وتوفير التعليم الجيد لجميع أبنائها، وذلك من خلال استمرارية التعليم الإلكتروني بطرق ووسائل مختلفة، من خلال منصة مدرستي، وبوابة عين بقنواتها المختلفة وعددها (14) قناة تعليمية، وبوابة المستقبل، وقد لاقت تجربة المملكة العربية السعودية خلال التعليم عن بعد وقت الجائحة تقدير واحترام من دول العالم، وقد تبين ذلك من خلال ما أعلنه المركز الوطني للتعليم الإلكتروني عن مشاركة 6 منظمات وجهات عالمية في دراستين عن "تجربة المملكة في التعليم الإلكتروني"، وقد أشادت بجهود المملكة، وأظهرت النتائج تقدم المملكة في (13) مؤشراً من أصل (16) مؤشراً على مستوى (37) دولة، (العنزي، 2021).

وقد سعى الباحثان لمعرفة دور القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في مواجهة هذه الأزمة، ومع وجود بعض المقالات أو التصريحات الرسمية التي تتحدث عن الأزمة وخطورها وآثارها على التعليم، إلا أن الباحثين لم يجدا - في حدود بحثهما- أي دراسة محلية تناولت دور القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في قيادة الأزمة، لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة

ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### أسئلة الدراسة:

1. ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- الرتبة العلمية - سنوات الخبرة في التعليم الجامعي)؟

### أهداف الدراسة:

1. تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- الرتبة العلمية - الخبرة).
- أهمية الدراسة:** تبدو أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

**الأهمية العلمية:** تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من عدة جوانب، وهي:

1. أهمية الموضوع الذي تستهدفه الدراسة الحالية كونه يعالج موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري وهو قيادة الأزمات.
  2. تُعد الدراسة مؤشراً لدور القيادات الأكاديمية في مواجهة وقيادة الأزمات.
  3. محاولة لإثراء الميدان التربوي بدراسة عن قيادة الأزمات.
  4. توجيه القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية نحو مدخل قيادة الأزمة لا إدارتها.
- الأهمية العملية:** تتجلى الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال الجوانب الآتية:
1. تسهم نتائج الدراسة في تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا.
  2. ستمهد هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تفرق بين قيادة الأزمة وإدارة الأزمة.
  3. من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في توجيه متخذي القرار بالزام الجامعات بوضع وإعلان معايير اختيار القيادات الأكاديمية.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات المتمثلة في: التعاطف والرعاية، الشفافية والاتصال، التكيف والمواءمة، الصمود والشجاعة، الحسم، التشاور والمشاركة، تمكين العاملين، ظل جائحة كورونا

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد...

الحدود المكانية: جامعة الملك خالد بمدينة أمها بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1444هـ.

### مصطلحات الدراسة:

- 1- القيادات الأكاديمية: عرف الرويلي (2019) القيادات الأكاديمية بأنهم "هم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكليات"، وتشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات، وهم عمداء الكليات والعمادات المساندة، وكلاءهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية (سعد، 2020)، ويعرفهم الباحثان إجرائياً بأنهم: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد الذين يشغلون مناصب إدارية من وكلاء جامعة، وعمداء الكليات وكلاءهم، ورؤساء أقسام علمية.
- 2- قيادة الأزمة: عرفها جيجليوتي (Gigliotti, 2019) بأنها الخدمات التي يقدمها قادة فاعلين يتميزون بقدرة كبيرة على التوقع الاستباقي للأزمات والحيلولة دون وقوعها فعلياً، والاستجابة لها فضلاً عن بذل الجهود الدؤوبة لاستخلاص دروسها المستفادة التي بمقدورهم البناء عليها مستقبلاً، ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: الإجراءات التي يقوم بها القائد الأكاديمي أثناء الأزمة وتعتمد على دوره في التعاطف والرعاية مع زملائه أثناء الأزمة، وإظهار الشفافية في التعامل والمعلومات وتحسين الاتصال والتشاور والمشاركة بجميع العاملين، ويظهر التكيف والمواءمة مع الأزمة، ويمتلك الشجاعة في اتخاذ القرارات وحسم الأمور، ويمكن العاملين المتميزين من حل الأزمة.
- 3- أعضاء هيئة التدريس: هم: الأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون، ويعد في حكم أعضاء هيئة التدريس المحاضرون والمعيدون. (نظام الجامعات، 2020). ويعرفهم الباحثان إجرائياً بأنهم: منسوبي جامعة الملك خالد الذين يشغلون رتب أكاديمية من الأساتذة والأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين والذين يقومون بالأنشطة والمهام التدريسية والبحثية بالجامعة.

## الإطار النظري:

### قيادة الأزمات:

يستخدم مصطلح الأزمة في الإشارة إلى أية أحداث طارئة أو غير متوقعة مسبقاً يؤدي تصاعدها واستفحالها إلى ظهور مواقف خطيرة وغير مستقرة تؤثر سلباً في حياة أفراد أو جماعات أو مجتمعات إنسانية كاملة.

والأزمة في اللغة العربية هي: الضيق والشدة، وفي معنى آخر هي: حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف العلاقات، (الشعلان، 2002).

أما على مستوى الاصطلاح فتعرفها قهواجي (2015) بأنها: نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، وموقف طارئ وحالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة وتتطلب السرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات جوهريّة قد تؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها.

ويتساءل هلال (2001) هل تحتاج إدارة الأزمة إلى مدير أم قائد؟ فالإدارة تعتمد على التخطيط والارتباط بالقدرات والإمكانات المتاحة، ومحاولة تقليل عنصر المخاطرة، بينما القيادة تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والدفع والتحفيز عن طريق إيجاد جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة، (عبدالله، 2018).

ومصطلح الأزمة Crisis مشتق من كلمة يونانية قديمة هي Κρίσις اشتقها للمرة الأولى تاريخياً الطبيب اليوناني الشهير أبقراط Hippocrates (460-370) ق.م. تقريباً- الذي يلقبه الكثيرون بأبي الطب خلال عصور ما قبل الميلاد كمصطلح طبي يشير إلى ظهور نقطة تحول دراماتيكية تنذر بحدوث تغييرات سلبية في مسيرة تطور أي عرض مرضي يصيب الإنسان، (Mitroff, 2005).

وعرف زدزيارسكي (Zdziarski, 2006) مفهوم الأزمة على أنها حدث مفاجئ وغير متوقع، يتسبب في حدوث تعطيل أو خلل ملحوظ في العمليات اليومية للمؤسسة الأكاديمية أو رسالتها التعليمية بما يهدد سلامة وأمان منسوبيها من العاملين ومرافق بنيتها التحتية ومواردها المالية أو سمعتها المؤسسية.

وعرفها كومبس (Coombs, 2007) الأزمة أنها حدث مفاجئ وغير متوقع مسبقاً يهدد سمعة وأنشطة وعمليات المؤسسة بما يتسبب في وقوع أضرار بدنية ونفسية ومالية تؤثر على أصحاب المصالح ذوي الصلة بمنظومة العمل المؤسسي بكافة فئاتهم وشرائحهم المختلفة.

### الفرق بين إدارة الأزمة وقيادة الأزمة:

ذكر ميتروف (Mitroff, 2005) وكابوكو وأوستون (Kapucu & Ustun, 2018) بأن الأدبيات التربوية المعاصرة تؤكد على تباين واختلاف كلا مفهومي إدارة الأزمات وقيادة الأزمات على اعتبار أن قيادة الأزمات تمثل المفهوم الأعم والأوسع نطاقاً الذي يتضمن في إطاره إدارة الأزمات

لكنه يتجاوز هذا المنظور وصولاً إلى تحفيز وتنمية رغبة واستعداد العاملين للمساهمة في إنجاز الرسالة والرؤية المؤسسية في أوقات الأزمات.

وأوضح سيلادوراي (2006, Selladurai) أن نقطة الاختلاف الجوهرية بين الإدارة والقيادة تتمثل في محاولة القادة الحصول على التعاون التطوعي للمرؤوسين بشكل ذاتي من تلقاء أنفسهم؛ بينما يميل المدبرون أحياناً إلى استخدام أدوات القوة في محاولاتهم المستمرة للتأثير في سلوكيات بقية المنسوبين من العاملين.

وأوضح بوكر (2014, Booker) أن قيادة الأزمات تميل إلى الاستباقية الشديدة وأخذ زمام المبادرة لاكتشاف الأزمات المحتملة أو الممكنة، وقيادة دفة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بالاستعانة بالاستراتيجيات الفعالة للتخطيط المسبق وتحديد أنماط الاستجابة المناسبة للتطبيق العملي قبل وقوع الأزمات.

كما أكد جيجليوتي (2019, Gigliotti) أن قيادة الأزمات تعتمد على خدمات قادة فاعلين يتميزون بقدرة كبيرة على التوقع الاستباقي للأزمات والحيولة دون وقوعها فعلياً، والاستجابة لها فضلاً عن بذل الجهود الدؤوبة لاستخلاص دروسها المستفادة التي بمقدورهم البناء عليها مستقبلاً.

### أثر جائحة كورونا في قيادة الأزمات:

أكدت نتائج دراسات جيجليوتي (2019, 2020, 2021, Gigliotti) ومارشال وزملاؤه (2020, Marshall et al.)، أن قيادة الأزمات تعد أداة فعالة بيد القيادات الإدارية والأكاديمية لإدارة وتوجيه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي مع وجود التهديدات والتحديات التي ترتبت على ظهور وتفشي جائحة كورونا COVID-19 بما يمكنهم من الوصول إلى أعلى المستويات المنشودة من الكفاءة والفاعلية في التوقع الاستباقي والتعامل بشكل مناسب مع ما يصادفونه من مواقف الأزمات والمتزايدة، اعتماداً على توظيف ما لديهم من كفايات متطورة لقيادة الأزمات تتضمن في إطارها الاستعانة بمزيج متكامل من الاستراتيجيات الفعالة وأفضل الممارسات المقننة تربوياً للوقاية وإدارة ما يواجهونه من مواقف على كافة المستويات

وأكد ديراني وزملاؤه (2020, Dirani et al.) على أن الأزمات تسببت في ظهور العديد من التساؤلات أمام قادة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الذين عانوا من مشكلة عدم توافر إجابات شافية ترسم لهم المسار الصحيح لآليات التعامل والمواجهة الفعلية في بيئة الواقع، ومن هنا مثلت جائحة كورونا COVID-19 اختباراً صعباً ومعقداً وغير مسبوق للقادة الذي يسيرون المؤسسات الحكومية والخاصة وغير الربحية بما فيها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

وأظهرت جائحة كورونا COVID-19 الحاجة الماسة إلى ضرورة بذل الباحثين مستقبلاً للمزيد من الجهود لسد هذه الفجوة التي عانت منها الأدبيات والدراسات السابقة انطلاقاً من توصية كارينجال- جو وزملائها (2021, Caringal-Go et al.) وإيشناور وزملاؤه (Eichenauer et al., 2021) بالحاجة الماسة إلى ضرورة توسع الباحثين في عرض التصورات السائدة لدى عينات مختارة من العاملين عن سلوكيات قيادة الأزمات التي يتبعها القادة أثناء وبعد انتهاء الجائحة مع رصد خبراتهم الذاتية وتفاعلاتهم المتبادلة مع هؤلاء القادة في أوقات الأزمات بهدف فهم منظورهم لقيادة الأزمات بكافة مواقفها المختلفة من منظور فعال ومتكامل تربوياً.

كما لاحظ بالاسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022) أن أدبيات قيادة الأزمات أثناء التعرض للأوبئة لا تزال حتى الآن في بدايات نشأتها وتطورها الأولى على كلا المستويين الأكاديمي النظري والعملي التطبيقي كما أن هناك مشكلة عدم توافر أطر عمل نظرية ونماذج قياس إجرائية معتمدة ومقننة لتناول بنية قيادة الأزمات فضلا عن قيادة الأزمات أثناء الأوبئة.

وقد كشفت جائحة كورونا COVID-19 عن مضامين إدارية وتنظيمية جديدة وغير مسبوقة في الماضي، وبينت الدور المحوري الذي يلعبه القادة في إعادة هيكلة وتشكيل معالم عمل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة بهدف تمكينها من البقاء والاستمرارية والاستدامة سواء أثناء أو بعد انتهاء الأزمات بما يتطلب توافر نمط القيادة الحاسمة والصامدة & Assertive Resilient Leadership ذات الصبغة الكاريزمية/الملهمة Charismatic/ Inspirational والأيدولوجية الفكرية Ideological والتحولية Transformational في أوقات الأزمات التي تساهم في معالجة الشك وضمان شفافية ومصداقية قنوات الاتصال مع كافة المنسوبين من العاملين، حيث أوصت بذلك نتائج دراسات كل من بولدن (Bolden, 2020) وساكوراي وتشوغاتي (Sakurai, 2020) و Chughtai, 2020) ودولان وزملاؤه (Dolan et al., 2020) وفورستر وزملاؤه (Forster et al., 2020) وكاول وزملاؤه (Kaul et al., 2020) وكولسون-توماس (Coulson-Thomas, 2021) وكراين وميديروس (Crayne & Medeiros, 2021).

