

واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

إعداد

د/ محمد عبد الوهاب إبراهيم رخا

مدرس بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية - جامعة الأزهر

وأستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

بكلية التربية والآداب - جامعة تبوك

الملخص:

واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

محمد عبد الوهاب إبراهيم رخا

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

كلية التربية والآداب ، جامعة تبوك، تبوك، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: m_Rakha@ut.edu.sa

هدف البحث الكشف عن واقع إدارة الأزمات في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات (الجنس-التخصص - نوع البرامج التي يقدمها القسم)، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بكليات المقر الرئيس بجامعة تبوك بلغت (٢٣٨) عضواً، وأظهرت النتائج أن واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في المراحل ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع مراحل إدارة الأزمات عدا مرحلة استعادة النشاط تعزى لمتغيرات (الجنس ونوع البرامج التي يقدمها القسم)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) حول واقع إدارة الأزمة في جميع المراحل والمراحل ككل تعزى لمتغير تخصص القسم لصالح أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية ذات التخصص العملي، وأوصى البحث بضرورة استحداث وحدة لإدارة الأزمات بكل كلية من كليات جامعة تبوك.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، واقع، الأقسام الأكاديمية، جامعة تبوك.

Abstract:

The Reality of Crisis Management in the Academic Departments of the University of Tabuk, Saudi Arabia

Mohammed Abdelwahab Rakha

Administration and Educational Planning, Faculty of Education, Al Azhar University, Cairo, Egypt.

Administration and Educational Planning, Faculty of Education and Arts, University of Tabuk, Saudi Arabia.

Email: M_rakha@ut.edu.sa

This research aims to reveal the reality of crisis management in the stages of (discovering the early warning signs of the crisis, readiness and prevention, control of damages, activity recovery, and learning) in the academic departments of the University of Tabuk, Saudi Arabia, from the faculty members' viewpoint. The paper also strives to reveal the statistically significant differences among the averages of the responses of the members of the study sample on the reality of crisis management in its various stages in the academic departments of the University of Tabuk according to the variables of (gender - specialization – kind of programs offered by the department).The paper used the surveying descriptive approach, and the questionnaire was used as a tool to collect data and was applied to a sample of 238 faculty members in the main campus of the University of Tabuk. The results showed that the reality of crisis management in the academic departments of the University of Tabuk in the stages as a whole from the faculty members' point of view had a medium degree. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) among the averages of the responses of the members of the sample in all the stages of crisis management except for the activity recovery stage due to the variables of (gender and kind of programs offered by the department). Besides, the results showed that there were statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in the reality of crisis management in all stages and in the stages as a whole due to the variable of the specialization of the department for the privilege of faculty members in the academic departments whose area of specialty is practical. The research recommends the necessity of establishing a unit for crisis management in each college at the University of Tabuk..

Key words: Crisis Management, Crisis Management Stages – Reality-Academic Departments - University of Tabuk.

مقدمة:

تتسم منظمات العصر الذي نعيش فيه بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر، الأمر الذي كان لزاماً معه وضع الاستراتيجيات والخطط والبدائل والأساليب الإدارية الحديثة والمنهج العلمي للتعامل مع مواقف الحياة المختلفة ومنها مواجهة الأزمات التي أصبحت ضرورة ملحة، ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها، إنما لتجنب نتائجها المدمرة.

وتحدث الأزمات بالمؤسسات التعليمية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام التعليمي ويشكل تهديداً له، وتمثل حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم واخلل في الإدارة، وتؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، وبخاصة في حالة عدم الاستعداد لمواجهتها (أحمد، ٢٠٠٣: ٦٣).

وتؤدي الأزمات غالباً إلى نتائج غير مرغوبة لا يملك صناع القرار عن العملية التعليمية مواجهتها، والتعامل معها دون وجود أساليب إدارية مبتكرة، تتسم بالسرعة والدقة في رد الفعل والسيطرة على الأزمات والعودة بالنظام التعليمي إلى حالته الطبيعية لتحقيق أهدافه المنشودة (مصطفى، ٢٠٠٥: ٤٨٨).

وتواجه الجامعات المعاصرة أنواعاً متعددة من الأزمات تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت: سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تربية أو تقنية أو بيئية، الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارتها، باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل معها، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف (مجيد، ٢٠٠٦: ١٢٢).

وتمثل إدارة الأزمات أحد وجوه الإدارة المعاصرة شأنها في ذلك شأن إدارة الصراع وإدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية، والتعامل معها يستوجب درجة كبيرة من الوعي والتصميم لدى متخذي القرار، كما أنها بحاجة إلى استخدام التفكير الإبداعي لتلافى وقوعها في المستقبل، الأمر الذي جعل من إدارة الأزمات في عصرنا الحالي علم له أصوله وقواعده التي تعتبر أمراً حتمياً لا سيما في مجال الإدارة التربوية.

وفي ظل ما تنشده الجامعات المعاصرة من تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد المؤسسي؛ أصبحت إدارة الأزمات مطلباً ضرورياً لكونها لا تسعى فقط لتمكين

الجامعات من الخروج من الأزمات ولكنها تسعى أيضا للوقاية منها وتحقيق الاستقرار بما يضمن تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية فعالة للوصول إلى جودة الأداء (Bobyleva & Sidorova, 2015:26).

وعليه فإن أية مبادرة لمواجهة الأزمات داخل الجامعة لا بد أن تتمركز حول الأقسام الأكاديمية باعتبارها الوحدات الأساسية التي تقوم عليها الجامعة، ولا بد أن يشارك فيها رؤساء الأقسام بوصفهم وكلاء للتغيير في أقسامهم، وبوصفهم يمثلون الإدارة التنفيذية والإجرائية لمخططات الجامعة وتصوراتها ومستهدفات التجديد التي تسعى إليها؛ ولذا يأتي البحث الحالي لاستقصاء واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.

مشكلة البحث:

تعد الجامعة كغيرها من المؤسسات التي عليها أن تواكب مسيرة الأحداث، وأن تتغير كلما كان التغيير ضرورياً ضماناً لبقائها واستمراريتها في ظل التطور الثقافي والمعرفي والتكنولوجي، وتشير الدراسات والأبحاث والتقارير إلى ظهور بوادر ضعف مكانة الجامعة وافتقادها لمكانتها القيادية في المجتمعات العربية، وهو ما أكدت عليه الدراسات والندوات التي عقدت بإشراف اليونسكو حول مستقبل التعليم العالي في المنطقة العربية، إذ وجدت أن التعليم الجامعي في البلدان العربية يأخذ مستوى متدنياً وهامشياً في القطاع التعليمي، ويعاني من فقدان التوازن في مستوى التعليم، وتوزيع الأعمال والوظائف بين أنشطة الانتاج والخدمات، وبطالة الخريجين من الطلبة، وتدني مستوى الإعداد الذي يقدمه للطلبة (اليونسكو، ٢٠٠١: ١٤).

وهناك مجموعة من المؤشرات تنذر بظهور أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية من أهمها وصول أعضاء هيئة التدريس إلى سن التقاعد وقت الحاجة إليهم، ورغبة الكثير منهم في الخروج من الجامعة والالتحاق بقطاعات أخرى نظراً لارتفاع الأجور فيها عن الجامعة، ومحدودية اعتماد أعضاء هيئة التدريس على التقنيات بما يحد من إمكانية الاستفادة من عطائهم (البسام، ٢٠٠٢).

كما تواجه الجامعات السعودية أزمات ترتبط بالمخصصات المالية من حيث ارتباطها بميزانية الدولة وتنافسها مع القطاعات الأساسية كالصحة والإسكان، وغياب التناسب بين مخرجاتها التعليمية وبين متطلبات سوق العمل المتغيرة بشكل متسارع، وفقدان البنى التحتية للتجهيزات التي تواكب التطور التقني (النويمي، ٢٠١٠: ١١١-١١٢).

وجامعة تبوك كغيرها من الجامعات السعودية تسعى للارتقاء بالمرجات التعليمية، وإعداد الكوادر السعودية المؤهلة بما يسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتطمح أن تتبوأ مركزاً مرموقاً و متميزاً في مجال التعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ولا شك أن الجامعات السعودية الناشئة تعاني بصورة أكبر من انخفاض المستوى، الأمر الذي يؤثر على أداء أعضاء هيئة التدريس في المجالات التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، وربما يدفعهم إلى الهجرة لجامعات أخرى تتوافر فيها بيئة أكاديمية وإدارية أكثر ملاءمة؛ وقد يكون ذلك ناجماً عن أزمات تعاني منها هذه الجامعات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية (الروقي، ٢٠١٦: ١٢٥).

ومن المؤكد أن الأزمات لا تحدث من فراغ بل إن هناك أسباباً لحدوثها سواء كانت داخلية أو خارجية، وقد يكون منها ما يتعلق بالنظام الإداري نتيجة التسرع في اتخاذ القرارات أو ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وتؤكد العديد من الدراسات على أن جامعة تبوك تعاني من المشكلات التي قد تسبب حالة من التوتر وعدم الرضا وتعوق الجامعة عن تحقيق أهدافها وقد تكون السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها بل تصبح تمهيداً للأزمات على اختلاف مجالاتها سواء المادية أو المعنوية ومنها دراسة (الشهري، ١٤٣٦) التي أوضحت ضعف المخصصات المالية اللازمة لتنظيم الفعاليات، وغياب السياسات الواضحة لتنظيم الاختبارات الالكترونية، ودراسة (البلوي، ٢٠١٨) التي أكدت على غياب السياسة الواضحة لتحديد البحوث المستقبلية بالأقسام الأكاديمية.

كما أكدت دراسة (العبيدان، ٢٠١٦) على أن الجامعة تعاني من ضعف التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والكليات والعمادات المساندة، وافتقار مكتبة الجامعة للمراجع الحديثة، إضافة إلى ما أظهرته دراسة (الرويلي، ٢٠١٦) من بيروقراطية الإجراءات الإدارية وغموض السياسة المالية للبحث العلمي، كما أكدت دراسة (الزهراني، ٢٠١٥) على الضغوط المستمرة على عاتق أعضاء هيئة التدريس نتيجة كثرة الأعباء الإدارية.

إضافة إلى ما أكدت عليه دراسة الغامدي (٢٠١٥: ٤٤٢) من تدني مستوى الوعي لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعة السعودية ومنها جامعة تبوك بمنهجيات التدخل لإدارة الأزمات ومنها الاعتماد على نظام وقائي، وتحقيق التكامل بين مختلف النشاطات التي تسهم في معالجة الأزمة، وتدعيم آليات وقف تصاعد الأزمة، وتجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراساتها.

وانطلاقاً من الدور الفاعل لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، واستجابة لاهتمام الجامعات السعودية ومنها جامعة تبوك بمواجهة الأزمات نتيجة لتزايدها، ومع تعدد

المشكلات التي تواجهها جامعة تبوك واتساعها والتي تنذر بظهور أزمات خاصة في ظل حداثة الجامعة فانه أصبح من الضروري الاكتشاف المبكر لهذه الأزمات ومواجهتها والتصدي لها بكليات وأقسام الجامعة المختلفة، ويأتي البحث الحالي للوقوف على واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

١. ما واقع إدارة الأزمات في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس-التخصص - نوع البرامج التي يقدمها القسم)؟

٣. ما التوصيات المقترحة لإدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى الكشف عن:

- واقع إدارة الأزمات في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس-التخصص - نوع البرامج التي يقدمها القسم).
- تقديم مقترحات لإدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يأتي:

- أهمية الموضوع نظراً لأن الأزمات تعد جزءاً من حياة المؤسسات، ولا توجد جامعة بعيدة عن الأزمات، والجامعات القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهتها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوز الأزمات بسرعة وفاعلية.
- تزويد الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالتغذية الراجعة من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها، والتي من شأنها أن تفيد الجامعة بكلياتها المختلفة بالمعارف الأساسية ذات العلاقة بإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة وطرق التعامل معها وكيفية إدارتها بالمنهجية العلمية.
- إثراء المكتبة العربية بهذا الموضوع ومساعدة الباحثين في الحقل العلمي الأكاديمي من خلال الاستفادة من نتائجه وتوصياته لتقديم دراسات مماثلة في هذا المجال.

