



## ورقة بحثية بعنوان : " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية "

إعداد الطالب : إبراهيم عبده مصلح اليافعي

إشراف : أ. د. نبيل العفيـري

الملخص :

تهدف الورقة البحثية الحالية إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، من حيث مراحل الأزمات (قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة)، وكذلك معرفة الأساليب والاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية المحتملة الحدوث .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير إيجابي لدور للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى الجامعات اليمنية، سواء في الأزمات الحالية، أو المستقبلية، وذلك من خلال التنبؤ بالأزمات والعمل على منعها أو مواجهتها أو تخفيف من حدتها، وقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات .

**Abstract :** The present paper aims to identify the role of strategic leadership in crisis management in Yemeni universities. In terms of phases of crisis (before-during and after-crisis, As well as identifying the methods and strategies of the strategic leadership in the face of current and future crises likely to occur, The researcher has used, A range of results were reached, The most important of which is the positive impact of the role of strategic leadership in crisis management at the Yemeni universities , weather in current and future crises , through predicting crises and working to prevent, confront or mitigate them, A set of conclusions, recommendations and proposals have been reached.

. Keywords : **Strategic Leadership and Crisis Management**

## المقدمة : Introduction

إن الأزمات ضرورة حتمية لا بد من وقوعها، فالأزمات والمشكلات لا يمكن أن تنتهي فهي ممتدة من تجارب الماضي وأخطائه، ينبغي الاستفادة من الدروس السابقة والتجارب الماضية، مروراً بالحاضر والواقع وما واجهنا من عراقيل وصعوبات، ومعوقات وتحديات، وعلينا اليقظة للمستقبل، ومتبئين لما قد يحدث لمؤسساتنا من مخاطر محتملة الحدوث، (الحري، ٢٠١٢، ٢٥) .

ولذلك تحتل القيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة، لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المنظمات، وذلك لقدرتها في التأثير في سلوك العاملين، بما يحقق أهداف المنظمات باستثمار الفرص المتاحة، والتعامل الإيجابي مع الأزمات، ويقوم القائد بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقُدوة والحفز الإيجابي، (السلي، ٢٠٠١، ٥٢٦) .

ويتوقف التعامل مع المخاطر والأزمات على دور القيادة الاستراتيجية في إدارتها بدءاً بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها، وانتهاءً بمعالجة نتائجها والاستفادة منها، واتخاذ الأساليب الناجعة في مواجهتها، حيث يخضع بعض القادة تعاملهم مع الأزمة للعشوائية، وسياسة رد الفعل، الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة وبقائها، (جاد الرب، ٢٠١٢، ٣٧٩) .

ويرى الباحث أن حدوث الأزمات عادة فجائية، وإذا وقعت فإن وقوعها يسبب إرباكاً للنظام التعليمي الجامعي ويهدد استمراريته، ويضعف قدرته على مواصلة تقديم خدماته، ولا بد من وجود القيادة القادرة على استكشاف الأزمات قبل وقوعها، قيادة تعتمد على قراءة الواقع واستشراف المستقبل، والتقدير والاستعداد المنظم لدرء المخاطر والأزمات بدءاً بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها وانتهاءً بمعالجة نتائجها والاستفادة منها.

## المشكلة : the problem

تعاني المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات في الوطن العربي بشكل عام من تحديات كبيرة في إدارة الأزمات وخاصة عند تعرضها إلى الأزمات الطارئة والظرفية، لذلك تعتبر القيادة الاستراتيجية ودورها الملاذ الوحيد الذي يمكن اتباعه لمواجهة الأزمات الطارئة والمستقبلية، وأن حدوث الأزمات المحتملة وكيفية التعامل معها، والاستفادة منها مستقبلاً؛ يحتاج إلى قيادة ذات فعالية وكفاءة عالية، وإلى قادة استراتيجيين متميزين وقادرين على تحمل الأزمات وإدارة الكوارث والأزمات"، (جاد، ٢٠١٢، ٣٧٩) .

أما على المستوى المحلي: فقد أكدت العديد من الدراسات على أن القيادة الجامعية في اليمن تعاني من مشكلات متنوعة، يبرز في مقدمتها تدني في مستوى الأداء الإداري، ونقص الإمكانيات اللازمة،