ويورد يوكوس (Yokuş, 2022) نموذج إرشادي مقترح لتفعيل قدرات منسوبي القيادة التربوية بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مواجهة أزمة جائحة كورونا COVID-19، يقوم على خمس مرتكزات أساسية متكاملة وهي:

- 1- بناء الشبكات - بما في ذلك: تشجيع تدشين المجتمعات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، والارتقاء بالتفاعل الاجتماعي، بناء الشبكات المتمحورة حول المجتمع المحلي.
  - 2- تعزيز الممارسات التربوية والتعليمية - بما في ذلك: بناء بيئات التعلم الشاملة والداعمة، وإتاحة مصادر التعلم المطلوبة، وتصميم وتقديم التغذية الراجعة الداعمة لتحسن الأداء الدراسي، وبلورة معالم رؤية مستقبلية منشودة للارتقاء بمستويات النجاح الدراسي للطلاب.
  - 3- الهدوء والتعاطف مع الآخرين - بما في ذلك: القيادة تحت ضغط العمل، والتأكيد على أهمية سيادة روح التفاؤل، والرعاية والعناية بالمتعلمين من الطلاب، وإلهام الطلاب لمواصلة رحلة التعلم.
  - 4- التفكير التحليلي والاستراتيجي - بما في ذلك: صنع واتخاذ القرارات المتمحورة حول البيانات، والتخطيط لمواجهة المخاطر المحتملة، وصياغة الاستراتيجيات التي تناسب التطبيق العملي على المدى الطويل مستقبلاً، وتعظيم بناء ونمو قدرات المجتمع المحلي.
  - 5- الشفافية - بما في ذلك: بناء الثقة المتبادلة، وتدشين الثقافات التنظيمية الداعمة، والدخول في الحوارات المفتوحة دون قيود مع الآخرين.
- وأوصى نوجروهو وزملاؤه (Nugroho et al., 2021) بضرورة تحلي قيادات منظومة التعليم بالكفايات الأساسية والمهارات المتقدمة اللازمة لمواجهة الشعور الشديد المتنامي بالضبابية والشك وعدم اليقين الحاصل في ظل انتشار جائحة كورونا COVID-19 وما صاحبها من

أزمات مجتمعية حادة حول العالم. ومن هنا؛ أصبح يتوجب على هؤلاء القادة ضرورة التحلي بالقدرة على إدارة التغيير الفوري والسريع مع اكتساب المزيد من خبرات التعلم الجديدة التي تتيح لهم فرصاً لدعم العاملين ومساندة الفئات والشرائح المختلفة من أصحاب المصالح ذوي الصلة بالمنظومة الجامعية وبناء الشراكات المجتمعية المستدامة ودفع عجلة القيادة التنظيمية الفعالة على كافة المستويات.

### خصائص ومهارات القائد الفعال أثناء الأزمات:

عند الأزمات تظهر الفروق بين من يسعى لإدارة الأزمة وبين من يقوم بقيادة الأزمة، فلا شيء يكشف القائد العظيم أفضل من ساعة الأزمة، فظهور الاضطرابات المفاجئة في العمل تتطلب اتخاذ إجراءات عاجلة وقرارات قوية، وهذه لن تتحقق إلا بوجود قائد متمكن.

فقد حدد لاي (Laye, 2002) ثلاث مرتكزات أساسية موجبة لأفعال وسلوكيات القادة أثناء الأزمات وهي: الوعي بالتهديدات المحتملة والتخطيط الاستباقي للتعامل معها بشكل مناسب، وصنع واتخاذ القرار، ورسم السياسات وتطبيقها عملياً، بينما حدد كلان (Klann, 2003) مكونات أساسية أخرى لقيادة الأزمات هي: الاتصال ووضوح الرؤية والقيم السائدة وبناء العلاقات الداعمة لرعاية الآخرين.

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

ويؤكد كولدويل وزملاؤه (Coldwell et al., 2012) إلى أن الأزمات تُعد بالفعل مرآة عاكسة لواقع ما يتمتع به القادة من قدرات واستعدادات لمواجهة المشكلات التي تؤدي مع مرور الوقت لظهور العديد من التأثيرات السلبية بالأداء المالي والسمعة المؤسسية والروح المعنوية للعاملين نتيجة لعدم قدرة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على مواجهة التغيرات الدينامية المستمرة التي تحدثها الأزمات بالأنشطة اليومية المختلفة. ومن هنا؛ تظهر أهمية تحلي القادة بالكفايات الأساسية اللازمة للتعامل الفعال مع الأزمات بما يمكنهم من المساهمة في تعزيز أو الحفاظ على بقائها واستمراريتها واستدامتها على المدى الطويل مع تمكين منسوبيها من العاملين من بناء القدرات اللازمة للصمود والمواجهة والتصدي للأزمات عن طريق صنع واتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة زمنياً.

وذكر عبدالله (2018) بأن هناك مهارات أساسية يجب أن يتمتع بها القائد عند تعيينه لمواجهة الأزمة، تتمثل في:

- 1- المهارات الإنسانية، أهمها: أن يتمتع بروح الجماعة، والتفاعل مع فريق العمل ليؤثر فيهم، ويحرص على العلاقات الإنسانية مع العاملين.
- 2- المهارات الفنية، وتتمثل في: إلمام القائد بطرق وأساليب العمل، أن يمتلك القدرات من حيث الكفاءة والخبرة.



- 3- المهارات الإدارية، وتتمثل في معرفة القائد بمبادئ وأصول الإدارة، إضافة إلى المعارف المساعدة كالإحصاء وبحوث العمليات والحاسوب.
- 4- المهارات الفكرية، وتتمثل في: الذكاء وقوة الملاحظة والبدئية الحاضرة والتفكير المنطقي عند اتخاذ القرارات.
- وأشار حسين (2021) إلى مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في القائد أثناء الأزمة، وهي: القدرة في التأثير على الآخرين، والشفافية- إلى حد ما، تشجيع المخاطرة والابتكار، قيم الأخلاق والنزاهة، التصرف بحزم، الموازنة بين الحقائق الصعبة والتفاوض.
- وحدد سميث وريلي (Smith & Riley, 2010) قائمة السمات الرئيسية المميزة لقيادة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في أوقات الأزمات ومنها:
- القدرة على مواكبة حالات الغموض والإبهام وتحويل السلبيات إلى فرص إيجابية.
  - القدرة على توظيف أدوات التفكير الإبداعي والابتكاري خارج المؤسسات.
  - الرغبة والاستعداد لإعادة النظر في أحداث الأزمات بصور مختلفة وأكثر عمقاً.
  - القدرة على مد جسور التعاون والشراكة مع بقية العاملين الآخرين بهدف المساهمة معاً في تحقيق النتائج والمخرجات النهائية المشتركة لكلا الطرفين.
  - إظهار روح الصلابة والصمود والمثابرة على مواجهة التحديات والأزمات.
  - بناء فرق العمل المتجانسة التي تتميز بثقافة التمكين والمشاركة في تحمل المسؤولية والعمل الجماعي في إطار فريق.
- ويقترح سميث وريلي (Smith & Riley, 2012) تسع سمات رئيسية مميزة للنظم الفعالة لقيادة الأزمات بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي المعاصرة هي:
- 1- مهارات الاتصال: التي تتضمن في إطارها المهارات المتقدمة للاتصال التفاعلي المتبادل.
  - 2- الذكاء الإجرائي: الذي يشمل بدوره المعارف والمهارات المكتسبة التي يمكن تعزيزها وتنميتها من خلال الخبرة.
  - 3- الجرأة في صنع واتخاذ القرار: الذي يعتمد على توافر قدرات صنع واتخاذ القرارات الصائبة المنطقية في المواقف المهمة التي تعاني من محدودية المعلومات المتاحة.
  - 4- التفكير الإبداعي: الذي يعتمد على سرعة توليد الأفكار والحلول الجديدة وتحويل المشكلات السلبية إلى فرص إيجابية للنمو والتطور.
  - 5- مهارات التركيب: التي تشمل توافر القدرات اللازمة لتحديد القضايا والرسائل الاتصالية الأساسية في ظل توافر مصادر معلومات متعددة وشديدة الاضطراب والتناقض.
  - 6- التعاطف والاحترام: من خلال التحلي بالقدرات اللازمة للتعاطف مع مشاعر وانفعالات الآخرين واحترام آرائهم ووجهات نظرهم المختلفة.
  - 7- التفاؤل: عبر توافر القدرات اللازمة لمواصلة إظهار الشعور بالتفاؤل في مواجهة التحديات السلبية.
  - 8- المرونة: عن طريق إحداث التغييرات السريعة في أساليب التفكير والسلوكيات العملية المختلفة استجابة لظروف وأوضاع البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار.

9- الحدس: الذي يعتمد على توافر القدرات الفعالة للتفكير الحدسي البديهي، والاستعداد الجيد لتوظيفها عملياً.  
**دور القادة أثناء الأزمات:**

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

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

وصنفت سافانيفيسين وزميلاتها (Savanevičienė et al., 2014) الكفايات الأساسية لقيادة الأزمات بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في إطار ثلاثة محاور كبرى هي:

- 1- كفايات إدارة الذات: التي تمكن القادة من التعامل بشكل مناسب مع البيئات الغامضة غير المحددة المعالم، فضلاً عن التكيف والمواءمة مع الظروف والأوضاع المتغيرة باستمرار في مواقف الأزمات.
  - 2- كفايات إدارة الأعمال: التي تشمل توافر كفايات التفكير، والتخطيط الإستراتيجي، والحل الإبداعي للمشكلات، وغيرها من الكفايات الأخرى المناظرة التي يحتاجها القادة لصنع واتخاذ قرارات الأعمال، والمشاركة في عمليات الاتصال الفعالة بمنظومة الأعمال.
  - 3- كفايات إدارة العاملين: التي تشمل صقل كفايات المشاركة والعمل الجماعي في إطار فريق، وإدارة الصراع، وتمكين بقية العاملين الآخرين.
- وأكد ماتش (Mutch, 2015) أن هناك ثلاث مجموعات متنوعة من العوامل المؤثرة في ممارسات القادة التربويين الفعالة لقيادة الأزمات بمواقف الأزمات المختلفة وهي: العوامل الذاتية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الموقفية.

وذكر فرنانديز وشو (Fernandez & Shaw, 2020) أفضل الممارسات الفعالة تربوياً والواجب على القيادات الإدارية والأكاديمية المعاصرة تبني تطبيقها عملياً حتى يتمكنوا من مواجهة التحديات غير القابلة للتنبؤ بها مسبقاً التي ترتبت على ظهور وتفشي جائحة كورونا COVID-19 وتحويلها إلى فرص نجاح إيجابية تمكن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من بناء الميزة التنافسية المستدامة للمستقبل وهي تحديداً ما يلي:

1. بناء الروابط الوثيقة مع العاملين من خلال توظيف أدوات القيادة الخادمة التي تؤكد على أهمية التمكين والتعاون والمشاركة والعمل الجماعي في إطار فريق مع التحلي بقدرات الذكاء والثبات الانفعالي التي تمكنهم من التركيز على تحقيق المصلحة العامة ومصالح الآخرين.
2. توزيع مسؤوليات القيادة على شبكات متجانسة ومتكاملة من فرق العمل التي يناسب إلى عضويتها العاملون على كافة مستويات منظومة العمل المؤسسي بهدف تعبئة وتضافر الجهود لتحسين جودة ما يتخذونه من قرارات متنوعة لحل الأزمات سواء بشكل آني فوري أو على المدى الطويل مستقبلاً.
3. الاتصال الفعال من خلال مد جسور وقنوات الاتصال المستمر والمتكرر والدقيق والواضح المعالم دون قيود مع كافة الفئات والشرائح المستهدفة من أصحاب المصالح ذوي الصلة بالمنظومة الجامعية أثناء الأزمات بالاستعانة بمجموعة متنوعة من وسائل وأدوات الاتصال وبخاصة تقنيات الاتصال الإلكتروني غير التزامني عبر شبكة الإنترنت.
- وبغض النظر عن مدى تأثير الفيروس COVID-19 على المؤسسة فقد أشار قادة مؤسسة "ديلويت" الأمريكية (Deloitte, 2020a) (D, 2020a) أن هناك خمس صفات أساسية للقيادة المرنة التي تميز الرؤساء التنفيذيين الناجحين أثناء توجيههم لمؤسساتهم خلال أزمة COVID-19، وهي:
  1. تصميم من القلب... والرأس. في الأزمات، يمكن أن تكون أصعب الأشياء هي أنعم الأشياء. القادة المرنون هم حقا، متعاطفون بإخلاص، يسرون برحمة في مكان الموظفين والعملاء ونظمهم الإيكولوجية الأوسع. ومع ذلك، يتعين على القادة المرنون أن يتخذوا في الوقت نفسه خطا صارما وعقلانيا لحماية الأداء المالي من النعومة الثابتة التي تصاحب مثل هذه الاضطرابات.
  2. ضع المهمة أولا. يتمتع القادة المرنون بمهارة في الفرز، وقادرون على تحقيق الاستقرار في مؤسساتهم لمواجهة الأزمة المطروحة مع إيجاد الفرص وسط القيود الصعبة.
  3. استهدف السرعة أكثر من الأناقة. يتخذ القادة المرنون إجراءات حاسمة - بشجاعة - بناء على معلومات غير كاملة، مع العلم أن النفعية ضرورية.
  4. امتلك السرد. يستغل القادة المرنون السرد في البداية، ويتحلون بالشفافية بشأن الحقائق الحالية، بينما يرسمون أيضا صورة مقنعة للمستقبل تلهم الآخرين على المثابرة.
  5. احتضن النظرة الطويلة. ويواصل القادة المرنون التركيز على الأفق، وتوقع نماذج الأعمال الجديدة التي من المرجح أن تظهر وإثارة الابتكارات التي ستحدد الغد.وأشار حسين (2021) بأنه لا يمكن أن يجمع القائد عند حدوث الأزمات بين الروح المعنوية المنخفضة والأداء الجيد، فالروح المعنوية العالية هي الحالة التي يحس فيها الفرد بالثقة والشجاعة، ولذا يجب على القائد أن يتعد عن العوامل التي تؤدي إلى انهيار هذه الروح أو مجرد انخفاضها، وعليه القيام بعدة أمور، أهمها: أن يوجد رؤية ملهمة للمستقبل، وأن يحفز العاملين ويلهمهم بالانخراط في هذه الرؤية وتبنيها، وأن يدير تواصل الرؤية، وأن يقوم ببناء فريق عمل ويدربهم ليكونوا أكثر فعالية في تحقيق الرؤية.

## أساليب قيادة الأزمة:

لا يُوجد دائماً مدخل واحد فقط يناسب الاستخدام العملي في حل كافة مواقف الأزمات. من استثناء، وأنه يجب على القادة تنوع أساليب قيادتهم المستخدمة من موقف أزمة إلى آخر بدلاً من الاكتفاء بمجرد الاعتماد على توظيف واحد أو اثنين فقط من سلوكيات أو أساليب القيادة دون غيرها، وهذا ما أكدته هيرسي وزملاؤه (Hersey et al., 1979) بقوله: أنه في ضوء مستويات نضج العاملين وقدرتهم على التعامل مع مواقف مهام معينة؛ يمكن للقائد الاستعانة بأساليب قيادة متنوعة منها أساليب التوجيه والمشاركة والتفاوض الخ.