حدود البحث:

- ١- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على تناول واقع مراحل إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) بالأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك.
- ٢- الحد المكاني: الأقسام الأكاديمية بكليات المقر الرئيس للجامعة بمدينة تبوك.
- ٣- الحد الزمني: طبقت أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، وهذا المنهج يهتم بجمع المعلومات، والبيانات ذات الصلة بالظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف وصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، مما يساعد على تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

مصطلحات البحث:

- الأزمات:

يعرفها حجي (١٩٩٨: ٤٠١) بأنها موقف أو وضع يمثل اضطرابًا للمنظومة صغرى كانت أم كبرى، ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية، ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمه، والعود بالأمور إلى حالتها الطبيعية.

ويشير الصيرفي (٢٠٠٦: ١٦) إلى أن الأزمة موقف مفاجئ يعرض المؤسسة للخطر ويضعها أمام ضغط هائل يقع على الإدارة وعلى طاقات وموارد المؤسسة.

ويذكر الحملوي (٢٠١٤: ٩) أن الأزمات هي نتيجة تراكم العديد من التأثيرات التي تشكل تهديدًا للنظام، وتتطلب التعامل معها قبل وأثناء وبعد الحدوث.

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها مواقف مفاجئة تعرض الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للخطر، وتؤثر عليها بشكل عميق وسلبى، وتهدد استمراريتها في تحقيق أهدافها، وتتطلب اتخاذ قرار سريع وإجراءات فورية غير تقليدية للحيلولة دون تفاقمها.

- إدارة الأزمات

يعرفها كاظم (٢٠٠٢: ٤٨) بأنها العملية الإدارية المتكاملة والمستمرة التي تتطلب من القائمين على إدارتها القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، ورصد كافة المتغيرات المرتبطة بها، وتعبئة الموارد والإمكانيات للإعداد الجيد للتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار التي أحدثتها تلك الأزمة، واتخاذ الإجراءات السريعة التي تعيد الأوضاع إلى طبيعتها، وتحسين طرق التعامل معها إذا ما تكرر حدوثها مرة أخرى في المستقبل.

كما عرفها أبو قحف (٢٠٠٢: ٣٥٢) بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة.

ويعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها ما تكشف عنه تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك حول واقع الإجراءات التي من خلالها يتم اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات، والاستعداد للوقاية منها، واحتواء أضرارها، واستعادة النشاط بعدها، والتعلم منها بغرض العودة إلى الأوضاع الطبيعية واستخلاص الدروس المستفادة منها مستقبلاً.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

١ - مفهوم إدارة الأزمات:

الأزمات من صنع الانسان، وتسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، ولها مجموعة من الخصائص والسمات منها التشابك والتداخل والتصاعد المفاجئ والتهديد المباشر، وتستوجب الاستعداد لمواجهتها ودرجة عالية من التحكم وخروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة (الصيرفي، ٢٠٠٦: ٣٥).

وغالباً لا تنشأ الأزمات من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف (الخضيري، ٢٠٠٣: ٧٢-٧٤).

وتمر الأزمات بدورة حياة تحوي ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، ومرحلة وقوعها أو حدوثها، ومرحلة ما بعد الأزمة (كامل، ٢٠٠٣: ١٨)، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار، وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، ويقسمها البعض إلى خمسة مراحل هي الميلاد، والنمو والانتعاش، والنضج، والانحسار، والاختفاء (المذكور، ٢٠١١: ٢٦)،

ويمكن القول بأن الأزمات وضع صعب ومعقد نتيجة حالة غير عادية تشتت انتباه العاملين وتخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها، ومواجهة هذا الوضع تتطلب التشخيص الموضوعي لواقع الأزمة بالاعتماد على جمع الحقائق والمعلومات للجوانب المختلفة للموقف ثم التحليل الشامل، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة.

وتتعدد مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وأن كانت توجد بينها صفات مشتركة، فيعرفها أحمد (٢٠٠٢: ٣٣) بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

ويصفها عليوة (٢٠٠٣: ٨٣) بأنها الكيفية التي يمكن من خلالها التغلب على الأزمات والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

كما يعرفها عبد العليم والشريف (٢٠٠٩: ٢١٥) بأنها العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتذليل الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، ويحقق أقل قدر من ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع دراسة استخلاص النتائج لمنع حدوثها.

ويصفها الشميخ (٢٠٠٩: ١٠٣) بأنها عملية علمية منظمة هادفة تلتزم في عملها بالعديد من الآليات والأساليب الإدارية المبتكرة، بهدف الرفع من قدرات المؤسسة الوقائية والبنائية والعلاجية، بما يكفل التحفيف من آثار الأزمة السلبية المادية والمعنوية، والاستفادة منها إيجاباً في تحقيق الأهداف المنشودة.

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح إدارة الأزمات وتتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتخذ قبل وأثناء وبعد الأزمة بالاعتماد على مجموعة من القيادات الإدارية المدربة على استخدام الأسلوب العلمي لاحتواء الأضرار وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها قبل الأزمات واستخلاص النتائج للتعامل معها إذا تكررت حدوثها في المستقبل.

٢ - مراحل إدارة الأزمات:

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

ويصنف بيرسون وميتروف (Pearson & Mitroff, 1993:53) مراحل إدارة الأزمات إلى خمس مراحل هي (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم)، ويعد هذا التصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً بين الباحثين؛ لذا اعتمد البحث الحالي هذه المراحل للكشف عن واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بالجامعة على النحو الآتي:

● المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بوقوع الأزمة، وتمثل في الإجراءات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها، حيث ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتتالية ومنتكرة وبصورة دائمة، وتختلف هذه باختلاف نوع الأزمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وكلما كان مستوى الوعي عاليًا كلما أمكن منع الأزمة أو إدارتها جيداً (فتحي، ٢٠٠٢: ٤٢).

ويمكن القول: إن نجاح القسم الأكاديمي في اكتشاف الإشارات التحذيرية المبكرة للأزمات يتوقف على قدرة رئيس وأعضاء القسم في التنبؤ باحتمال وقوعها واحتواء هذه الإشارات والتعامل معها وتحليلها وتفسيرها، وأن الفشل في اكتشاف هذه الإشارات وتجاهلها يصل بالقسم إلى حد الأزمة.

● المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

ترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، حيث يتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع خطط واقعية وشاملة، وإعداد فريق لإدارة الأزمة، وتدريب أعضاء القسم من خلال إجراء التجارب الافتراضية لبعض الأزمات ومعرفة كيفية التصرف في حال حدوثها.

ويعد تصميم الخطط ووضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد حتى يصبح مألوفاً لديه تماماً في حالة وقوع الأزمة من الإجراءات الضرورية التي يمكن القيام بها في هذه المرحلة للاستعداد والوقاية منها (مصطفى، ٢٠٠٥: ٤٨٥).

وتمثل مرحلة الاستعداد والوقاية الأنشطة التي تهدف إلى توفير الاستعدادات الكافية لتجنب وقع الأزمة وكذلك أساليب الوقاية منها، والهدف من الوقاية اكتشاف نقاط الضعف وعلاجها، والسعي من أجل منع وقوع الأزمة، والاستعداد لمقابلة جميع الاحتمالات (عبد العليم والشريف، ٢٠٠٩: ٢٢٤).

ونظراً لآثار التدميرية الهائلة التي قد تسببها الأزمات بسبب نشاطها وعدم القدرة على مواجهتها والتعامل معها على أسس علمية، فإنه من الضروري أن تقوم الأقسام الأكاديمية بتخطيط وتنظيم الاستعداد، وإجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة أو منع الأزمات التي قد تتعرض لها، وحصر أثارها في أضيق نطاق ممكن.

● المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها

تعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المؤسسة (فتحي، ٢٠٠٢: ٥١).

وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة لضمان سير العمل بشكل عادي ودون تأثير على الأداء داخل المؤسسة، ذلك عن طريق تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة (مصطفى، ٢٠١٢: ٣٧٦).

ولكل أزمة أضرار يختلف حجمها عن الأزمات الأخرى، فقد تكون الأضرار مادية وقد تكون بشرية، وتتوقف نتيجة الحد من أضرار الأزمة على قدرة وكفاءة أعضاء فريق إدارة الأزمة بالقسم الأكاديمي في التعامل معها.

● المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها الإدارة من أجل إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة ومعالجة الآثار التي قد أحدثتها الأزمة بغرض استعادة المؤسسة لتوازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرضها للأزمة (أحمد، ٢٠٠٢: ٣٦).

وتتطلب استعادة النشاط قدرات فنية وإدارية لا بد من توفرها في أعضاء فريق إدارة الأزمات بالأقسام الأكاديمية كالتهيئة النفسية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وإعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة.

● المرحلة الخامسة: التعلم

وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل إدارة الأزمة وتهدف إلى التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي والاستفادة من الدروس السابقة (عبد العليم والشريف، ٢٠٠٩: ٢٢٥)، وهي عبارة عن استخلاص العبر والدروس المستفادة من الخبرات التي مرت بها المنظمة أثناء الأزمة، وتتطلب هذه المرحلة قدرات علمية لتحليل وضع المنظمة وتشخيص أحوالها، وتحديد السبل التي يمكن بها تلافي الأزمات في المستقبل (مصطفى، ٢٠١٢: ٣٧٧).

ويتوقف نجاح هذه المرحلة بالأقسام الأكاديمية على مدى توافر نظم للمعلومات تضمن الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمات ليسهل دراسة وتحليل

أحداث الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة القسم أو تجارب الأقسام المناظرة التي مرت بأزمات معينة يمكن للقسم أن يمر بها.

٣- الأساليب الإدارية لمواجهة الأزمات:

تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الطرق والأساليب في التعامل مع الأزمات في كل مراحلها منها ما هو تقليدي مثل إنكار الأزمة وإظهار صلابة الموقف، وكبت الأزمة أو تأجيل الإعلان عنها، وإخماد الأزمة والصدام مع مسبباتها، ويخس الأزمة أو التقليل من شأنها، ومنها ما هو غير تقليدي ويعتمد على المنهجية العلمية مثل طريقة فرق العمل، وتجميع الموارد الاحتياطية الوقائية، وتصعيد الأزمة لفك تكتلها والتقليل من ضغطها، وتفتيت قوة الضغط للقوى المسببة للأزمة، ومحاصرة الأزمة ضمن مدى محدود (توفيق، ٢٠٠٤: ٩١-٩٤).

وعلى الرغم من تعدد الأساليب والطرق المستخدمة لمواجهة الأزمة يظل الأسلوب العلمي هو الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة من أي أسلوب آخر، ويعتمد هذا الأسلوب على ثلاث خطوات رئيسية في التعامل مع الأزمة وهي الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة لتحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وأسباب نشوئها، وتحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ونقطة البداية للمواجهة، ثم الدراسة التحليلية للأزمة إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى إدراكها بشكل منتظم، وأخيراً التخطيط وإعداد السيناريوهات لمواجهة الأزمات (المذكور، ٢٠١١: ٣٠).

ويلعب رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام دوراً هاماً في توجيه مؤسساتهم في فترة الأزمة والخروج منها عن طريق صنع واتخاذ القرارات التي من شأنها القيام بالممارسات الجيدة لتحسين الاستعداد والتصدي للأزمات (Brennan & Stern, 2017:120).

ويستنتج من ذلك أنه بدون اتباع الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل والتخطيط لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات، وأنه على الأقسام الأكاديمية تبني الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات لما يمكن أن يسهم به في منع حدوث الأزمات وتلافي عنصر المفاجأة التي قد تصاحبها، والقدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة الأزمات وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

٤ - الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

تعد جامعة تبوك إحدى جامعات المملكة العربية السعودية، وأنشئت حديثاً عام (١٤٢٧هـ/٢٠٠٦م)، ويقع المقر الرئيس للجامعة بمدينة تبوك في الشمال الغربي من المملكة، ولديها منظومة متكاملة من الكليات المختلفة عددها (١٩) كلية، وتضم (١٤٠) قسماً، وتمنح هذه الأقسام مختلف الدرجات العلمية في التعليم العالي (البكالوريوس والدراسات العليا) للتخصصات النظرية والتطبيقية والهندسية والطبية والتقنية، وتغطي هذه التخصصات مدينة تبوك والمحافظات الخمس التابعة لها إدارياً (حقل، تيماء، ضباء، الوجه، أملج) كما تساندها منظومة أخرى من العمادات المساندة وعددها (١١) عمادة وظيفتها الأساسية دعم العملية التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلاب والطالبات بمختلف المراحل الدراسية، وخدمة الجامعة والمجتمع، وتلبية احتياجات سوق العمل السعودي بالقطاعات العام والخاص. (التقرير السنوي الثاني عشر، ١٤٣٩: ٨).

