

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية

بجامعة الملك خالد

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، لتقديم التوصيات المقترحة من أجل ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بالجامعة لتلافي الآثار السلبية مستقبلاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (71) عضوة من العميدات والوكيلات ورئيسات الأقسام، وعينة من الموظفين الإداريات بلغت (٢٩) موظفة إدارية، وتم تصميم استبانته لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية من وجه نظر عينة الدراسة. وتوصلت للنتائج التالية: أن إجابات عينة الدراسة لمحور مستوى التخطيط الاستراتيجي تشير إلى عدم وجود مستوى ملائم من التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد. كما أوضحت النتائج عدم الموافقة من قبل أفراد العينة على وجود متطلبات مناسبة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية، أيضاً أظهرت النتائج موافقة غالبية أفراد العينة على وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وموافقة غالبية أفراد العينة على السبل المطروحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بمحاوره الأربعة تعزى لمتغير الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: دور، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات البيئية، جامعة الملك خالد.

:Abstract

The Role of Strategic Planning in Environmental Crises Management at King Khalid University

The current study aimed at determining the role of strategic planning in environmental crises management at King Khalid University and providing suggestions for practicing strategic planning in environmental crises management to avoid future negative consequences. The study used the descriptive analytical method. The sample consisted of (71) members of female deans, managing agents and department heads, and (29)

administrators. A questionnaire was designed to investigate the role of strategic planning in environmental crises management from the perspective of the study sample. The study revealed that there was no adequate level of strategic planning at King Khalid University .It also showed that the sample did not agree on the existence of suitable requirements of strategic planning in environmental crises management. They agreed on the existence of strategic planning obstacles. Most of them agreed on the propose ways of overcoming such obstacles. Finally there were statistically significant differences at (0.01) between the means of the sample responses about strategic planning in environmental crises management in favor of job variable

Key words: Role ,Strategic Planning ,Environmental Crisis Management ,King Khalid University

المقدمة:

في سياق التغيرات الاجتماعية والتربوية التي يشهدها العالم، كان من الضروري تطوير العمليات الإدارية في عصر تتسارع فيه التطورات العلمية والتقنية والتربوية مع وجود التحديات المختلفة، إذ يتطلب من القيادات الجامعية مواجهتها لرفع مستوى التعليم العالي في المجتمعات المختلفة، ويعتبر التخطيط نظام إداري فعال له عملياته ووظائفه المنظمة، ووسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ الأهداف، ولا يمكن إنجاز أي عمل بنجاح دون وجود تخطيط مسبق له مع توفير الإمكانيات المادية والموارد البشرية لتنفيذ الخطط، ولتلافي الآثار السلبية الناتجة عن التأخير في تنفيذ مراحل التخطيط.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي وجدت انتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي انه تحسب واستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث، كما انه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وأدائه لصالح تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي (أبو هاشم، ٢٠٠٧: ٣). لذلك توسع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية كأحد الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشئت الجامعات، والنقص في الموارد المادية والبشرية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة وتحديد أولويات

العمل من بين القضايا الهامة لمتخذي القرار وصناعته في الأوساط الجامعية، مما جعل الأكاديميين يتطلعون لإمكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة داخل الجامعات باستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات للتخطيط الاستراتيجي (علي، ٢٠١٢م: ٨٨)

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، وفي دراسة أجزائها بعض الباحثين على خمس مؤسسات تمارس التخطيط الاستراتيجي وأخرى لا تمارسه تبين من تحليل نتائجه أن المؤسسات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تفوقت في الأداء وزيادة الإنتاجية (النجار، ٢٠١٢: ٧٨)، إضافة إلى كفاءة المعلومات الإدارية، وكفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، وتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والإمكانيات المادية المناسبة تعتبر من متطلبات نجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات لتحقيق النجاح (اللوحي، ٢٠٠٧: ٢١١)، ويتضح دور التخطيط الاستراتيجي بإتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف المطلوبة، وتحديد التوجهات المستقبلية بالتركيز على التفكير في الماضي والحاضر والتطلع للمستقبل مع الاهتمام بأراء العاملين ومساهماتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي (القرني، ٢٠١٢: ١٦)

كما بدأ الفكر الإداري مع منتصف الستينات يحدثنا عن الأزمات، ومفهومها، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والآثار المترتبة عليها، وأوجهه كيفية إدارتها (أحمد، ٢٠٠٢: ٢١). لذلك نشأ مصطلح الأزمة وإدارتها وكيفية التعامل معها في مجال الإدارة العامة، ليشير إلى دور الدولة في مواجهه الأزمات المفاجئة، والظروف الطارئة كالزلازل والفيضانات والحرائق والحروب الشاملة الشاملة، وان التاريخ العربي والإسلامي يشير إلى أن ابن سينا يعد من أوائل الذين بحثوا في هذا الموضوع عند إشارته إلى الآثار النفسية والجسدية للاثزمات والكوارث (الزاملي وآخرون، ٢٠٠٧: ٦٦)

وتعد الأزمات سمه أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة (العزاوي، ٢٠٠٩: ٤٣)

وقد كان للجامعات السعودية رغم حداثة تجربتها محاولات جادة للارتقاء بأدائها ومسايرة الجامعات العربية والعالمية التي تقدمتها وبذلت جهوداً في وضع استراتيجيات تتبنى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات البيئية سعياً منها للحد من

المشاكل والأزمات المتوقعة الحدوث وتقديم إسهامات ونماذج عملية في مواجهة الأزمات البيئية، ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتتفق مع التوجهات العالمية لتوضيح دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهه الأزمات البيئية في جامعة الملك خالد، وهذا يستوجب من القيادات الأكاديمية الحرص على استخدام استراتيجيات متنوعة لمواجهة الأزمات البيئية بالتعاون في وضع خطط إستراتيجية لمواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها الجامعة، والتأكيد على مشاركة جميع العاملين بتشكيل اللجان وفرق العمل وتنظيم البيانات الخاصة بالأزمات وإعداد وتدريب الأفراد لأي أزمة.

مشكلة الدراسة:

أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات والمنظمات في مجتمعنا، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، فالمؤسسات التي تخطط استراتيجياً تفوق في أدائها الكلي المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً مع حرصها المتواصل لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها وللتصدي للازمات البيئية وفق خطط إستراتيجية تراعي الظروف المستقبلية في الإمكانيات والاحتياجات، وأثبتت ذلك العديد من نتائج الدراسات عن مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات في المؤسسات التعليمية أياً كان نوعها في المجتمع ومنها. ووضحت دراسة (Grant, H. Thomas, D, 2004: 112) أن أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي نقص التمويل، وعدم الالتزام بالتطبيق العملي لخطة التخطيط الاستراتيجي، وافتقاد المرونة، وطرح موضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الاستراتيجي، والبيروقراطية، وبينت دراسة (بن حمدان، ٢٠٠٩: ٩٠) (ومشتهي، وشبات، ٢٠١١: ١١٢) من معوقات التخطيط الاستراتيجي قلة الموارد المادية والبشرية، وغياب نظام الحوافز للأفراد، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وضعف نظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي، وعدم وجود نظام معلومات فعالة، وقواعد بيانات. وصعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وغموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في إعداد وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي، وندرة تدريبهم على المتابعة والتنفيذ. وبعض الدراسات أشارت إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه الجامعات السعودية ومنها دراسة (الكلثم، وبادرنه، ٢٠١٢: ٨٩) التي وضحت أن أعلى معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى وحصلت على درجة كبيرة كان الروتين والتعقيد الإداري، ودراسة (الروقي، ٢٠١٥) التي وضحت أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي وفي مقدمتها المالية ثم البشرية ثم الإدارية يليها الفنية، وأكدت دراسة (قرشي، ٢٠١٠: ٤٥) أن المسؤولين عن إدارة الجامعة يمارسون التخطيط الاستراتيجي

بدرجة متوسطة، وندرة تعزيز اتجاهات العاملين لممارسة التخطيط الاستراتيجي، وضعف نشر ثقافته ونماذجه.

وبناء على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية تستخدم من أجل مواجهة الأزمات البيئية وتوحيد جهود العاملين نحو غايات وأهداف الجامعة العليا برزت فكرة الدراسة لتوضيح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية في جامعة الملك خالد، ويمكن من هذا تحديد أسئلة الدراسة كالتالي:

أسئلة الدراسة: وبذلك يمكن أن نلخص من مشكلة الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بكلية البنات بجامعة الملك خالد؟

٢. ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بكلية البنات بجامعة الملك خالد؟

٣. ما معوقات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بكلية البنات بجامعة الملك خالد؟

٤. ما سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بكلية البنات بجامعة الملك خالد؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بكلية البنات بجامعة الملك خالد من حيث: (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على المتطلبات الأساسية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، والمعوقات التي تحد من تطبيق الخطط الإستراتيجية لمواجهة أي أزمة، وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بكلية البنات بجامعة الملك خالد.

٢. التعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بكلية جامعة الملك خالد.

٣. التوصل إلى عدد من التوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بكلية البنات بجامعة الملك خالد.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

١. حداثة وإيجابية موضوع التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات البيئية من خلال التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وأعداد خطط إستراتيجية فعالة تساند عمليات مقاومة الأزمات، وتهتم بسرعة احتواءها وإعادة الاستقرار وإزالة الآثار السلبية.
٢. تسهم الدراسة في التعرف على الآثار الايجابية للتخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة الملك خالد لمواجهة الأزمات البيئية والتقليل من أضرارها. وتساعد على حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه الجامعات من خلال تحديد الإمكانيات الداخلية وما يتوفر فيها من نقاط القوة والضعف والرفض والتهديدات وكيفية التعامل معها.
٣. تحفيز المسؤولين بالجامعات من قيادات أكاديمية وجميع العاملين بأهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات المتوقع حدوثها في الكليات.
٤. دراسة الأزمات البيئية لتطوير الخطط بما يكفل فعالية مواجهتها وإحباط آثارها مستقبلاً. فالتخطيط عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة أصبح مطلباً أساسياً في الحالات الطارئة كحالات الأزمات البيئية، لتنفيذ خطة مقاومة الأزمة من خلال تفعيل عمليات التوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: عينة من القيادات الأكاديمية ممثلة في (عميدات-وكيلات-رئيسات أقسام) وعينة من الموظفين الإداريات. بعدد من كليات البنات بجامعة الملك خالد وهي: كلية التربية، والآداب بابها، والإدارة والاقتصاد المنزلي، والعلوم بابها، والعلوم والآداب بأحد رفيده، والمركز الجامعي للطالبات، والمجتمع بابها، والعلوم والآداب بخميس مشيط).

الحدود المكانية: جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية - أبها

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني - للعام الدراسي 1436/1437 هـ - 2015/2016م.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، كونه الأنسب للدراسة الحالية من حيث أهدافها وبناء الإطار النظري للدراسة وإعداد مقياس الدراسة وفي تحليل النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات. إذ يعتمد على دراسة أوصاف دقيقة

للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة (علام، ٢٠١٠: ٤٤).

مصطلحات الدراسة:

الدور: Role: يعرف (جاد، ١٩٩٥: ١٢٤) الدور بأنه: مجموعة العلاقات بين وظيفة العضو وبين مركزه من ناحية، وبين هذه الوظيفة والمركز وبين وظائف ومراكز غيره من الأعضاء معه في ذات الوحدة أو الرابطة سواء كانت تلك الوحدة أسرة أو هيئة إدارية أو دولة وصولاً إلى الإطار الذي تعتبر الدول والمنظمات أعضائه الأساسيين.

ويعرف الدور إجرائياً: بأنه اثر التخطيط الاستراتيجي في الحد من مواجهة الأزمات البيئية بكليات البنات بجامعة الملك خالد.

التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

يعرف (جبارة الله، 2015م: ٢٩) التخطيط الاستراتيجي بأنه: العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية، وتتضمن التحليل الاستراتيجي والاختيار يعني بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية الاستراتيجية وتحديد البدائل، والأهداف قصيرة الأجل بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الأهداف الشخصية المحددة بأفضل السبل والتكاليف.

ويعرفه (الوليد، ٢٠١٠: ٦٧) بأنه: "تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل وفق تنبؤ يعتمد على خبراتهم وقدراتهم على استشراف المستقبل".