كالإمكانات المالية والمادية، فقد أكدت دراسة بشر، (1997) إلى : وجود ضعف في كفاءة الممارسين للعمل الإداري على مختلف المستويات الإدارية في الجامعات اليمنية وعلى وجه الخصوص جامعة صنعاء، وكما أشارت وزارة التعليم العالي، (2005)، في الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي: إلى وجود قصور في الأداء الإداري والأكاديمي، وخدمة المجتمع في الجامعات اليمنية بصورة عامة، هذا القصور في الوضع المستقر للبلاد سابقاً، أما في وقتنا الحاضر و منذ ما يقرب من أربع سنوات، فقد تأثر نظامنا التعليمي على مختلف مراحلها بالأزمة الحالية، ودخول البلاد في حروب داخلية وخارجية في أغلب المحافظات عصفت بالبلاد وتسببت في ضعف النظام التعليمي عن القيام بدوره بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص، فقد أظهرت دراسة؛(الصوفي، ٢٠١٧)، أن: عدد(١٢)، مبنى جامعي حكومي تعرض للدمار بشكل تام، وعدد(٢٥)، مبنى جامعي آخر للدمار الجزئي، واستخدام مباني الجامعات مقراً للجماعات المسلحة كالفنانيين، وقد أصدر مركز الدراسات والإعلام التربوي بمحافظة تعز لعام (٢٠١٨)، مؤشرات الأزمة الراهنة على التعليم الجامعي، ومنها: توقف النفقات التشغيلية للجامعات والمعاهد، وتعرض الجامعات لأضرار مختلفة، وحرمان(٦٠٠) طالب وطالبة في كلية الطب البشري بالحديدة من مواصلة التعليم بعد بسبب خروج كليتهم عن الخدمة، وهجرة (٣٢%) من الأكاديميين داخلياً وخارجياً، وخروج الجامعات اليمنية من التصنيفات الدولية للاعتماد الخارجي .

ومن هنا يبرز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية من خلال دراسة المتغيرات في الواقع الحاضر، ومعرفة الأزمات قبل وقوعها، وكيفية التعامل مع الأزمات الطارئة، وتجنب الجامعات وقوع الأزمات، أو التخفيف من آثارها المدمرة قدر الامكان .

وهذا يستدعي من الجميع بلا استثناء تجنب التعليم بشتى صوره الصراعات الحزبية والمذهبية والطائفية والسياسية، لأن التعليم يمثل طوق نجاة للجميع، وهو حاضر اليمن ومستقبلها، وعلى المعنيين بوجه الخصوص إعادة النظر في التعليم والنهوض بمقوماته والعمل على إيجاد الحلول للأزمة بالبلاد بشكل عام، وأزمات التعليم بشكل خاص، ومما سبق فإن مشكلة الورقة البحثية تتحدد بالسؤال الآتي :

**ما دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات في الجامعات اليمنية ؟**

-أهداف البحث : **research goals** : تتلخص أهداف الورقة البحثية في التعرف على :

دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية .

-الأهمية : **Importance** : قد تساعد أهمية هذه الورقة البحثية قيادات الجامعات اليمنية في إلقاء الضوء

على :

- أهمية موضوع القيادة الاستراتيجية لأنه من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أشار العديد من الباحثين والمهتمين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها .
- أهمية دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، والمتمثل بضرورة التنبؤ بالأزمات الحالية والمستقبلية، والعمل على منعها، أو مواجهتها والتخفيف من تأثيراتها السلبية على الجامعات اليمنية، من خلال التدريب على كيفية التعامل معها، واتخاذ الطرق والاستراتيجيات المتبعة لحلها.

-حدود البحث : يتحدد حدود الورقة البحثية الحالية بالحد الموضوعي الآتي :

" دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية" .

-المصطلحات : Terminology :

(أ) الدور: عرفه نشون (١٩٩٤، ١٩٥ )، بأنه "الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقود به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون .

ويعرف الباحث الدور : هو المهمة أو الوظيفة التي يقوم بها القادة الاستراتيجيون في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، وذلك للوقاية من الأزمات .

(ب) القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership: توجد العديد من التعريفات للقيادة الاستراتيجية، منها :

- تعريف، هيت، (Hitt et al,2001) بأنها : "قيادة بالقدرة على التوقع والرؤيا والمحافظة على المرونة، ومساعدة الآخرين بإحداث التغيير الاستراتيجي (strategic change) عند الضرورة" .

- تعريف، فينكلستين،(Finkelstein, 2004, P1)، للقيادة الاستراتيجية، حيث عرفها بأنها: "عملية ديناميكية تتضمن التخطيط والتفكير والابتكار، بهدف تطوير أنشطة المنظمة، واستغلال قدراتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها بطرق غير تقليدية، تعتمد على تغيير النظم والإجراءات بما يتوافق مع ظروف المنظمة".

ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية إجرائيا بأنها: عملية التأثير التي يمارسها قادة الجامعات اليمنية على العاملين فيها، قيادة تتميز بروح الإبداع والابتكار، ووضوح الرؤية المستقبلية، وتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة، وذلك لوضع الجامعات اليمنية في الصدارة، وحمايتها من الأزمات المحتملة، ومعالجة الآثار الناجمة عنها إذا وقعت .

(ج) إدارة الأزمة : Crisis Management : توجد العديد من التعريفات لإدارة الأزمة، ومنها :

- تعريف،(فوزي،٤٣١،١٩٩٨)، لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يعرفها بأنها تعني : " كيفية مواجهة الأزمة، والتغلب عليها من خلال استيعابها، أو التعامل معها، أو امتصاصها، أو الإجهاز عليها من خلال احتوائها، أو تفريغها من مضمونها، أو تفتيتها، أو تدميرها داخلياً، وكل ذلك لا يأتي إلا من خلال اتخاذ قرار سليم مناسب للتعامل مع الأزمة " .
  - تعريف، ضرار،(٢٠٠٠: ٤٢)، لإدارة الأزمة، حيث عرفها بأنها : "مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتواءها والحفاظ على توازن المؤسسة أو المنظمة " .
- ويعرف الباحث إدارة الأزمة إجرائياً، حيث يعرفها بأنها: قيام القيادات الاستراتيجية بالجامعات اليمنية باستخدام الأدوات والأساليب الإدارية والعلمية للتغلب على الأزمات المتوقعة الحدوث في الجامعات اليمنية ، وتجنب سلبياتها والاستفادة منها، وإشراك فريق العمل في ذلك، وعودة الأمر إلى ما كان عليه الأمر قبل الأزمة .