كما أكد ذلك أهرن ولوه (Ahern & Loh, 2020) حيث ذكر إنه يجب علينا دائماً الأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن كل أسلوب من أساليب القيادة يتميز بطبيعة خاصة وإستراتيجيات متفردة لإدارة الأزمات.

وأكدت نتائج دراستي هيرسي وشوفالبييه (Hersey & Chevalier, 2000) على أن القيادة الموقفية تمثل أفضل أساليب القيادة مناسبة للاستخدام العملي في إدارة الأزمات وبخاصة بكلتا مرحلتي أثناء وما بعد الأزمة. ويعزو مجتبي وسونج خاوان (Mujtaba & Sungkhawan, 2009) السبب في ذلك إلى الدور البارز الذي تلعبه إستراتيجيات القيادة الموقفية في تشجيع القادة على دعم واستثمار طاقات أعضاء فرق العمل، والموازنة بين مجموعة متنوعة من المتغيرات المؤثرة بينات العمل الوظيفي، واختيار أساليب القيادة التي تتناسب مع الأهداف المنشودة والظروف السائدة في بيئة الواقع. ومن هنا يجب على هؤلاء القادة التحلي بالقدرة على الانتقال السلس بين استخدام عدة أساليب قيادية متعددة بشكل تزامني في الوقت نفسه بما يفي بالاحتياجات المتغيرة للجامعات ومؤسسات التعليم العالي ومنسوبيها من العاملين.

كما أوصى بالاسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022) في دراستهما الحالية بضرورة اختيار القادة الموقفين للجامعات ومؤسسات التعليم العالي أساليب القيادة المناسبة التي تتوافق مع المستويات المتنوعة لاستعداد وجاهزية العاملين للتعامل مع مواقف الأزمات بما يعزز نمو قدراتهم الإنتاجية والتنافسية أثناء الأزمات. وعلى هذا الأساس؛ يجب على هؤلاء القادة إبراز تحلهم بمستويات مرتفعة من الكفايات القيادية أثناء الأزمات.

بينما أشارت شينز وريجيو (Schyns & Riggio, 2016) إلى أن نظرية القيادة الضمنية تتأثر بالتمثيلات العقلية التي يكونها العاملين عن القادة في أفعالهم وسلوكياتهم المتبعة تجاه هؤلاء القادة مع تأثيرها كذلك في تحديد آليات تصرفهم وسلوكياتهم العملية المختلفة بينات العمل الوظيفي.

وأكدت هولبرج وأكريلوم (Holmberg & Åkerblom, 2006) على أنه عندما يتشارك أفراد عينات بحثية كبيرة الحجم مختارة من العاملين من منسوبي عدة مؤسسات تنظيمية متعددة في أفكارهم السائدة عن ماهية السمات والسلوكيات الرئيسية المميزة بين قادة الأزمات الأكفاء ذوي الفاعلية وغيرهم من بقية الأفراد الآخرين العاديين؛ فإن ذلك يمثل إلى حد بعيد تجلياً بارزاً لتطبيقات النظرية الضمنية المدعومة ثقافياً لقيادة الأزمات.

وتؤكد سيغال وزملائها (Seghal et al., 2021) على الأهمية الكبرى لاستخدام مداخيل قيادة الأزمات المتمحورة حول العاملين وخاصة في ظل جائحة كورونا COVID-19 على اعتبار أنه غالباً ما تظهر باستمرار تفاوتات وتباينات شديدة بين التصورات الذاتية للقادة والتصورات



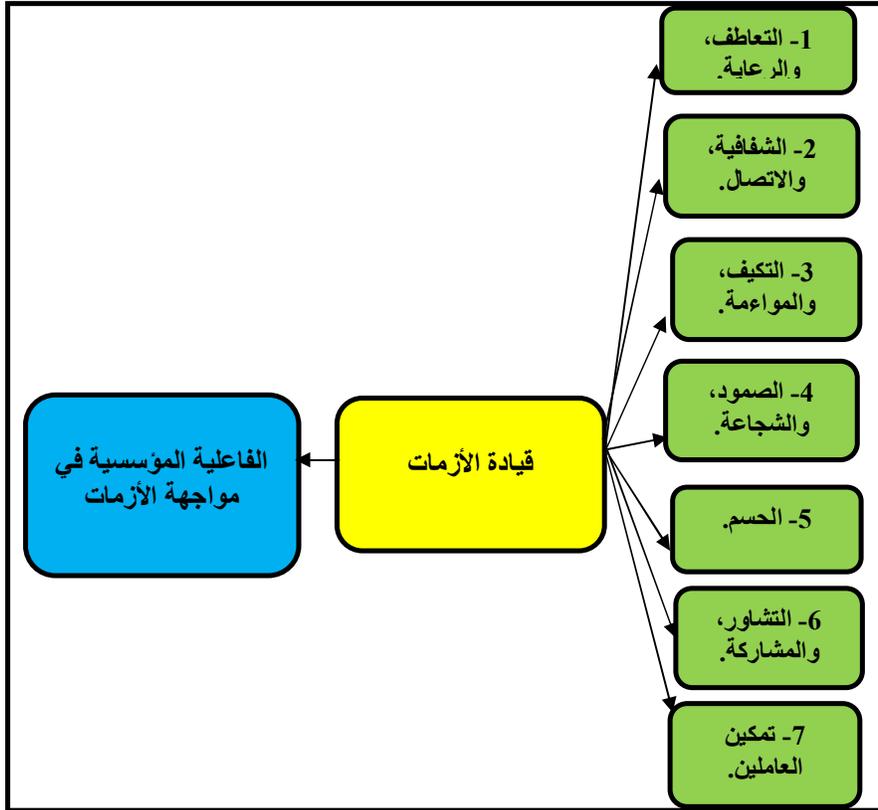
السائدة عن القيادة لدى العاملين، مع ضرورة التعمق في فهم التصورات السائدة لدى العاملين عن القيادة انطلاقاً من دورها البارز في تقليص فجوة التصورات السائدة لدى القادة والعاملين وتحقيق التوافق والتطابق المنشود في وجهات النظر بين كلا الطرفين بما يساهم في تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد والمشاركة والتفاعل ببيئات العمل الوظيفي وخاصة أثناء الأزمات.

وذكر بالاسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022) أفضل الممارسات الاثنا عشر الرئيسة لقيادة الأزمات بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي وهي: الاستجابة للأزمات ودفع عجلة النجاح التنظيمي، والإدارة والقيادة الناجحة للأزمات، والاستباقية والحسم واتخاذ القرارات المستنيرة، والاستعداد والوقاية من الأزمات، والمشاركة والحس المجتمعي، والاتصال، والمرونة والقابلية للتكيف والمواءمة، والتعلم القائم على استخلاص الدروس المستفادة والتأمل، والجوانب الإنسانية للقيادة، والقيادة الموزعة، والتركيز على فئات وشرائح أصحاب المصالح، وبناء المعنى المشترك.

وكمحصلة لذلك تظهر حاجة مواقف أزمة جائحة كورونا COVID-19- التي لا تزال تداعياتها السلبية مستمرة حتى الآن- إلى اتباع مجموعة متنوعة للغاية من السلوكيات والأساليب القيادية الواجب توافرها لدى القادة الموقفيين حتى يتمكنوا من مواجهة هذه الأزمة بكفاءة وفاعلية سواء في الحاضر أو للمستقبل.

#### أبعاد قيادة الأزمة:

أورد بالاسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022: 12) نموذج مقترح لقيادة الأزمات في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في ضوء الدروس المستفادة من أزمة جائحة كورونا COVID-19 يتألف من سبعة أبعاد محورية لإمكانية الاستفادة من توظيفه عملياً في الارتقاء بمستويات الفاعلية المؤسسية في مواجهة الأزمات المختلفة حول العالم.



\* الشكل رقم (1): النموذج المقترح لدراسة بالاسوبرامانيان وفرنانديز

(Balasubramanian & Fernandes, 2022: 12).

#### 1- التعاطف والرعاية: (CC) Compassion & Care

أكد كل من: إيشناور وزملاؤه (Eichenauer et al., 2021) وديراني وزملاؤه (Dirani et al., 2020a) وكاول وزملاؤه (Kaul et al., 2020) ومؤسسة ديلويت الأمريكية (Deloitte, 2020a) وفورستر وزملاؤه (Forster et al., 2020) وأهرن ولوه (Ahern & Loh, 2020) أن القيادة أثناء الأزمات لا يجب أن تكتفي بمجرد تأمين الحصول على دعم العاملين؛ بل يجب أن تسعى إلى تزويدهم بالدعم اللازم وإبراز اهتمام ورعاية المؤسسة التنظيمية لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والوظيفية، وأن يتواجد القادة حول العاملين أثناء الأزمات، وغرس الشعور بالثقة بالنفس لديهم، وإظهار روح التضامن والتكامل والمشاركة أثناء الأزمات، وأن قدرة القادة على بناء وتنمية الشعور بالوحدة والتجانس والتكامل لدى العاملين يُعد متطلباً أساسياً أثناء مواجهة جائحة كورونا COVID-19؛ والتركيز أثناء الأزمات على بناء الروابط المتينة بين القادة والعاملين، وإظهار الشعور بالتعاطف الوجداني مع مشاعر وانفعالات العاملين. ومنح القادة للمرؤوسين من العاملين فرصاً مناسبة للتحدث بحرية دون قيود والتعبير عن الآراء الذاتية.



## 2- الشفافية والاتصال: (OC) Openness & Communication

أكد كل من: كومبس وهولاداي (Coombs & Holladay, 2012)، وستولر (Stoller, 2020)، وكاول وزملاؤه (Kaul et al., 2020)، وديراني وزملاؤه (Dirani et al., 2020)، وفورستر وزملاؤه (Forster et al., 2020)، و مؤسسة ديلويت الأمريكية (Deloitte, 2020b)، على أن الاتصال مع العاملين أثناء الأزمات واحد من المبادئ القيادية الأساسية، وإلى ضرورة تحلي قادة الأزمات دائماً بالكفايات الأساسية من الشفافية والاتصال، وأنها عمليات تجميع ومعالجة ونشر وتعميم المعلومات اللازمة للتعامل مع مواقف أزمات معينة في بيئة الواقع، وبضرورة مشاركة القادة منذ البداية في تصميم وإعداد محتوى الرسائل الاتصالية الموجهة للمرؤوسين من العاملين من منظور يأخذ في الاعتبار تحليمهم بالشفافية الكاملة في التعبير عن الوقائع الحادثة فعلياً والمعلومات المهمة مع الدخول معهم في عمليات اتصال تفاعلية دقيقة وواضحة المعالم ومتسقة منطقياً تتميز بالطابع التكيفي المرن. كما أوصى ستولر (Stoller, 2020) ديراني وزملاؤه (Dirani et al., 2020) بضرورة تمييز عمليات الاتصال الجارية أثناء الأزمات بسمات الصدق والأمانة والشفافية والمصدقية والارتكاز على دعائم الحقائق اليقينية والاستمرارية والوضوح واستخدام عدة وسائط اتصالية متعددة فضلاً عن تمييزها بالطابع الدوري المنتظم والدائري غير الخطي، وتوصلت كارينجال- جو وزملاؤها (Carinjal-Go et al., 2021) إلى أن عمليات الاتصال المستمرة والمفتوحة التي يدخل فيها العاملون مع القادة تساهم في التخفيف من حدة المشاعر والانفعالات السلبية التي تنتابهم أثناء تعرضهم لجائحة كورونا COVID-19.

## 3- التكيف والمواءمة: (AD) Adaptiveness

لاحظ ديراني وزملاؤه (Dirani et al., 2020)، ورامالينجام وزملاؤه (Ramalingam et al., 2020)، وكاول وزملاؤه (Kaul et al., 2020)، ودونثو وجوستافسون (Donthu & Gustafsson, 2020)، أن الاستجابة الفعالة للأزمات السريعة التطور كجائحة كورونا COVID-19 تتطلب توافر قدر مناسب من التكيف والمواءمة مع إرساء دعائم القيادة التكيفية القادرة على المواءمة مع ظروف وتحديات بيئة الواقع على اعتبار أن الأزمات تتميز بقدر هائل من الفوضى والاضطراب والشك وعدم اليقين، مما يؤكد على ضرورة الاستفادة من توظيف أدوات التعلم المستمر وتعديل الاستجابات في وقت الأزمات بشكل دوري منتظم يتناسب مع ظروفها وأوضاعها المتغيرة باستمرار، وتوظيف ما يواجهونه من أزمات كفرص إيجابية لاكتشاف النماذج والممارسات الوظيفية الجديدة وإدخال تطبيق النظم والاستراتيجيات المبتكرة بعمليات إعادة البناء والهيكلة المؤسسية والتوصل إلى عمليات جديدة أكثر كفاءة وفاعلية وتسلسلاً منطقياً وقابلية للتطبيق العملي في بيئة الواقع، وأوصت أهرن ولوه (Ahern & Loh, 2020) وفورستر وزملاؤه (Forster et al., 2020) بأهمية تكيف ومواءمة القادة باستمرار مع مواقف الأزمات بسبب تغير ظروفها وأوضاعها السائدة من حين إلى آخر؛ بينما نادى ديراني وزملاؤه (Dirani et al., 2020) بالحاجة إلى ضرورة تمتع القادة بعقلية تكيفية تنظيمياً أثناء قيامهم بعمليات صنع واتخاذ القرار جنباً إلى جنب مع تحليمهم بمهارات التفكير الإجمالي التي تمكنهم من التفكير بطريقة تأملية ناقدة أثناء تفاعلهم مع مواقف الأزمات سعياً وراء التعمق أكثر في اكتشاف العمليات الجديدة وإعادة هيكلة الاستراتيجيات التطبيقية المستخدمة وفهم ظواهر الأزمات من منظور منظومي متكامل.