أما (الكبيسي، ٢٠١٣: ١٦) عرفه بأنه: "تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الإستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة، فهو أحد أنواع التخطيط المراد منه استشراف المستقبل والانطلاق لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهاتها".

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً: بأنه: عملية استشراف القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بكليات البنات بجامعة الملك خالد للتطلع نحو المستقبل، وإدراك التغيرات ومواجهة العقبات في البيئة الداخلية والخارجية بهدف الانتقال من الوضع الحالي للوضع الأفضل والمأمول لتحقيق الأهداف المرجوة.

إدارة الأزمات البيئية: Environmental Crisis Management

عرف (عجوة وفريد، ٢٠٠٥: ١٧٥) إدارة الأزمة بأنها: عملية تخطيط استراتيجية تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم التيقن في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن بما يسمح للمنظمة بامتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتزيل المخاطر في اتجاه استعادة أوضاعها الطبيعية. كما وضح (اليحيوي، ٢٠٠٦: ٨٠) مفهوم إدارة الأزمة بأنها: أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويدهم بالمعلومات اللازمة والإشراف على سير العمل في موقف الأزمة للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، والتأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب الذي يتميز بالفاعلية والقبول لموقف الأزمة. وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة. واعتبار الأزمات فرصاً للتعلم من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها.

وتعرف إدارة الأزمات البيئية إجرائياً: بأنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بمساعدة جميع العاملين بالجامعة لمواجهة الأزمات البيئية التي تحدث مستقبلاً بأساليب علمية منظمة مبنياً على التنبؤ وتحديد الأدوار والمهام لجميع مراحل الأزمة للحد من آثارها السلبية. واستعادة النشاط والاستقرار للمكان، والتعلم والاستفادة مما حدث سابقاً.

الدراسات السابقة والإطار النظري:

أولاً - الإطار النظري:

التخطيط الاستراتيجي (المفاهيم - الأهداف - المراحل) .

يعبر التخطيط الاستراتيجي عن أسلوب العمل في مواجهة متطلبات العمل الإداري ومسؤولياته، فضلاً عن مواجهة المشكلات والحد من آثارها السلبية على الفرد والمجتمع بهدف تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، وتعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهوم الحديث إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط بعيدة المدى (بن حمدان، ٢٠٠٩: ١٢٢)، كما يعد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي أسلوباً جديداً

في الإدارة التعليمية يهدف إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الواسع لا الضيق، لذا فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكل شمولي (بشير، ٢٠١٢: ٢٨).

أ- مفاهيم التخطيط الاستراتيجي: وضع (العارف، ٢٠٠٣: ٨) التخطيط الاستراتيجي في ضوء القدرة على توقع التغيرات المستقبلية والتبوء بها بكشف المستقبل الخاص بالمنظمة عن طريق محاولة التنبؤ بملامحها وتوجهاتها ومسارها وأهدافها، ومجالات عملها وأنشطتها والتحويلات والتغيرات التي تدخل عليها في المستقبل. كما عرفة (حسين، ٢٠٠٢: ١٦٩) بأنه منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات العقلانية لتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ. ويعرفه (السهلي، ٢٠١١: ١٨) بأنه تخطيط للمستقبل وفق سيناريوهات تسعى إلى وضع فكر المخططين وتوجهاتهم وتوقعاتهم في إطار عملي قابل للتطبيق يراعي التغيرات والتطورات في مهام وأنشطة المنظمة لمواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات واستغلال الفرص ورصد الموارد والإمكانات التي تكفي لاتجاز مهام كل مرحلة.

ب- أهداف التخطيط الاستراتيجي: الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو منح المنظمات ميزة لفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة والتعرف على جوانب القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة صياغة وإعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح (توفيق، 2010م: 239)، إلى جانب دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات من خلال السيناريوهات المعدة مسبقاً لتلافي تدهور الأوضاع والعمل على أعادتها إلى ما كانت عليه في فترة وجيزة بأقل تكلفة وجهد، لان التعامل الفوري مع أي أزمة من الأزمات يجعل نتائجها وآثارها محدودة (أبو فارة، ٢٠٠٩: ٣١). كما يهدف إلى تهيئة المنظمة داخلياً بأجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنظمة والقوى العاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد اللازمة، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية، والتركيز على البيئة الخارجية لاستغلال الفرص ومقاومة التهديدات، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتشجيع العمل الجماعي لزيادة التزام العاملين في تحقيق الخطط ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وتحديد معايير واضحة لتوزيع الموارد

وتخصيصها بين البدائل المختلفة، والتنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها
(عوض، ٢٠٠٠: ٧-٨)

-مراحل التخطيط الاستراتيجي: أشار كلاً من (Koontz&Heinz,2007: 97) و
(Wilkinsonetal.,2007: 114) إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي وتتضمن
المراحل والخطوات الآتية:

١. التخطيط للتخطيط الاستراتيجي: يقع على عاتق الإدارة العليا وضع الإستراتيجية كونها تملك المعرفة الشاملة عن عمل المؤسسة وأنشطتها وفعاليتها ووضع أهداف مستقبلية منسجمة مع قدرات المؤسسة.
٢. التحليل الاستراتيجي: يعد تحليل الوضع الحالي للمؤسسة من الأمور الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي للمستقبل ويتضمن:
 - أ- البيئة الداخلية: وتتمثل في تحليل نقاط الضعف والقوة لدى المؤسسة.
 - ب- ب-البيئة الخارجية: تتمثل في الفرص الخارجية التي يمكن أن تشكل مكسباً للمنظمة أو مصدر دعم لها وترتب حسب أهميتها.
٣. التوجه الاستراتيجي ويتكون من: المرونة في تحقيق ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل. والرسالة التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المؤسسة. والأهداف وهي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخطط لها.
٤. الصياغة الإستراتيجية: تعد القاعدة الأساسية لعملية التنفيذ والمتابعة الإستراتيجية.
٥. الإعداد للتنفيذ والمتابعة الإستراتيجية وتتضمن: الإعداد للتنفيذ بالتهينة على شكل برامج وإجراءات. والإعداد للمتابعة بوضع معايير ومقاييس محددة لكل خطوة من خطوات التنفيذ. وإقرار الخطة وتنفيذها وتتضمن:
 - أ- الإقرار: بنشر الخطة الإستراتيجية وملاحظتها على أكبر عدد ممكن وإذا تعذر ذلك يمكن عمل ملخصات عنها وتوزيعها على العاملين بالمؤسسة.
 - ب- التنفيذ: بالالتزام بالأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية.
 - ج- المتابعة وتقويم الإستراتيجية: لتقدير ما إذا كانت الخطط الموضوعية جيدة وعملية أم أنها تستلزم تعديلها أو تغيير من خلال التغذية الراجعة.

إدارة الأزمات البيئية (المفاهيم - الأهمية - المنهجية)

تمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات التعليمية نقطة حاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد القيادات قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقه الجامعات عن تحقيق أهدافها، وارتفاع الخسائر المادية والبشرية (صادق، 2002م: 66)

أ - مفهوم إدارة الأزمات البيئية: هي أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، والتنسيق بين جهود الأعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة، والإشراف على سير العمل في موقف الأزمة، والتأثير في فريق الأزمات، وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة بتوفير اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة. واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة. واعتبار الأزمات فرصة للتعلم من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها (كردم، ٢٠٠٥: ٩٦). كما عرفها (آل ناجي، ٢٠١٣: ٦٣): بأنها التعامل من خلال خفض الآليات المناسبة لخفض مستوى التهديد البشري والمادي لحدوث الأزمة، وتجنب المدرسة من الخسائر المادية والبشرية والمعنوية بتشكيل اللجان، وفرق العمل وتنظيم قاعدة من البيانات والمعلومات، وإعداد وتدريب الأفراد لمواجهة الكوارث الطبيعية، والحوادث التي تشكل الأزمة وحسن التصرف من قبل قادة المدرسة لمواجهة الأزمات، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. وعرف (توفيق، ٢٠٠٥: ١٨) إدارة الأزمات بأنها: فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة، والتأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك. وعرفه (المدادحة والنوافعة، ٢٠١٣: ٦٣) بأنه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد سياساتها واستراتيجياتها اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الموضوعة.

ب- أهمية التخطيط للأزمات: تبرز أهمية التخطيط للأزمات كما ذكرها (القحطاني، 2002م: ٢٣٥) كما يلي:

- يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات.
- ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية.
- يساهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها.

-يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة وتوفير الوقت المناسب من أجل الحد من الآثار السلبية.

-يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها.

كما أكدت (عودة، ٢٠٠٨: ٤٠) على صعوبة وضع خطة موحدة للازمات تكون مناسبة لجميع المؤسسات في كل الأوقات نظراً لان التخطيط للازمات يوضع في ظل أهداف المؤسسة وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة لكل مؤسسة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. ومن الخصائص الهامة التي ينبغي أن تتوافر في عملية التخطيط للازمات أن تكون إجراءات التخطيط اللازمة مرنة وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع.

ج - منهجية التعامل مع الأزمات: تستطيع المنظمات تطبيق إدارة الأزمات والتعامل معها بصورة جيدة باستخدام المنهجية العلمية، وتعتمد قدرة التنظيم الفعال في تطبيق إدارة الأزمات على إمكانية تعامل التنظيم مع الأزمات من حيث الأبعاد التالية:

١. دور القيادة في إدارة الأزمات: القيادات الإدارية تواجه العديد من الأزمات التي تحتاج إلى مهارة ووعي لتفاديها وتحتاج القيادة للسيطرة على تلك الأزمات ما يسمى بالقيادة التحويلية النمط القيادي الذي يمكن من خلاله مواجهة التغيير و إدارة الأزمات وإحداث القدرة على التغيير الثقافي المطلوب للمؤسسة، ودفع الوضع الراهن نحو الأفضل من خلال الاهتمام بتنمية العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم (Rosen & Brown, 2000: 182)، كما أكدت كثير من الدراسات على أن سر النجاح في التعامل مع الأزمات يكمن في قيادة المدير للأزمة ومدى كفاءته وفعاليته في التعامل مع المواقف الطارئة، وهو المسئول عن توفير الحماية عن المؤسسة التعليمية (عبدالله، ٢٠٠٣: ١٤٦)

٢. عملية التخطيط لإدارة الأزمات: إن الأزمات تحدث لمختلف الأسباب، لكنها عموماً تظهر نتيجة لعدم وجود تخطيط ولعدم القدرة على التوقع، ولكن مهما كان السبب فالنتيجة واحدة -وهي خسارة في الوقت والطاقة معاً (Rock, 2000, 248-264)، وبالنسبة لتخطيط الأزمة يختلف عن التخطيط العادي لأنه يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط العادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، والتخطيط الإداري العادي يختلف عند التخطيط لإدارة الأزمات لأنه يحتاج إلى تكاتف أكثر من جهة ليتمكن فريق إدارة الأزمة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها (Moxley, 2003: 359)، فكل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق عند التنفيذ، وأن قضاء سبع

ساعات من التخطيط بأفكار وأهداف واضحة أفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف، فالتركيز على المشكلة الرئيسية يساعد على توفير الوقت اللازم للتعرف على أبعاد الأزمة بصورة كاملة والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد على التخفيف من حدة الأزمة، فالخطة هي عملية افتراض وتصوير للأوضاع والظروف الصعبة والمشكلات غير الموجودة، وهذا يتوجب أن تسير عملية التخطيط على الخطوات الموضحة (العزاوي، ٢٠٠٩: ٢٣)

فلا بد من إجراء دراسة تحليلية شاملة للتعرف على أوضاع الكليات أو الجامعات بصورة كاملة لمحاولة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، ودراسة العمليات التنظيمية كاملة باستخدام منهجية البحث العلمي لتحديد مواطن الأزمات. والاستفادة من خبرات التنظيم السابقة في كيفية التصدي للالتزامات المتوقعة.