ولكل قسم مجلس له صلاحيات الشؤون العلمية والإدارية ومنها اقتراح خطط الدراسة والمناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون وترقياتهم وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها ويتم تعيين رئيس مجلس القسم من أعضاء هيئة التدريس السعوديين المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤٢٨: مواد ٤١ و ٤٣ و ٤٤)

ويمثل القسم الأكاديمي الوحدة الأساسية التي تقوم عليها كليات جامعة تبوك؛ حيث تتكون كل كلية من كليات الجامعة من عدد من الأقسام ويجوز إنشاء أقسام جديدة بقرار من مجلس التعليم العالي بناءً على اقتراح مجلس الجامعة، ويراعى ألا تتكرر الأقسام المتماثلة في كليات الجامعة الموجودة في مقر واحد، ويكون لكل قسم مجلس يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه، وله صلاحيات في الشؤون العلمية والمالية والإدارية-ومنها إدارة الأزمات بالقسم-في حدود نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

تناول البحث العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعه، والتي تناولت إدارة الأزمات في بعض الجامعات العربية والأجنبية، وتعامل الإداريين ورؤساء الأقسام معها والتخطيط لمواجهتها، وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لهذه الدراسات من الأقدم للأحدث على النحو الآتي:

استهدفت دراسة الشمراني (٢٠٠٤) الكشف عن كيفية تعامل الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مع الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من ٨٦٦ إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى أن تعامل الإداريين مع الأزمات في كافة مراحلها جاء بدرجة عالية، وجاءت مرتبة بحسب الأهمية: التعلم، والاستعداد، والوقاية، واستعادة النشاط، واحتواء الأضرار، وجاءت استجابة العينة بدرجة متوسطة بالنسبة لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول تعامل الإداريين مع الأزمات تعزي إلى العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، وعدد الدورات للعاملين الإداريين.

وحاولت دراسة عودة (٢٠٠٨) التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً، وطبقت الدراسة على مجموعة من (١٧٠) من الأكاديميين والإداريين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

وهدفت دراسة الشمران (٢٠١٠) إلى التعرف على درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في جامعة مؤتة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وطبقت الدراسة على مجموعة (٤٣) من رؤساء الأقسام في جامعة مؤتة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عناصر إدارة الأزمات تتوافر بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بالعمل على توفير عناصر إدارة الأزمة بدرجة عالية في الجامعة في جميع مراحل إدارة الأزمات، وذلك من خلال إعطاء صلاحيات وتفعيل دور رؤساء الأقسام في الجامعة، وذلك بزيادة الوعي والتثقيف.

كما تناولت دراسة وانج وهاتشينز (Wang & Hutchins, 2010) إدارة الأزمة في التعليم العالي وخبرات معهد الخبرات التقنية بولاية فرجينيا وجامعة ولاية فرجينيا في مجال إدارة الأزمات. واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، ورصد الخبرات الواقعية والحقيقية للمؤسستين في مواجهة الأزمات المختلفة وما يمكن استخلاصه منها فيما يخص المؤسسات التعليمية التي قد تواجه أزمات مشابهة خاصة مع الزيادة الكبيرة في عدد الأزمات التي تواجه التعليم العالي في هذه الأزمات.

وأجرى عاشور (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٤) من رؤساء الأقسام، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، حيث جاء تصورهم لتوافر عناصر إدارة الأزمات وفق الترتيب التالي: أحتل عنصر التعلم المرتبة الأولى وبدرجة تصور كبيرة، يليه عنصر احتواء الأضرار وبدرجة كبيرة، يليه عنصر استعادة النشاط وبدرجة متوسطة، ثم عنصر الاستعداد والوقاية وبدرجة متوسطة، واحتل عنصر اكتشاف الإنذار في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين لتوافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة العلمية ونوع الكلية.

وتناولت دراسة ريتشاردسون (Richardson,2011) العوامل التي تشكل أنماط إدارة الأزمات لدى مديري شئون الطلاب الحاليين والسابقين في جامعة الميسسبي. واعتبرت الدراسة أن إدارة الأزمات داخل الجامعة من الموضوعات المهمة التي يحتاجها أخصائي شئون الطلاب بل وكل المدرسين في التعليم العالي. وحاولت الدراسة التعرف على العوامل التي تسهم في تشكيل أنماط إدارة الأزمة لدى سبع مديرين من السابقين وسبع من الحاليين والذين تم إجراء مجموعة من المقابلات معهم حول خبرات الأزمة والتدريب على الأزمات والثقافة المؤسسية وتطوير أنماط إدارتهم. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق كبيرة بين السابقين والحاليين في طرق إدارة الأزمات حيث كانت الموضوعات متشابهة حول خبرات الأزمات والتدريب على إدارتها والثقافة المؤسسية باعتبارها من أهم العوامل التي تشكل أنماط إدارة الأزمة لدى هؤلاء المديرين.

كما هدفت دراسة رابعة (٢٠١٢) إلى التعرف على درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من "٢٢٢" رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج. أهمها: أن درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات كانت متوسطة، كما أن التعامل مع الأزمات من خلال المراحل الخمس مرتبة تنازلياً، مرحلة احتواء الأضرار، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، اكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة التعلم.

ورصدت دراسة (لوت Lott,2012) خطة إدارة الأزمة في خمس مؤسسات جامعية في ولاية واشنطن الأمريكية. والكشف عن استعداد هذه الجامعات واستجاباتهم لمواقف الأزمات، واستخدمت الدراسة الاستبيان إلى جانب عقد مجموعة من المقابلات والمتابعات لخمس أشخاص من المديرين في كل جامعة، وأوضحت نتائج الدراسة أن

أعضاء فرق إدارة الأزمات يعتقدون أن المؤسسات مستعدة وجاهزة ولديهم معرفة كافية بطرق إدارة الأزمات داخل الجامعات. بينما عبر بعض أعضاء هيئة التدريس والطلاب أنهم لا يعرفون إجراءات إدارة الأزمات داخل الجامعة ولا يشعرون أن الجامعة جاهزة ومستعدة لمواجهة الأزمات إذا ما حدثت. وأكدت النتائج أن هناك حاجة أن ينتبه المديرين لكيفية التواصل مع المؤسسات داخل الجامعة واختيار الوسيلة التي يتواصلون من خلالها أثناء الأزمات حول تفاصيل إدارة الأزمات وإجراء التدريبات المختلفة على طرق مواجهة الأزمات داخل المؤسسات الجامعية.

وكشفت دراسة الغامدي (٢٠١٥) عن مستوى الوعي لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية بإدارة الأزمات، واستخدمت منهج المسح الشامل، وطبقت مقياس على عينة بلغت (٢٠١) من عمداء ووكلاء ورساء الأقسام في خمس جامعات هي (جامعة الملك سعود، وجامعة الملك خالد، وجامعة طيبة، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة تبوك) لقياس مستوى الوعي بخصائص وأسباب ومنهجيات إدارة الأزمات، وأظهرت النتائج تدني مستوى الوعي بمنهجيات التدخل لإدارة الأزمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع لصالح الذكور.

ورصدت دراسة ليو و بلانكسون (Liu & Blankson, 2015) تصورات العاملين عن الاستعداد والوقاية من المخاطر والأزمات بجامعة فرجينيا للتكنولوجيا وجامعة سيتيل باسفيك، واستخدمت استبانة لاستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس والموظفين لقياس متغيرات الإدراك فيما يتعلق بالمخاطر والتأهب للأزمات، وأظهرت الدراسة أن المعرفة المتصورة قد تكون مؤشر أفضل للفعالية الذاتية والاستعداد المدرك من المعرفة الفعلية للوقاية من الأزمات، وأن النساء كن أكثر دراية من الرجال على الاستجابة للأزمة، كما لوحظ أن الموظفين كانوا أكثر دراية في مستويات المعرفة والفعالية الذاتية من أعضاء هيئة التدريس.

كما قامت دراسة (مختار وبوخطوة، ٢٠١٥) بالكشف عن واقع إدارة الأزمات بجامعة عمر المختار فرع درنة من خلال الأبعاد الآتية: المرحلة، نوع الأزمة، آثارها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة، وتم تطبيق استبانة على (٥٠) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار بالجامعة حظيت بمستوى مرتفع، وأن المؤسسة محل الدراسة تمر بمرحلة نضج الأزمة وتأثرها بالأزمة السياسية التي تعصف بالبلاد.

واقترحت دراسة النومي (٢٠١٥) استراتيجية لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من

مديري الجامعات ونوابهم ووكلائهم، وعمداء الكليات ووكلائهم ورؤساء الأقسام، وتم اختيار عينة بلغت (٢٥٤) بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الاستبانة للكشف عن الأزمات التي تواجهها الجامعات السعودية ودرجة جاهزية الجامعة لإدارة الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود الأزمات بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، وأن واقع جاهزية الجامعات السعودية في إدارة الأزمات بشكل عام كان متوسطاً.

وسعت دراسة (الشبول، ٢٠١٧) إلى الكشف عن درجة مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأردنية في التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات (الجنس وطبيعة العمل والخبرة) في درجة مشاركتهم، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (١٥٠) رئيس قسم أكاديمي وإداري في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال، وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة رؤساء الأقسام في مجال؛ خطة التعامل مع الأزمة كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية مجالات إدارة الأزمات ككل تعزى الجنس ولصالح الذكور.

كما هدفت دراسة (أبو قطام وأبو قطام، ٢٠١٨) إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة الإداريين للإبداع الإداري في الجامعات الخاصة الأردنية وعلاقته بإدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨١) عضو هيئة تدريس، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية لإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت في بدرجة متوسطة في مراحل إدارة الأزمات الثلاث (قبل حدوث الأزمة، وأثناء حدوث الأزمة، وما بعد الأزمة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري وإدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

وكشفت دراسة (عبابنة، وعاشور، ٢٠١٨) عن واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٤٠) عضو هيئة تدريس في جامعات اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت، وأظهرت النتائج أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير الكلية لصالح العلوم الانسانية.

وقامت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩) بالكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) حول الواقع، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة وتم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٤٠) عضواً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء بمستوى "متوسط"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الواقع تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي والكلية).