#### 4- الصمود والشجاعة: (RC) Resilience & Courage

ذكرت مؤسسة فوربس الأمريكية (Forbes, 2017) أن قيادة الأزمات تتطلب القائد الصامد الذي يتوافر فيه قدر مناسب من قدرات الصمود والشجاعة وبمقدوره النظر إلى الأخطاء والسلبيات وحالات الفشل كتنكسات مؤقتة بمقدوره التعافي منها سريعاً، ونادى كاول وزملاؤه (Kaul et al., 2020) بضرورة إظهار القادة الصامدين للشجاعة في مواجهة حالات الشك وعدم اليقين الناجمة عن الأزمات مع إدراكهم إلى ضرورة تقديم التضحيات واتخاذ القرارات الصعبة بهدف الحفاظ على المسارات والتوجهات الإستراتيجية المرسومة مسبقاً للمؤسسات المختلفة أثناء الأزمات، كما أكد ستولر (Stoller, 2020) على ضرورة تعلم القادة لآليات العمل تحت الضغوط الشديدة أثناء الأزمات مع قيامهم بمحاولات دؤوبة ومستمرة لتقليل حدة الضغوط التي يتعرض لها من حين إلى آخر العاملين في العمل، وأكدت أهرن ولوه (Ahern & Loh, 2020) على أن القيادة الفعالين سريعو التعلم من الأخطاء والتعافي من الأزمات والعودة من جديد إلى المسار الصحيح. كما أكدت على أهمية إظهار القدرة على الصمود والتغلب على المعوقات والسلبيات، والتخلي بالأمانة والزاهة والشجاعة والاعتراف بالخطأ.

#### 5- الحسم: (DC) Decisiveness

لاحظ فورستر وزملاؤه (Forster et al., 2020)، والسعيد وزملاؤه (2020)، وكاول وزملاؤه (Kaul et al., 2020)، أن الأزمات تمثل دائماً أوقاتاً للحسم وتتطلب توافر قادة فاعلين قادرين على التعامل معها ومواجهتها بالشكل المطلوب. ويمكن النظر إلى القيادة الحاسمة كأداة فعالة لسرعة التصرف وإصدار ردود الأفعال المناسبة أثناء الأزمات، وأن القيادة الحاسمة تتميز بسمة رئيسية هي سرعة الاستجابة ارتكازاً على دعائم الفهم الدقيق والواضح المعالم للتهديدات المترتبة على وقوع الأزمات كجائحة كورونا COVID-19). ويظهر أن هؤلاء القادة لا يمكنهم التأخر في صنع واتخاذ القرارات العاجلة التي تناسب التعامل مع مثل هذه الظروف على يد اللجان الرسمية أو البيروقراطية انطلاقاً من فهمهم لحقيقة أن عدم التصرف أو تأجيل اتخاذ قرارات معينة ربما إلى نتائج ومخرجات أسوأ أثناء الأزمات، وبالتالي يميل هؤلاء القادة إلى الارتكاز على دعائم توقعات منشودة محددة جيداً مع اتباعهم لأساليب اتصال واضحة المعالم وسعيهم نحو تحقيق الربط والتكامل الوثيق بين أقوالهم وأفعالهم المختلفة في ظل توقع سرعة استجابة العاملين لذلك، وتوصلت دراسة كارينجال- جو وزملائها (Caringal-Go et al., 2021) بضرورة تحلي القادة بالحسم وسرعة التصرف والتعامل بشكل عاجل مع التداعيات السلبية المتطورة أثناء تعرضهم لأزمة جائحة كورونا COVID-19، وأكد ستولر (Stoller, 2020) على أهمية تمتع القادة أثناء جائحة كورونا COVID-19 بمهارة اتخاذ لقرارات السريعة المميزة أثناء الأزمات الأمر الذي يحمل العاملين على تنفيذ القرارات بشكل جيد للتغلب على ما يواجهونه من أزمات على كافة المستويات.

#### 6- التشاور والمشاركة: (CCL) Consultation & Collaboration

وفقاً لمبادرة الميثاق العالمي للأمم المتحدة United Nations Global Compact, UNGC (2020) يعد التشاور والمشاركة أدوات أساسية لقيادة الأزمات وضرورة اتخاذ القرارات المطلوبة بالرجوع إلى آراء ووجهات نظر الآخرين لاسيما إذا كان هناك وقت مناسب وكافي لذلك، ويؤكد ديراني وزملاؤه (Dirani et al., 2020) على أن مواجهة الأزمات المعقدة كجائحة كورونا COVID-19 يتطلب من القادة عدم التصرف بمفردهم والاعتماد على توظيف أدوات صنع واتخاذ القرار

الجماعي وتعاون ومشاركة أصحاب المصالح في تحقيق النجاح المنشود، كما نادى كاول وزملاؤه (Kaul et al., 2020) بأهمية التواصل مع الخبراء الداخليين والخارجيين كالداعمين والعملاء والمؤسسات الأخرى المناظرة، بهدف استطلاع آرائهم والاستفادة منها في اتخاذ قرارات أفضل مع إمكانية تشاور هؤلاء القادة مع العاملين في العمل وتوظيف آرائهم في اتخاذ القرارات التي تحظى بأكبر قدر ممكن من الإجماع المطلوب أثناء الأزمات، وتشجيع العاملين على مد جسور التعاون مع القادة التنظيميين وصنع واتخاذ القرارات الجماعية المشتركة وتبني ثقافة العمل الجماعي في إطار فريق.

وأضافت مؤسسة "ديلويت" الأمريكية (Deloitte, 2020c) بدورها بأنه حتى في حالة القادة الأوتوقراطيين المستبدين بالرأي؛ لا يجب أبداً الانفراد بصنع، واتخاذ القرار أثناء الأزمات. ومن هنا: ليس مستغرباً أبداً ميل القادة المتميزين أثناء الأزمات بقوة نحو مقاومة غريزة الانكفاء، والتفوق حول الذات في ظل زيادة احتمالات تفاعلهم مع معلومات متاحة لهم خارج النطاق المحدود لمجال خبرتهم، وتخصيصهم الدقيق بالتوازي مع بروز إمكانية عدم توافر قدر كافي من الوقت أمامهم لمعرفة المزيد عما يواجهونه من أزمات.

#### 7- تمكين العاملين: (EM) Employee Empowerment

أورد شورت (Short, 1994) مفهوم تمكين العاملين أنه تلك العملية التي تتيح الفرصة أمام العاملين المشاركين بها من منسوبي مؤسسة معينة لتنمية الكفايات الأساسية اللازمة لتحمل المسؤولية الكاملة خلال نموهم المهني وحل المشكلات المختلفة التي يصادفونها في العمل الوظيفي. وأوضح فورستر وزملاؤه (Forster et al., 2020)، وكاول وزملاؤه (Kaul et al., 2020)، ستولر (Stoller, 2020)، أهمية تمكين العاملين بمواقف وسياقات أزمة جائحة كورونا-COVID-19 باعتباره عاملاً رئيسياً مؤثراً في الارتقاء بالمناقشات المفتوحة دون قيود، وعلى تحفيز الدافعية الذاتية للتمتع بمستويات أعلى من القدرة على المساهمة البناءة والأداء الفعال لمهام العمل الوظيفي، وعلى تشجيع توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة بدلاً من الاكتفاء بمجرد إخبار العاملين بما يتوجب عليهم القيام به عملياً في المواقف المختلفة، كما أكدوا على أهمية الاستفادة من توظيف إستراتيجيات الحل الإبداعي للمشكلات في الحفاظ على بقاء واستمرارية واستدامة منظومة العمل المؤسسي أثناء وبعد انتهاء جائحة كورونا-COVID-19، وعلى ضرورة منح الزملاء من العاملين فرصاً للمحاولة والتجريب ومواجهة المخاطر المحتملة أو المتوقعة واستخلاص الدروس المستفادة من الأخطاء التي ربما يقعون فيها أثناء الأزمات، وأن إظهار مشاعر التقدير في بيئة العمل والاحتفاء بإسهامات ومنجزات العاملين يُعدان على درجة كبيرة للغاية من الأهمية أثناء الأزمات انطلاقاً من دورهما المحوري البارز في الارتقاء بمستويات ولاء والتزام هؤلاء العاملين وتزويدهم بالتغذية الراجعة والتعزيز الإيجابي الداعم لشعورهم بالتمكين والاستقلالية والقدرة على ممارسة التأثير بعمليات صنع واتخاذ القرار.

## الدراسات السابقة:

- سوف تتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتصل بصورة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وسيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:
1. دراسة السناني، مها. (2011). هدفت إلى عدة أهداف منها: الكشف عن واقع إدارة الأزمات بالكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلائهم ووكيلاتهم، وعددهم (١٤٣)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع إدارة الأزمات بالكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأن مقومات إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية.
  2. دراسة قهواجي، أمينة. (2015). هدفت إلى عدة أهداف منها: إبراز دور القائد في التعامل مع الأزمة في مختلف مراحل إدارة الأزمة، وضرورة توفر الخصائص القيادية المبدعة لدى قائد إدارة الأزمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوثائقي وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أن الأزمة واقع لا بد منه في جميع المؤسسات، أن تحديد مراحل الأزمة ومتابعة دورتها يسهل التعامل معها، أن التعامل مع الأزمة يحتاج إلى قائد يمتلك الفن والمهارة والوعي الإدراكي الشامل بالأزمة، أن القيادة تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمة فهي القادرة على جعلهم مستعدون وجاهزون لمواجهة الأزمات بكفاءة، وأن القائد بخصائصه المتميزة هو الأقدر على التنبؤ بالأزمات المحتملة، وعلى مواجهتها وتقليل أخطارها، والتعامل معها، ومعالجة آثارها.
  3. دراسة غارسيا، برينزا. (Garcia, B, 2015) هدفت إلى التعرف على الأدوار التي يقوم بها قيادات جامعة فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية، في مواجهة الأزمة، وأهم الأدوار التي تساعد على قيادة الأزمة في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمقابلة أداة للدراسة، وطبقت على رؤساء ومديري الأزمات في جامعة فلوريدا وعددهم 16 وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة التعاون بين رؤساء الجامعات وقادة الأزمة بالجامعات.
  4. دراسة الغامدي، عائض. (2015)، تهدف إلى محاولة وصف وتحليل طبيعة وعي القيادات الأكاديمية بكليات التربية بالجامعات السعودية بإدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الشامل، والاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة بلغ حجمها عدد مائتان وعشرة (210) من القيادات الأكاديمية موزعة على خمس جامعات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج توضح في مجملها أن ثمة وعي تام للقيادات الجامعية بالجامعات السعودية، وكيفية إدارة تلك الأزمات.
  5. دراسة عباينة، سعيد وعاشور محمد. (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق واستخدام الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (2119) عضو هيئة تدريس في جامعات اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت. وقد بلغ عدد عينة الدراسة (240) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الجنس لصالح الذكور، وإلى عدم وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في تصورهم إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات.
  6. دراسة عبدالله (2018)، هدفت إلى الكشف عن طرق واستراتيجيات مواجهة الأزمة، ومعرفة أثر القيادة على التغلب على الأزمات، واعتمد المنهج الوثائقي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن القيادة تمثل المحرج لتجاوز الأزمات، أهمية تدريب وصقل القيادة وتنمية

- مهارات إدارة الأزمات، يجب أن يتوفر في القائد عدد من المهارات تمكنه من التعامل مع الأزمات، ضرورة إيجاد قائد بديل في حال حدوث أي عارض للرئيس المباشر أثناء الأزمة.
7. دراسة سعيد (2018): هدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات بالجامعات الحكومية الأردنية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الأبعاد التالية: التخطيط / المعلومات / الاتصالات / اتخاذ القرار / فريق إدارة الأزمات، ومعرفة أثر متغيرات الكلية والجنس والرتبة الأكاديمية في استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتصل بواقع إدارة الأزمات بالجامعات الحكومية الأردنية في شمال الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، وكشفت الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الكلية لصالح العلوم الإنسانية، وملتغير الجنس لصالح الذكور، وإلى عدم وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في تصورهم إلى واقع إدارة الأزمات في الجامعات.
8. دراسة محمود (2018): هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة الأزمات بكلية جامعة حائل، وتحديد الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القيادات أنفسهم، تحديد الفروق في مصادر الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة حائل وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس - سنوات الخبرة - الرتبة الأكاديمية - المسعى الوظيفي، تحديد الفروق في الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الأزمات التي تواجه القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكونت العينة من (37) من القيادات الأكاديمية توصلت الدراسة إلى: أن الدرجة الكلية لمصادر الأزمات كبيرة وأن الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهةها متوسطة، عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستراتيجيات المستخدمة تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة.
9. دراسة عبد الرحمن (2019): هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية ومعرفة أثر كل من المتغيرات سنوات الخبرة والكلية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على (240) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم نتائجها أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى متوسط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة الأقل من (5) سنوات، وذوي الخبرة (11) سنة فأكثر وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر.
10. دراسة أحمد (2021): هدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتحسين كفاءة أداء الجامعة المصرية في الوقاية من المخاطر، عن طريق مأسسة عمليات إدارة الوقاية من المخاطر بالجامعة، ولقد اعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي، واعتمدت على أداتين من أدوات (الاستبانة والمقابلة) لتحقيق أهداف الدراسة، وتم بناء أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الجامعات تعاني من الكثير من المخاطر والتهديدات، وأن نجاح إدارة الوقاية من المخاطر الجامعية يتوقف على تفاعل واشتراك جميع أطراف المنظومة الجامعية (أكاديميين - طلاب - إداريين)، كما أكدت على ضرورة وجود إدارة للوقاية من المخاطر بالجامعات بشكل منظم وممنهج، وتم وضع استراتيجية مقترحة لتحسين كفاءة أداء الجامعة المصرية في الوقاية من المخاطر.
11. دراسة مبارك وعبد الله (2021): هدفت التعرف على مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، والتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات (التفكير الإبداعي، التخطيطي، الاتصال، التفاوض وحل المشكلات). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير الوظيفة لصالح وظيفة نائب رئيس جامعة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدكتوراه. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات (التفكير الواعي، التخطيطي، والاتصال والتفاوض وحل المشكلات) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

12. دراسة إيشناور وزملاؤه (Eichenauer et al., 2021) هدفت إلى فحص سلوك القيادة الإشرافية والنوع الاجتماعي، وتحديد أنواع القيادة التي يعتقد الموظفون أنها الأكثر أهمية بالنسبة للمشرفين لإظهارها عند إدارة السياقات المتعلقة بالأزمات "العمل من المنزل"، وصحة وسلامة العمال الأساسيين، وتخفيف القوى العاملة خلال COVID-19، والتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الدراسة على 312 بالغاً في الولايات المتحدة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات القائد المجتمعي كانت أكثر أهمية للموظفين في جميع سياقات الأزمات الثلاثة، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس.