٣. عملية اتخاذ القرارات في الأزمات: إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (الأعرجي، ٢٠٠٠: ٧٧٣-٨٠٩)، وأصبح النجاح الذي يتحقق لأية منظمة و يحقق الأهداف المأمولة يتوقف على قدرة القيادات الإدارية في اتخاذ القرار الصحيح والمناسب لأن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولذا فإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات بالإضافة إلى التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ هذه القرارات (الحريري، ٢٠٠٨: ١٠٢)، وعملية اتخاذ القرارات في الأزمات هي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة ويعمل على امتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة، وعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة يسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

٤. أهمية المعلومات في إدارة الأزمات: المعلومات الناقصة غير الدقيقة أو المتأخرة تؤدي إلى الاعتماد على الحدس والتخمين والعشوائية الارتجالية، والتخبط، وتعارض القرارات، وعدم توافقها مع ما هو مطلوب إنجازها، بل وعدم سلامتها وصحتها وتنتهي بأخطاء باهظة النتائج. لذا يجب تنظيم وتحديد الاحتياجات من المعلومات بطريقة مرتبة ومحددة، وتضمن وجود المعلومات المطلوبة وقت الحاجة إليها، ولا يتم ذلك إلا من خلال نظاماً إدارياً للمعلومات، والذي هو عبارة

عن " أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات عن الأزمة وتساعد في التنبؤ بالمستقبل الخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة للأزمة (الطائي، ٢٠٠٤: ٤٢).

لذلك نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية يعتمد على بعض الاعتبارات التي يتعين على القيادات مراعاتها وتتمثل في ربط نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من أحداث الأزمة لضمان إرسال المعلومات أول بأول، وفتح قنوات الاتصال الغير رسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبة من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحديث المستمر للمعلومات، لأن المعلومات قد تتقدم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الأحداث. وترتيب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات في بيئة العمل لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة.

٥. عملية الاتصال في الأزمات: تشكل الاتصالات المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة بنجاح، وأفضل وسيلة لتكون فعالة للاستعداد قبل حدوثها، فعند وقوع الحالة الطارئة لن يتوفر متسع من الوقت للتفكير، ولا للتخطيط، وفي غياب الخطة لإدارة الأزمات وإجراء الاتصالات التي يساهم في وضعها جميع كبار مدراء المؤسسة سوف تتفاقم الحالة الطارئة وسرعان ما يفقد الناس الثقة، وهذا ما أكدته إحدى الدراسات والتي بينت أنه أجاب 74% من الإداريين بشركات أمريكية وبريطانية ويابانية بأن أكبر الحواجز التي تقف أمام النجاح والتميز لهذه الشركات كانت وجود نظام فعال من الاتصالات (درويس، ٢٠٠٦: ٣٢٥)، لذلك الاتصالات في الأزمات هي كافة الأنشطة والأدوار والاتصالات التي تمارس من فريق العمل أثناء مراحل أي أزمة من الأزمات المختلفة التي قد تحدث في بيئة العمل. كما إن مشكلة الاتصال الأساسية تتمثل في سوء الفهم أو عدمه، فالمتحدث مشغول بما يقول والمستقبل مشغول بما سيقول والمتحدث يعتقد أن الرسالة قد وصلت والمستقبل لا يسمع من الرسالة إلا ما يريد، ولا يفهم منها إلا ما عودته عليه ثقافته وخلفيته، ثم بعد ذلك نسال لماذا لم يكن الاتصال فعالاً؟ فتحتاج عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة الفورية لتداعيات أحداث الأزمة، فيتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويجب أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة انسيابي ودقيقاً وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت (عودة، ٢٠٠٨: ٨٧).

٦. الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة الأزمات: تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية و عناصر بشرية (فريق إدارة الأزمات) لتجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً هاماً في خطة إدارة الأزمات، لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسئول الأساسي عن مواجهة الأزمة، ويتوقف عليه نجاح أو فشل إدارة الأزمات (الشعلان، ٢٠٠٢م: ١١٢). كما يتضمن هذا الجانب تصحيح الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات لتحقيق الهدف المتمثل في حل الأزمة من خلال السعي لإيجاد هيكل تنظيمي لإدارة الأزمة يكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، بحيث يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد التنظيم وفقاً لتخصصاتهم، وعند الانتهاء من إدارة الأزمة يعود هؤلاء الأفراد إلى وظائفهم السابقة (ماهر، ٢٠٠٦: ٤٥)، وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح (فتحي، ٢٠٠١: ٩٠) من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات وتتطلب وجود أكثر من خبير و مختص وفني في مجالات مختلفة.

٧. تقييم نتائج ما بعد الأزمة والاستفادة من التجربة: بمتابعة جميع الخطوات السابقة ومحاولة إدخال التعديلات المناسبة ومراقبة الخطة وتصميم الاتصال والأساليب المتبعة، ومتابعة القرارات التي سبق اتخاذها، أيضاً تتمثل في العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة على القيام بوضع ضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين للمستقبل (الأعرجي ودقاسمة، ٢٠٠٠: ٧٧٩).

لذلك تحتاج الأزمات لخطط مدروسة مسبقاً، وقاعدة بيانات ومعلومات واضحة وإمكانيات مادية، كما تحتاج لقدرات قيادية إدارية ذو كفاءة وتدريب خاص لمواجهة الأزمات، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات لفريق العمل المدرب لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة للتعامل مع الأزمة.

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

يسهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في مواجهة الأزمات والحد من آثارها السلبية والعمل على إيجاد الآليات اللازمة للحد من آثارها على الفرد والمجتمع لتحقيق أهداف الجامعات من خلال السيناريوهات المستقبلية اللازمة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والإدارية لتنفيذ السيناريوهات، وهذا في الغالب يتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع المستقبلي، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب تحقيقها في فترة محدودة والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدامها بكفاءة وفعالية.

ويظهر جلياً في قصة سيدنا يوسف عليه السلام في مواجهة الأزمة الاقتصادية، حيث قام سيدنا يوسف بتفسير الرؤيا ومضمونها بان مصر تمر بسبع سنوات من الرخاء يليها سبع سنوات من الجفاف، فوضع خطة واضحة وأوصى بان يقوموا بزراعة الحبوب كالقمح مثلاً ولا يحصدونه خلال السبع سنوات الأولى، وأن يتركوا الحبوب في سنابلها حتى لا تتلف وتظل صالحة (حمدونة، ٢٠٠٦: ٢٩). قال سبحانه وتعالى: (يوسف أيها الصديق أفنتا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلني أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون، قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله ألا قليلاً مما تأكلون، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شتاتا يأكلن ما قدمتم لهن ألا قليلاً مما تحصنون، ثم يأتي من بعد ذلك عام منه يغاث الناس وفيه يعصرون). (يوسف، الجزء الثاني عشر: آية ٤٦-٤٩).

لذلك اهتم علم الإدارة بالتخطيط عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة للاستعداد لمواجهة الأزمات، وأيضاً الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، وتوفير المعلومات، والاتصالات من بداية الأزمة، والاهتمام بالنتائج الإيجابية أو السلبية للالتزامات البيئية، والاهتمام بالإجراءات الوقائية، حيث يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بوضع الخطة الإستراتيجية الجيدة للأزمة ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، ومراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام أسلوب التفكير الاستراتيجي الجيد الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة وردود فعل ممكنة، وتخيل للنتائج المترتبة.

ووضح (العزاوي، ٢٠٠٦: ٢٥، ٢٦) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات باعتباره متطلباً أساسياً في إدارة الأزمات من خلال:

- أ- تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.
- ب- دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.
- ج- ج - تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.
- د- تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.

هـ - التقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات. و - تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.

فالتخطيط الاستراتيجي يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة، فلا بد أن يكون نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة إدارة الأزمات البيئية.

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه المتطلبات وضحتها (ماهر، 2008م: ٤٦ - ٤٨) كما يلي:

١. توفر موارد مالية بنود ومخصصات مالية للتأفاق على الدراسة الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.
٢. المهارات العالية لدى الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي.
٣. توفر أنظمة معلومات ودراسات لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.
٤. تحتاج لوقت مناسب لجمع المعلومات ولعقد الاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.
٥. توفير حوافز لكل مجهود أداري لتشجيع جميع أعمال التخطيط الاستراتيجي بمكافآت مادية وحوافز مرتبطة بالأعمال الإضافية.
٦. يجب أن يكون للمنظمة أنظمة أنصال واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
٧. يجب على المنظمة أن تشجع على التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
٨. على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وتشجعه للحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية.

٩. المرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة والظروف المحيطة حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.

١٠. فهم طبيعة أنشطة الوحدات المختلفة والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.

فالتطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي بحاجة إلى توفر متطلبات ومقومات أساسية لتهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال: العمل على اقتناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط، والتأكد من انتماء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من امتيازات مادية ومعنوية، والتعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد، وتوظيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها، والتعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى الملائمة للقيام بأعداد الخطة الإستراتيجية، وإعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها، ووضع آلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم. وأن تكون المنظمة على دراية بالعناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لإعداد الخطة الإستراتيجية، ومصادر ووسائل الحصول على المعلومات والإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على المعلومات، والأطراف المسؤولة عن توفير المعلومات، وأساليب وأدوات تحليلها وتفسيرها وكيفية الاستفادة منها وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها (جرجر، ٢٠٠١: ٤٠ - ٤١).

وهذا يؤكد أهمية توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات البيئية في الجامعات من معلومات وبيانات واضحة للبيئة الداخلية والخارجية والتعرف على مصادرها ووسائل الحصول عليها، وانتشار نظام متكامل للمعلومات للعمل على متابعة التغيرات المتوقعة حدوثها في البيئة الداخلية، كما يتوقف نجاح التخطيط الاستراتيجي وفاعليته على درجة الأهمية والاهتمام التي تقدمها القيادات الأكاديمية بالجامعات لعملية إعداد الخطط المستقبلية .

معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه إدارة الأزمات البيئية:

بالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في منح فريق إدارة الأزمات فرص المبادرات بإعداد سيناريوهات مسبقة لمواجهة أي أزمة قد تحدث في ميدان العمل، إلا

أن هناك معوقات تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية. فوضح (البشري، 1998م: ٢٦ - ٢٧) أن من المعوقات الإدارية التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أضرار الكوارث منها: الافتقار إلى نظام اتصال مناسب مع الجهات المشاركة، المركزية الشديدة، عدم وضوح اختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة لمواجهة الكوارث، انعدام التنسيق بين الجهات وظهور التنافس وسعي كل جهة للتدخل بسرعة ومواجهة الكوارث بمفردها لكي ينسب النجاح في عمليات المواجهة لجهودها الفردية، كما يضيف (الشعلان، ٢٠٠٢: ٨٥) عدم مراعاة التخطيط الاستراتيجي لتداعيات الكارثة وتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وعدم تحديد مسئول إعلامي لتزويد الجماهير بالحقائق ومناشدتها مع فرق العمل. ويرى (العمر، ٢٠٠٢: ٥) أيضا عدم السيطرة على عناصر خطة مواجهة الكوارث نتيجة قلة التعاون وضعف التنسيق بين فريق إدارة الكارثة والأجهزة المشاركة في إدارتها، وضعف التنسيق مع الإعلام، وعدم تخصيص متحدث رسمي لتبصير أفراد المجتمع بتطورات الكارثة، ووضح (الدلبي، ٢٠٠٣: ٢٧) تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي بحدوث تغيرات سريعة في مجال بيئة العمل وبناء الاستراتيجيات. وأضاف (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤: ٨٦) من أبرز المعوقات البشرية التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي إصدار الأحكام المسبقة الغير مدروسة والغير متأنية على الأشخاص، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور الهامة، وإتباع عادات التفكير المنطقية، والجمود وعدم القدرة على التجديد، والخوف من الفشل الذي يؤدي إلى التردد والحذر من تجريب كل جديد. وذكر (العمر، ٢٠٠٠: ٥) من المعوقات الفنية والمالية نقص الموارد والإمكانات الفنية لتوفير البنية التحتية اللازمة، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة لوضع خطة متكاملة، وندرة المخصصات المالية لتدريب العاملين، وعدم وجود أجهزة إنذار متكاملة، وندرة استخدام التقنيات الحديثة، تردد وخوف العاملين في استخدام التقنيات الحديثة.