يتضح من عرض الدراسات والبحوث السابقة ما يلي:

- تختلف الدراسات والبحوث السابقة في أهدافها ما بين دراسات رصدت واقع إدارة الأزمات في بعض الجامعات العربية والأجنبية مثل دراسة الشрман (٢٠١٠) ودراسة ربابعة (٢٠١٢) ودراسة (عبابنة، وعاشور، ٢٠١٨) ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩)، ودراسات تناولت تعامل الإداريين ورؤساء الأقسام مع الأزمات منها دراسة (الشبول، ٢٠١٧) ودراسة (أبو قطام وأبو قطام، ٢٠١٨)، ودراسات تناولت التخطيط لمواجهةها منها دراسة (لوت Lott,2012) ودراسة النويمي (٢٠١٥)، ودراسات تناولت الكشف عن وعي وتصورات القيادات الجامعة بإدارة الأزمات مثل دراسة عاشور (٢٠١١) ودراسة الغامدي (٢٠١٥)، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة إجمالاً في تناوله لواقع إدارة الأزمات غير أنه يتناول هذا الواقع في جامعة تبوك كإحدى الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.
- يتشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المستخدم حيث استخدمت معظمها المنهج الوصفي، ما عدا دراسة (أبو قطام وأبو قطام، ٢٠١٨) والتي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.
- ويتفق البحث الحالي من حيث المجتمع والعينة مع دراسة كلاً من عودة (٢٠٠٨)، ودراسة ليو و بلانكسون (Liu & Blankson,2015)، ودراسة (مختار وبوخطوة، ٢٠١٥)، ودراسة (أبو قطام وأبو قطام، ٢٠١٨)، ودراسة (عبابنة، وعاشور، ٢٠١٨)، ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩)، بينما يختلف مع دراسة الشمراني (٢٠٠٤)، ودراسة الشрман (٢٠١٠)، ودراسة عاشور (٢٠١١)، ودراسة ريتشاردسون (Richardson,2011)، ودراسة ربابعة (٢٠١٢)، ودراسة (لوت Lott,2012)، ودراسة النويمي (٢٠١٥)، ودراسة (الشبول، ٢٠١٧)، حيث تنوع مجتمع وعينة هذه الدراسات بين مديرو الجامعات، ونوابهم ووكلائهم، ورؤساء

الأقسام، والإداريين، بينما كان مجتمع وعينة البحث الحالي أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

- كما توافق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، عدا دراسة (لوت 2012, Lott) والتي استخدمت الاستبانة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، ودراسة الغامدي (٢٠١٥) والتي طبقت المقياس.
- واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في توجيه البحث الحالي والتعرف على أهمية الخصائص المنهجية والطرق اللازمة لدراسة هذا الموضوع وفي بناء أداة البحث وصياغة فقراتها وتحديد المتغيرات المناسبة للدراسة، والتعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحديد الإجراءات المناسبة للدراسة، وإثراء البحث الحالي بأدبيات إدارة الازمات.

الدراسة الميدانية ونتائجها:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات (الجنس- التخصص - نوع البرامج التي يقدمها القسم).

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيس في جامعة تبوك، والبالغ عددهم (٦٢٩) عضواً هيئة تدريس (جامعة تبوك). التقرير السنوي الثاني عشر في العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ)، والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع البحث تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص:

جدول (١)

توزيع مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بالمقر الرئيس حسب
متغيرات (التخصص، الجنس)

المجموع	الجنس		التخصص
	أنثى	ذكر	
٢٩٦	٩٠	٢٠٦	عملي
٣٣٣	٩٨	٢٣٥	نظري
٦٢٩	١٨٨	٤٤١	المجموع

للحصول على حجم العينة الملائم من المجتمع تم تطبيق معادلة مدخل رابطة التربية
الأمريكية ل كيرجسي ومورجان Kergcie&Morgan بالصورة الآتية:

$$n = \frac{X^2NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2P(1 - P)}$$

حيث إن:

n هي: حجم العينة المطلوب وN هي: حجم مجتمع البحث و X^2 هي: قيمة كا² لدرجة حرية
واحدة (٣.٨٤١) عند مستوى ثقة (٠.٩٥) وd هي: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥) وP
هي: مؤشر السكان أو نسبة المجتمع وتساوي (٠.٠٥) (حسن، ٢٠١٦: ٥٣٢) وبالتعويض
في المعادلة السابقة:

$$n = \frac{629 \times (0.96025)}{[629 \times (0.0025) + 0.95775]}$$

وتساوي تقريبا ٢٣٨

واعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لسحب العينة من مجتمع البحث، وهي
من العينات الاحتمالية المقبولة علمياً، وذلك بحسب تخصص القسم الأكاديمي (نظري /
عملي)، ولتحديد حجم العينة المستهدفة داخل كل طبقة؛ تم تطبيق معادلة اختيار العينة
الطبقية التالية:

$$\text{حجم العينة المطلوب} = \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} \times \text{حجم العينة الكلي}$$

وقد تم تطبيق المعادلة بالنسبة لطبقة التخصصات النظرية في مجتمع البحث كما يلي:

$$\text{حجم العينة المطلوب} = \frac{296}{629} \times 238 = 112 \text{ تقريباً}$$

وبالتالي فإن العدد المطلوب لتمثيل طبقة التخصصات العملية في عينة الدراسة هو

(١٢٦)

وتم توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بصورة الكترونية من خلال الرابط:

https://docs.google.com/forms/d/1ICjIw4Xer5_gfMBWEk32z8wT

[CofOy4BI1wfMzN-8FLA/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1CofOy4BI1wfMzN-8FLA/prefill) وعليه أصبحت عينة البحث (٢٣٨) فرداً

بنسبة (٣٧.٨%) من إجمالي المجتمع، وجدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (الجنس-التخصص - نوع البرامج التي يقدمها القسم):

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (الجنس-التخصص - نوع البرامج التي يقدمها القسم)

المتغيرات المستقلة	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٦٦	٦٩.٧%
	انثى	٧٢	٣٠.٣%
	المجموع	٢٣٨	١٠٠%
التخصص	نظري	١١٢	٤٧.١%
	عملي	١٢٦	٥٢.٩%
	المجموع	٢٣٨	١٠٠%
نوع البرامج التي يقدمها القسم	بكالوريوس	٧٢	٣٠.٣%
	دراسات عليا	٥٥	٢٣.١%
	بكالوريوس ودراسات عليا	١١١	٤٦.٦%
	المجموع	٢٣٨	١٠٠%

المعالجة الإحصائية.

اعتمد الباحث في المعالجة الإحصائية للبيانات على بعض الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS 24 تمثلت في:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث.
2. استخراج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لإظهار مدى ارتباط العبارات والمجالات واتساقها، وذلك للتأكد من صدق بناء أداة البحث.
3. استخدام معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات أداة البحث.
4. استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب (محاور - عبارات) الاستبانة.
5. اختبار T-test لعينتين مستقلتين للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول محاور البحث تبعاً لمتغيرات (الجنس - التخصص).
6. اختبار تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور البحث تبعاً لمتغير (نوع البرامج التي يقدمها القسم)، والمقارنات البعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على مصدر الفروق الدالة إحصائياً.

صدق أداة البحث:

في هذه الخطوة تم حساب صدق أداة البحث قبل تطبيقها على العينة، وذلك كما يأتي:

1- الصدق الظاهري (صدق المُحكِّمين).

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة عُرضت على عدد من المحكمين في الجامعات العربية في تخصصات مختلفة لإبداء آرائهم من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتمائها للمجال الواردة فيه، وكذلك الحكم على مدى وضوح العبارات وصياغتها اللغوية، والمقترحات المناسبة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، وبعد دراسة توجيهات السادة المُحكِّمين تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الأولية (الجنس-التخصص - نوع البرامج التي يقدمها القسم).

■ القسم الثاني: مجالات الاستبانة:

- تكونت الاستبانة من مراحل إدارة الأزمة (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم).

وقد تكوّنت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٩) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً-كبيرة-متوسطة-ضعيفة-ضعيفة جداً).

٢- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة (صدق البناء).

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة البحث بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع البحث ومن خارج عينتها، بلغت (٣٠) عضو هيئة تدريس، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة من العبارات مع المجال الواردة فيه، وبين كل مجال من المجالات مع الدرجة الكلية للاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى الاتساق الداخلي كما يأتي:

جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمجال الواردة فيه

مراحل إدارة الأزمة									
مرحلة التعلم		مرحلة استعادة النشاط		مرحلة احتواء الأضرار		مرحلة الاستعداد والوقاية		مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠.٧٦٨	١	**٠.٩٠٢	١	**٠.٨٧٣	١	**٠.٨٥٩	١	**٠.٨٨٦	١
**٠.٨٨٢	٢	**٠.٨٧١	٢	**٠.٧٨٠	٢	**٠.٧٣٨	٢	**٠.٧٩٧	٢
**٠.٦٠٨	٣	**٠.٨٠١	٣	**٠.٧٩٧	٣	**٠.٨٧٥	٣	**٠.٦٨٨	٣
**٠.٧٩٩	٤	**٠.٨٣٧	٤	**٠.٦٩٥	٤	**٠.٦٩٦	٤	**٠.٩٢٥	٤
**٠.٩٤٥	٥	**٠.٨٦٢	٥	**٠.٦٨٧	٥	**٠.٨١٩	٥	**٠.٨٩٣	٥
**٠.٨٩٥	٦	**٠.٦٣٠	٦	**٠.٦٧١	٦	**٠.٧٧٨	٦	**٠.٦٨٥	٦
				**٠.٨٢١	٧	**٠.٨٦٥	٧	**٠.٧٦٧	٧
				**٠.٩١٨	٨	**٠.٨٨٣	٨	**٠.٧١٨	٨
				**٠.٨٩١	٩	**٠.٦٨٧	٩		
				**٠.٨٠٦	١٠				

تُشير النتائج في جدول (٣) إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات مراحل إدارة الأزمة مع الدرجة الكلية (للمحاور) تراوحت ما بين (٠.٦٠٨ - ٠.٩٤٥) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع إدارة الأزمة بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة) مع الدرجة الكلية (للمحور ككل) تراوحت ما بين (٠.٦٨٥ - ٠.٩٢٥) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات (مرحلة الاستعداد والوقاية) مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٦٩٦ - ٠.٨٨٣) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس الممارسات المرتبطة بمرحلة الاستعداد والوقاية، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات (مرحلة احتواء الأضرار) مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٦٧١ - ٠.٩١٨) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بمرحلة احتواء الأضرار، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات (مرحلة استعادة النشاط) مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٦٣٠ - ٠.٩٠٢) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بمرحلة استعادة النشاط، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات (مرحلة التعلم) مع الدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٦٠٨ - ٠.٩٤٥) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس واقع الممارسات المرتبطة بمرحلة التعلم، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم تُحذف أي عبارة من عبارات أداة البحث، وفيما يأتي عرض معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور والأداة ككل كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤)

مُعاملات ارتباط بيرسون بين كل محور والأداة ككل

مُعامل الارتباط	المجالات
** ٠.٩٤٧	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة
** ٠.٩٣٧	مرحلة الاستعداد والوقاية
** ٠.٨٤٣	مرحلة احتواء الأضرار
** ٠.٨٤٤	مرحلة استعادة النشاط
** ٠.٨٢٩	مرحلة التعلم

يشير الجدول (٤) إلى أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٨٢٩ - ٠.٩٤٧) وهي قيم عالية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بين كل محور من محاور أداة البحث والدرجة الكلية للأداة ككل، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha؛ للتعرف على ثبات مجالات أداة البحث لقياس واقع إدارة الأزمة بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥)

قيم معاملات الثبات لمجالات أداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ.

المجالات	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة	٨	٠.٩١٧
مرحلة الاستعداد والوقاية	٩	٠.٩٠٨
مرحلة احتواء الأضرار	١٠	٠.٩٠٠
مرحلة استعادة النشاط	٦	٠.٨٨٩
مرحلة التعلم	٦	٠.٩٠١
الأداة ككل	٣٩	٠.٩٧٠

يتبين من جدول (٥) أن معاملات الثبات للأداة الكلية بمجالاتها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث الحالي، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الأداة الكلي (٠.٩٧٠) وتراوحت معاملات الثبات للمحاور الخمسة بين (٠.٨٨٩) و(٠.٩١٧) مما يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات مقبول.