(د) منهج الدراسة **STUDY APPROACH** : هو المنهج الوصفي من خلال الاطلاع على المصادر والمراجع، والكتب وغيرها من الوثائق التي تناولت موضوع : " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المنظمات " .

#### الدراسات السابقة : Previous studies

#### أولاً : الدراسات المحلية : Local Studies:

- ١-دراسة؛ (العامري ،٢٠١٠)، والتي هدفت هذه الدراسة إلى "بناء برنامج مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم بمدينة تعز في ضوء درجة الممارسة لإدارة الأزمات المدرسية، والاحتياجات الإدارية للإدارة المدرسية من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة تعز " ، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية :
  - هناك احتياجات إدارية للإدارة المدرسية في مجالات: (التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والقيادة، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات والتقييم)، بنسب مختلفة .
  - إن المجالات السبعة للبرنامج الإداري تقاربت تقديراتها من قبل عينة البحث، فقد حصل على المرتبة الأولى مجال : تقويم الأزمات، وعلى المرتبة الثانية مجال : نظام المعلومات في الأزمات، و على المرتبة الثالثة مجال المتابعة لمعالجة الأزمات، وعلى المرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرارات في الأزمات، وعلى المرتبة الخامسة مجال : التنظيم لمواجهة الأزمات، وعلى المرتبة السادسة مجال : التخطيط لمواجهة الأزمات، و على المرتبة السابعة مجال : القيادة في الأزمات .

٢- دراسة؛(الرعدى ، ٢٠١٦)، والتي هدفت إلى معرفة مصادر نشوء الأزمات التعليمية، وأساليب إدارتها في الجامعات اليمنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز النتائج التي تمخضت عن عملية التحليل الإحصائي الآتي:

- أن مصادر نشوء الأزمات التعليمية في الجامعات اليمنية، كانت محتملة النشوء بدرجة كبيرة جداً .  
- حصل مجال المصادر الإدارية على المرتبة الأولى من بين مجالات المصادر الداخلية المسببة للأزمات وبدرجة كبيرة جداً وفقاً لمدى المقياس المستخدم .

- إن أساليب إدارة الأزمات التعليمية في الجامعات اليمنية ذات أهمية كبيرة جداً، حيث حضي مجال أساليب إدارة الأزمات التعليمية بعد حدوثها وبشكل عام على المرتبة الأولى، وبدرجة كبيرة جداً .

٣-دراسة؛(اليافعي ، ٢٠١٧ )، والتي هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة إب من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب، إذ بلغ عدد مديري مدارس التعليم العام في تلك المديريتين (72) مديراً ومديرة، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها :

أ- أن ممارسة أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة إب، كانت ممارسة بدرجة " كبيرة " لجميع الأساليب، و" كبيرة جدا " للأسلوب العلمي، وبدرجة كبيرة : لأساليب : " الاحتواء "، والمواجهة "، و" المشاركة "، و" تدمير الأزمة " و بدرجة متوسطة للأسلوب الهروب .

#### ثانيا : الدراسات العربية :

• دراسة؛(رحيمة ،٢٠١٢)، بعنوان : " دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين "، والتي هدفت إلى: دراسة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة، (الرؤية، التركيز، التنفيذ)، في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة، وهي التهيؤ للمواجهة، والتأمل للمواجهة، والمواجهة الوقائية، والبحث عن الدعم الواسيلي، والدعم الوجداني، وتجنب المواجهة )، وتوصلت إلى أبرز النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل .

• دراسة؛(أبو حجير، ٢٠١٤)، بعنوان : " القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية)"، والتي هدفت للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها :

- أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة، وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات، وهذا ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.
- أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وهي: (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري، وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة).

- **دراسة؛(الحربي، ٢٠١٧ )،:** " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمواجهة الأزمات من وجهة الضباط في جوازات منطقة مكة المكرمة "، والتي تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الآتي : ما علاقة القيادة الاستراتيجية بمواجهة الأزمات من وجهة نظر الضباط في جوازات مكة المكرمة؟، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالاتي :
  - إن مواجهة الأزمات من وجهة نظر الضباط في جوازات مكة المكرمة، وكانت بدرجة كبيرة وباتجاه إيجابي مرتفع بمتوسط (٤.١١) .
  - وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى مواجهة الأزمات .

### ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

- ١) **دراسة؛(Cornell & Sheras,1998)، والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة وفرق العمل، والفهم الملائم للمسئولية في إدارة الأزمات بفعالية بالمدارس الثانوية بأمريكا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها :**
  - أن القيادة الفعالة وفرق العمل، والفهم للمسئولية تمكن المدير من وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات.
  - أن القيادة واتخاذ القرارات وإعطاء التوجيهات للآخرين، ومراقبة الأنشطة تمثل أهمية في موقف الأزمة .
  - أن عدم وجود جهود تخطيطية، وفرق لمواجهة الأزمات يؤدي إلى تدهور الأزمة.

- ٢)دراسة؛(Callahan , 2000)، والتي هدفت إلى : معرفة كيفية تعامل مديري المدارس مع الأزمة أثناء وقوعها، وذلك من خلال استخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- إن التعامل مع الأزمات لا بد من أن يتم بشكل فوري وسريع ووقوع الأزمة.
  - ينبغي أن قادة الجامعات بإعداد فرق خاصة بتحقيق الأمن بالجامعات .
  - مساعدة العاملين على التنبؤ بالأزمات المحتملة واتخاذ الوسائل الممكنة لمنع حدوثها .

### القيادة الاستراتيجية :

تعد القيادة الاستراتيجية نمطا من أنماط القديم والحديث، حيث كانت ولا زالت علم من العلوم العسكرية القائمة على التخطيط المستقبلي والتنبؤ بالحرب وتجهيز العتاد والرجال والقوات وعمل المناورات والإمدادات، وذلك ترقبا لنشوب حرب، وبالتالي فهو علم تنبؤي تعبوي ينظر للمستقبل من منظور تجارب الماضي وخبراته، والقائد الاستراتيجي هو الذي يكون لديه القدرة على إشعال حماس الأفراد وتحفيزهم للعمل لبلوغ الأهداف المراد تحقيقه، (جامع، ٢٠٠٩، ٣٠).

#### ١- مفهوم القيادة الاستراتيجية :

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدبيات الإدارية ، وترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى النظم العسكرية، غير أنه سرعان ما حظي بأهمية في الأعمال الإدارية أكثر من أي وقت مضى، ويعود السبب في ذلك إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب المنظمات نفسها، ( الجهني، ٢٠١٥، ٤٠)،

وقد ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة على يد كوتلر (Kotlr,1982)،ومينيزج

(Mintzberg,1989)، إشارة للمدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وكما أشار

نيتشمان (Nechman,1989)، إلى أن بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا بعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية

بعدة سنوات، (رحمة، ٢٠١٢، ٢٥١). ، ومن هذه التعريفات للقيادة الاستراتيجية:

- تعريف، لي و شن، ( Lee & Chen, 2007,1028)، القيادة الاستراتيجية بأنها : " قدرة الشخص

على التوقع، والتنبؤ بالأحداث، والتصوير، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع

الآخرين لبدء التغيرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للنمو والازدهار للمنظمة.

- تعريف، (نجم، ٢٠١٢، ٤٩٥)، للقيادة الاستراتيجية، حيث عرفها بانها: " تشير إلى تلك الأنشطة التي تحدد مسار المؤسسة وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها، والمسئولة عن تحديد الغرض من وجودها.

- تعريف؛(الجهني، ٢٠١٥، ٤٢)، للقيادة الاستراتيجية، حيث عرفها بأنها: " عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية بالمنظمة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية واستراتيجيات عملية وهيكله سياسة العمل والاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليدي الجديد ". ويرى الباحث أن التعريفات السابقة قد أكدت على أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة القادرة على التوقع والتبصر لجميع الحالات الفجائية المحتملة كوقوع الأزمات، وكذلك ما تقوم به من جهد لحماية كيانها من الأزمات والمخاطر والعمل على مواجهتها بالأساليب الناجعة .

### ٢- أهمية القيادة الاستراتيجية :

تعود أهمية القيادة الاستراتيجية إلى حرصها على استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة حل المشكلات في الظروف العادية والطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي مدروس استمرارا لوجودها ونموها، ( المربع، ٢٠١٣، ٦٦) .

ويرى الباحث أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتبع من خلال أدوارها المختلفة وفاعلية هذه الأدوار في مواجهة التحديات والمشكلات والأزمات الجامعية، من خلال التخطيط لمواجهتها، كتحديد المشكلة بدقة، وتحديد البدائل والحلول للوصول إلى القرار وعملية اتخاذ القرار، وكذلك تقييم أداء العاملين، بما يخدم أهداف المؤسسة، وإنشاء أنظمة تساعد في أمن وسلامة الجامعات، ونموها وتحقيق هدفها المنشود .

### ٣- أنماط القيادة الاستراتيجية :

إن أنماط القيادة الاستراتيجية كثيرة ومتنوعة وقد أشار إلى بعضها، (يونس، ٢٠٠٢، ٤٧)، كالنمط: ( النمط القيادي، والنمط التشاركي، والنمط التشريعي، والنمط التنفيذي، والنمط الفوضوي) . ويرى الباحث أن النمط القيادي هو النمط الأنسب في التصرف بالصلاحيات المتاحة، ويرجع استخدام أي نمط من الأنماط السابقة إلى فهم ودراية القيادة للأساليب المختلفة لقيادة الآخرين في التعامل مع الأزمات المحتملة الحدوث .