سبل التغلب على المعوقات التي تحد دور التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات البيئية: من سبل التغلب على تلك المعوقات التي تحد دور التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات البيئية ووضحها (الدلبي، ٢٠٠٣: ٣٠) وهي:

١. إعداد السيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
٢. تجهيز استراتيجيات تناسب ظروف كل أزمة أو كارثة حسب توقيتها وبيعة حدوثها وأسبابها وتداعياتها المحتملة.
٣. المرونة لمواجهة كافة الاحتمالات.

٤. مراعاة الموارد التي تساعد تطبيق الاستراتيجيات من أجل دعم عوامل القوة وخفض عوامل الضعف.

٥. ضعف الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يهتم بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراءات التنبؤات المستقبلية.

وترى الدراسة الحالية أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية تمثل محور عملية إدارة الأزمات، فهو يسعى في منع وقوع الأزمة والتغلب على عنصر المفاجأة، كما يتيح الفرصة للفريق لمواجهة الأزمة بطريقة منظمة بعيداً عن العشوائية والارتجالية، ويمكن استغلال الوقت واستثماره على أكمل وجه، واستغلال الموارد المتاحة لمواجهة الأزمة في حال حدوثها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين ولتحقيق الهدف من البحث والتكامل يعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية منها دراسات عن التخطيط الاستراتيجي، ودراسات عن إدارة الأزمات البيئية، ودراسات توضح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية وانقسمت إلى ثلاث محاور هي كالتالي:

المحور الأول - يتناول الدراسات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

١. هدفت دراسة (Cowburn,2005) التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم في بريطانيا، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوثائقي لتحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مؤسسة تعليم عالي بريطانية، وبينت نتائج الدراسة بعد التحليل: أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار، كما أشارت الدراسة إلى أن عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية حتى الآن.

٢. هدفت دراسة (الأنصاري، 2008م) تحديد درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد لخطة الإستراتيجية، والمتابعة والتقويم) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية وتم تطبيق استبانته على عينة ((604 عضو وعضوه هيئة تدريس بكل من جامعة أم القرى والملك عبد العزيز وسعود، وتوصلت للنتائج التالية: تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة

توفر كفايات العملية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة لدى القيادات الأكاديمية كانت متوسطة في حين توفرت كفايات العملية الثانية بدرجة منخفضة، أما العملية الخامسة كانت بدرجة متوسطة بشكل عام، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توفر الكفايات الخمسة لدى القيادات الأكاديمية لصالح الذكور بمرتبة أستاذ، ولصالح العمداء ولمن خبرتهم من 15 سنة فأكثر في العمل الإداري، وهناك فروق للعملية الإدارية والثانية والثالثة والخامسة، ولم تظهر فروق في العملية الرابعة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

٣. هدفت دراسة (المبعوث، ٢٠٠٩) توضيح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتقليدي، وتوضيح بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي، ودراسة نموذج المملكة في التخطيط للتعليم العالي لتقديم تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واقتصرت الدراسة على التعليم العالي المدني التابع لوزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال التركيز خطة التنمية السابعة للتعليم من ١٤٢٠-١٤٢٥هـ الموافق ٢٠٠٠-٢٠٠٥، وتوصلت الدراسة لتصور مقترح تبين أن التخطيط الاستراتيجي مادة دراسية في الدراسات العليا التربوية في برامج كليات التربية بالمملكة، ويتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الجامعية في المملكة في خطط التعليم العالي، ويتم بناء إستراتيجية التعليم العالي لجمع المؤهلين بالتعاون بين القطاعين العام والخاص والاستفادة من نظم التعليم العالي مثل التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني.

٤. هدفت دراسة (Sterk, 2011) استخدام قوى العمل في التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وانطباق قوى العمل وغيرهم من الأفراد عن القيادة العليا، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء قوى العمل من أداريين اشتركوا في صياغة وتنفيذ عملية التخطيط في واحدة من مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت دراسة الحالة لتحقيق فهم الأسئلة البحث والخبرات للعينات، وأرسلت استبانته الكترونية إلى (77) عضواً وأجريت المقابلات مع (6) مستجيبين ومع عميد أكاديمي وعضو مجلس إدارة الأمناء، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن المشاركين كانوا على رضا من المشاركة، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية ومستويات الرضا وحققت شروط القيادة وهي تهيئة مناخ من الثقة وتبادل المعلومات والمشاركة الفعالة واتخاذ قرار جماعي واحترام وجهات النظر وتحديد الأدوار.

٥. هدفت دراسة (الجريوي، ٢٠١١م) تحليل المفاهيم النظرية والأساليب الإدارية الحديثة ذات الصلة بالأزمات وأنواعها ومراحلها بالمملكة العربية السعودية،

وتوظيف التقنية الحديثة لدرء أخطار الأزمات ومتابعة أداء الأجهزة العاملة في مجال درء الأزمات ومقارنة أنشطتها في كل مرحلة بالأنشطة الإدارية للاستفادة من تجاربها، ونشر الوعي البيئي وثقافة الأزمات بين أفراد المجتمع السعودي، وتحليل المصاعب والمعوقات التي يمكن أن تواجه إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي الاستقرائي لإدارة الأزمات والكوارث البيئية في السعودية خلال الفترة الزمنية من عام ١٤٢١ - ١٤٣٠هـ بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن الأزمات أمر طبيعي وحتمي والمطلوب كيفية مواجهتها بأساليب علمية متعددة، إضافة إلى الدور الإنساني والجهود البرية والتدافع الدولي وتدريب الشباب بأحدث الأساليب العلمية في إعادة البيئة لوضعها الطبيعي وإثراء البحوث في المجال الإنساني والبشري وعواما الإسعاف الأولى والبحوث العلمية والمنتجات التقنية الحديثة لعودة الحياة إلى وضعها الطبيعي.

٦. هدفت دراسة (الفحطاني، والبحيري، ٢٠١٤م) استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، تضمنت الدراسة توضيح علمي لكيفية إعداد الخطة الإستراتيجية المقترحة وفقاً لنموذج فيفر Pfeiffer ونموذج التحليل الرباعي (Swat) والتي مر أعضاها بعدد من المراحل وهي: مرحلة التوجه الاستراتيجي للخطة الإستراتيجية، ووضع أسسها ومرتكزاتها، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي يتم فيها تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي، ومرحلة بناء الخطة وتحديد العناصر الرئيسية، ومرحلة التحليل البيئي لكلية التربية، ومرحلة وضع الخطة التنفيذية لتطبيق الخطة الإستراتيجية، ثم مرحلة المتابعة والتقييم، وتحديد معوقات تطبيقها، ومقترحات تفعيل تطبيقها والجهات المسؤولة عن تطبيقها بكلية التربية بجامعة الملك خالد.

٧. هدفت دراسة (زعبي، ٢٠١٤م) معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختيار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة عينة بلغت (١٨٠) موظفاً من العاملين في الجامعة بتوزيع استبيانات عبر الزيارات الميدانية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن المتغيرين المستقبليين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، كما وضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية.

٨. هدفت دراسة (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠١٥) التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وعلاقتها بمتغيري الكلية وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانته على عينة بلغت (167) عميداً ونائباً ومساعداً في الكليات العلمية والإنسانية، وكان من نتائج الدراسة ما يلي: أن ارتفاع مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جميع مجالاتها وأبعادها، وكما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0 و 50) في الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي، ووجود فروق بين فئات متغير الكلية لعدد الإعداد للمتابعة. وفي مجال المتابعة والتفوييم الاستراتيجي لصالح الكليات الإنسانية، ووجود فروق بين فئات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبين ذوي الخبرة (١١) سنة فأكثر لمجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الإستراتيجية لبعدي الإقرار والتنفيذ لصالح ذوي الخبرة ((11 سنة فأكثر.

المحور الثاني: يتناول الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات البيئية.

٩. هدفت دراسة (Trump,2000) تقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يختص بإدارة الأزمات داخل المدارس مثل: أزمات العنف بالمدارس، وتهديد الأمن المدرسي، والعمل على عدم حدوثها من خلال: تشكيل فرق مواجهة الأزمات، وتحديد الأدوار والشخصيات الرئيسية في المدرسة لمواجهة الأزمات، واتخاذ الإجراءات الخاصة بأخلاء المدارس وإغلاقها، وإجراء التدريبات الخاصة بالأزمات، والتنسيق مع عدد من الجهات المعنية من الشرطة، وإدارة المطافئ، وأجهزة الأمن للتعاون مع إدارة الأزمات. واستخدم الباحث منهجين الوصفي التحليلي والميداني بتطبيق استبانته على عينة من مديري المدارس إلى جانب المقابلات الشخصية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: تقديم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة. ووضع بعض سيناريوهات لمواجهة الأزمات. وتقديم ملخص يتضمن الخطوط العريضة لأقل عدد من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها والتي لا غنى عنها في مواجهة الأزمات.

١٠. هدفت دراسة (عودة، 2008م) التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانته على عينة من العاملين بالجامعة بنسبة 25% من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كافة المستويات الإدارية وعددهم (170) موظف

وموظفة. وكان من نتائج الدراسة: أنها كانت إيجابية حيث كان الوزن النسبي لفقرات لمجال (عملية التخطيط لإدارة الأزمات) يساوي (15,77%) ومجال (عملية اتخاذ القرارات في الأزمات) يساوي (12,77%) ومجال (عملية الاتصال في الأزمات) يساوي (86,79%) ومجال (أهمية المعلومات في إدارة الأزمات) يساوي (07.76%) ومجال (الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات) يساوي (12,73%) ومجال (مدى ولاء وانتفاء العاملين للجامعة) يساوي (96,80%) ومجال (دور القيادة في إدارة الأزمات) يساوي (27,75%) ومجال (مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة) يساوي (42,86%)، كما أظهرت الدراسة إن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، وتتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات عند وقوع الأزمات، والجامعة الإسلامية تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

١١. هدفت دراسة (الزعيبي، وسعيد، 2014م) التعرف على المؤشرات التنظيمية والإدارية من داخل الجامعة، والمؤشرات المجتمعية من خارجها التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمات التربوية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة بها للخروج باقتراحات للوقاية من الأزمات ومنع حدوثها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتنفيذ الدراسة باستخدام إستراتيجية مسحية بتطبيق استبانته على طلبة الجامعات الحكومية والخاصة في محافظات شمال الأردن وعددهم (550) فرداً منهم، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: درجة موافقة أفراد العينة عالية في تأكيد أن هناك إشارات تنذر بحدوث أو قرب أزمات في الجامعات الأردنية بسبب ما هو سائد من أخطاء داخلية في تعيينات رؤساء الجامعات بالمحسوبية والواسطة وليس بطريقة الانتخابات بعيداً عن المهارات والصفات القيادية، إضافة إلى ما هو سائد في البيئة الخارجية من عدم منح الطلاب الحرية في تقرير مستقبلهم وتنقصهم المهارات التي تؤهلهم للمنافسة بدرجة عالية، كم أن هناك فروق دالة إحصائية في المتوسط الكلي لأفراد العينة من حيث إحساس الطلبة في الجامعات الحكومية أعلى من إحساس الطلبة بالجامعات الخاصة لحدوث أزمات تربوية بالجامعات الأردنية، ووجود ارتباط عالي بين النوعين من المؤشرات بنتيجة منطقية خاصة أن الأصل في الجامعات ارتباطها ببيئتها قويا فالمؤسسات التعليمية والجامعات والكليات تنقل قيم وتراث المجتمع إلى الطلبة بالجامعات.

١٢. هدفت دراسة (مختار، وبو خطوه، 2015م) التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعة عمر المختار من خلال الأبعاد الآتية: المرحلة، نوع الأزمة، آثارها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبيانات على عينة الدراسة من (60) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع

درنة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في المؤسسة قيد الدراسة حظيت بمستوى مرتفع، وأن المؤسسة محل الدراسة تمر بمرحلة نضج الأزمة، وأن تأثر مؤسسات التعليم العالي بالأزمة السياسية التي تعصف بالبلاد في عدم القدرة على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات، وتعليق الدراسة باستمرار.

المحور الثالث: دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

١٣. هدفت دراسة (Rock,2000) إلى وضع إستراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبين في مدارس أمريكا، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في التعرف على متى تحدث الأزمة لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة، وتحديد من الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل مكون من 4-8 أفراد يتميزون بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية اللازمة، وتحديد كيف يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق ومسئوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة، وتوضيح الإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة. وتوضيح أين سيتم التدخل في الأزمة لأنه يختلف طبقاً لوقت ومكان الأزمة، والتقييم لماذا حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات والمقابلات، وتمويل الأزمة، وفرص التحسين لتنفيذ خطط الأزمات بفعالية.