■ نتائج البحث ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث، والذي ينص على:

ما واقع إدارة الأزمات بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان المستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على جميع محاور الاستبانة، والذي يقيس واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بشكل عام، ثم لعبارات كل محور من محاور الاستبانة على حده؛ كما تُبين النتائج في الجدول التالي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بشكل عام

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة	٢.٧٤	٠.٥٥٨	متوسطة	٤
٢	مرحلة الاستعداد والوقاية	٢.٩٣	٠.٥٨٤	متوسطة	٣
٣	مرحلة احتواء الأضرار	٣.٠٢	٠.٤٦٤	متوسطة	٢
٤	مرحلة استعادة النشاط	٣.١٥	٠.٥١٦	متوسطة	١
٥	مرحلة التعلم	٢.٤٧	٠.٧٧٠	ضعيفة	٥
المتوسط الحسابي العام		٢.٨٨	٠.٤٦٥	متوسطة	

يثبتين من جدول (٦) ما يأتي:

واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في المحاور ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٨) وبتحرف معياري (٠.٤٦٥) وهو ما يشير إلى تجانس متوسطات آراء عينة الدراسة حول المتوسط العام لصغر قيمة الانحراف المعياري، وجاءت (مرحلة استعادة النشاط) بالترتيب الأول؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٣.١٥)، وبتحرف معياري (٠.٥١٦)، وبدرجة تحقق متوسطة، وجاءت (مرحلة احتواء الأضرار) بالترتيب الثاني؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٣.٠٢)، وبتحرف معياري (٠.٤٦٤)، وبدرجة تحقق متوسطة، وجاءت (مرحلة الاستعداد والوقاية) بالترتيب الثالث؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٢.٩٣)، وبتحرف معياري (٠.٥٨٤)، وبدرجة تحقق متوسطة كما جاءت (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة) بالترتيب الرابع؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٢.٧٤)، وبتحرف معياري (٠.٥٥٨)، وبدرجة تحقق متوسطة، كما جاءت (مرحلة التعلم) بالترتيب الخامس والأخير؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٢.٤٧)، وبتحرف معياري (٠.٧٧٠)، وبدرجة تحقق ضعيفة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود خطط واضحة لإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الحدوث)، والاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات وبشكل عام، وتراجع وتدني وعي القيادات الجامعية بمنهجيات إدارة الأزمات كما أظهرته دراسة الغامدي (٢٠١٥)، وتتفق هذه النتيجة الكلية مع دراسة الشerman (٢٠١٠)، ودراسة عاشور (٢٠١١)، ودراسة ربايع (٢٠١٢)، ودراسة الشبول (٢٠١٧)، ودراسة النويمي (٢٠١٥)، ودراسة أبو قطام وأبو قطام (٢٠١٨)، ودراسة عباينة وعاشور (٢٠١٨)، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) وجميعها توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بالمؤسسات الجامعية متوسطة، واختلفت مع دراسة مختار وبوخطة (٢٠١٥)، ودراسة لوت (Lott,2012) والتي توصلت إلى جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات جاءت بمستوى مرتفع.

أما فيما يتعلق باستجابات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس للعبارات المُنتمية لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، فكانت على النحو التالي:

أولاً: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المحور الأول والتي تقيس واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، وتم قياسه بالاعتماد على (٨) عبارات، كما تُبيّن النتائج في الجدول التالي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	يعمل القسم على جمع المعلومات لاكتشاف علامات الخطر المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها.	٣.٢٦	٠.٨١٠	متوسطة	١
٥	يعمل رئيس القسم على التعامل المبكر مع الإشارات المبكرة للأزمة لتلافي وقعها.	٣.٢٤	٠.٧٤٠	متوسطة	٢
٣	تدعم عمادة الكلية القسم في رصد مؤشرات حدوث الأزمة.	٢.٩٠	٠.٨٧٨	متوسطة	٣
٨	يقوم القسم بتحليل بيئة العمل الخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	٢.٦٧	٠.٩٩٩	متوسطة	٤
٧	يقوم القسم بتحليل بيئة العمل الداخلية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	٢.٦٥	٠.٩٣٣	متوسطة	٥
٦	يشجع القسم أعضائه على المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدها الجامعة حول تحليل مؤشرات حدوث الأزمة.	٢.٥٨	٠.٩٧٢	ضعيفة	٦
٤	لدى القسم آليات واضحة لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة.	٢.٣٥	٠.٩٩٩	ضعيفة	٧
٢	يتوفر بالقسم لجنة لرصد إشارات الإنذار المبكر للأزمة.	٢.٣١	٠.٨١٨	ضعيفة	٨
	المتوسط الحسابي العام	٢.٧٤	٠.٥٥٨	متوسطة	

يتبين من جدول (٧) ما يأتي:

- واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٤) وبتحرف معياري (٠.٥٥٨)، وجاءت جميع العبارات الدالة على تحقق هذا المرحلة بين الدرجة الضعيفة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٣١) و(٣.٢٦) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٤٠)، (٠.٩٩٩)، وجاءت أعلى عبارة في هذه المرحلة عبارة (١) " يعمل القسم على جمع المعلومات لاكتشاف علامات الخطر المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٨١٠)، وبدرجة تحقق متوسطة، أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذه المرحلة عبارة (٢) " يتوفر بالقسم لجنة لرصد إشارات الإنذار المبكر للأزمة " بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٨١٨)، وبدرجة تحقق ضعيفة وبتشتت قليل حول المتوسط بما يشير إلى تقارب وجهة نظر عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وربما تعود هذه النتيجة إلى تبني معظم الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للأساليب التقليدية في رصد وتحديد المؤشرات والأعراض التي تتنبأ باحتمال حدوث الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عاشور (٢٠١٢)، وتختلف مع دراسة عودة (٢٠٠٨) التي أشارت إلى أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة.

ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المحور الثاني والتي تقيس واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة الاستعداد والوقاية، والذي تم قياسه بالاعتماد على (٩) عبارات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات مرحلة الاستعداد والوقاية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١٧	يتبنى رئيس القسم سياسة الباب المفتوح في اتصالاته للوقاية من وقوع الأزمات.	٣.٨٧	٠.٦٩٠	كبيرة	١
١١	يتخذ رئيس القسم قرارات واضحة وفي الوقت المناسب تحدد إجراءات التعامل مع الأزمة.	٣.٣٤	٠.٧٥٠	متوسطة	٢
١٢	يستعين القسم بالأقسام الأخرى داخل الكلية لمواجهة الأزمة.	٣.١٧	٠.٨٠٤	متوسطة	٣
١٥	يعمل رئيس القسم على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدي الأعضاء ليتمكنوا من مواجهة الأزمة.	٣.٠٩	٠.٦٩٣	متوسطة	٤
١٠	تدعم إدارة الكلية القسم بالإمكانات المطلوبة من أجل التعامل مع الأزمة.	٢.٨٣	٠.٩٩٦	متوسطة	٥
٩	يشكل القسم فرق عمل لمواجهة الأزمات المختلفة.	٢.٦٨	١.١٤٣	متوسطة	٦
١٦	لدى رئيس القسم جدول أولويات يتسم بالفاعلية لمواجهة الأزمة.	٢.٦٧	٠.٩٩١	متوسطة	٧
١٣	لدى القسم خطط معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات.	٢.٦٠	١.٠١٧	متوسطة	٨
١٤	يعمل القسم على مراجعة خطط مواجهة الأزمات بشكل دوري.	٢.١٨	٠.٨٧١	ضعيفة	٩
	المتوسط الحسابي العام	٢.٩٣	٠.٥٨٤	متوسطة	

يتبين من جدول (٨) ما يأتي:

- واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة الاستعداد والوقاية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري (٠.٥٨٤)، وجاءت جميع العبارات الدالة على تحقق هذه المرحلة بين الدرجة الضعيفة والكبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.١٨) و(٣.٨٧) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٦٩٠)، (١.١٤٣)، وربما يعود ارتفاع الانحراف المعياري للعبارتين (٩) و(١٣) إلى أن بعض الأقسام الأكاديمية بالجامعة تقوم بتشكيل فرق لديها خطط لمواجهة الأزمات وخاصة في الكليات التي بها معامل وعرضة للمخاطر مثل كلية العلوم والطب والعلوم التطبيقية، وجاءت أعلى عبارة في هذه المرحلة عبارة (١٧) " يتبنى رئيس القسم سياسة الباب المفتوح في اتصالاته للوقاية من وقوع الأزمات " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٦٩٠)، وبدرجة تحقق كبيرة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذه المرحلة عبارة (١٤) " يعمل القسم على مراجعة خطط مواجهة الأزمات بشكل دوري " بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.١٨)، وانحراف معياري (٠.٨٧١)، وبدرجة تحقق ضعيفة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى نمطية الإجراءات التي تقوم بها الأقسام للوقاية من الأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها ومحاولة التقليل من حدتها وآثارها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ربابعة (٢٠١٢)، وتختلف مع الشمراني (٢٠٠٤).

ثالثاً: مرحلة احتواء الأضرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المحور الثالث والتي تقيس واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة احتواء الأضرار، بالاعتماد على (١٠) عبارات، كما تبين النتائج في الجدول التالي:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات مرحلة احتواء الأضرار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٢١	يبادر رئيس القسم بإبلاغ عمادة الكلية للتعامل مع الأزمة عند حدوثها.	٣.٦٨	٠.٦٩٢	كبيرة	١
١٨	يعمل القسم على احتواء أضرار الأزمة بسرعة عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية.	٣.٣٩	٠.٧٠٢	متوسطة	٢
٢٦	يستعين القسم بأهل الرأي والخبرة في التعامل مع الأزمة لاحتواء أضرارها.	٣.٣٩	٠.٧٠٧	متوسطة	٣
٢٠	يكلف رئيس القسم بعض الأعضاء لمواجهة الأزمة نظراً لكثرة أعباءه.	٣.٣٢	٠.٧٦٧	متوسطة	٤
١٩	يسعى القسم إلى الحد من المبالغة في الحديث عن الأزمة حتى لا يتفاقم حدوثها.	٣.٢٥	٠.٦٥١	متوسطة	٥
٢٧	يتواصل القسم مع الأقسام المناظرة بالجامعات السعودية لتبادل الخبرات حول آلية احتواء الأزمات المشتركة.	٢.٩٧	٠.٧٣٧	متوسطة	٦
٢٥	يعمل القسم على تجزئة الأزمة والتعامل مع كل جزء منها وفقاً لمدى ضرره وتأثيره.	٢.٩٦	٠.٥٤٢	متوسطة	٧
٢٤	يحتوي القسم صانعي الأزمة عن طريق الاجتماع بهم ومناقشتهم.	٢.٨٥	٠.٩٧٣	متوسطة	٨
٢٢	يتجاهل القسم أضرار الأزمة كأنه لا يراها.	٢.٢٩	٠.٧٢٥	ضعيفة	٩
٢٣	يصطنع رئيس القسم أزمات مضادة للتغطية على الأزمة الحقيقية.	٢.١٣	١.٠٣١	ضعيفة	١٠
	المتوسط الحسابي العام	٣.٠٢	٠.٤٦٤	متوسطة	

يتبين من جدول (٩) ما يأتي:

- واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة احتواء الأضرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٢) وانحراف معياري (٠.٤٦٤)، وجاءت جميع العبارات الدالة على تحقق هذه المرحلة بين الدرجة الضعيفة والكبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.١٣) و(٣.٦٨) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٥٤٢)، (١.٠٣١)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة (٢١) " يبادر رئيس القسم بإبلاغ عمادة الكلية للتعامل مع الأزمة عند حدوثها " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري (٠.٦٩٢)، وبدرجة تحقق كبيرة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة (٢٣) " يصطنع رئيس القسم أزمات مضادة للتغطية على الأزمة الحقيقية " بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.١٣)، وانحراف معياري (١.٠٣١)، وبدرجة تحقق ضعيفة، وربما يعود ارتفاع قيمة الانحراف المعياري تباين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المتوسط إلى أن هناك بعض الأقسام يصطنع فيها رئيس القسم بدرجة ضعيفة أزمات مضادة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن بعض الأزمات التي تواجهها الأقسام تبدأ صغيرة ونتيجة لعدم مواجهتها بالأسلوب العلمي ووضع الخطط الاحترازية لها تتفاقم ويصعب احتواء أضرارها ويلجأ رئيس القسم إلى اصطناع أزمات مضادة للتغطية على الأزمة الحقيقية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرمان (٢٠١٠)، وتختلف مع دراسة وانج وهاتشينز (Wang & Hutchins, 2010) ودراسة عاشور (٢٠١١) دراسة لوت (Lott, 2012).