### إدارة الأزمة: Crisis Management

لقد وجدت إدارة الأزمة في الممارسة منذ عصور موهلة في القدم، وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة، أو الحرجة التي واجهت الإنسان منذ أن حاول أن يتحدى الطبيعة

وغيره من البشر، ولم تك تعرف بطبيعة الحال باسم إدارة الأزمة، إنما كان لها مسميات أخرى مثل: حسن الإدارة أو براعة القيادة، فمنذ أقدم العصور لجأت القبائل تحت ضغط الحاجة إلى الحلول العبقورية التي تحقق المعادلات الصعبة، (العماري، ١٩٩٣، ٥).

إن إدارة الأزمات تتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات، من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات البيئية، واستخراج شجرة الأحداث، وشجرة الأزمات، وتحليل نقاط الضعف، والقوة، والفرص والتهديدات الناتجة عن حدوث الأزمة، ثم تحديد خطة لكيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات وعالمية، (الحملوي، ١٩٩٥، ٦١).

ويرى الباحث أن التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث أنه يتطلب وجود قيادات قادرة ومتسمة بالعديد من السمات التي تمكنها من وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمات التي تواجهها المؤسسة، ووضع الخطط للمواجهة، وكيفية صنع القرار واتخاذ حيل الأزمات المحتملة الحدوث.

#### ١- مفهوم إدارة الأزمة :

أشارت العديد من المصادر العلمية والبحوث والدارسات التي تناولت هذا المفهوم إلى وجهات نظر متعددة لتعريف إدارة الأزمة، ومن هذه التعريفات :

- تعريف، براون، (Brown,1993,551)، لإدارة الأزمة، حيث عرفها على أنها : " أسلوب للإدارة يختص بالتعرف على الأزمات قبل حدوثها، والتعامل معها عند حدوثها من خلال آليات معينة، بما يضمن مواجهتها والتغلب عليها خلال مدة محددة " .

- تعريف؛ (أحمد ، ٢٠٠٢ ، ٣٢)، لإدارة الأزمة، حيث عرفها 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 .

ويعرف الباحث إدارة الأزمة بأنها " عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد منه، أو التقليل من أضراره على المؤسسات التعليمية، وذلك باتباع استراتيجيات وأساليب متنوعة لمنع الأزمات التعليمية والحد من أثارها المدمرة .

#### ٢- أهمية إدارة الأزمة : يشير، ( البغدادي ، ٢٠١٢ ، ١٢)، إلى أهمية إدارة الأزمة ،من حيث :

- المحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمدرسة في حالة وقوع الأزمات والتقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن .

- وضع استراتيجية وسياسة لإدارة الأزمات مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدات العمل .
  - زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسات ووضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات في حالة وقوعها.
  - التنبؤ بالأزمات المستقبلية ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها .
  - إعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات الجامعية .
  - تهيئة العاملين في الجامعات للتعامل مع الأزمات المتنوعة .
  - تكوين فريق لإدارة الأزمات الجامعية وتوزيع المهام عليهم .
  - المواجهة الفكرية في حالة وقوع أزمة وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف .
  - تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة الجامعة والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة .
- وبرى الباحث أن إدارة الأزمات لها أهمية كبيرة تتلخص في : كيفية التعامل مع الأزمات، وتجنب الجامعات الأزمات المحتملة، والتخفيف من حدتها ومن آثارها المدمرة .
- ٣- أبعاد إدارة الأزمة : تتعدد أبعاد إدارة الأزمة كما أشار إلى ذلك،(الرهوان، 2004، ٩٩)، كالاتي :
- البعد الزمني : ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة؟، والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها في المستقبل .
  - البعد الموضوعي : ويعني معرفة موضوع الأزمة وأنواعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع .
  - البعد التأثيري : معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة .ماديا وبشريا .
  - البعد المكاني : ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة .

### دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات : The role of strategic leadership in managing potential crises

أشار القريوتي في دراسة؛(الصافي، ٢٠١١، ١٩٨)، أن العملية القيادية تعد محورا مهما في العملية الإدارية وممارستها، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها اذا ما أتقنت بكافة أبعادها، وهي سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، فهي تستند إلى قواعد ومبادئ إضافة إلى كونها فن يجب أن يتسلح بها القائد ليصل إلى الوضع الذي يمكنه

من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم المرغوب، والقائد هو الذي يمتلك القدرة على التأثير الآخرين من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومخاطبته للناس.

كما يبرز دور القيادة الاستراتيجية في الجانب الإنساني حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين، وأن القائد هو الذي يمتلك المهارة التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين، وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف فهذه من أهم المهارات القيادية، (عباس، ٢٠٠٣، ١٢٠).

وتتمثل المسؤولية الرئيسة للقيادة الاستراتيجية في تجميع الحقائق عن الأزمة، واتخاذ الإجراءات والوسائل الفعالة لإيقاف الخسائر البشرية والمادية، وتشخيص الواقع قبل المعالجة، وكذلك التنبؤ بالمستقبل وبالتحديات التي تواجه الجامعات في الحاضر، والمستقبل، وذلك تحقيقاً للأهداف المنشودة.