١٤. هدفت دراسة (السهلي، 2011م) التعرف على دور متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي، وتم تطبيق استنباته على عدد (280) ضابطاً من الضباط العاملين في مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستوى إلمام ضباط الدفاع المدني بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث كان بالاعتماد على التنبؤ الأمني عند وضع السيناريوهات، واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء واقع البيئة الداخلية والخارجية، واستخدام نظام فعال لجمع المعلومات عن الكوارث المحتملة مستقبلاً، ومن متطلبات التخطيط الاستراتيجي: تشكيل فريق عمل يختص بإدارة الكارثة، وإعطاء الصلاحيات والسلطات لإدارة الفريق، ووضحت أهم المعوقات ومنها: قلة الموارد المادية اللازمة، وغياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الوقاية والاحتواء والمواجهة واستعادة السيطرة وندرة الكوادر

البشرية المؤهلة. ووضعت أساليب للتغلب على المعوقات أهمها توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة والتقنيات اللازمة للتنفيذ لمواجهة الكوارث.

١٥. هدفت دراسة (حسين، 2013م) تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارتها من خلال توضيح العلاقة بين المتغيرات المدروسة حيث اعتمدت على دراسة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل موزع على أربعة أبعاد وهي (التوجه الخارجي، الداخلي، التغطية الوظيفية، الموارد المقدمة للتخطيط) وثلاث أبعاد تمثل المتغيرات المعتمدة لفاعلية إدارة الأزمة وهي (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات، وتدفق المعلومات، وتعبئة الموارد) وكانت مراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانته على عينة (76) مديراً من وزارة التخطيط العراقية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن وزارة التخطيط قد وظفت التخطيط الاستراتيجي بجميع مؤشراتته في إدارتها للزمات، وتبين أن إسهام التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي لأحداث المزيد من التغيرات الايجابية في فاعلية إدارة الأزمة يزداد من خلال مراحل إدارة الأزمة.

تعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، أفادت الباحثة بخبرات متنوعة منها ما يلي:

١. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء ودعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وأعطت صورة شاملة لموضوع الدراسة الحالية عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد ومتطلبات التخطيط لمواجهة الأزمات، وبرزت المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات، كما أتاحت الفرصة في تحديد أهداف الدراسة وأهميتها، واختيار العينة والتعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة خاصة في بناء الاستبيان ومنها: دراسة (عبد الفتاح وآخرون، 2015م) و(حسين، 2013م) و(الزعيبي، وسعيد، 2014م) و (مختار، وبو خطوه، 2015م) و(السهلي، 2011م) والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها، وساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مشكلة الدراسة والاستفادة من بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها، ومعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة ومعالجة البيانات، و تحليل وعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للدراسة.

٢. من حيث الهدف من الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إذ تناولت الدراسات موضوع التخطيط الاستراتيجي من عدة جوانب مختلفة ومنها ما هدفت إليه دراسة كلا من ((Cowburn,2005) ودراسة ((Sterk,2001) ودراسة (عبد الفتاح وآخرون، 2015م) و (السهلي، 2011م) بالتعرف على فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. واستخدام قوى العمل في التخطيط للتعليم العالي وانطباعهم عن القيادة العليا، وبينت دراسة (المبعوث، 2009م) ودراسة (الجريوي، 2011م) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتقليدي وتوضيح المشكلات في التعليم العالي والتخطيط للتعليم العالي، وتحليل المفاهيم النظرية والأساليب الإدارية الحديثة ذات الصلة بالأزمات وأنواعها ومراحلها بالمملكة ونشر الوعي وثقافة الأزمات بين أفراد المجتمع السعودي وتحليل المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات، وحددت دراسة (الأنصاري، 2008م) الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي من: (التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الإستراتيجية، والمتابعة والتقييم) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. وهدفت دراسة (القحطاني والبحيري، 2015م) إلى استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في خطة مقترحة وفقاً لنموذج فيفر والتحليل الرباعي بعدد من المراحل. ووضحت دراسة (الزعيبي، وسعيد، 2014م) ودراسة (مختار، وبوخطوه، 2015م) واقع إدارة الأزمات من خلال أبعاد المرحلة ونوع الأزمة وآثارها، والمؤشرات التنظيمية والإدارية. أما الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة في تناولها لمحور التخطيط الاستراتيجي ومحور إدارة الأزمات البيئية حيث سعت الباحثة من خلال الإطار النظري إلى تقديم توصيات مقترحة شاملة تدمج المحورين في إطار متكامل يمثل فيها كل محور مدخلاً للآخر والارتباط بينهما وفقاً للخطوات التالية: التركيز على دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات البيئية بالتعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية وأهم المتطلبات والمعوقات وسبل التغلب عليها، ومعرفة استجابات أفراد العينة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد. لتقديم توصيات تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية التي تحدث في بيئة العمل في أي وقت.

٣. من حيث منهج الدراسة وأدواتها: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي ومنها دراسة كلا من: (عبدالفتاح، 2015م)، و(زعيبي، 2014م)، و (عودة، 2008م) و (الزعيبي، وسعيد، 2014م) و (حسين، 2013م) و (مختار، وبوخطوه، 2015م) و (السهلي،

(2011م). واتفقت مع دراسة كلاً من (Trump,2002) و (Sterk,2011) في تطبيق استبيانات ولكن اختلفت الدراسة الحالية عنها في استخدام المقابلات الشخصية ودراسة الحالة والملاحظات الميدانية واستخدام نموذج فيفر والتحليل الرباعي.

٤. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة مما يجعل الإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي لتوضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات المختلفة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

أ-مجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على القيادات الأكاديمية، والموظفات الإداريات بكليات البنات بجامعة الملك خالد بمدينة أبها للعام-1436 1437هـ-2016-2015م.

ب- عينة الدراسة: بلغ إجمالي عدد العينة (100) انقسمت إلى (71) عضو من القيادات الأكاديمية من (عميدات، وكليات، رئيسات الأقسام)، وعدد (29) موظفة إدارية موزعة على (8)كليات للبنات بجامعة الملك خالد بابها وهي: (الآداب بابها، والتربية بابها، المجتمع بابها، الإدارة والاقتصاد بابها، العلوم بابها، العلوم والآداب بخميس مشيط مجمع (1)العلوم والآداب بخميس مشيط مجمع (2) ، المجتمع بخميس مشيط والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفية الحالية وسنوات الخبرة.

جدول (1) خصائص العينة النهائية وتوزيعها على متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية	عميدة	8	8%
	وكيلة	25	25%
	رئيسة قسم	38	38%
	موظفة إدارية	29	29%
المجموع			100%
سنوات الخبرة	من 1-5 سنوات	30	30%
	من 6-10 سنوات	31	31%
	من 11 سنة فأكثر	39	39%
المجموع			100%

ج- أدوات الدراسة: بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تم تصميم استبيانه عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد تكونت من جزأين: الجزء الأول: البيانات الشخصية (للتوظيف الحالية، وسنوات الخبرة) والجزء الثاني من: (38) فقرة توزعت كالتالي: المحور الأول عن: مستوى التخطيط الاستراتيجي وتكون من (12) عبارة، والمحور الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد وتكونت من (9) عبارات، والمحور الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية وتكونت من (9) عبارات، والمحور الرابع عن: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية وتكونت من (8) عبارات، واستخدم مقياس ثلاثي متدرج من: (موافق، محايد، غير موافق).

1- إثبات الاستبانة: ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطى المقياس قراءات متقاربة عند كل مره يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمرارية تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (ملحم، 2000م: 214)، فتم حساب ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ثبات الفا-كرونباخ للاستبانة ككل حيث بلغت قيمته (0.76) وهو يشير إلى معامل ثبات مرتفع، كما تم حساب معاملات ثبات- ألفا-كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح بجدول (2)

جدول (٢) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل ثبات ألفا-كرونباخ
الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي.	0.65
الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية	0.70
الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية	0.73
الرابع: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في أدراه الأزمات البيئية.	0.77

ويتضح من جدول (٢) ارتفاع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة حيث تم حساب ثبات الاستبانة أيضاً باستخدام طريقة التجزئة النصفية حيث تم حساب معامل الثبات الكلي بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون حيث بلغت قيمته (0,75) والذي يشير إلى ارتفاع معامل ثبات الاستبانة. كما تم

حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة كما يوضحها الجدول رقم (3) كآآتي:

جدول (٣) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات بالتجزئة النصفية
الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي	0.62
الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية	0.68
الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.	0.77
الرابع: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في أدراة الأزمات البيئية	0.88

ويلاحظ من الجدول (3) ارتفاع معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

2- صدق الاستبانة: ويعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001م: 120). لذلك تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة التربويين في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس والمناهج وطرائق التدريس المحكمين بكلية التربية للبنات بجامعة الملك خالد بهدف تحكيمها وتحديد مدى دقتها ومناسبتها وصلاحياتها لقياس متغيرات البحث، وقياس الهدف الذي وضعت من أجله. وبلغ عدد الأساتذة المحكمين (12) محكم وطلب منهم التحكيم من حيث: -صياغة الفقرات بصورة سليمة وواضحة-مدى انتماء الفقرات لمحاورها، وتعديل وإضافة فقرات جديدة بما يروونه مناسب. وبعد اطلاعهم على الاستبانة وتحكيمها، قامت الباحثة بعمل التعديلات اللازمة وفقاً لملاحظات المحكمين، فتم تعديل صياغة الفقرات وإعادة كتابتها مرة ثانية وفق مراه المحكمين، وبذلك أصبح العدد النهائي للعبارات (38) عبارة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية على للمحور وكانت كلها دالة إحصائياً. موضحة في الجدول (٤)

جدول (٤) نتائج قيم الاتساق الداخلي لعبارات كل مجال وارتباطها بالدرجة الكلية

المحور الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي			المحور الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية			المحور الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.			محور الرابع: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في أدره الأزمات البيئية		
العبارة	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالدرجة الكلية	م	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالدرجة الكلية	م	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالدرجة الكلية	م	ارتباطها بالمحور	ارتباطها بالدرجة الكلية
1	0,44**	0,43**	1	0,57**	0,49**	1	0,63**	0,6**	1	0,61**	0,54**
2	0,49**	0,54**	2	0,61**	0,58**	2	0,67**	0,57**	2	0,57**	0,42**
3	0,47**	0,51**	3	0,56**	0,66**	3	0,68**	0,57**	3	0,57**	0,44**
4	0,41**	0,58**	4	0,65**	0,61**	4	0,49**	0,42**	4	0,42**	0,69**
5	0,5**	0,61**	5	0,58**	0,57**	5	0,43**	0,54**	5	0,57**	0,53**
6	0,61**	0,69**	6	0,64**	0,61**	6	0,57**	0,55**	6	0,41**	0,36**
7	0,55**	0,62**	7	0,31*	0,41**	7	0,66**	0,47**	7	0,41**	0,52**
8	0,63**	0,52**	8	0,48**	0,36**	8	0,47**	0,39**	8	0,65**	0,71**
9	0,45**	0,41**	9	0,58**	0,52**	9	0,53**	0,45**			
10	0,43**	0,51**									
11	0,64**	0,51**									
12	0,35**	0,42**									

(**) معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى (*) 0,01 معاملات الارتباط

دالة إحصائيا عند مستوى 0,05

كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية على الاستبانة فجاءت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول رقم (٥) كالتالي:

جدول (5) معاملات الارتباط بين الدرجة على كل محور والدرجة الكلية على الاستبانة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحور
0,54	الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي
0,84	الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية
0,63	الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.
0,82	الرابع: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في أدراه الأزمات البيئية

ويتضح من الجدول (٥) ارتفاع قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية على كل مجال والدرجة الكلية على الاستبانة مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، كما تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة الدراسة باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الموافقة حيث تم تحديد طول فترة المقياس المستخدمة في هذه الأداة (من 3 : 1 ، وتم حساب المدى $3 - 1 = 2$) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة $2/3$ ($= 0,67$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول رقم (6).