رابعاً: مرحلة استعادة النشاط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المحور الرابع والتي تقيس واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة استعادة النشاط، بالاعتماد على (٦) عبارات، كما تُبين النتائج في الجدول التالي:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات مرحلة استعادة النشاط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٣٢	يحرص رئيس القسم على تألف الأعضاء ليتمكنوا من استعادة نشاطهم بعد الأزمة.	٣.٥٠	٠.٧٦٧	كبيرة	١
٣٠	يبسط رئيس القسم من شأن الأزمة عن طريق التأكيد على كفاءة وفعالية أعضاء القسم في الخروج منها واستعادة النشاط.	٣.٤٤	٠.٦٥٨	كبيرة	٢
٣٣	تعمل إدارة الكلية على الاتصال بالقسم للتعرف على آثار الأزمة والقضاء على حالة التوتر التي خلفتها الأزمة.	٣.٣٥	٠.٧٤١	متوسطة	٣
٢٩	يعمل القسم على تحديد الاحتياجات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة.	٣.٣٤	٠.٧٥٧	متوسطة	٤
٢٨	يسعى القسم إلى عزل أسباب نشوء الأزمة واستعادة النشاط.	٢.٩٥	٠.٧١٩	متوسطة	٥
٣١	يعقد فريق إدارة الأزمة بالقسم ورش العمل والندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط لأعضاء القسم.	٢.٣٢	١.٠٢٣	ضعيفة	٦
	المتوسط الحسابي العام	٣.١٥	٠.٥١٦	متوسطة	

يتبين من جدول (١٠) ما يأتي:

- واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة استعادة النشاط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٥١٦)، وجاءت جميع العبارات الدالة على تحقق هذه المرحلة بين الدرجة الضعيفة والكبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٣٢) و(٣.٥٠) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٦٥٨)، (١.٠٢٣)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة (٣٢) " يحرص رئيس القسم على تألف

الأعضاء ليتمكنوا من استعادة نشاطهم بعد الأزمة " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٥٠)، وانحراف معياري (٠.٧٦٧)، وبدرجة تحقق كبيرة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة (٣١) " يعقد فريق إدارة الأزمة بالقسم ورش العمل والندوات بهدف استعادة التوازن والنشاط لأعضاء القسم" بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (١.٠٢٣)، وبدرجة تحقق ضعيفة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى طبيعة القرارات التي تتخذ من قبل مجالس الكليات والأقسام الأكاديمية لاستعادة التوازن وممارسة الأعمال الاعتيادية كما كانت قبل حدوث الأزمة، إضافة إلى أن طبيعة بعض الأقسام وما لدي أعضائها من خبرات أكاديمية في مجال إدارة الأزمات قد تسهم في استعادة التوازن والنشاط بعد الأزمة مثل الأقسام الأكاديمية بكلية إدارة الأعمال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عاشور (٢٠١١)، وتختلف مع دراسة الشمراني (٢٠٠٤).

خامساً: مرحلة التعلم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لاستجابات العينة على العبارات الواردة في المحور الخامس والتي تقيس واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة التعلم، بالاعتماد على (٦) عبارات، كما تُبين النتائج في الجدول التالي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات مرحلة التعلم

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٣٤	يعمل القسم على تقييم خطط إدارة الأزمة بقصد تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات اللاحقة.	٢.٦٨	١.٠٧٨	متوسطة	١
٣٧	يقوم القسم بإعداد تقارير سنوية يقدم فيها الدروس المستفادة من التحليل الشامل للأزمات التي وقعت بالقسم خلال العام.	٢.٦٧	٠.٧٥٣	متوسطة	٢
٣٦	يستفيد القسم من تحليل آثار الأزمة في عمل دليل إرشادي لمواجهة الأزمات المستقبلية.	٢.٤٦	٠.٩٣٥	ضعيفة	٣

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٣٥	يستعين القسم بالبرامج الحاسوبية لتحليل الأزمات وتشكيل قاعدة بيانات يستفيد منها القسم في مواجهة الأزمات المستقبلية.	٢.٤١	٠.٩٣٦	ضعيفة	٤
٣٨	يعد القسم سيناريوهات مستقبلية للتغلب على الأزمات المتوقع حدوثها في المستقبل.	٢.٣٠	٠.٦٩٣	ضعيفة	٥
٣٩	يعمل فريق الأزمة بالقسم على تقديم تغذية راجعة يستفيد منها القسم في التعامل مع الأزمات المتكررة في المستقبل.	٢.٢٩	١.٠٣٠	ضعيفة	٦
المتوسط الحسابي العام		٢.٤٧	٠.٧٧٠	ضعيفة	

يتبين من جدول (١١) ما يأتي:

- واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بمرحلة التعلم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة ضعيفة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٧) وانحراف معياري (٠.٧٧٠)، وجاءت جميع العبارات الدالة على تحقق هذه المرحلة بين الضعيفة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٢٩) و(٢.٦٨) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٦٩٣)، (١.٠٧٨)، وجاءت أعلى عبارة في هذا المجال عبارة (٣٤) " يعمل القسم على تقييم خطط إدارة الأزمة بقصد تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات اللاحقة " بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وانحراف معياري (١.٠٧٨)، وبدرجة تحقق متوسطة.

أما العبارة التي حازت على أقل ترتيب في هذا المجال عبارة (٣٩) " يعمل فريق الأزمة بالقسم على تقديم تغذية راجعة يستفيد منها القسم في التعامل مع الأزمات المتكررة في المستقبل " بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (١.٠٣٠)، وبدرجة ضعيفة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى قلة الإجراءات التي تضعها الأقسام الأكاديمية مثل (تشكل فريق الأزمة، وإعداد السيناريوهات، والاستعانة بالبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات) لتحليل الأزمات واستخلاص العبر والدروس والاستفادة منها لضمان عدم تكرار الأزمات في المستقبل، وقد يرجع ارتفاع الانحراف المعياري إلى أن هناك بعض الأقسام الأكاديمية مثل أقسام كلية إدارة الأعمال لديها خبرات أكاديمية قد تساعدها في التعلم والاستفادة من دروس الماضي في التعامل مع الأزمات اللاحقة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشمراني (٢٠٠٤)، ودراسة وانج وهاتشينز (Wang & Hutchins, 2010) ودراسة ريتشاردسون (Richardson, 2011).

■ النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي ينص

على:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الأزمة بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات (الجنس-التخصص - نوع البرامج التي يقدمها القسم)؟
أولاً: بالنسبة لمتغير (الجنس):

تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين مستقلين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق التي تُعزى إلى متغير (الجنس) حول واقع إدارة الأزمة بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، كما في الجدول التالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار(ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مراحل إدارة الأزمة تبعاً لمتغير (الجنس)

المحاور	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة	ذكر	٢.٧٧	٠.٥٩٧	٢٣٦	١.٠٧٣	٠.٢٨٤
	أنثى	٢.٦٨	٠.٤٥٥			
مرحلة الاستعداد والوقاية	ذكر	٢.٩٥	٠.٦٤١	٢٣٦	٠.٦٢١	٠.٥٣٥
	أنثى	٢.٩٠	٠.٤٢٤			
مرحلة احتواء الأضرار	ذكر	٢.٩٩	٠.٥٢٤	٢٣٦	١.٣٠٧	٠.١٩٣
	أنثى	٣.٠٨	٠.٢٧٦			
مرحلة استعادة النشاط	ذكر	٣.١٠	٠.٥٢٥	٢٣٦	٢.٣٩١	٠.٠١٨
	أنثى	٣.٢٧	٠.٤٧٩			
مرحلة التعلم	ذكر	٢.٥٢	٠.٧٨٣	٢٣٦	١.٧٨٧	٠.٠٧٥
	أنثى	٢.٣٣	٠.٧٢٩			
مراحل إدارة الأزمة ككل	ذكر	٢.٨٨	٠.٥٠٩	٢٣٦	٠.١٥٨	٠.٨٧٤
	أنثى	٢.٨٧	٠.٣٤٣			

يتبين من جدول (١٢) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، والتعلم) والمراحل ككل تعزى لمتغير الجنس، مما يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس بشطري الطلاب والطالبات حول هذه المراحل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إجراءات العمل واحدة بشطري الطلاب والطالبات، وحرص رؤساء ومشرفات الأقسام على تحمل مسؤولية الأعمال الإدارية والأكاديمية، ومشاركة جميع أعضاء وعضوات القسم في مواجهة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عاشور، ٢٠١١) ودراسة (أبوقطام وأبوقطام، ٢٠١٨)، ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩)، وتختلف مع دراسة ليو وبلانكسون (Liu & Blankson, 2015) ودراسة (الشيول، ٢٠١٧) ودراسة (عبابنة وعاشور، ٢٠١٨).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع إدارة الأزمة بمرحلة استعادة النشاط تعزى لمتغير الجنس لصالح عضوات هيئة التدريس بشطر الطالبات إذ بلغ المتوسط الحسابي استجابتهن (٣.٢٧) وهو أعلى من متوسط استجابات الذكور، وقد يرجع ذلك إلى تبعية شطر الطالبات لإدارة الأقسام الأكاديمية في شطر الطلاب؛ الأمر الذي جعل شعور عضوات هيئة التدريس بشطر الطالبات بقدر أكبر من المسؤولية في استعادة التوازن وممارسة الأعمال الاعتيادية كما كانت قبل حدوث الأزمات، وتختلف مع دراسة (الشيول، ٢٠١٧) ودراسة (عبابنة وعاشور، ٢٠١٨) والتي أظهرت أن الفروق كانت لصالح الذكور.

ثانياً: بالنسبة لمتغير (تخصص القسم):

تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين مستقلين Independent sample T test للكشف عن دلالة الفروق التي تُعزى إلى متغير (تخصص القسم) حول واقع إدارة الأزمة بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، كما في الجدول التالي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مراحل إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (تخصص القسم)

المراحل	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة	عملي	٢.٩٤	٠.٦٩٨	٢٣٦	٥.٦١	٠.٠٠٠٠
	نظري	٢.٥٦	٠.٢٩٧			
مرحلة الاستعداد والوقاية	عملي	٣.١٨	٠.٧٤٥	٢٣٦	٦.٦١	٠.٠٠٠٠
	نظري	٢.٧١	٠.٢٢٩			
مرحلة احتواء الأضرار	عملي	٣.٠٩	٠.٦٢٠	٢٣٦	٢.٤٢	٠.٠٠١٦
	نظري	٢.٩٤	٠.٢٣٩			
مرحلة استعادة النشاط	عملي	٣.٢٦	٠.٧١٦	٢٣٦	٣.٣٥	٠.٠٠٠١
	نظري	٣.٠٤	٠.١٦٦			
مرحلة التعلم	عملي	٢.٧٢	٠.٧٩٣	٢٣٦	٥.١٠	٠.٠٠٠٠
	نظري	٢.٢٤	٠.٦٧٤			
مراحل إدارة الأزمة ككل	عملي	٣.٠١	٠.٦٢٩	٢٣٦	٤.٤١	٠.٠٠٠٠
	نظري	٢.٧٦	٠.١٦٥			

يتبين من جدول (١٣) ما يأتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع إدارة الأزمة بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) والمراحل ككل تعزى لمتغير تخصص القسم لصالح أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية ذات التخصص العملي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف أنماط التفكير لدى متخذي القرار بالأقسام الأكاديمية ذات التخصص العلمي عن الأقسام ذات التخصص النظري وهو الأمر الذي يساعدهم على اعتماد الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات والتعامل معها في كل مراحلها ومواجهتها بشكل علمي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عاشور، ٢٠١١)، ودراسة (عبابنة وعاشور، ٢٠١٨)، ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩).