13. دراسة كارينجال وزملاؤه (Caringal-Go et al., 2021) هدفت إلى تحديد سمات وسلوكيات قادة المنظمات التي اعتبرها الموظفون مفيدة خلال جائحة كورونا COVID-19، وهذه دراسة نوعية استكشافية استخدمت المنهج الوصفي بالاستطلاعات عبر الإنترنت، وطُبقت الدراسة على 155 من قادة المنظمات، وكشفت نتائج الدراسة أن أهم السمات والسلوكيات المترابطة للقيادة الفعالة للأزمات هي: الاهتمام بالشخص، وتحمل المسؤولية، والشفافية، والحفاظ على الروح المرتفعة.

14. دراسة بالاسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022) هدفت إلى التحقق ميدانياً من فاعلية تطبيق نموذج سباعي مقترح لقيادة الأزمات بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في ضوء الدروس المستفادة من أزمة جائحة كورونا COVID-19 والوقوف على طبيعة العلاقة بين قيادة الأزمات، والفاعلية المؤسسية في مواجهة الأزمات من منظور عينة مختارة من منسوبيها من القيادات الإدارية، والأكاديمية حول العالم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 205 من القيادات الإدارية والأكاديمية الذين ينتمون إلى اثنتين وعشرين دولة مختلفة حول العالم، وكشفت نتائج الدراسة عن تبني أفرادها تطبيق كافة البني السبع المختارة التي يتألف منها النموذج السباعي المقترح لقيادة الأزمات بالجامعات، ومؤسسات التعليم العالي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحثان في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ممارسة القيادات الأكاديمية لقيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا، ومن أهم نقاط الالتحاق والاختلاف ما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في أهمية موضوع الدراسة وهو ممارسة القيادة لإدارة الأزمات.
  - اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في استخدام المنهج الوصفي، فيما عدا دراسة قهواجي، أمينة. (2015)، ودراسة عبدالله (2018).
  - أن جميع الدراسات تناولت التعليم العالي.
  - استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وتصميم أداة الدراسة وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.
  - اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تبحث في قيادة الأزمة بينما معظم الدراسات تركز على إدارة الأزمة.
  - اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في المنهجية حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي وبعض الدراسات استخدم المنهج الوثائقي.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد الدراسة الأولى -على حد علم الباحثين- التي تناولت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية التي قام بها الباحثان للإجابة عن أسئلة الدراسة، بما يحقق أهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**منهج الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمته لمشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد وعددهم (1803). خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1444هـ، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق إحصائية غير منشورة في جامعة الملك خالد محل الدراسة للعام الدراسي 1444هـ.

**عينة الدراسة:** اعتمد الباحثان عند تطبيق الدراسة على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وباستخدام معادلة مورقان لتحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (1) يوضح عدد أعضاء هيئة التدريس من الجنسين والعينة المستهدفة وكذلك العينة المستجيبة، ويتضح من الجدول أن مجموع أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة بلغ عددهم 1803 عضواً، وأن مجموع العينة المستهدفة بلغت 310 عضواً تم استهدافهم وتوزيع الاستبانة عليهم، وقد استجاب منهم والله الحمد ما مجموعه 310 عضواً أي حوالي 17% من العينة المستهدفة، وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعادلة كرجن ومورجن.

جدول (1)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب الإحصائية الواردة للباحث

الرتبة العلمية	الجنس	عدد أعضاء هيئة التدريس	العينة المستهدفة	العينة المستجيبة
أستاذ	ذكر	160	28	22
	أنثى	13	8	5
أستاذ مشارك	ذكر	290	50	44
	أنثى	67	35	27
أستاذ مساعد	ذكر	759	130	117
	أنثى	514	119	102
المجموع		1803	370	317

المصدر: إحصائية غير منشورة من عمادات الموارد البشرية بوكالة جامعة الملك خالد، 1444هـ.

(أ)- عينة التحقق من الخصائص السيكومترية لاستبانة البحث: حيث تكونت من (60) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد من غير العينة الأساسية للبحث، وذلك للتحقق من الخصائص السيكومترية لاستبانة البحث.

(ب)- عينة المشاركين في البحث الأساسي: وتكونت من (329) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، ويمكن توضيح خصائص العينة في ضوء الجنس (ذكور/ إناث) والرتبة العلمية (أستاذ مساعد- أستاذ مشارك- أستاذ)، والخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر) كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (2)

وصف عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	189	57.4
	أنثى	140	42.6
	المجموع	329	100
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد.	228	69.3
	أستاذ مشارك.	71	21.6
	أستاذ	30	9.1
	المجموع	329	100

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	أقل من 5 سنوات	15	4.6
سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	27.1
الخبرة	10 سنوات فأكثر	225	68.4
	المجموع	329	100

أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد استبانة القيادات الأكاديمية وفق الخطوات الآتية:

اعتمد في بناء الاستبانة على مراجعة الإطار النظري للبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي ضوء ذلك تم تحديد التعريف الإجرائي لمفهوم القيادات الأكاديمية وأبعادها وقام الباحثان ببناء الاستبانة؛ حيث تم صياغة (40) عبارة يستجيب عليها المفحوص وفقاً لتدرج خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتصحح الاستبانة بإعطاء خمس درجات لاستجابة المفحوص على العبارة بـ (عالية جداً)، وأربع درجات للاستجابة على العبارة بـ (عالية)، وثلاث درجات للاستجابة على العبارة بـ (متوسطة)، ودرجتين للاستجابة بـ (منخفضة)، ودرجة واحدة للاستجابة بـ (منخفضة جداً).

صدق الاستبانة: قام الباحثان بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

أ- صدق المحكمين (آراء الخبراء): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية والتي تتكون من (40) عبارة على ثمانية من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط، وذلك لإبداء الرأي حول كفاءة الاستبانة في التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا، ومدى مناسبة العبارات للمفهوم، ودقة الصياغة اللغوية ومناسبتها لمستوى أفراد العينة، وقد تراوحت نسب الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة ما بين (80% - 100%) فيما عدا خمس عبارات كانت نسب الاتفاق عليها أقل من 80% لذا تم حذفها من الاستبانة، كما أوصي بعض الخبراء بتعديل صياغة بعض العبارات لتناسب أفراد الدراسة وقد راعى الباحثان ذلك، لتصبح الاستبانة في صورتها بعد آراء المحكمين (35) عبارة.

ب- الصدق الذاتي: بعد تحكيم الاستبانة والالتزام بتعديلات المحكمين تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (60) عضواً، وبعد تفريغ الاستبانات وتبويبها، تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون) بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول التالي:

### جدول (3)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية الاستبانة (ن=60)

معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد	معامل الارتباط	البعد
**0.756	7	**0.719	4	**0.498	1
		**0.565	5	**0.665	2
		**0.801	6	**0.606	3

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط للدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للاستبانة جاءت متوسطة إلى قوية وجميعها موجب حيث تراوحت ما بين (0.498) إلى (0.756)، وكلها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). مما يدل على قوة ارتباط الأبعاد والاستبانة وهو ما يؤكد صدق الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة:

اعتمد الباحثان في حساب ثبات استبانة الاستبانة على طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك بعد التطبيق على العينة الاستطلاعية البالغة (60) عضواً لهيئة تدريس، وأوضحت النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة مجتمعة قد بلغت (0.902). كما تراوحت قيم الثبات للأبعاد ما بين (0.804) وبين (0.898) مما يشير إلى الثبات المرتفع للاستبانة، ويمكن أن يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الخامس والعشرين. وقد استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارة الاستبانة، ومحاورها، كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Simple t – test) واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، واختبار كروسكال والس (Kruskal–Wallis). ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل (عالية جداً =5، وعالية =4، ومتوسطة =3، ومنخفضة =2، ومنخفضة جداً =1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (1-5) ÷ 5 = 0.8 لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:



جدول (4)

تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.0 – 4.21

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ترتيب عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة من حيث المتوسط الحسابي، وفيما يلي توضيح ذلك:

1. النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الأول الخاص بالتعاطف والرعاية حسب المتوسطات الحسابية:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة على عبارات البعد الأول الخاص بالتعاطف والرعاية (ن=329)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	درجة الممارسة
4	تتوافر لدى القيادات الأكاديمية والمرؤوسين بالجامعة شعور بالتجانس والتكامل أثناء الأزمات	3.8237	0.7804	1	عالية
1	تقوم القيادات الأكاديمية بتزويد المرؤوسين بالدعم اللازم أثناء الأزمات.	3.6991	0.8249	2	عالية
2	تحرص القيادات الأكاديمية على إظهار الرعاية والاهتمام بالمرؤوسين أثناء الأزمات.	3.6474	0.9125	3	عالية
3	تحرص القيادات الأكاديمية بالتواجد مع المرؤوسين أثناء الأزمات.	3.5653	0.9672	4	عالية
5	تحرص القيادات الأكاديمية على غرس الشعور بالثقة بالنفس لدى المرؤوسين وقت الأزمات.	3.1550	1.1195	5	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن جميع عبارات البعد الأول الخاص بالتعاطف والرعاية، جاءت بدرجة عالية عدا العبارة (5) جاءت متوسطة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي على العبارة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (3.155) و(3.8237)، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على التعاطف والرعاية، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (4) والتي تنص على: تتوافر لدى القيادات الأكاديمية والمرؤوسين بالجامعة شعور بالتجانس والتكامل أثناء الأزمات، بمتوسط حسابي (3.8237) وهي درجة ممارسة عالية. بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير العبارة (5) والتي تنص على: تحرص القيادات الأكاديمية على غرس الشعور بالثقة بالنفس لدى المرؤوسين وقت الأزمات، بمتوسط حسابي (3.155) وهي درجة ممارسة متوسطة.

## 2. النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بالشفافية والاتصال حسب المتوسطات الحسابية:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة الممارسة على عبارات البعد الثاني الخاص بالشفافية والاتصال (ن=329)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتبة	درجة الممارسة
9	تشارك القيادات الأكاديمية في إعداد محتوى الرسائل الاتصالية الموجهة للمرؤوسين.	3.8207	0.7250	1	عالية
6	تحرص القيادات الأكاديمية على بناء قنوات اتصال فعالة أثناء الأزمات.	3.6657	0.8821	2	عالية
8	تتميز اتصالات القيادات الأكاديمية أثناء الأزمات بالصدق والأمانة	3.5745	0.8235	3	عالية
10	تعتمد القيادات الأكاديمية على الاتصال المفتوح دون قيود أثناء الأزمات	3.5502	0.8066	4	عالية
7	تتحلى القيادات الأكاديمية بالشفافية في الاتصال أثناء الأزمات.	3.2067	1.1686	5	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن جميع عبارات البعد الثاني الخاص بالشفافية والاتصال، جاءت عالية عدا العبارة (7) جاءت متوسطة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي على العبارة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (3.2067) و(3.8207)، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على الشفافية والاتصال، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (9) والتي تنص على: تشارك القيادات الأكاديمية في إعداد محتوى الرسائل الاتصالية الموجهة للمرؤوسين،

بمتوسط حسابي (3.8207) وهي درجة ممارسة عالية. بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير العبارة (7) والتي تنص على: تتحلّى القيادات الأكاديمية بالشفافية في الاتصال أثناء الأزمات، بمتوسط حسابي (3.2067) وهي درجة ممارسة متوسطة.

### 3. النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بالتكيف والمواءمة حسب المتوسطات الحسابية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة على عبارات البعد الثالث الخاص بالتكيف والمواءمة (ن=329)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	درجة الممارسة
14	توظف القيادات الأكاديمية ما تواجهه من أزمات كفرص إيجابية لاكتشاف النماذج والممارسات الوظيفية الجديدة.	3.3860	0.9305	1	متوسطة
15	تستطيع القيادات الأكاديمية التكيف مع احتياجات مختلف الشرائح الداخلية والخارجية.	3.3435	0.8341	2	متوسطة
11	تتمتع القيادات الأكاديمية بعقلية تكيفية تنظيمياً أثناء قيامهم بعمليات صنع واتخاذ القرار.	3.1884	1.1347	3	متوسطة
12	تتحلّى القيادات الأكاديمية بمهارات التفكير الإجرائي الناقد أثناء تفاعلهم مع مواقف الأزمات.	3.1307	1.1035	4	متوسطة
13	تكتشف القيادات الأكاديمية العمليات الجديدة عند إعادة هيكلة الاستراتيجيات التطبيقية المستخدمة من منظور منظومي متكامل لفهم ظواهر الأزمات.	3.0608	1.0632	5	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن جميع عبارات البعد الثالث الخاص بالتكيف والمواءمة، جاءت متوسطة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي على العبارة، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (3.0608) و(3.386)، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على التكيف والمواءمة، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (14) والتي تنص على: توظف القيادات

الأكاديمية ما تواجهه من أزمات كفرص إيجابية لاكتشاف النماذج والممارسات الوظيفية الجديدة، بمتوسط حسابي (3.386) وهي درجة ممارسة متوسطة.

#### 4. النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الرابع الخاص بالصمود والشجاعة حسب المتوسطات الحسابية:

##### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة الممارسة على عبارات البعد الرابع الخاص بالصمود والشجاعة (ن=329)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتبة	درجة الممارسة
16	تمتلك القيادات الأكاديمية قدراً كبيراً من الصمود والشجاعة في مواجهة الأزمات.	3.6109	0.8734	1	عالية
17	تنظر القيادات الأكاديمية إلى الأخطاء والسلبيات وحالات الفشل في الأزمات أنها إخفاقات مؤقتة بمقدورهم التعافي منها سريعاً.	3.5684	0.8203	2	عالية
19	تتخذ القيادات الأكاديمية القرارات الصعبة بهدف الحفاظ على التوجهات الإستراتيجية المرسومة مسبقاً.	3.4985	0.8839	3	عالية
18	تُظهر القيادات الأكاديمية الشجاعة في مواجهة حالات الشك وعدم اليقين الناجمة عن الأزمات عند اتخاذ القرارات.	3.1033	1.1456	4	متوسطة
20	تتحلى القيادات الأكاديمية في الأزمات بالشجاعة والاعتراف بالخطأ.	2.5775	1.4380	5	منخفضة

يتضح من الجدول (8) أن ثلاث عبارات من عبارات البعد الثاني الخاص بالصمود والشجاعة، جاءت عالية، بينما جاءت العبارة (18) متوسطة، والعبارة (20) منخفضة الدرجة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي على العبارة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (2.5775) و(3.6109)، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على الصمود والشفافية، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (16) والتي تنص على: تمتلك القيادات الأكاديمية قدراً كبيراً من الصمود والشجاعة في مواجهة الأزمات، بمتوسط حسابي (3.6109) وهي درجة ممارسة عالية. بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير العبارة (20) والتي تنص على: تتحلى القيادات

الأكاديمية في الأزمات بالشجاعة والاعتراف بالخطأ، بمتوسط حسابي (2.5775) وهي درجة ممارسة منخفضة.