جدول (٦) معيار تحديد درجة الموافقة

م	الوزن النسبي	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	33.3 - 55.3 %	1 - 1.67	1 - 1.66	غير موافق
2	55.7 - 77.9%	1.67 - 2.34	1.67 - 2.33	محايد
3	78 - 100 %	2.34 - 3	2.34 - 3	موافق

أما بالنسبة لنقطة القطع أو حد الكفاية اعتمدت الدراسة نهاية حد الفئة محايد (2.34) لتكون حداً للكفاية بحيث إذا بلغ متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة الموافقة للعبارة أو بعد حد الكفاية ليتم اعتماده كمستوى مقبول.

نتائج الدراسة وتفسيرها: تحاول الدراسة الحالية من خلال تحليل بيانات الاستبانة الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الأول: - ما مستوى التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بجامعة الملك خالد؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتحليل استجابات العينة المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد، وقد تم تحديد درجة الموافقة وفقاً للمعيار المحدد في الإجراءات، وتوضح نتائج تحليل استجابات العينة الخاصة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في الجدول رقم (7).

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاصة بمستوى التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد

م	العبارات	مستوى التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات
1	توجد رسالة واضحة في ذهنك عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	2.44	81.25	0.57	1
2	توجد رسالة واضحة كتابيا يمكن الاطلاع عليها عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي .	1.63	54.28	0.66	5
3	يتضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القائمين بالعمل.	1.28	42.62	0.47	8
4	يشترك الموظفون وروساء الأقسام في عمليات التخطيط الاستراتيجي.	1.35	44.96	0.58	6
5	تقوم الكلية بتشكيل فريق عمل يختص بإدارة الأزمات البيئية متوقعة الحدوث.	2.20	73.26	0.83	2
6	توفر الجامعة كفاءات بشرية	2.17	72.26	0.85	3

م	العبارات	مستوى التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات
	قادرة على التعامل مع الأزمات البيئية.				
7	يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الكلية عند تشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات البيئية.	1.23	40.96	0.47	11
8	يتم اختيار أفراد فريق العمل بناء على الخبرة السابقة للتعامل مع الأزمات البيئية.	1.33	44.29	0.49	7
9	تعقد اجتماعات دورية لتقييم أداء فريق العمل.	1.25	41.63	0.46	9
10	تمنح الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز فريق العمل على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات البيئية.	1.19	39.63	0.42	12
11	تعطى الكلية كافة الصلاحيات لفريق عمل إدارة الأزمات البيئية	1.69	56.28	0.65	4
12	تعقد برامج تدريبية لتنفيذ خطط الطوارئ والسيناريوهات المعدة مسبقاً.	1.24	41.29	0.47	10
	المعدل العام للمحور الأول: (مستوى التخطيط الاستراتيجي)	1.58	52.6	0.58	-

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٧) أن إجابات عينة الدراسة لمحور مستوى التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد كانت بدرجة (غير موافق) بمتوسط حسابي (1.58) ووزن نسبي (52.6) ويدل على عدم الموافقة على وجود

مستوى ملائم من التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد، وهذا يضعف مستوى التخطيط الاستراتيجي بالجامعة. كما يدل على عدم وصول متوسط هذا المحور لحد الكفاية المحدد (2.34) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (1.19 - 2.44) وانحرافات معيارية محصورة بين (0.85 - 0.47) وهي متقاربة من بعضها. واحتلت العبارة (توجد رسالة واضحة في ذهنك عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي) المرتبة الأولى بدرجة موافق لهذا المحور بمتوسط حسابي (2.44) ووزن نسبي (81.25) ويدل على أنها من أهم العبارات موافقة بالنسبة لهذا المحور من قبل عينة الدراسة. وجاءت العبارة (تمنح الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز فريق العمل على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات البيئية) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافق بالنسبة لهذا المحور بمتوسط حسابي (1.19) ووزن نسبي (39.63) ويدل على إنها تحتل مستوى منخفض بالنسبة لمستوى التخطيط الاستراتيجي. لذلك تشير نتائج هذا المحور بان المستوى منخفض ولم يبلغ حد الكفاية للتخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد.

واتفقت نتيجة المحور الأول (مستوى التخطيط الاستراتيجي) مع ما توصلت إليه دراسة كل من (المبعوث، 2009م) و(القحطاني والبحيري، 2014م) في أهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات والمسؤولين، وضرورة إعداد خطة إستراتيجية لتحديد العناصر المهمة لمراحل إعداد الخطة ومتابعتها وتقويمها، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد الفتاح وآخرون، 2015م) و(السهلي، 2011م) في ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات والأبعاد، بينما الدراسة الحالية أجمعت على عدم وجود مستوى مناسب متكامل من التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية بالجامعة. وهذا يدل على أهمية وضرورة إيضاح الخطة الإستراتيجية من الإعداد حتى التنفيذ للقيادات الأكاديمية و العاملين بالجامعة وتدريبهم لتكون الجامعة كياناً متماسكاً ومتكاملاً في إعداد خطة إستراتيجية ومستوى ملائم لمواجهة أي أزمة متوقعة الحدوث في المستقبل ولتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بطريقة منظمة.

السؤال الثاني: ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بجامعة الملك خالد؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتحليل استجابات عينة الدراسة المتعلقة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، وقد تم تحديد درجة الموافقة وفقاً للمعيار المحدد في إجراءات الدراسة. ويوضح جدول رقم (8) نتائج تحليل استجابات العينة الخاصة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاصة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد

م	العبارات	متطلبات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات
1	تقوم الكلية بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات البيئية فور حدوثها.	2.06	68.66	0.34	4
2	تطبق الكلية قواعد وإجراءات السلامة الوقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات البيئية.	2.35	78.33	0.7	2
3	يمكن توقع الصعوبات والأزمات البيئية المستقبلية.	2.21	73.66	0.95	3
4	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات البيئية.	1.19	39.66	0.46	9
5	توجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات البيئية ومواجهتها	2.78	92.66	0.48	1
6	تهتم بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات البيئية للتعرف على الجديد في هذا المجال.	1.32	44.00	0.51	8
7	توفر الكلية حلولا معده مسبقاً لمواجهة الأزمات البيئية الطارئة.	1.61	53.66	0.63	7
8	توفر الكلية الإمكانيات اللازمة لتطبيق الخطة الموضوعية فور وقوع الأزمات البيئية.	1.97	65.66	0.9	5
9	تخضع الكلية التعامل مع الأزمات البيئية لمنهجية علمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار.	1.73	57.66	0.68	6
	المعدل العام للمحور الثاني (متطلبات التخطيط الاستراتيجي)	1.91	63.66	0.59	-

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (٨) أن إجابات عينة الدراسة لمحور متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية كانت درجة الموافقة (محايد) بمتوسط حسابي (1.91) ووزن نسبي (63.66) مما يدل على عدم الموافقة إلى حد ما من قبل أفراد العينة على وجود متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لإدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، وعدم وصول متوسط هذا المحور لحد الكفاية المحدد (2.34) مما يدل أن هذه المتطلبات غير متوفرة بالدرجة الملائمة بجامعة الملك خالد وتحتاج إلى إعادة النظر لتوفير تلك المتطلبات. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.78 - 1.19) وانحرافات معيارية محصورة بين (0.9 - 0.34) وهي متقاربة من بعضها. واحتلت العبارة (توجد وحده خاصة للتعامل مع الأزمات البيئية ومواجهتها) على المرتبة الأولى بدرجة موافق بالنسبة لهذا المحور بمتوسط حسابي (2.78) ووزن نسبي (92.66) مما يدل أنها من أعلى العبارات موافقة بالنسبة لهذا المحور من قبل عينة الدراسة. وجاءت العبارة (يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات البيئية) في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة بالنسبة لهذا المحور بمتوسط حسابي (1.19) ووزن نسبي (39.63) مما يدل على أنها احتلت على أقل درجة موافقة وأنها من أضعف المتطلبات توفراً. لذلك تشير نتائج هذا المحور إلى عدم توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد بالشكل الملائم.

واتفقت نتيجة المحور الثاني (متطلبات التخطيط الاستراتيجي) مع ما توصلت إليه دراسة كل من (الأنصاري، 2008م) و (Sterk, 2001) و (الجريوي، 2011م) و (عودة، 2008م) و (السهلي، 2011م) عن أهمية توفر الكفايات والمعلومات اللازمة للقيادات بالجامعات لإعداد الخطة الإستراتيجية والمتابعة والتقييم والمشاركة الجماعية الفعالة وتحديد الأدوار وتدريب الأفراد بأحدث الأساليب وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيف استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة الأزمات المتوقعة الحدوث في المستقبل، وهذا يدل على ضرورة اهتمام الجامعة بتوفير جميع المتطلبات والمقومات الأساسية لتهيئة بيئة العمل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وتوفير المعلومات والبيانات الواضحة عن البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين وتوزيع الأدوار عليهم من القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات وجميع العاملين بالجامعة وتمكينهم وتدريبهم على فهم إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والتعرف على مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والفنية والاجتماعية، وتفعيل الاتصالات والاجتماعات والمناقشات وجمع الأفكار الجيدة وكتابة التقارير والمرونة في العمل لمواجهة التغيرات والأزمات المفاجئة في بيئة العمل.

السؤال الثالث: ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بجامعة الملك خالد؟ وللإجابة على هذا السؤال يوضح جدول رقم (9) نتائج تحليل استجابات العينة الخاصة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاصة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد

معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد					العبارات	م
المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة الموافقة		
2.33	77.66	0.71	6	محايد	غياب مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات الأكاديمية والإداريين.	1
2.92	97.32	0.27	2	موافق	قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات مواجهة الأزمات	2
2.76	91.99	0.55	4	موافق	ندرة الكوادر البشرية المؤهلة لإعداد استراتيجيات الوقاية والاحتواء والمواجهة واستعادة السيطرة على مجريات الأزمة.	3
2.04	67.99	0.94	9	محايد	غياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات مواجهة الأزمات.	4
2.29	76.33	0.89	7	محايد	عدم مراعاة التخطيط الاستراتيجي لتداعيات الأزمة وتغييرات البيئة.	5
2.38	79.33	0.9	5	موافق	استخدام استراتيجيات جامدة لا تتناسب مع طبيعة كل أزمة.	6

م	العبارات	معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات
7	غياب الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على أعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها لمواجهة الأزمات.	2.93	97.66	0.26	1
8	ضعف تدريب العاملين في مواجهة الأزمات على تنفيذ خطط الطوارئ والسيناريوهات المعدة مسبقاً.	2.91	96.99	0.29	3
9	افتقار نظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات.	2.09	69.66	0.92	8
	المعدل العام للمحور الثالث: (معوقات التخطيط الاستراتيجي)	2.53	84.3	0.64	-

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (9) أن إجابات عينة الدراسة لمحور معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد كانت بدرجة موافق وبمتوسط حسابي (2.53) ووزن نسبي (84.3) مما يدل على موافقة غالبية أفراد العينة على وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، ووصل هذا المحور لحد الكفاية. وهذا يدل أن هذه المعوقات موجودة بشكل كبير وتحتاج إلى طرق وسبل مناسبة للتغلب عليها. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.93 - 2.09) وانحرافات معيارية محصورة بين (0.94 - 0.26) وهي متقاربة من بعضها. واحتلت العبارة (غياب الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على أعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها لمواجهة الأزمات) المرتبة الأولى بدرجة موافق بالنسبة لهذا المحور. وبمتوسط حسابي (2.93) ووزن نسبي (97.66) مما يدل إنها من أعلى العبارات موافقة لهذا المحور من قبل عينة الدراسة. وأضافه موافقة غالبية أفراد العينة على غياب الحوافز المادية والمعنوية، وجاءت العبارة (افتقار نظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (محايد) لهذا المحور وبمتوسط حسابي (2.09) ووزن نسبي (69.66) مما يدل أنها تحتل أقل درجة موافقة. وتشير نتائج هذا المحور إلى موافقة غالبية أفراد

العينة بوجود تلك المعوقات والتي تحول دون مستوى ملائم من التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.