(أ) أهمية أدوار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: أشارت دراسة: (آل سعود، ٢٠١٣)، إلى هذه الأهمية كالاتي :

- العمل على غرس روح الفريق بين العاملين في الوقاية من الأزمات .
  - اختيار أفضل الطرق والوسائل في الوقاية من الأزمات .
  - اتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم مصلحة الجامعات من الوقاية من الأزمات .
- ومن ناحية أخرى أضاف، كالهام، (Callahan, 2000)، أهمية دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من حيث :

- مساعدة العاملين على التنبؤ بالأزمات المحتملة.
- استخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها .
- التعامل مع الأزمات لابد من أن يتم بشكل فوري وسريع وقوع الأزمة.
- مساعدة قادة الجامعات على إعداد فرق الأزمات وتدريبهم التدريب الكافي للتعامل مع الأزمات المختلفة.

ويرى الباحث أن من أهم أدوار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات هو العمل على إيجاد روح من التعاون بين العاملين وتأهيلهم التأهيل اللازم لتحقيق أهداف الجامعة، والبعد بها عن الأزمات والمخاطر المحتملة .

(ب) المتطلبات المساعدة لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، كالاتي :

تظهر الأزمات في المؤسسات التربوية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية، أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، أو ضعفا في أداء المهام (الدور)، بحيث ينتج عن ذلك عدم توافق بين مجموعة من

المتغيرات، أو المؤثرات في المجالات السياسية، أو التكنولوجية، أو الاقتصادية السريعة، والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها، أو مواكبتها والتعامل معها، ولذلك تأتي المتطلبات المساعدة لتفعيل الدور لإحداث التوازن بين الدور المطلوب وحجم الأزمة، ومن هذه المتطلبات المساعدة :

(١) **التحديد الواضح للأهداف والأغراض** المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة .(بن عبدالله، ٢٠٠٣، ٢٤٧).  
(٢) **تحديد فريق إدارة الأزمة** وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة الذي يمكن أن تواجه المنظمة، ووضع الخطط والأدوار والمسئوليات مدن أجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة .  
(٣) **وضع استراتيجية فعالة وحكيمة** للاتصالات للتعامل مع الأزمة، والتواصل مع الجهات ذات العلاقة لمنع الأزمة أو الحد من آثارها المدمرة .

(٤) **تقدير الموقف الأزموي** : لابد أن يشتمل تقدير القادة للموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديدًا دقيقاً وشاملاً للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، وتقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها، (أبو شامة، ١٩٩٥، ٣٠٠) .

(٥) **تحديد الأولويات** : ويكون تحديد الأولويات بناءً على تقدير القادة للموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، وعليهم وضع الخطط والبدائل التي سيتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة، (أبو شامة، ١٩٩٥، ٣٠١) .

(٦) **تفويض السلطة** : ويتطلب تفويض السلطات من قبل القادة منح كل فرد من أفراد الفريق مهاماً مناسبة به لمعالجة الأزمة، وعلى الفرد أن يعرف المهام، والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها، (الخضيري، ٢٠٠٣، ٢٤٧-٢٥٠) .

ويرى الباحث أن التفويض أمر إيجابي وتعزيز للدور الحيوي للأفراد وتقديرًا لذواتهم، والتفويض نادر وقليل من قبل القادة لموظفيهم .

(٧) **التواجد المستمر في مواقع الأحداث** : على القادة الاستراتيجيين أن يضعوا في الحسبان أنه لا يمكن معالجة الأزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لديهم، لذا فإن تواجدهم في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما :

- التواجد السري في موقع الأحداث .

- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية في إدارة الأزمات، (الحملوي، ١٩٩٥، ٧٢) .

(٨) **توعية المواطنين(العاملين)** : في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين

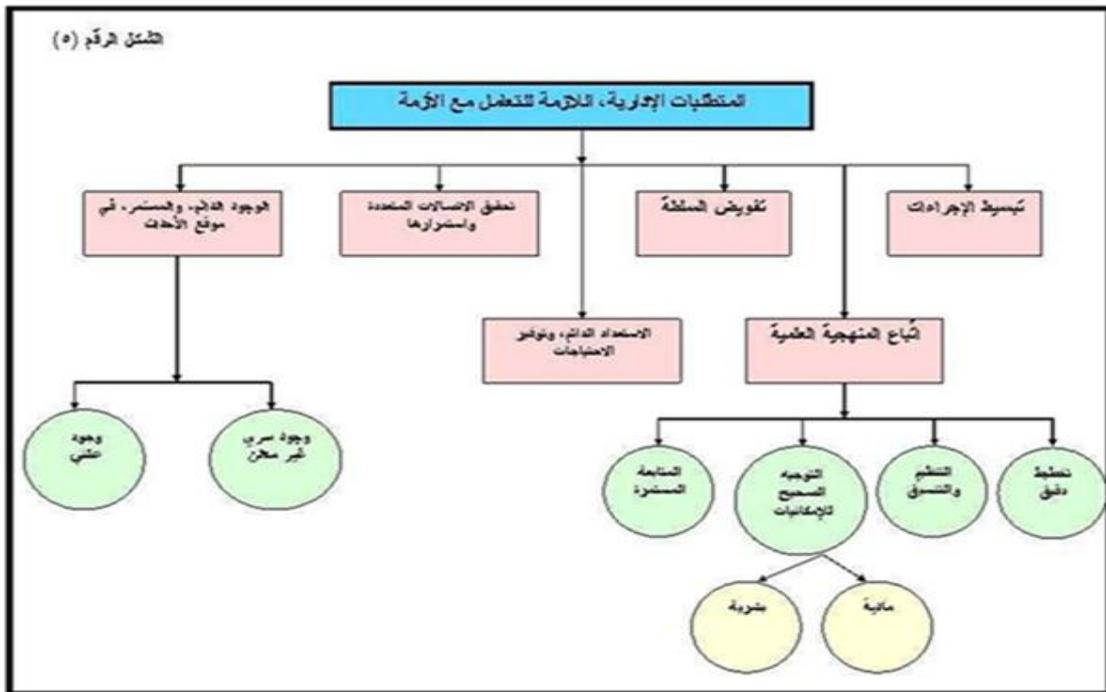
والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها، (حواش، ١٩٩٩، ٦٥) .

#### ٩) إعداد الخطة الإعلامية في الأزمة :

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم على القادة وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، لأن الإعلام له أهمية كبرى في إدارة الأزمات، وعندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا ينبغي الحصول على متحدث رسمي يكون على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة، بحيث يتولى الإلقاء بكافة التصريحات عن الأزمة، ولتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها، (توفيق ، ٢٠٠٤، ٦٤-٦٥) .

#### ١٠) سرية المعلومات :

يجب على القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات، والأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على القيادة في إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفقاً لمعايير أمنية سليمة، والشكل (1)، يبين المتطلبات اللازمة لإدارة التعامل مع الأزمة ، كالاتي :



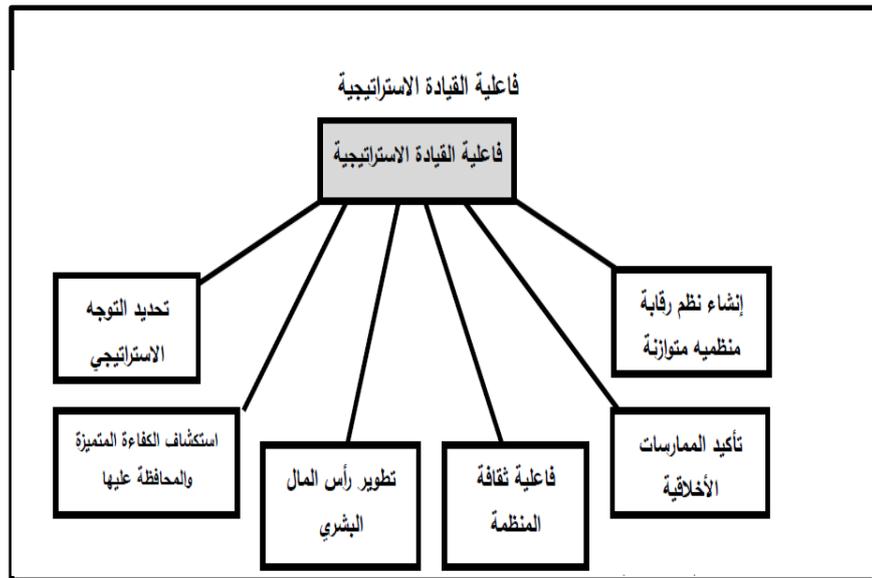
شكل ( ١ ) يبين بعضاً من المتطلبات للتعامل مع الأزمات : المصدر <https://images.search.yahoo.com/yhs/search>

ومن خلال الشكل (١)، يرى الباحث أن هذه المتطلبات لها أهمية كبيرة في تفعيل الدور القيادي في إدارة الأزمات ستكون نتائجها إيجابية في معالجة الأزمة حسب مراحلها سواء في حالة المواجهة إذا حدثت أزمة، أو معالجة الإضرار التي تسببت بها الأزمة .

### ج ) أنواع الأدوار للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات :

تصنف أدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بشكل عام إلى :

- دور خاص يتمثل بتنمية برنامج لإدارة الأزمة : إن تنمية أو إعداد برنامج لإدارة الأزمة من قبل القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية يعتبر من المهام الأساسية والضرورية قبل البدء بالمعالجة، وذلك لمعرفة وإدراكها وتقديرها وصياغة خطة المواجهة، ويجب أن يتضمن هذا البرنامج على خمسة عناصر رئيسة هي: إدراك الأزمة، وإعداد فريق الأزمة، وإعداد خطة، وتنفيذ البرنامج، وتقدير الخسائر.
- يرى الباحث أن التدريب المستمر للأزمات يساعد في تنمية مهارات إدارتها، واتخاذ الأساليب المناسبة في حلها، فلا يتحمس للمعالجة والمبادرة للتعامل مع الأزمات من لم يكن على دراية كافية بها ومخاطرها المدمرة على الجامعات، وآثارها المدمرة .
- دور عام ويتمثل بـ : ( تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي، تنمية وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، والتعلم المستمر)، (حسوني، ٢٠١٠، ١٠)، والشكل (٢)، يشير إلى فاعلية أدوار القيادة الاستراتيجية المختلفة كما يلي :



شكل ( ٢ ) يبين فاعلية وأدوار القيادة الاستراتيجية المصدر : (الخفاجي ، ٢٠٠٨ ، ١٨ ) .