#### 5. النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الخامس الخاص بالحسم حسب المتوسطات الحسابية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة الممارسة على عبارات البعد الخامس الخاص بالحسم (ن=329)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
24	ترى القيادات الأكاديمية أن عدم التصرف أو تأجيل اتخاذ قرارات معينة ربما يؤدي إلى نتائج ومخرجات أسوأ أثناء الأزمات.	3.9149	0.6932	1	عالية
22	تميز القيادات الأكاديمية بسرعة الاستجابة للتهديدات المترتبة على وقوع الأزمات.	3.5927	0.7914	2	عالية
21	تنصف القيادات الأكاديمية أثناء الأزمات بسرعة التصرف المطلوب لإصدار القرارات المناسبة.	3.5745	0.9013	3	عالية
25	تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على المبادرة في اتخاذ القرارات الصعبة شديدة التأثير حتى في ظل محدودية ما يتوافر لديهم من معلومات.	3.1246	1.0562	4	متوسطة
23	تتخذ القيادات الأكاديمية القرارات العاجلة التي تناسب التعامل مع الأزمات دون النظر إلى تأخر اللجان الرسمية أو البيروقراطية.	3.1003	1.0844	5	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن ثلاث عبارات من عبارات البعد الخامس الخاص بالحسم، جاءت عالية، بينما جاءت العبارتين (25)، (23) بدرجة متوسطة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي على العبارة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (3.1003) و(3.9149)، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على الحسم، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (24) والتي تنص على: ترى القيادات الأكاديمية أن عدم التصرف أو تأجيل اتخاذ قرارات معينة ربما يؤدي إلى نتائج ومخرجات أسوأ أثناء الأزمات، بمتوسط حسابي (3.9149) وهي درجة

ممارسة عالية. بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير العبارة (23) والتي تنص على: تتخذ القيادات الأكاديمية القرارات العاجلة التي تناسب التعامل مع الأزمات دون النظر إلى تأخر اللجان الرسمية أو البيروقراطية، بمتوسط حسابي (3.1003) وهي درجة ممارسة متوسطة.

#### 6. النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد السادس الخاص بالتشاور والمشاركة حسب المتوسطات الحسابية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة الممارسة على عبارات البعد السادس الخاص بالتشاور والمشاركة (ن=329)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الممارسة
27	تحرص القيادات الأكاديمية على الاستفادة من خبرات ذوي المعرفة بالأزمات.	3.8267	0.8099	1	عالية
26	تعتمد القيادات الأكاديمية على التشاور والمشاركة عند قيادة الأزمات بأخذ آراء ووجهات نظر الآخرين.	3.7112	0.9032	2	عالية
28	تتشاور القيادات الأكاديمية مع الخبراء الداخليين والخارجيين كالداعمين والعملاء والمؤسسات الأخرى المناظرة.	3.5198	0.7966	3	عالية
30	تتبنى القيادات الأكاديمية ثقافة العمل الجماعي في إطار فرق العمل.	3.4377	0.7905	4	عالية
29	تشجع القيادات الأكاديمية المرؤوسين على مد جسور التعاون فيما بينهم عند صنع القرارات الجماعية المشتركة.	3.0091	1.0692	5	متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن جميع عبارات البعد السادس الخاص بالتشاور والمشاركة، جاءت عالية، عدا العبارة (29)، بدرجة متوسطة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي على العبارة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (3.0091) و(3.8267)، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على التشاور والمشاركة، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (27) والتي تنص على: تحرص القيادات الأكاديمية على الاستفادة من خبرات ذوي المعرفة بالأزمات، بمتوسط حسابي (3.8267) وهي درجة ممارسة عالية. بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير العبارة (29) والتي تنص على: تشجع القيادات الأكاديمية المرؤوسين على مد جسور التعاون فيما بينهم عند صنع القرارات الجماعية المشتركة، بمتوسط حسابي (3.0091) وهي درجة ممارسة متوسطة.



7. النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد السابع الخاص بتمكين المرؤوسين حسب المتوسطات الحسابية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة على عبارات البعد السابع الخاص بتمكين المرؤوسين (ن=329)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
34	تعقد القيادات الأكاديمية دورات تدريبية للمرؤوسين لمواجهة المخاطر المحتملة أو المتوقعة.	3.2280	0.9004	1	متوسطة
32	تثير القيادات الأكاديمية الدافعية الذاتية للمرؤوسين للمساهمة البناءة والأداء الفعال لمهام العمل الوظيفي.	3.0578	1.0240	2	متوسطة
31	تتيح القيادات الأكاديمية الفرصة أمام المرؤوسين لتنمية كفاياتهم في حل المشكلات المختلفة التي يصادفونها في العمل الوظيفي.	2.9787	0.9890	3	متوسطة
35	تزود القيادات الأكاديمية المرؤوسين بالتغذية الراجعة والتعزيز الإيجابي الداعم لشعورهم التطويري	2.9088	1.0466	4	متوسطة
33	تشجع القيادات الأكاديمية المرؤوسين على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة بدلاً من الاكتفاء بمجرد إخبار المرؤوسين بما يتوجب عليهم القيام به.	2.5410	1.3834	5	منخفضة

يتضح من الجدول (11) أن جميع عبارات البعد السابع الخاص بتمكين المرؤوسين، جاءت متوسطة، عدا العبارة (33)، بدرجة منخفضة، وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي على العبارة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد ما بين (3.541) و(3.228)، وجاءت أكثر العبارات التي تعكس أعلى استجابة على تمكين المرؤوسين، والتي جاءت في الترتيب الأول العبارة (34) والتي تنص على: تعقد القيادات الأكاديمية دورات تدريبية للمرؤوسين لمواجهة المخاطر المحتملة أو المتوقعة، بمتوسط حسابي (3.228) وهي درجة ممارسة متوسطة. بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير العبارة (33) والتي تنص على: تشجع القيادات الأكاديمية المرؤوسين

على توليد الأفكار الإبداعية المبتكرة بدلاً من الاكتفاء بمجرد إخبار المرؤوسين بما يتوجب عليهم القيام به، بمتوسط حسابي (2.541) وهي درجة ممارسة منخفضة.

واستكمالاً لما سبق تم ترتيب أبعاد الاستبانة من حيث المتوسط الكلي لعبارات البعد، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على الأبعاد إجمالاً، والجدول التالي يوضح ذلك: جدول (12)

يوضح النسبة المئوية ودرجة الممارسة على أبعاد الاستبانة ومجموعها (ن=329).

م	البعد	مجموع المتوسطات الحسابية لعببارات البعد	المتوسط الكلي لعبارات البعد	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الأول	17.8906	3.5781	0.8082	1	عالية
2	الثاني	17.8176	3.5635	0.7669	2	عالية
3	الثالث	16.1094	3.2219	0.9175	6	متوسطة
4	الرابع	16.3587	3.2717	0.9358	5	متوسطة
5	الخامس	17.3070	3.4614	0.7871	4	عالية
6	السادس	17.5046	3.5009	0.7475	3	عالية
7	السابع	14.7143	2.9429	0.9710	7	متوسطة
	إجمالي الاستبانة	117.7021	3.3629	5.5345		متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الكلي لعبارات الاستبانة جاء (3.3629) وهي درجة ممارسة متوسطة، كما تراوحت قيم المتوسطات الكلية لأبعاد الاستبانة ما بين (2.9429) (3.5781)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهي على الترتيب البعد الأول الخاص بالتعاطف والرعاية بدرجة ممارسة عالية وفي المرتبة الأولى ثم البعد الثاني الخاص بالشفافية والاتصال بدرجة ممارسة عالية وفي المرتبة الثانية، ثم البعد السادس الخاص بالتشاور والمشاركة بدرجة ممارسة عالية وفي المرتبة الثالثة، ثم البعد الخامس الخاص بالحسم بدرجة ممارسة عالية وفي المرتبة الرابعة، بينما حصل البعد الرابع الخاص بالصمود والشجاعة على المرتبة الخامسة ودرجة ممارسة متوسطة، يليه البعد الثالث الخاص بالتكيف والمواءمة في المرتبة السادسة ودرجة متوسطة، وفي المرتبة السابعة والأخيرة ودرجة متوسطة البعد السابع الخاص بتمكين المرؤوسين.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن النتيجة الإجمالية لواقع درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يمكن عزوه لعامل المفاجئة الذي اتسمت به جائحة كورونا بجانب ضعف التأهيل والإعداد المسبق للتعامل معها خاصة وأن العالم كله أصيب بالازتيك في مواجهة تداعياتها. خاصة وأن تنامي الأزمات المتتالية يتطلب فهماً عميقاً واضحاً لمعنى الأزمة وآليات التعاطي معها، في ضوء ما يمتلكه

القادة من قدرات وإمكانيات تمكنهم من إيجاد حلول آمنة للتعامل معها وتذويبها ومنع انعكاساتها من التأثير على مجمل الوضع العام في أي مؤسسة تعليمية. (جولياني والدراجي، 2022) وهذا الأمر لم يكن متوفراً بالدرجة الكافية فيما يتعلق بأزمة تفشي جائحة كورونا، وهذا ما أكدته ديرانى وزملاؤه (Dirani et al., 2020) من أن الأزمات تسببت في ظهور العديد من التساؤلات أمام قادة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الذين عانوا من مشكلة عدم توافر إجابات شافية ترسم لهم المسار الصحيح لآليات التعامل والمواجهة الفعلية في بيئة الواقع، ومن هنا مثلت جائحة كورونا COVID-19 اختباراً صعباً ومعقداً وغير مسبوق للقادة الذي يسيرون المؤسسات الحكومية والخاصة وغير الربحية بما فيها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

يضاف لما سبق ما لاحظته بالأسوبرامانيان وفرنانديز (Balasubramanian & Fernandes, 2022) أن أدبيات قيادة الأزمات أثناء التعرض للأوبئة لا تزال حتى الآن في بدايات نشأتها وتطورها الأولى على كلا المستويين الأكاديمي النظري والعملية التطبيقي كما أن هناك مشكلة عدم توافر أطر عمل نظرية ونماذج قياس إجرائية معتمدة ومقننة لتناول بنية قيادة الأزمات فضلاً عن قيادة الأزمات أثناء الأوبئة.

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

يضاف لما سبق أنه وصفت كاتولو وزملائها (Catullo et al., 2009) ووانج وهاتشينز (Wang & Hutchins, 2010) وتريدويل (Treadwell, 2017) أنماط استجابة قادة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي لمواقف الأزمات بأنها أقرب ما تكون في معظمها إلى الاكتفاء فقط بإصدار ردود الأفعال بدلاً من التحلي بالاستباقية القائمة على المخاطرة المحسوبة وأخذ زمام المبادرة والإبداع والابتكار.

وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2015، 442) من تدني مستوى الوعي بإدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعة السعودية، وفي نفس السياق أكدت دراسة (أحمد، 2021، 3) أن الجامعات تعاني من الكثير من المخاطر والتهديدات، وكذلك أكدت يتوقف نجاح إدارة الوقاية من المخاطر الجامعية على تفاعل واشتراك جميع أطراف المنظومة الجامعية (أكاديميين – طلاب- إداريين). كما أكدت على ضرورة وجود إدارة للوقاية من المخاطر بالجامعات بشكل منظم وممنهج ومعلن بالاستراتيجية العامة للجامعة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة مبارك وعبد الله (2021): التي توصلت إلى أن ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات، دراسة عبد الرحمن (2019): التي توصلت إلى ن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى متوسط لدرجة الكلية، ودراسة محمود (2018): التي أشارت إلى أن الدرجة الكلية للاستراتيجيات

المستخدمة لمواجهة الأزمات متوسطة، ودراسة سعيد (2018): التي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، ودراسة أبو قطام وأبو قطام (2018): التي توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات الخاصة لإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت في درجة متوسطة، ودراسة عباينة وعاشور (2018) التي أظهرت نتائجها أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة السناني (2011) التي أظهرت أن واقع إدارة الأزمات بالكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأن مقومات إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية.

**نتائج الإجابة عن السؤال الثاني** الذي نص على ما يلي: ما مدى وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد الدراسة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- الرتبة العلمية – سنوات الخبرة في التعليم الجامعي)؟

**أولاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا حسب متغيرات الجنس:**

جدول (13)

يوضح الفروق بين أفراد العينة بحسب متغير الجنس على أبعاد الاستبانة ومجموعها باستخدام اختبار التاء لعينتين مستقلتين  $t - test$ . (ن=329)

البعده	الجنس	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
الأول	ذكر	189	16.40	3.30	8.616-	0.0001
	أنثى	140	19.91	4.08		
الثاني	ذكر	189	16.34	3.08	9.082-	0.001
	أنثى	140	19.81	3.86		
الثالث	ذكر	189	13.98	3.73	11.576-	0.0001
	أنثى	140	18.98	4.05		
الرابع	ذكر	189	14.26	3.90	11.070-	0.001
	أنثى	140	19.19	4.12		
الخامس	ذكر	189	15.70	3.23	9.736-	0.0001
	أنثى	140	19.47	3.78		

البعد	الجنس	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة التاء	مستوى الدلالة
السادس	ذكر	189	16.25	3.00	7.682-	0.001
	أنثى	140	19.20	3.97		
السابع	ذكر	189	12.83	3.96	9.182-	0.0001
	أنثى	140	17.26	4.79		
الإجمالي	ذكر	189	105.76	21.84	10.505-	0.001
	أنثى	140	133.83	26.57		

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة ومجموعها والخاصة بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس (ذكر- أنثى)، حيث جاءت قيمة (ت) (-8.616)، (-9.082)، (-9.111)، (-11.576)، (-11.07)، (-7.682)، (-9.182)، (-10.505) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وجاءت الفروق لصالح الفئة الأعلى في المتوسط وهي فئة الإناث.