واتفقت نتيجة المحور الثالث (معوقات التخطيط الاستراتيجي) مع ما توصلت إليه دراسة كل من (الزعبي، 2014م) و(Cowburn,2005) و (السهلي، 2011م) في نقص الموارد المالية، والقصور في تدريب وتأهيل العاملين بالمنظمات، وازدواجية القرارات، وقلّة التعاون بين فريق العمل وعدم الوضوح الكامل لمفهوم التخطيط وأهميته ومرآحتها وأبعاده، وهذا يشير على وجود معوقات مهمة جداً تحد من دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات من وجهة أفراد عينة الدراسة يأتي في مقدمتها قلة الموارد المادية والكوادر البشرية المؤهلة والمدرية، حيث أن تطبيق الاستراتيجيات مازال يعاني من عدم القدرة على محاكاة الواقع الفعلي لتجنب الخسائر، إضافة إلى غياب التقنيات الحديثة اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، والافتقار لنظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة في مواجهة الأزمات، فلا يتم إدراك العقبات والمشكلات التي قد تواجه كل جهة في ضوء إمكانياتها وقدراتها، وضعف تدريب الجهات المشاركة لمواجهة الأزمات على تنفيذ خطط الطوارئ والسيناريوهات المعدة مسبقاً بجانب عدم مراعاة التخطيط الاستراتيجي لتداعيات الأزمة.

السؤال الرابع: ما سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات بجامعة الملك خالد؟ وللإجابة على هذا السؤال يوضح جدول رقم (10) نتائج تحليل استجابات العينة الخاصة بسبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بسبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد

م	العبارات	سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات
1	توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات مواجهة الأزمات.	2.90	96.66	0.33	4
2	تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لإعداد استراتيجيات الوقاية والاحتواء والمواجهة	2.87	95.66	0.34	5

سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد					العبارات	م
درجة الموافقة	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		
					واستعادة السيطرة على مجريات الأزمات.	
موافق	7	0.93	79.33	2.38	تأمين التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات مواجهة الأزمات.	3
موافق	8	0.93	79.33	2.38	تأسيس نظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة لمواجهة الأزمات.	4
موافق	9	0.93	78.92	2.37	تزويد منسوبي الجهات المشاركة مع الجامعة بالبرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ خطط الطوارئ والسيناريوهات المعدة مسبقاً.	5
موافق	1	0.26	97.68	2.93	استخدام استراتيجيات مرنة تتناسب مع طبيعة كل أزمة.	6
موافق	2	0.26	97.66	2.93	منح القائمين على التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات الحوافز المادية.	7
موافق	3	0.29	96.99	2.91	أشياء وحدة لإدارة الأزمات البيئية تخطيطاً وتنفيذاً ومعالجة.	8
موافق	6	0.53	90.28	2.71	المعدل العام للمحور الرابع: (سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي)	

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي بدرجة موافق وبمتوسط حسابي (2.71) ووزن نسبي . (90.28) مما يدل على موافقة غالبية أفراد العينة على السبل المطروحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد ووصل هذا المحور لحد الكفاية. مما يدل أن السبل المقترحة هامة وضرورية من وجهة نظر عينة الدراسة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي. كما تراوحت

قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.93 - 2.38) وانحرافات معيارية محصورة بين (0.93- 0.26) وهي متقاربة من بعضها. واحتلت العبارة (استخدام استراتيجيات مرنة تتناسب مع طبيعة كل أزمة) المرتبة الأولى بدرجة موافق بالنسبة لهذا المحور. وبمتوسط حسابي (2.93) ووزن نسبي (97.66) مما يدل على أنها من أعلى العبارات موافقة بالنسبة لهذا المحور من قبل عينة الدراسة. لذلك هذا الأسلوب من أهم الأساليب للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العينة. وجاءت العبارة (تأسيس نظام اتصال مناسب بين الجهات المشاركة لمواجهة الأزمات) في المرتبة الأخيرة بدرجة الموافقة بالنسبة لهذا المحور وبمتوسط حسابي (2.38) ووزن نسبي (79.33) مما يدل على أنها تحتل أقل درجة في الموافقة. لذلك تشير نتائج هذا المحور إلى موافقة غالبية أفراد العينة على تلك السبل المطروحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد.

واتفقت نتيجة المحور الرابع (سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي) مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Rock,2000) و (Trump, 2000) و (السهلي، 2011م) في توضيح تخطي العقبات بطرق وأساليب واضحة وهامة جداً بتوفير الموارد المادية اللازمة، وقاعدة من البيانات والمعلومات والسيناريوهات المعدة مسبقاً لكي يكتسبوا الخبرة العملية التي تساعدهم على التصرف والتعامل مع المستجدات عند وقوع الأزمة مع أهمية اتخاذ القرارات المناسبة قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة لكي تتسم القرارات بدرجة عالية من الرشد، وتشكيل فريق عمل، والمرونة والاستجابة لكل أزمة، واستخدام التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وتحديد المسئوليات لكل عضو في الفريق، ومتابعة الخطة تقييمها وإعطاء فرص للتحسين المستقبلي للزمات. وهذا يدل على أهمية الإجراءات المناسبة لوضع خطط مسبقة لمواجهة الأزمات وتوفير الوقت والجهد وتحديد دور كل عضو من فريق العمل لمواجهة الأزمات مما يساعد على سرعة احتواء الأضرار وتقليل الآثار السلبية للأزمات إلى أدنى حد ممكن في ضوء سرعة استغلال الوقت كعنصر حاسم يترتب على سوء استغلاله تضاعف الخسائر المادية والبشرية، وفي مقدمة سبل التغلب على الأزمات أهمية تشكيل فريق عمل يختص بإدارة الأزمة من القيادات الأكاديمية والموظفات الإداريات اللاتي يتمتعن بالخبرة الكافية في مجال التخطيط للأزمات مع تفويض بعض الصلاحيات اللازمة وتوضيح المنهجية العلمية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرارات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية تعزى إلى متغيرات (الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتحقق

من دلالة الفروق في الاستجابات باختبار شيفية البعدي في حالة الدلالة. وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة:

أولاً - متغير نوع الوظيفة: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية وفقاً لمتغير الوظيفة تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما هو موضح بجدول رقم (11)

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	481.1	3	160.36	58.11	(**)
	داخل المجموعات	264.9	96	2.75		
	الكلية	746	99			
الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية	بين المجموعات	889.77	3	296.5	123.01	(**)
	داخل المجموعات	231.44	96	2.41		
	الكلية	1121.16	99			
الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.	بين المجموعات	687.24	3	229.08	45.86	(**)
	داخل المجموعات	479.5	96	4.99		
	الكلية	1166.75	99			
الرابع: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في أدراة الأزمات البيئية.	بين المجموعات	526.38	3	175.46	74.2	(**)
	داخل المجموعات	227	96	2.36		
	الكلية	753.39	99			

(**) القيم داله إحصائيا عند مستوى (*) 0,01 القيم دالة إحصائيا عند مستوى 0,05

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بمحاورة الأربعة تعزى لمتغير الوظيفة، مما يدل على وجود اختلافات واضحة بين آراء العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد وفقاً لمتغير الوظيفة. ولتحديد اتجاه الفروق الدالة تم استخدام اختبار شيفيه البعدي للمقارنات المتعددة كما هو موضح بالجدول رقم (12) جدول (12) نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاه الفروق الدالة بين المتوسطات بالنسبة لمتغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	رئيسات أقسام	موظفات إداريات	وكيلات	عميدات
المحور الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي	رئيسات أقسام		1.22*	1.42*	
	موظفات إداريات				
	وكيلات				
	عميدات	6.96*	8.19*	8.39*	
المحور الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية	رئيسات أقسام		5.19*	5.38*	
	موظفات إداريات				
	وكيلات				
	عميدات	2.9*	8.1*	8.28*	
المحور الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.	رئيسات أقسام				
	موظفات إداريات	6.007*		2.67*	
	وكيلات	4.92*			
	عميدات	3.32*			
المحور الرابع: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في أدراه الأزمات البيئية.	رئيسات أقسام				
	موظفات وإداريات	4.55*			
	وكيلات	4.85*			
	عميدات	4.86*			

(*) الفروق دالة عند مستوى 0.05

ويتضح من النتائج المعروضة في الجدول (12) ما يلي:

أ- المحور الأول: وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة رئيسات الأقسام وكل من مجموعات الموظفين والإداريات والوكيلات لصالح مجموعة رئيسات الأقسام. ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة العميدات وكل من مجموعات (رئيسات الأقسام والوكيلات والموظفات) لصالح مجموعة العميدات.

ب- المحور الثاني: وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة رئيسات الأقسام وكل من مجموعات (الموظفات والإداريات، والوكيلات) لصالح مجموعة رئيسات الأقسام. ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة العميدات وكل من مجموعات (رئيسات الأقسام والوكيلات والموظفات) لصالح مجموعة العميدات.

ج- المحور الثالث: وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة (الموظفات الإداريات) وكل من مجموعات (رئيسات الأقسام والعميدات) لصالح مجموعة الموظفين الإداريات. ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة الوكيلات ومجموعة رئيسات الأقسام لصالح مجموعة الوكيلات. ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة العميدات ومجموعة رئيسات الأقسام لصالح مجموعة العميدات.

د- المحور الرابع: وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة الموظفين الإداريات ومجموعة رئيسات الأقسام لصالح مجموعة الموظفين الإداريات. ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة الوكيلات ومجموعة رئيسات الأقسام لصالح مجموعة الوكيلات. ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مجموعة العميدات ومجموعة رئيسات الأقسام لصالح مجموعة العميدات.

ثانياً: بالنسبة لمتغير الخبرة: لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما هو موضح بجدول (١٣)

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة وفقاً لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
المحور الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	46.07	2	23.03	3.19	(*)
	داخل المجموعات	699.9	97	7.21		
	الكلية	746	99			
المحور الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية	بين المجموعات	455.57	2	227.78	33.19	(**)
	داخل المجموعات	665.58	97	6.86		
	الكلية	1121.16	99			
المحور الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.	بين المجموعات	625.51	2	312.75	56.05	(**)
	داخل المجموعات	541.23	97	5.58		
	الكلية	116.7	99			
المحور الرابع: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في أدراه الأزمات البيئية	بين المجموعات	500.05	2	250.03	95.73	(**)
	داخل المجموعات	253.33	97	2.61		
	الكلية	753.39	99			

(**) القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) (*) القيم دالة إحصائياً عند مستوى 0,05

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بالنسبة للمحور الأول، ومستوى دلالة (0.01) بالنسبة للمحاور الثلاث الأخرى وتعزى لمتغير الخبرة. مما يدل على وجود اختلافات واضحة

بين آراء العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد وفقاً لمتغير الخبرة، ولتحديد اتجاه الفروق الدالة تم استخدام اختبار شيفيه البعدي للمقارنات المتعددة موضح بالجدول رقم (١٤)

جدول (14) نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاه الفروق الدالة بين المتوسطات بالنسبة لمتغير الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	من 1-5	من 6-10	من 11 فأكثر
الأول: مستوى التخطيط الاستراتيجي	من 1-5		1.73*	
	من 6-10			
	من 11 فأكثر			
الثاني: متطلبات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية	من 1-5		2.18*	
	من 6-10			
	من 11 فأكثر	2.9*		
الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.	من 1-5			4.34*
	من 6-10			5.66*
	من 11 فأكثر			
الرابع: سبل التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في أدراه الأزمات البيئية	من 1-5			4.73*
	من 6-10			4.42*
	من 11 فأكثر			

(* الفروق دالة عند مستوى 0.05)

يتضح من النتائج المعروضة في الجدول رقم (14) ما يلي:

أ- المحور الأول: وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين فئة سنوات الخبرة من (1-5) وفئة سنوات الخبرة من (6-10) لصالح من (1-5)

ب- المحور الثاني: وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فئة سنوات الخبرة من (1-5) وفئة سنوات الخبرة من (6-10) لصالح من (1-5)

ج- المحور الثالث: وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فئة سنوات الخبرة من (1-5) وفئة سنوات الخبرة من (11) فأكثر لصالح من (1-5)، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فئة سنوات الخبرة من (6-10) وفئة سنوات الخبرة من (11) فأكثر لصالح من (6-10)

ج- المحور الرابع: وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فئة سنوات الخبرة من (1-5) وفئة سنوات الخبرة من (11) فأكثر لصالح من (1-5)، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فئة سنوات الخبرة من (6-10) وفئة سنوات الخبرة من (11) فأكثر لصالح من (6-10)

ويدل وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد وفقاً لمتغير الوظيفة بالنسبة للقيادات الأكاديمية ما هو إلا مؤشر على امتلاك القيادات الأكاديمية خبرات أكبر نظراً لممارسة العمل الإداري والاحتكاك بواقع الأزمات التي تحدث في بيئة العمل والإلمام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأبعاده ومراحله وما يتمتعن به من خبرات ومهارات ودورات تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدراك أهمية توفير المتطلبات والمقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في البيئة الجامعية وإدراك خطورة المعوقات التي تحد من القضاء على الأزمات والآثار السلبية التي تحدث، إضافة إلى الإلمام بالسبل والطرق المناسبة الواضحة للتغلب على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية.