ثالثاً: بالنسبة لمُتغير (نوع البرامج التي يقدمها القسم):

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع إدارة الأزمة بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، والتي تُعزى إلى مُتغير (نوع البرامج التي يقدمها القسم) كما في الجدول التالي:

جدول (١٤) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمُتغير نوع البرامج التي يقدمها القسم

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة	بين المجموعات	٠.٧٩١	٢	٠.٣٩٥	١.٢٧١	٠.٢٨٣
	داخل المجموعات	٧٣.١٤٠	٢٣٥	٠.٣١١		
	المجموع	٧٣.٩٣١	٢٣٧			
مرحلة الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	٠.١٥٧	٢	٠.٠٧٩	٠.٢٢٩	٠.٧٩٥
	داخل المجموعات	٨٠.٧٣٧	٢٣٥	٠.٣٤٤		
	المجموع	٨٠.٨٩٤	٢٣٧			
مرحلة احتواء الأضرار	بين المجموعات	٠.٨٤١	٢	٠.٤٢٠	١.٩٦٢	٠.١٤٣
	داخل المجموعات	٥٠.٣٥١	٢٣٥	٠.٢١٤		
	المجموع	٥١.١٩٢	٢٣٧			
مرحلة استعادة النشاط	بين المجموعات	٢.٧١٣	٢	١.٣٥٧	٥.٢٥٨	٠.٠٠٦
	داخل المجموعات	٦٠.٦٢٩	٢٣٥	٠.٢٥٨		
	المجموع	٦٣.٣٤٢	٢٣٧			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	٢.٠٧٨	٢	١.٠٣٩	١.٧٦٠	٠.١٧٤
	داخل المجموعات	١٣٨.٧١٦	٢٣٥	٠.٥٩٠		
	المجموع	١٤٠.٧٩٤	٢٣٧			
مراحل إدارة الأزمة ككل	بين المجموعات	٠.٠٠٦	٢	٠.٠٠٣	٠.٠١٤	٠.٩٨٦
	داخل المجموعات	٥١.٢٧٧	٢٣٥	٠.٢١٨		
	المجموع	٥١.٢٨٤	٢٣٧			

يتبين من جدول (١٤) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، التعلم) والمراحل ككل تعزى لمتغير نوع البرامج التي يقدمها القسم حيث جاءت قيمة (ف) على الترتيب (١.٢٧١-٠.٢٢٩-١.٩٦٢-١.٧٦٠) والمراحل ككل (٠.٠١٤) وهي قيم غير دالة إحصائياً، مما يعني اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية التي تقدم برامج (بكالوريوس- دراسات عليا- بكالوريوس ودراسات عليا) بجامعة تبوك حول هذه المراحل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأقسام الأكاديمية تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات قبل وأثناء حدوثها، واستخدام نفس الأساليب لإدارة الأزمات في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، والتعلم) والمراحل ككل بغض النظر عن نوعية البرامج التي تقدمها الأقسام.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع إدارة الأزمة بمرحلة استعادة النشاط تعزى لمتغير نوع البرامج التي يقدمها القسم حيث جاءت قيمة (ف) المحسوبة (٥.٢٥٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠٦)، وللكشف عن اتجاه الفروق تم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (١٥)

نتائج المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول مرحلة استعادة النشاط، تبعاً لمتغير نوع البرامج التي يقدمها القسم

محاور الأداة	البرامج التي يقدمها القسم	العدد	بكالوريوس س	دراسات عليا	بكالوريوس ودراسات عليا
			٣.١٢	٣.٣٤	٣.٠٧
			\bar{X}		
مرحلة استعادة النشاط	بكالوريوس	٧٢	٣.١٢	٠.٢١ ٢	٠.٠٥٦
	دراسات عليا	٥٥	٣.٣٤	-	*٠.٢٦٨
	بكالوريوس ودراسات عليا	١١١	٣.٠٧	-	-

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تبين النتائج في الجدول (١٥) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة من فئات نوعية البرامج الثلاث التي تقدمها الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، حول واقع إدارة الأزمة بمرحلة استعادة النشاط، كان بين استجابات فئة الأقسام التي تقدم برامج (دراسات عليا) من جهة وبين استجابات فئة الأقسام التي تقدم برامج (بكالوريوس دراسات عليا) من جهة أخرى، ولصالح فئة الأقسام التي تقدم برامج (دراسات عليا) كون المتوسط الحسابي لاستجاباتهم هو الأعلى، وربما تعود هذه النتيجة إلى قلة أعداد الطلبة في الأقسام التي تقدم فقط برامج دراسات عليا والتي تجعل هذه الأقسام أقل عرضة للأزمات، إضافة إلى الدعم الذي تقدمه عمادة الدراسات العليا للأقسام لاستعادة النشاط بعد الأزمة وممارسة الدراسة كما كانت قبل حدوث الأزمات.

نتائج البحث:

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي:

- جاء واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في المراحل ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة؛ بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وبتحرف معياري (٠.٤٦٥).

- جاءت (مرحلة استعادة النشاط) بالترتيب الأول؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٣.١٥)، وبتحرف معياري (٠.٥١٦)، وبدرجة تحقق متوسطة.

- جاءت (مرحلة احتواء الأضرار) بالترتيب الثاني؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٣.٠٢)، وبتحرف معياري (٠.٤٦٤)، وبدرجة تحقق متوسطة.

- جاءت (مرحلة الاستعداد والوقاية) بالترتيب الثالث؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٢.٩٣)، وبتحرف معياري (٠.٥٨٤)، وبدرجة تحقق متوسطة.

- جاءت (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة) بالترتيب الرابع؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٢.٧٤)، وبتحرف معياري (٠.٥٥٨)، وبدرجة تحقق متوسطة.

- جاءت (مرحلة التعلم) بالترتيب الخامس والأخير؛ إذ بلغ متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس على هذا المحور ككل (٢.٤٧)، وبتحرف معياري (٠.٧٧٠)، وبدرجة تحقق ضعيفة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، التعلم) والمراحل ككل تعزى لمتغير الجنس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع إدارة الأزمة بمرحلة استعادة النشاط تعزى لمتغير الجنس لصالح عضوات هيئة التدريس بشرط الطالبات.

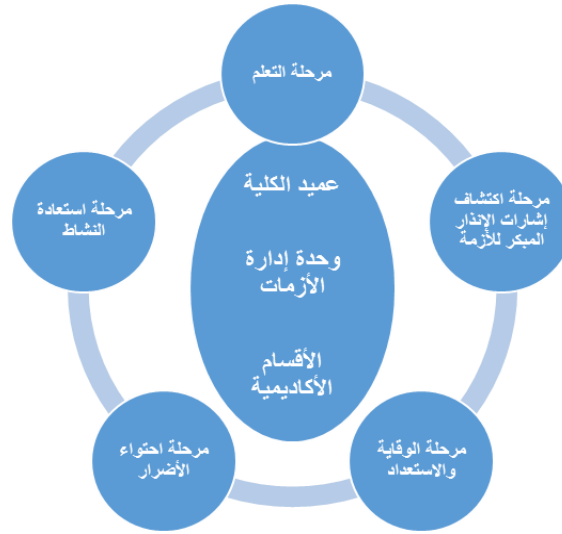
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع إدارة الأزمة بمراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) والمراحل ككل تعزى لمتغير تخصص القسم لصالح أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية ذات التخصص العملي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، التعلم) والمراحل ككل تعزى لمتغير نوع البرامج التي يقدمها القسم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول واقع إدارة الأزمة بمرحلة استعادة النشاط تعزى لمتغير نوع البرامج التي يقدمها القسم لصالح الأقسام الأكاديمية التي تقدم برامج الدراسات العليا.

مقترحات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج، والإطار النظري فإن البحث الحالي يوصي بضرورة استحداث وحدة لإدارة الأزمات بكل كلية من كليات جامعة تبوك وتتبع هذه الوحدة عميد الكلية مباشرة ويتم من خلالها التنسيق بين عمادة الكلية والأقسام الأكاديمية بشطريها (الطلاب والطالبات) في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات على النحو الآتي:



شكل (١) يوضح مقترح وحدة إدارة الأزمات بكليات جامعة تبوك

✓ الأهداف المقترحة لوحدة إدارة الأزمات:

- استشراف مختلف الأزمات التي من المحتمل أن تهدد سير العملية التعليمية في الأقسام الأكاديمية بالكلية، واقتراح آليات التعامل معها.
- التنسيق مع عمادة الكلية والأقسام الأكاديمية لاتخاذ ما يلزم من استعدادات لمواجهة الأزمات.
- التنسيق مع عمادة البحث العلمي لإعداد دراسات تتناول مختلف جوانب الأزمات وسبل مواجهتها.
- توثيق مختلف الأزمات التي تحدث في الأقسام الأكاديمية بالكلية وتصنيفها ليسهل تحليلها والاستفادة من دروسها.
- نشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية بأهمية التعامل المبكر مع الأزمات.
- التواصل مع مراكز إدارة الأزمات بكليات الجامعة المختلفة والجامعات المحلية والعربية لتبادل الخبرات والتجارب حول التعامل مع الأزمات المتشابهة.
- التواصل مع عمادة تقنية المعلومات بالجامعة لإنشاء قاعدة بيانات لتسهيل التعامل مع الأزمات في كل مراحلها.

✓ المهام المقترحة لوحدة إدارة الأزمات:

تكون مهمة الوحدة الأساسية هي الاستعداد لمواجهة الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها أثناء الحدوث واتخاذ التدابير العلاجية بعد حدوثها باستخدام الأسلوب العلمي لدراسة أبعاد الأزمة وتحليلها والتخطيط للتعامل معها في المراحل المختلفة على النحو الآتي:

- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة:
 - تشكيل لجان لرصد إشارات الإنذار المبكر للأزمة بالأقسام الأكاديمية بالجامعة، وتعمل هذه اللجان على وضع آليات واضحة لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة، وتشجيع أعضاء القسم على المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدتها الجامعة حول تحليل مؤشرات حدوث الأزمة، والعمل على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
 - توفير الدعم والمساندة من قبل عمادة الكليات للأقسام الأكاديمية في رصد مؤشرات حدوث الأزمة، وتشجيع رؤساء الأقسام على التعامل المبكر مع الإشارات المبكرة للأزمة لتلافي وقعها، وجمع المعلومات لاكتشاف علامات الخطر المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها.
- مرحلة الاستعداد والوقاية:
 - تصميم برامج تدريبية من قبل وكالة الجامعة للتطوير والجودة لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية على كيفية إعداد خطط مواجهة الأزمة والمراجعة الدورية لهذه الخطط بشكل دوري، وتدريب رؤساء الأقسام على كيفية إدارة الأولويات وتشكيل فرق العمل لمواجهة الأزمات المختلفة.
 - التنسيق بين عمادة الكليات ووحدة التمويل الذاتي بالجامعة لتوفير الإمكانيات المطلوبة للأقسام من أجل التعامل مع الأزمة.
 - التأكيد على رؤساء الأقسام بضرورة اتخاذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة، وتشجيع العمل الجماعي، والاستعانة بالأقسام الأخرى داخل الكلية لخفض التوتر، واستعادة الروح المعنوية لدي الأعضاء؛ لئتمكنوا من مواجهة الأزمة.
 - تحفيز رؤساء الأقسام للاستمرار في تبني سياسة الباب المفتوح في اتصالاتهم؛ للوقاية من وقوع الأزمات.
- مرحلة احتواء الأضرار:
 - الاستمرار في تجنب الأساليب التقليدية في إدارة الأزمة (اصطناع الأزمات المضادة وإنكار الأزمة).

- عقد دورات لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتدريبهم على (احتواء صانعي الأزمة، وتجزئة الأزمة للتعامل مع كل جزء منها، والتواصل مع الأقسام المناظرة بالجامعات السعودية لتبادل الخبرات، والحد من المبالغة في الحديث عن الأزمة، وتوزيع الأدوار على أعضاء القسم لمواجهة الأزمة، والاستعانة بأهل الرأي والخبرة في التعامل مع الأزمة واستخدام الإمكانيات المادية والبشرية) لاحتواء أضرار الأزمة بسرعة.
- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية على الاستمرار في إبلاغ عمادة الكلية للتعامل مع الأزمة عند حدوثها.

● مرحلة استعادة النشاط:

- تشكيل فرق لإدارة الأزمة بالأقسام الأكاديمية ويكون من ضمن مهامها عقد ورش العمل والندوات لأعضاء القسم بهدف استعادة التوازن والنشاط.
- التنسيق بين رؤساء الأقسام وفرق إدارة الأزمة للعمل على عزل أسباب نشوء الأزمة واستعادة النشاط، وتحديد الاحتياجات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة، والتواصل مع إدارة الكلية لتوضيح آثار الأزمة والقضاء على حالة التوتر التي خلفتها الأزمة.
- تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية على الاستمرار في تبسيط الأزمة والتأكيد على كفاءة وفعالية أعضاء القسم في الخروج منها واستعادة النشاط، والاستمرار في المحافظة على تآلف الأعضاء لئلا يتمكنوا من استعادة نشاطهم بعد الأزمة.