ويمكن عزو هذه النتيجة لكون الإناث يحرصن على إثبات أنفسهن وأنهن على قدر كبير من الكفاءة وإتقان عملهن وتفانيهن في إنجاز مهامهن والعمل على تنمية وتحديث مهارتهن باستمرار، وبالتالي يكون تركيزهن وحرصهن من المبررات التي تؤهلن لتولي المناصب القيادية، مما جعل الفروق تأتي في صالحهن مقارنة بالذكور من عينة الدراسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود (2018)، ودراسة إيشناور وزملاؤه (Eichenauer et al., 2021) اللتان أشارتا لعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وكذلك تختلف مع دراسة سعيد (2018) ودراسة عابنة وعاشور (2018)، ودراسة مبارك وعبدالله (2019) التي توصلت لوجود أثر لمتغير الجنس لصالح الذكور

ثانياً: نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا حسب متغير الرتبة العلمية:

جدول (14)

الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة على أبعاد الاستبانة ومجموعها حسب متغير الرتبة العلمية

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البيد الأول/ التعاطف والرعاية	بين المجموعات	2	19.534	1.198	0.303
	داخل المجموعات	326	16.310		
	المجموع	328	5356.061		
البيد الثاني/ الشفافية والاتصال	بين المجموعات	2	26.380	1.803	0.166
	داخل المجموعات	326	14.633		
	المجموع	328	4823.058		
البيد الثالث/ التكيف والمواءمة	بين المجموعات	2	18.445	0.876	0.417
	داخل المجموعات	326	21.059		
	المجموع	328	6902.061		
البيد الرابع/ الصمود والشجاعة	بين المجموعات	2	17.115	0.781	0.459
	داخل المجموعات	326	21.925		
	المجموع	328	7181.678		
البيد الخامس/ الحسم	بين المجموعات	2	23.507	1.523	0.220
	داخل المجموعات	326	15.439		
	المجموع	328	5079.994		
البيد السادس/ التشاور والمشاركة	بين المجموعات	2	649.	0.046	0.955
	داخل المجموعات	326	14.052		
	المجموع	328	4582.243		
البيد السابع/ تمكين المرؤوسين	بين المجموعات	2	25.432	1.079	0.341
	داخل المجموعات	326	23.559		
	المجموع	328	7731.143		
إجمالي الاستبانة	بين المجموعات	2	310.392	0.404	0.668
	داخل المجموعات	326	768.564		
	المجموع	328	251172.809		

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد حسب الرتبة العلمية في أبعاد الاستبانة السبعة ومجموعها والخاصة بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا، حيث بلغت قيمة (ف) (1.198)، (1.803)، (0.876)، (0.781)، (1.523)، (0.046)، (1.079)، (0.404)، على الترتيب، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن أبعاد قيادة الأزمة واحدة لا تختلف باختلاف الدرجة العلمية للمستجيب، كما أن المهارات المطلوبة للتعامل معها واحدة لا تختلف كذلك باختلاف الدرجة العلمية، إضافة لما سبق كون البيئة التعليمية والظروف المحيطة بها واحدة لا تختلف باختلاف الدرجة العلمية وبالتالي جاءت رؤية الجميع متشابهة حول واقع قيادة الأزمات دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعيد (2018) التي توصلت لعدم وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية، ودراسة محمود (2018)، ودراسة عبابنة وعاشور (2018) التي أشارت لعدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

**ثالثاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على أبعاد الاستبانة بحسب متغير الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر)، والجدول التالي يبين ذلك:**

نظراً لعد التكاثر بين مجموعات البحث حيث يوجد تفاوت بين حجم فئات العينة، استخدم الباحثان اختبار كروسكال والس لمقارنة متوسط رتب أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في التعليم الجامعي كما بالجدول الآتي:

جدول (15)

يوضح اختبار كروسكال والس لمقارنة متوسط رتب أفراد العينة حسب الخبرة على أبعاد  
الاستبانة ومجموعها

البعد	الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
البعد الأول/ التعاطف والرعاية	أقل من 5 سنوات	15	16.20	3.23	121.53	9.429	2	0.009	دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	16.92	2.94	147.46				
	10 سنوات فأكثر	225	18.39	4.37	174.84				
البعد الثاني/ الشفافية والاتصال	أقل من 5 سنوات	15	16.73	4.10	146.70	13.790	2	0.001	دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	16.73	3.10	136.56				
	10 سنوات فأكثر	225	18.32	3.99	177.47				
البعد الثالث/ التكيف والمواءمة	أقل من 5 سنوات	15	14.20	3.93	118.03	17.658	2	0.0001	دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	14.48	3.37	136.40				
	10 سنوات فأكثر	225	16.88	4.85	179.44				
البعد الرابع/ الصمود والشجاعة	أقل من 5 سنوات	15	14.47	4.05	117.00	16.467	2	0.0001	دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	14.98	3.98	138.63				
	10 سنوات فأكثر	225	17.03	4.83	178.63				
البعد الخامس/ الحسم	أقل من 5 سنوات	15	14.60	4.12	111.43	19.577	2	0.0001	دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	16.51	3.53	136.10				
	10 سنوات فأكثر	225	17.80	3.96	180.00				
البعد السادس/ التشاور والمشاركة	أقل من 5 سنوات	15	13.40	4.56	59.97	20.773	2	0.0001	دالة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	17.29	2.26	166.60				
	10 سنوات فأكثر	225	17.86	3.98	171.37				
البعد السابع/	أقل من 5 سنوات	15	13.40	3.89	147.90	21.895	2	0.0001	دالة

البعد	الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
تمكين المرؤوسين	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	12.79	3.90	127.56				
	10 سنوات فأكثر	225	15.56	5.03	180.95				
إجمالي الاستبانة	أقل من 5 سنوات	15	103.00	25.62	98.70				
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	89	109.70	21.49	135.38	23.357	2	0.0001	دالة
	10 سنوات فأكثر	225	121.85	29.01	181.14				

يتضح من الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي رتب أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد حسب الخبرة في الاستجابة على أبعاد الاستبانة السبعة ومجموعها والخاصة بدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لأبعاد قيادة الأزمات في ظل جائحة كورونا، حيث بلغت قيمة كا<sup>2</sup> (9.429)، (13.79)، (17.658)، (16.467)، (19.577)، (20.773)، (21.895)، (23.357)، على الترتيب، وجميعها قيم دالة إحصائية، وجاءت الفروق لصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

وتبدو هذه النتيجة منطقية ويمكن عزوها لعامل الخبرة الذي يتمتع به ذوي خبرة 10 سنوات فأكثر، خاصة وأن عامل الخبرة يثقل من رؤيتهم للواقع ويعمق منها في جميع المجالات بما فيها رؤيتهم لواقع قيادة الأزمات، ولذا جاءت الفروق في صالحهم مقارنة بمن هم أقل منهم في عدد سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن (2019): التي كشفت عن جود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة الأقل من (5) سنوات، وذوي الخبرة (11) سنة فأكثر وجاءت الفروق لصالح (11) سنة فأكثر فيما يتعلق بواقع إدارة الأزمات بجامعة البلقاء التطبيقية، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمود (2018)، التي أشارت لعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### توصيات الدراسة:

1. التوسع في عقد البرامج التدريبية والتأهيلية التي تعزز من امتلاك قادة التعليم مهارات التعامل مع الأزمات.
2. التأكيد على أبعاد (الصمود والشجاعة والتكيف والمواهمة وتمكين المرؤوسين) باعتبارها من الأبعاد التي جاءت ممارستها متوسطة بين بقية أبعاد قيادة الأزمات وذلك بهدف تعزيز اكتساب المهارات المطلوبة لها وتأهيل القيادات للتوسع في تطبيقها.
3. تشكيل لجان متخصصة داخل كل جامعة لإدارة الأزمات بحيث يمكنها التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها ووضع السيناريوهات المتعددة للتعامل معها والحد من مخاطرها.

4. الانفتاح على الخبرات المتطورة في مجال قيادة الأزمات ومحاولة الاستفادة منها في تطوير واقع قيادة الأزمات التعليمية بالمجتمع.
5. تضمين برامج إعداد وتأهيل القيادات التعليمية ما يعزز من امتلاكهم مهارات قيادة الأزمات بمختلف صورها.
6. نشر الوعي بمفهوم قيادة الأزمات ومتطلباته لدى جميع منسوبي المؤسسات التعليمية الجامعية من خلال الندوات والمؤتمرات المختلفة.

#### مقترحات الدراسة:

1. تصور تربيوي مقترح لتطوير واقع قيادة الأزمات بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.
2. متطلبات تفعيل قيادة الأزمات بالجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء وآليات تحقيقها.
3. مدى امتلاك القادة الأكاديميين بالجامعات السعودية لمهارات قيادة الأزمات وسبل تعميقه من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
4. واقع قيادة الأزمات ببعض الجامعات السعودية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات.
5. التحديات التي تواجه قيادة الأزمات بالجامعات السعودية وآليات التغلب عليها من وجهة نظر الخبراء

## المراجع/References

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو قطام، مسلم فؤاد، وأبو قطام، نورا نعيم. (2018). الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الزيتونة الأردنية.
- أحمد، عيدة محمد. (2021). استراتيجية مقترحة لتحسين كفاءة أداء الجامعات المصرية في الوقاية من المخاطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية تربية، قسم أصول التربية، جامعة عين شمس.
- جولياني، رودى والدراجي، سيف الدين. (2022). قيادة الأزمة ضرورة إستراتيجية. المركز الخبري الوطني. العراق. <https://cutt.us/gP9jy> تاريخ الاسترداد 23 أكتوبر 2022 الساعة 2 مساءً.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2021). القيادة في أوقات الأزمات. جمعية إدارة الأعمال العربية، ع 175، 31-39.
- الدليهي، عبد الرزاق. (2020). تأثير جائحة كورونا على التعليم الجامعي. جريدة الدستور. الجمعة 12/حزيران. الأردن.
- رضوان. رأفت. (٢٠٠٤) الإدارة الإلكترونية "الإدارة والمتغيرات الجديدة" الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مصر.
- سعد، يحيى (2020). نموذج إطار نظري حول مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية. <https://cutt.us/1gYVN> تاريخ الاسترداد 23 أكتوبر 2022 الساعة 5 مساءً.
- سعيد، محمد سعيد. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، مج 26، ع 3.
- السعيد، أحمد والمنظري، أحمد وأبا كير، فوزية، وحفيظ أسعد وأبو بكر، عبد الناصر. (2020). القيادة الحاسمة ضرورة في الاستجابة لكوفيد 19. مجلة لانسيت الطبية. 396 (10247) 295-298.
- السناني، مها. (2011). معوقات إدارة الأزمات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ووكلائهم ووكيلاتهم. بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الشعلان، أحمد. (2002). إدارة الأزمات: الأسس، المراحل والآليات، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. ص 26.
- عبابنة، سعيد محمد سعيد، وعاشور، محمد على (2018) واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 26(2). 715-742.

- عبدالرحمن، إيمان. (2019). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 33(7)، 1098-1122.
- عبدالله، صلاح الدين (2018). دور القيادة في إدارة الأزمة. مجلة جامعة دنقلا، كلية الدراسات العليا، م 7، ع 14، 173-190.
- العنزي، عبيد. (2021)، استراتيجية القيادة التربوية في ظل جائحة كورونا (COVID-19) في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، م (37) ع (5).
- الغامدي، عائض سعيد (2015) إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ع 165. ج 5. 405-459.
- قهاوجي، أمينة. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية، ع 5، 298-330.
- مبارك، ياسمين محمد، وعبد الله، فهد علي. (2021). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، جامعة ذمار، ع 9، مارس 2021م، ص ص 213 - 268.
- محمود، هيفاء علي. (2018). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل - المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 168، ج 1، أبريل، ص ص 352-381.
- نظام الجامعات، (2020). وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات، الأمانة العامة، المملكة العربية السعودية.

### First: Arabic References:

- Abu Qatam, Muslim Fouad, and Abu Qatam, Noura Naim. (2018). Administrative Creativity among Administrative Leaders in Jordanian Private Universities and its Relationship to Crisis Management from the Faculty Members' Point of View [Unpublished Master's Thesis]. Al-Zaytoonah University of Jordan.*
- Ahmed, Eideh Mohammed. (2021). *A Proposed Strategy to Improve the Performance Efficiency of Egyptian Universities in Risk Prevention*, unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Department of Fundamentals of Education, Ain Shams University.
- Giuliani, Rudy and Darraji, Seif El-Din. (2022). *Crisis Leadership: A Strategic Imperative*. National News Center. Iraq. <https://cutt.us/gP9jy> Retrieved on October 23, 2022 at 2 P.M.



- Hussein, Salama Abdul-Athim. (2021). *Leadership in Times of Crisis*. Society of Arab Business Administrators (SABA), p. 175, 31-39.
- Al-Dulaimi, Abdul-Razzaq. (2020). *The Impact of the Corona Pandemic on University Education*. Addustour Newspaper. Friday, June 12. Jordan.
- Radwan, Raafat. (2004) *Electronic Management "Management and New Variables"*. The Second Management Forum of the Saudi Management Society, Egypt.
- Saad, Yahya (2020). *A Theoretical Model Framework on the Concept and Importance of Academic Leadership*. <https://cutt.us/1gYVN> Retrieved on October 23, 2022 at 5:00 P.M.
- Saeed, Muhammed Saeed. (2018). *Crisis Management at the Jordanian Public Universities in Northern Jordan*, Islamic University Journal, Vol. 26, p. 3.
- Al-Saeedi, Ahmad; Al-Manthari, Ahmad; Aba Kair, Fawzia; Hafeeth, Asaad, and Abu Bakr, Abdul Nasser. (2020). *Critical Leadership: An Essential Requirement in Responding to COVID-19*. The Lancet Medical Journal. 396 (10247) 295-298.
- Al-Sanani, Maha. (1431 AH). *Obstacles to Crisis Management at Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University from the Perspective of Faculty Deans, Department Heads, and their Deputies*. An Unpublished Supplementary Research to meet the requirements of a Master's Degree in Education, Majoring in Educational Management and Planning, Department of Education, College of Social Sciences. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. Riyadh
- Al-Shaalan, Ahmed. (2002). *Crisis Management: Fundamentals, Stages and Mechanisms*, Riyadh: Naif Arab University for Security Sciences (NAUSS). P. 26.
- Ababneh, Saeed Muhammad Saeed, and Ashour, Muhammad Ali (2018) *The reality of crisis management in Jordanian public universities in northern Jordan*. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*. 26(2). 715-742.