التوصيات: وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

أولاً: ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي أوصت الدراسة بالآتي:

١. أن تقوم وزارة التعليم بإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد العاملين بالجامعات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية. وإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي ووحدة لإدارة الأزمات البيئية في كل كلية بالجامعة لتشمل بعضاً من أعضاء هيئة التدريس مؤهلين ومدربين حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية الجامعة المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي والوضع المأمول.

٢. إعطاء القيادات الأكاديمية بالكليات مزيدا من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب والذي يزيد من فاعلية إدارتهم الجامعية، وكذلك تقوية العلاقة بين الكليات والمجتمع المحلي للمساعدة في إحداث التغيير المرغوب حدوثه في الكليات وخارجها من خلال برامج وآليات مخطط لها بصورة صحيحة. وتوفير حوافز ومكافآت و شهادات تقدير للقيادات الأكاديمية الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي ويحققون خططهم بنجاح، وكذلك للموظفات الإداريات الفاعلات في الكليات ويقمن بمهامهن على أكمل وجه.

٣. أن تقوم وزارة التعليم بالتركيز على التطوير المستمر للمهارات الإدارية التي تسهم بشكل مباشر في تطوير القدرات الفردية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات البيئية بشكل منظم من خلال الدورات وورش العمل وأساليب المحاكاة والندوات والمحاضرات. وعقد الاجتماعات الدورية بين الجامعات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي لتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار الجديدة وتبنيها، وتعميمها، والاستفادة من التجارب الناجحة في رفع الكفاءة المهنية لدى القيادات الأكاديمية والعاملين بها. وزيادة ميزانية الكليات لتوفير الموارد المادية والبشرية وإعطاء مساحة أوسع للقيادات الأكاديمية بالكليات لتحديد هذه الموارد واختيارها.

ثانيا: - ما يتعلق بإدارة الأزمات البيئية أوصت الدراسة بالآتي:

١. ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا بالجامعة بحيث تكون مستقلة بشكل مباشر لعلاج الأزمات المحتملة وتكوين فريق لإدارة الأزمات من موظفين متخصصين ومدربين في مجال الأزمات ليكون الفريق جاهز في أي وقت لمواجهة الأزمات التي قد تحدث.

٢. توفير تدريب وتنظيم لدورات تثقيفية وورش متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة لزيادة الوعي بمجال إدارة الأزمات. وتشجيع التفاعل بين الإدارة والعاملين لنشر روح الفريق الواحد والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والاقتراحات لانجاز العمل بسرعة.

٣. الاستفادة من ممارسات وخطط مؤسسات التعليم في الدول الأجنبية خاصة التي تعرضت لازمات سابقة والخطوات والإجراءات المتبعة لمواجهةها.

٤. ضرورة إنشاء دبلوم متخصص في مجال إدارة الأزمات لتطوير مهارات وقدرات العاملين في مجال إدارة الأزمات وضمن مناهج الجامعة.

٥. ضرورة إشراك قطاعات واسعة من المجتمع المحلي والمنظمات العامة والخاصة، وأصحاب الخبرات في التخطيط لإدارة الأزمات من أولياء الأمور، وإدارة المرور، والدفاع المدني لتحقيق التعاون بين الجامعات والمحيط المحلي.

المراجع

- أولاً: القرآن الكريم:

ثانياً: المراجع العربية:

١. أحمد، إبراهيم، أحمد (2002م): "إدارة الأزمات التعليمية- الأسباب والعلاج"، الطبعة (1)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
٢. أبو فارة، يوسف أحمد (2009م): "إدارة الأزمات: مدخل متكامل"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. أبو هاشم، محمد خليل (2007م): "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤. آل ناجي، محمد عبدا لله (٢٠١٣م): "الإدارة التعليمية والمدرسية- نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"، الطبعة (5)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
٥. الأعرجي، محمد، ودماقسة مأمون (2000م): "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أماتنه عمان الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39)، العدد (٤)
٦. الأنصاري، خلود أحمد عبد الله (2008م): "الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٧. الباز، عفاف (200م): "دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات"، مجلة النهضة، العدد (10)
٨. البشري، علي بن هادي معيض (1998 م): "دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة الدورات الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
٩. الجريوي، خالد عبد العزيز عيسى (2011م): "إدارة الأزمات والكوارث البيئية: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

١٠. الحريري، رافده (2008م): "مهارات القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة (1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. الدجني، أيد علي (2011م): "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
١٢. الدلبي، سبف بن جريب (2003م): "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
١٣. الروقي، بندر بن زين (2015م): "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
١٤. الزامل، علي والغنوصي، سالم وسليمان، سعاد (2007م): "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (8)، العدد (3)
١٥. الزعبي، رحمه (2014م): "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) -دراسة حالة جامعة محمد خيصر بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. بسكرة، الجزائر.
١٦. السهلي، فيحان فهد غازي (2011م): "متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
١٧. السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم (2005م): "كيف تكتب خطة إستراتيجية"، فرطية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
١٨. الشعان، فهد أحمد (2002م): "إدارة الأزمات، الأسس والمراحل والآليات"، الطبعة (2)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
١٩. الطائي، محمد عبد حسين آل فرج (2004م): "تظم المعلومات الإدارية المتقدمة"، الطبعة (1)، دار وائل، عمان، الأردن.
٢٠. العارف، نادية (2003م): "التخطيط الاستراتيجي و العولمة"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

٢١. العزاوي، نجم (2009م): "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع بجامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال-التحديات-الفرص-الآفاق" في الفترة من 3-5/11/2009 م. <http://digitalcommons.nl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context>
٢٢. -العمر، سليمان بن عبد الله (٢٠٠٢م): "تدابير الدفاع المدني لمواجهة الكوارث في المملكة العربية السعودية"، المديرية العامة للدفاع المدني، الرياض، السعودية.
٢٣. القحطاني، سمحي (2002م): "دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث -دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٤. القرني، عبد الخالق محمد (2012م): "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
٢٥. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، وحسين عباس محمد (2013م): "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (94)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٢٦. الكلثم، حمد بن مرضي، وبدرانه، حازم علي (2012م): "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، المجلد (5)، العدد (10)
٢٧. اللوح، عادل (2007م): "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٨. المبعوث، محمد حسين (2003م): "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، المجلد (6)، العدد (8) مصر.
٢٩. المدادحة، أحمد، والنوافعة، سلامه (2013م): "مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٠. النجار، فريد (2010م): "التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل" عام 2050، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٣١. الوليد، بشار (2010م): "التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة"، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٢. اليحيوي، صبرية (2006م): "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد (18)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
٣٣. بشير، رشا (2012م): "درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٣٤. بن حمدان، خالد محمد (2009م): "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٥. توفيق، عبد الرحمن (2005م): "التخطيط الاستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، يميك، القاهرة، مصر.
٣٦. جاد، عمار (1995م): "مواقف الدور الإقليمي ومفاهيمه المتعددة"، مركز الأهرام للدراسات الإستراتيجية، القاهرة.
٣٧. جبارة الله، منال خلف الله (2015م): "التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الموارد البشرية لقطاع النفط"، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، الرباط، المغرب.
٣٨. جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد (2015م): "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد (6)، العدد (1)
٣٩. جروان، فتحي عبد الرحمن (2003م): "الإبداع"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٠. حسين، حسين (2002م): "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

٤١. حسين، عباس محمد (2013م): "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات" بحث ميداني لأراء عينة من مديري وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (94)
٤٢. حمدونة، حسام (2006م): "ممارسة مديرة المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤٣. درويس، مايكل وآخرون (2006م): "التخطيط الاستراتيجي الناجح، اتجاهات جديدة للبحث المؤسسي"، ترجمة عبد ربه، وزارة التعليم العالي، الطبعة (1)، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.
٤٤. رمضان، محمد جابر محمد (2013م): "بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي" دراسة ميدانية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (33) يناير.
٤٥. زعيبي، سعيد (2014م): "مؤشرات الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (2)، العدد (3)، الأردن.
٤٦. صادق، أمينة (2002م): "إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات"، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة (1)، القاهرة، مصر.
٤٧. عبد الفتاح، أيمن وآخرون (2015م): "فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين"، المجلة التربوية، المجلد (29)، العدد (114)، الكويت.
٤٨. عبد الله، عادل (2003م): "إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة- المفاهيم والمناهج"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (9)، العدد (30)
٤٩. عبيدات، ذوقان عدس وآخرون (٢٠٠١م) : البحث العلمي، مفهومة، وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط6، عمان، الأردن.
٥٠. عجوة، علي وفريد، كريمان (2005م): "إدارة العلاقات العامة من الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، الطبعة (1)، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
٥١. علام، رجاء محمد (2010م): "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية"، دار النشر للجامعات، الطبعة (5)، القاهرة، مصر.

٥٢. عودة، رهام راسم (2008م): "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة-دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٥٣. عوض، محمد أحمد (2000م): "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٥٤. فتحي، محمد (2001م): "الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
٥٥. قرشي، عبد الغفار عبد العزيز (2010م): "دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل (swat) ومقترحات علاجية لجوانب الضعف"، مجلة التربية، جامعة أسوان، العدد (24)
٥٦. كردم، عبدا لله (2005م): "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات ودورها في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في السعودية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
٥٧. ماهر، أحمد (2006م): "أدارة الأزمات"، الطبعة (1)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٥٨. مختار، وبو خطوه (2015م): "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي اللببية -دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار" فرع درنة"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (16)، رماح، الأردن.
٥٩. مشتهى، صبري ماهر، وشبات، جلال إسماعيل (2011م): "معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الفلسطيني من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط بالجامعات"، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، عما، الأردن.
٦٠. ملحم، سامي (2000م): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، الطبعة (1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
61. Cow burn (2005): "Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction?" Perspective Policy and Practice in Higher Education,9 (4) .
62. Davies, Brent (2007) ,"from school Development Plans to a Strategic Planning Framework". National College for School Leadership Journal, Were reviewed in 20/9/2013,www.rtuni.org/uploads/docs/NCSL%20DOC.Pdf.

63. Grant, Ham bright & Thomas Diamantes (2000): "Definitions ,Benefits of K-12 educational strategic planning" ,Journal of Instructional psy chology. <http://findarticles.com/p/articles/mimofcg/is3/31/an6332794/?tag=content, coll>.
64. Koontz, H., & Heinz, W (2007): "Essentials of Management". 7ed. New Delhi: Tata McGraw Hill.
65. Moxley, Susan (2003): "Strategic Planning Process Used in School districts is in the Southeastern United States: University of Central florida, VOL.64-02A, of Dissertation Abstracts International
66. Rock, M (2000): "Effective Crisis" Management Planning: Creating A collaborative farm work Education and Treatment of Children". 23
67. Rosen H. Roper & Brown, Paul B. (2000): "Leading People The Eight Proven Principles For Success in Business" (U.S.A: Penguin Group In c., 2nd, ed., (2000) .
68. Stark ,troy (2011): "The use Aft ask Forces For University governance and strategic planning", (PhD) Seattle University.
69. Trump, Kenneth's (2000): "Classroom Killers? Hall may hostages? How school Can Prevent and manage school crisis", California.
70. Wilkinson, R., Taylor, S., Peterson, A., & Taylor, Maria (2007): "A Practional Guide to Strategic Enrolment Management Planning". Virginia Beach: Educational Policy Institute.