● مرحلة التعلم:

- توفير قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة لأنشطة الأقسام الأكاديمية لمساعدة فريق إدارة الأزمة بكل قسم في تقديم تغذية راجعة يستفيد منها القسم في التعامل مع الأزمات المتكررة، وإعداد سيناريوهات مستقبلية للتغلب على الأزمات المتوقع حدوثها، والاستفادة منها في تغذية برامج حاسوبية لتحليل الأزمات، وعمل دليل إرشادي لمواجهة الأزمات المستقبلية.
- تشجيع الأقسام الأكاديمية على الاستمرار في إعداد تقارير سنوية يقدم فيها الدروس المستفادة من التحليل الشامل للأزمات التي وقعت بالقسم خلال العام، وتقييم خطط إدارة الأزمة بقصد تحسينها من أجل التعامل مع الأزمات اللاحقة.

بحوث مقترحة: في ضوء نتائج وتوصيات البحث الحالي، يقترح الباحث:

- ١- إجراء دراسات ميدانية مشابهة على جامعات المملكة العربية السعودية الأخرى.
- ٢- إجراء دراسة تستهدف التخطيط لإنشاء وحدة لإدارة الأزمة على مستوى الجامعة والكليات.
- ٣- إجراء دراسة للكشف عن معوقات إدارة الأزمة بالأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.

المراجع

- أبو قطام، مسلم فؤاد وأبو قطام، نورا نعيم (٢٠١٨) الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الدولي السابع "آفاق مستقبلية للتربية والتعليم في ظل عالم متغير". كلية الآداب جامعة الزيتونة الأردنية. في الفترة من ٣-٤ إبريل.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢) إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج. القاهرة. دار الفكر العربي.
- البسام، فريدة عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٢) أزمة الموارد البشرية في الجامعات السعودية: مؤشرات-أسبابها-أساليب التعامل معها. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية.
- البلوي، عبد العزيز مطلق سلامة (٢٠١٨) تطوير الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والآداب. جامعة تبوك.
- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية في الإدارة (بمبك).
- جامعة تبوك (١٤٣٩هـ). التقرير السنوي الثاني عشر عن العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ. تبوك.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة. دار الفكر العربي.
- حسن، عزت عبد الحميد محمد (٢٠١٦) الإحصاء النفسي والتربوي. القاهرة. دار الفكر العربي.
- الحملاوي، محمد رشاد (٢٠١٤) إدارة الأزمات. ط ٢. أبو ظبي. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- الخضير، محسن أحمد (٢٠٠٣) إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي القومي والوحدة الاقتصادية. مكتبة مدبولي. ط ٢. القاهرة.
- رابعة، عمر عبد الرحيم (٢٠١٢) درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام. المجلة التربوية. ٢٧ (١٠٥). الجزء الثاني. ١٤١-١٨٣.

- الروقي، مطلق مقعد مطلق (٢٠١٦) المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية الناشئة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل. ع ٢٨. ١٢٣-١٤٥.
- الرويلي، طارق ناصر (٢٠١٦) المشكلات الإدارية التي تواجه البحث العلمي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية والآداب. جامعة تبوك.
- الزهراني، عبد الكريم موسى محمد (٢٠١٥) مشكلات تطبيق نظام التعلم الإلكتروني في فروع جامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية والآداب. جامعة تبوك.
- سعيد معيض عبد الله الشميخ (٢٠٠٩) واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوية العام الحكومي بمنطقة عسير للكفايات الإدارية لإدارة الأزمة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ع. ١٤١. ج ١.
- الشبول، منذر قاسم (٢٠١٧) درجة مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأردنية في التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. ٣٧(١). ١-١٦.
- الشمران، منيرة محمود (٢٠١٠) درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في جامعة مؤتة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. سلسلة العلوم الإنسانية. ٢٥(١). ١٥١-١٨٠.
- الشمراني، سعيد صالح (٢٠٠٤) إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة اليرموك.
- الشهري، صالحة سعيد محمد (١٤٣٦) التحديات التي تواجه إدارة التعليم الإلكتروني في الجامعات السعودية (دراسة تنبؤية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والآداب. جامعة تبوك.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦) إدارة الأزمات. الإسكندرية. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عاشور، محمد (٢٠١١). درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات. مجلة جامعة اليرموك. ١(٣). ١٦٥-١٢١.
- عبابنة، سعيد محمد سعيد، وعاشور، محمد علي (٢٠١٨) واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٦(٢). ٧١٥-٧٤٢.

- عبد الرحمن، إيمان (٢٠١٩) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية). ٣٣(٧). ١٠٩٧-١١٢٣.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢) الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد العليم، أسامة محمد شاكر والشريف، عمر أبو هاشم (٢٠٠٩) المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عبد الله، تيسير والمسيلي، رجاء زهير (٢٠٠٥) قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ع ٥. ٩-٥٤.
- العبيدان، محمد صالح (٢٠١٦) المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية والآداب. جامعة تبوك.
- عليوة، السيد (٢٠٠٣) إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. القاهرة. دار الأمير للطباعة.
- عودة، رهام راسم (٢٠٠٨) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الغامدي، عائض سعيد (٢٠١٥) إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ع ١٦٥. ج ٥. ٤٥٩-٤٠٥.
- فتحي، محمد (٢٠٠٢) الخروج من المأزق... فن إدارة الأزمات. القاهرة. دار النشر الإسلامية.
- كاظم، حسين رمزي (٢٠٠٢) الإدارة في المجتمع المصري. القاهرة. الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- كامل، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٣) إدارة الأزمات المدرسية-المدخل السيكلوجي للمعلوماتي. القاهرة. مكتبة النهضة المصرية.
- مجيد، سوسن شاكر (٢٠٠٦) دور الأزمات في إثارة المخاوف لدى الشباب الجامعي في العراق. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر لكلية الآداب والفنون. جامعة فيلادلفيا. الفترة من ٢٤-٢٦ أبريل. عمان. الأردن.

- مختار، عبد المطلوب محمد ويوخطوة، فؤاد عاشور (٢٠١٥) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة. مجلة رماح للبحوث التربوية. ع ١٦. ٢٩-٥٧.
- المذكور، مريم أحمد عبد الله (٢٠١١) واقع إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. المجلة التربوية. ٢٥ (١٠٠). الجزء الأول. ١٥-٨٥.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠١٢) الإدارة المدرسية الحديثة: المفهوم والتطبيقات. الرياض. مكتبة الرشد.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٥). الإدارة التربوية مداخل حديثة لعالم جديد. القاهرة. دار الفكر العربي.
- المملكة العربية السعودية (١٤٢٨) نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. ط٣. الرياض.
- النومي، خالد بن خضر بن عامر (٢٠١٠) استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال إدارة الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية.
- اليونسكو (٢٠٠١). تأملات في مستقبل التعليم في المنطقة العربية خلال العقدين ١٩٨١م-٢٠٠٠م. اليونسكو. بيروت.
- Bobyleva, A. & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalisation in Higher Education: Management of Higher Education and Research*. 3(1). 23-35.
- Brennan, J. A. & Stern, E. K. (2017). Leading a campus through crisis: The role of college and university presidents. *Journal of Education Advancement & Marketing*. 2(2). 120-134.
- Liu, M. & Blankson, I. (2015). From Virginia Tech to Seattle Pacific U: An Exploratory Study of Perceptions Regarding Risk and Crisis Preparedness Among University Employees. *Atlantic Journal of Communication*. (23). 211-224.
- Lott, M.(2012). Crisis management plans in higher education: commonalities, attitudes, and perceived effectiveness. U.N Published Doctoral Dissertation. Department of Administration and Supervision. Gallaudet University.

- Pearson, C. & Mitroff , I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*. 7(1). 48-59.
- Richardson, S. (2011). Factors that shape the crisis management styles of former and current senior level student affairs administrators at the University of Mississippi. U.N Published Doctoral Dissertation. Department of Higher Education. University of Mississippi.
- Wang, J. & Hutchins, H. (2010). Crisis management in higher education: what have we learned from Virginia tech?. *Advances in Developing Human Resources*. 12(5). 552-572.

ملحق (١)

استبانة واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك

سعادة عضو هيئة التدريس بقسم / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته بعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك" وتهدف إلى الكشف عن واقع ممارسة الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأساليب إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويأمل الباحث الاستفادة من آرائكم وخبراتكم بالإجابة على جميع مفردات هذه الاستمارة علماً بأن هذه الإجابات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

والمرجو من سعادتك قراءة العبارات جيداً والإجابة عليها بوضع علامة (✓) أمام ما يتفق وآرائكم في الأماكن المخصصة لذلك.

ولسعادتكم وافر الشكر والتقدير علي حسن تعاونكم

الباحث

البيانات الأولية

الجنس: ذكر () انثى ()

تخصص القسم : عملي () نظري ()

نوع البرامج التي يقدمها القسم: بكالوريوس () دراسات عليا ()

بكالوريوس ودراسات عليا ()

فيما يلي مجموعة من الأساليب التي يتبعها القسم في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة،
برجاء وضع علامة (✓) أمام درجة تحقق تلك الأساليب من وجهة نظر.

درجة التحقق					م	العبــــــــــــــــارات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					المحور الاول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة.	
					١	يعمل القسم على جمع المعلومات لاكتشاف علامات الخطر المتعلقة بالأزمة ليسهل مواجهتها.
					٢	يتوفر بالقسم لجنة لرصد إشارات الإنذار المبكر للأزمة.
					٣	تدعم عمادة الكلية القسم في رصد مؤشرات حدوث الأزمة.
					٤	لدى القسم آليات واضحة لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة.
					٥	يعمل رئيس القسم على التعامل المبكر مع الإشارات المبكرة للأزمة لتلافي وقعها.
					٦	يشجع القسم أعضائه على المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدتها الجامعة حول تحليل مؤشرات حدوث الأزمة.
					٧	يقوم القسم بتحليل بيئة العمل الداخلية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
					٨	يقوم القسم بتحليل بيئة العمل الخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
					ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية.	
					٩	يشكل القسم فرق عمل لمواجهة الأزمات المختلفة.
					١٠	تدعم إدارة الكلية القسم بالإمكانات المطلوبة من أجل التعامل مع الأزمة.
					١١	يتخذ رئيس القسم قرارات واضحة وفي الوقت المناسب تحدد إجراءات التعامل مع الأزمة.
					١٢	يستعين القسم بالأقسام الأخرى داخل الكلية لمواجهته الأزمة.
					١٣	لدى القسم خطط معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات.

درجة التحقق					م	العبـارات
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					المحور الاول: مرحله اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للازمه.	
					١٤	يعمل القسم على مراجعه خطط مواجهه الازمات بشكل دوري.
					١٥	يعمل رئيس القسم على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية لدي الأعضاء ليتمكنوا من مواجهة الأزمة.
					١٦	لدى رئيس القسم جدول اولويات يتسم بالفاعلية لمواجهه الازمه.
					١٧	يتبنى رئيس القسم سياسة الباب المفتوح في اتصالاته للوقاية من وقوع الازمات.
					ثالثا: مرحلة احتواء الأضرار.	
					١٨	يعمل القسم على احتواء اضرار الازمه بسرعه عن طريق استخدام الإمكانيات المادية والبشرية.
					١٨	
					١٩	يسعى القسم إلى الحد من المبالغة في الحديث عن الازمه حتى لا يتفاقم حدوثها.
					٢٠	يكلف رئيس القسم بعض الاعضاء لمواجهه الازمه نظرا لكثرة أعباؤه.
					٢١	يبادر رئيس القسم بإبلاغ عمادة الكلية للتعامل مع الازمه عند حدوثها.
					٢٢	يتجاهل القسم أضرار الازمة كأنه لا يراها.
					٢٣	يصطنع رئيس القسم ازمات مضادة للتغطية على الازمه الحقيقية.
					٢٤	يحتوي القسم صانعي الازمه عن طريق الاجتماع بهم ومناقشتهم.
					٢٥	يعمل القسم على تجزئه الازمه والتعامل مع كل جزء منها وفقا لمدى ضرره وتأثيره.
					٢٦	يستعين القسم باهل الراي والخبرة في التعامل مع الازمه لاحتواء أضرارها.
					٢٧	يتواصل القسم مع الأقسام المناظرة بالجامعات السعودية لتبادل الخبرات حول آلية احتواء الازمات المشتركة.
					رابعا: مرحلة استعادة النشاط.	
					٢٨	يسعى القسم إلى عزل اسباب نشوء الازمه واستعادة النشاط.