- Abdul Rahman, Iman. (2019). *Crisis Management at Jordanian Higher Education Institutions; Al-Balqa' Applied University Study Case*. An-Najah University Journal of Humanities Research, 33(7), 1098-1122.
- Abdullah, Saladin. (2018), *The Role of Leadership in Crisis Management*, University of Dongola Journal, Faculty of Graduate Studies, Vol. 7, Issue 14, 173-190.
- Al-Anzi, Obeid. (2021), *Educational Leadership Strategy in Light of the Corona Pandemic (COVID-19) in the Kingdom of Saudi Arabia*, *Scientific Journal, Faculty of Education, Assiut University, Article (37) p. (5)*.
- Al-Ghamdi, Aedh Saeed (2015) *Crisis Management for University Leaders in Colleges of Education in Saudi Universities: A Field Study*. Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University. P. 165. Part 5. 405-459.
- Kahwaji, Amina. (2015). *The role of Administrative Leadership in Crisis Management*. Economic Dimensions Journal, Issue 5, 298-330.
- Mubarak, Yasmine Mohamed; Abdullah, Fahd Ali. (2021). *The Level of Practicing Crisis Management Skills by the Administrative Leaderships of the University of Aden*, Arts for Psychological & Educational Studies Journal, Thamar University, Issue 9, March 2021 AD, pp. 213-268.
- Mahmoud, Haifa Ali. (2018). *Crisis Management within the Faculties of the University of Hail - Sources and Strategies Used to Deal with Crisis from the Perspective of Academic Leaders*, Education Journal, Faculty of Education, Al-Azhar University, Issue 168, Part 1, April, pp. 352-381.
- Universities Law*, (1441 AH), Ministry of Education, University Affairs Council, General Secretariat, Kingdom of Saudi Arabia.

### ثانيا: المراجع الأجنبية: Second: Foreign References:

- Adedoyin, O.B., & Soykan, E. (2020). COVID-19 Pandemic and online learning: The challenges and opportunities. *Interactive Learning Environments*, 28 (6), 1-13.



- Ahern, S., & Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: Building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader*, 5 (4), 266-269.
- Baer, L., & Duin, A.H. (2020). “Smart change” for turbulent times: Planning for survival requires speed, flexibility, and committed leadership. *Planning for Higher Education*, 48 (3), 53-62.
- Balasubramanian, S., & Shukla, V. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. ISSN:(Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/oabm20>
- Boin, A., Hart, P.T., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure* (2nd ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bolden, R. (2020). *Leadership, Complexity and Change: Learning from the COVID-19 Pandemic*. Bristol, UK: University of the West of England.
- Booker, L., Jr. (2014). Crisis management: Changing times for colleges. *Journal of College Admission*, 222 (1), 16-23.
- Camille, J., Dennis, R., Jackson, M., & Kenney, C.A. (2008). Academic and student affairs issues post Hurricane Katrina. *Community College Journal of Research and Practice*, 32 (3), 235-250.
- Caringal-Go, J.F., Teng-Calleja, M., Franco, E.P., Manaois, J.O., & Zantua, R.M.S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employ-yees during the COVID-19 pandemic. *Leadership and Organization Development Journal*, 42 (4), 630-643.
- Catullo, L.A., Walker, D.A., & Floyd, D.L. (2009). The status of crisis management at NASPA member institutions. *NASPA Journal*, 46 (2), 301-324.
- Coldwell, D.A.L., Joosub, T., & Papageorgiou, E. (2012). Responsible leadership in organizational crises: An analysis of the effects of public perceptions of selected SA business organizations' reputations. *Journal of Business Ethics*, 109 (2), 133-144.

- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163-176.
- Coombs, W.T., & Holladay, S.J. (Eds.). (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell Publishing.
- Coulson-Thomas, C. (2021). Inspirational and/or contextual COVID-19 crisis leadership. *Effective Executive*, 24 (2), 14-37.
- Crayne, M.P., & Medeiros, K.E. (2021). Making sense of crisis: Charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to COVID-19. *American Psychologist*, 76 (3), 462-474.
- Deloitte (D). (2020a). *The Heart of Resilient Leadership: Responding to COVID-19-A Guide for Senior Executives*. London, UK: The Author.
- Deloitte (D). (2020b). *Leadership in the Times of COVID-19*. London, UK: The Author.
- Deloitte (D). (2020c). *Leadership Styles of the Future: How COVID-19 Is Shaping Leadership Beyond the Crisis*. London, UK: The Author.
- Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Guna-sekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23 (4), 380-394.
- Dolan, L.S., Raich, M., Garti, A., & Landau, A. (2020). "The COVID-19 crisis" as an opportunity for introspection: A multi-level reflection on values, needs, trust and leadership in the future. *European Business Review*, 32 (2), 1-17.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117 (9), 284-289.
- Dumulescu, D., & Muțiu, A.I. (2021). Academic leadership in the time of COVID-19: Experiences and perspectives. *Frontiers in Psychology*, 12 (4), 1-9.



- Eichenauer, C.J., Ryan, A.M., & Alanis, J.M. (2021). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28 (2), 1-18.
- Fernandez, A.A., & Shaw, G.P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14 (1), 39-45.
- Forbes (2017). New research: 7 ways to become a more resilient leader. <https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2017/04/06/new-research-7-ways-to-become-a-more-resilient-leader/?sh=445380d7a0ca>
- Forster, B.B., Patlas, M.N., & Lexa, F.J. (2020). Crisis leadership during and following COVID-19. *Canadian Association of Radio-logists Journal*, 71 (4), 421-422.
- Garcia, B.D. (2015). Crisis leadership: The roles university presidents and crisis managers play in higher education-A case study of the State University System of Florida. PhD dissertation, Florida International University, Miami-FL.
- Gigliotti, R.A. (2019). *Crisis Leadership in Higher Education: Theory and Practice*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Gigliotti, R.A. (2020). Looking beyond COVID-19: Crisis leadership implications for chairs. *Department Chair*, 31 (1), 14-15.
- Gigliotti, R.A. (2021). The impact of COVID-19 on academic department chairs: Heightened complexity, accentuated liminality, and competing perceptions of reinvention. *Innovative Higher Education*, 46 (4), 429-444.
- Harper, K.S., Paterson, B.G., & Zdziarski, E.L., II. (Eds.). (2006). *Crisis Management: Responding from the Heart*. Washington, DC: National Association of Student Personnel Administrators.
- Harper, S.R. (2020). COVID-19 and the racial equity implications of reopening college and university campuses. *American Journal of Education*, 127 (1), 153-162.

- Hersey, P., & Chevalier, R. (2000). Situational leadership and performance coaching. In M. Goldsmith & L.S. Lyons (Eds.), *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn* (pp. 247-256). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Natemeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4 (4), 418-428.
- Holmberg, I., & Åkerblom, S. (2006). Modelling leadership —Implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 307–329. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.10.002>
- Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105 (11), 1218-1233.
- Huang, R.-H., Liu, D.-J., Tlili, A., Yang, J.-F., Wang, H.-H., Chang, T.-W., & Zhuang, R. (2020). *Handbook on Facilitating Flexible Learning during Educational Disruption: The Chinese Experience in Maintaining Undisrupted Learning in the COVID-19 Outbreak*. Beijing, China: Smart Learning Institute of Beijing Normal University.
- Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41 (7), 548-561.
- Rodrigo, V., Shah, V.H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: Lessons and applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159 (3), 809-812.
- Kaul, V., Shah, V. H., & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: Lessons and Applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809–812. <https://doi.org/10.1053/j.gastro.2020.04.076>
- Klann, G. (2003). *Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



- Kruse, S.D., Hackmann, D.G., & Lindle, J.C. (2020). Academic leadership during a pandemic: Department heads leading with a focus on equity. *Frontiers in Education*, 5 (12), 1-14.
- Laye, J. (2002). *Avoiding Disaster: How to Keep Your Business Going When Catastrophe Strikes*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Marshall, J., Roache, D., & Moody-Marshall, R. (2020). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-19 pandemic. *International Studies in Educational Administration*, 48 (3), 30-37.
- McKinsey & Company (MCK). (2020). *Leadership in a Crisis: Responding to the Coronavirus Outbreak and Future Challenges*. New York, NY: The Author.
- McKinsey & Company (MCK). (2021). *When Will the COVID-19 Pandemic End?*. New York, NY: The Author.
- Mitroff, I.I. (2004). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Mitroff, I.I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: Seven Essential Lessons for Surviving Disaster*. New York, NY: American Management Association.
- Mitroff, I.I., & Anagnos, G. (2000). *Managing Crises before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. New York, NY: American Management Association.
- Mitroff, I.I., & Pearson, C.M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Muffet-Willett, S.L., & Kruse, S.D. (2009). Crisis leadership: Past research and future directions. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, 9 (3), 248-258.
- Mujtaba, B.G., & Sungkhawan, J. (2009). Situational leadership and diversity management coaching skills. *Journal of Diversity Management*, 4 (1), 1-11.

- Mutch, C. (2015). Leadership in times of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals' actions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14 (2), 186-194.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwand, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Aghae, M., & Aghaf, R. (2020). The socio-economic implications of the Coronavirus Pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78 (1), 185-193.
- Nugroho, I., Paramita, N., Mengistie, B.T., & Krupskyi, O.P. (2021). Higher education leadership and uncertainty during the COVID-19 pandemic. *Journal of Socioeconomics and Development*, 4 (1), 1-7.
- Odegard-Koester, M.A., Alexander, T., & Pace, L.K. (2020). Higher education in the age of COVID-19: Leadership challenges and strategies. *Journal of Education and Culture Studies*, 4 (4), 104-111.
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubay, A., Carnall, D.A., & Wild, L. (2020). Five principles to guide adaptive leadership. *Harvard Business Review*, 98 (9), 1-10.
- Rollo, J.M., & Zdziarski, E.L., II. (2007). The impact of crisis. In E.L Zdziarski, II, N.W. Dunkel & J.M. Rollo (Eds.), *Campus Crisis Management: A Comprehensive Guide to Planning, Prevention, Response, and Recovery* (pp. 3-33). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sahu, P.K. (2020). Closure of universities due to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Impact on education and mental health of students and academic staff. *Cureus*, 12 (4), 1-6.
- Sakurai, M., & Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*, 29 (5), 585-594.
- Savanevičienė, A., Čiutienė, R., & Rūtelionė, A. (2014). Examining leadership competencies during economic turmoil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156 (11), 41-46.
- SchWeber, C. (2008). Determined to learn: Accessing education despite life-threatening disasters. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 12 (1), 37-43.



- Schyns, B., & Riggio, R. E. (2016). Implicit leadership theories (pp. 1-7). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2186-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2186-1)
- Seghal, R., Balasubramanian, S., Sreejith, S., & Chanchaichujit, J. (2021). Transformational leadership and employee innovation: Examining the congruence of leader and follower perceptions. *Journal of General Management*, 47 (1), 18-30.
- Selladurai, R. (2006). Leadership effectiveness: A "new" integrative leadership model. *Journal of Business and Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 2 (1), 87-98.
- Shaluf, I.M., Ahmadun, F., & Said, A.M. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management*, 12 (1), 24-32.
- Shaw, M.D. (2017). Pathways to institutional equilibrium after a campus disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25 (2), 103-113.
- Short, P.M. (1994). Defining teacher empowerment. *Education*, 114 (4), 488-492.
- Smith, L., & Riley, D. (2010). *The Business of School Leadership: A Practical Guide for Managing the Business Dimension of Schools*. Camberwell, Australia: ACER Press.
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership and Management*, 32 (1), 57-71.
- Soete, L. (2021). Learning from the COVID-19 pandemic: How to better prepare for the next global crisis. *Frontiers Policy Lab*, 21 (7), 15-26.
- Stoller, J.K. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*, 4 (2), 1-3.
- Treadwell, K.L. (2017). Learning from tragedy: Student affairs leadership following college campus disasters. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 54 (1), 42-54.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2020a). *Education: From Disruption to Recovery*. Paris, France: The Author.

- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2020b). COVID-19 and Higher Education: Today and Tomorrow-Impact Analysis, Policy Responses and Recommendations. Paris, France: The Author.
- United Nations Global Compact (UNGC). (2020). COVID-19: What Makes a Good Leader during a Crisis?. New York, NY: The Author.
- Vedder, R. (2020). Higher Education and the COVID-19 Pandemic. Midland, MI: Mackinac Center for Public Policy.
- Wang, J., & Hutchins, H.M. (2010). Crisis management in higher education: What have we learned from Virginia Tech?. *Advances in Developing Human Resources*, 12 (5) 552-572.
- Xie, J., Gulinna, A., & Rice, M.F. (2021). Instructional designers' roles in emergency remote teaching during COVID-19. *Distance Education*, 42 (1), 70-87.
- Yokuş, G. (2022). Developing a guiding model of educational leadership in higher education during the COVID-19 pandemic: A grounded theory study. *Participatory Educational Research*, 9 (1), 362-387.
- Zdziarski, E.L., II, Dunkel, N.W., & Rollo, J.M. (Eds.). (2007). *Campus Crisis Management: A Comprehensive Guide to Planning, Prevention, Response, and Recovery*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zdziarski, E.L., II. (2006). Crisis in the context of higher education. In K.S. Harper, B.G. Paterson & E.L. Zdziarski II (Eds.), *Crisis Management: Responding from the Heart* (pp. 3-24). Washington, DC: National Association of Student Personnel Administrators.