ويرى الباحث أن الترابط بين الأدوار الخاصة والعامة يؤدي إلى فاعلية الدور للقيادة الاستراتيجية حيث

تمثل الأدوار الخاصة الجانب النظري، وتمثل الأدوار العامة الجانب العملي، وكل ذلك لإبراز الدور الفاعل، والمهمة المناسبة في مواجهة المخاطر والأزمات المحتملة، فالقائد هو المسؤول عن بلورة التغيرات في البيئة الداخلية لكي يحقق أهدافه بسلاسة وبنجز رؤيته المستقبلية .

### أدوار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية :

إن الأدوار التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية كثيرة ومتنوعة بتنوع

مراحل الأزمة قبل الحدوث، وأثناء وقوع الأزمة، وفي ما بعد وقوع الأزمة وتتمثل الأدوار على النحو الآتي :

أولاً : دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية في ما قبل الأزمة ويتمثل الدور بـ:

#### ١- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر : - Signal Detection

عادة ما تحصل إشارات معينة لحصول أزمة ما بوقت مبكر، وهي أعراض تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات يكون احتمال حصول الأزمة، فعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة لاختلاف الأزمات فأن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها بذلك، ( الحماوي، ١٩٩٥ ، ٦٢ ) .

ويرى الباحث أن قيادة المنظمات المستهدفة للأزمات (Crisis ProneCrisis) أن يكونوا على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبأ بقرب حصول الأزمة، وان تتوفر مهارات عالية في الشعور بهذه الإشارات لدى قيادة المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة.

#### ٢- تحديد وتقييم المخاطر المحتملة على الجامعات اليمنية :

يعتبر تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي ستواجهها المنظمات / الجامعات اليمنية من المهام الرئيسية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، حيث يتعين على القيادة الاستراتيجية التعرف على نوعية وطبيعة المخاطر والأزمات المحتملة التي ستواجهها، والآثار السلبية الناتجة عن حدوثها إذا وقعت، وبالتالي يمكن عمل جميع الاستعدادات لمنع أو مواجهة تلك المخاطر ، وتتم عملية تقدير المخاطر والأزمات المحتملة عن طريق الإجراءات كما أشار إليها، (هاشم، ١٩٩٨، ١٤٤ )، كالاتي :

- معرفة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات / الجامعات والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها، ومن ثم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، من حيث ( الضعف ، القوة )، و ( الفرص ، التهديدات ) .
- حصر جميع الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة / الجامعات، وإعداد قائمة بتلك الأزمات والمخاطر.

- تقدير الأزمات التي تم حصرها من خلال تحديد احتمال حدوثها، والخطر الأكثر احتمال الوقوع يضع القادة الاستراتيجيون له الأولوية في قائمة الأزمات والمخاطر.

- التعرف على أهم التهديدات التي تواجه القيادة الاستراتيجية لتتمكن من وضع الخطط لمنع أو مواجهة الأزمات، والتهديدات التي قد تقع على الجامعات اليمنية.

ويرى الباحث أن عملية التحديد للأزمة وإجراء عملية التحليل تعتبر من المهام الرئيسة وذلك لمعرفة مدى حجم الأزمة والدور المطلوب من القيادة الاستراتيجية للتعامل مع الأزمة الجامعية .

٣- إعداد برامج الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات: نظرا للآثار التدميرية الناجمة عن الأزمات، فإنه من الضروري أن تقوم قيادة المؤسسات / الجامعات بعمل برامج الاستعدادات والترتيبات اللازمة لمنع أو مواجهة الأزمات وكيفية التعامل معها بكفاءة وفعالية من خلال الآتي :

أ- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة .

ب- تحديد مصادر الموارد الخارجية لحاجة الموقف لذلك والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتوفيرها.

ج- إعداد مراكز عمليات الطوارئ وتوفير سبل الاتصالات أثناء الطوارئ ونشر المعلومات الخاصة بالطوارئ على الجمهور، وتدريب الأفراد عليها.

د- التنسيق مع الأطراف التي تتعامل مع الأزمة، (Reily, Anneh, ,1987 p28) .

ويرى الباحث أنه كلما كانت التهيئة وإعداد الخطط للتعامل مع الأزمات واضحة للجميع من حيث

التدريب والفهم لمجريات الأمور وفاعلية الاتصال بين البيئتين للجامعة ستكون النتائج مرتفعة إيجابا في حالة المواجهة مع الأزمة إذا حدثت، وتقليل حدتها وأضرارها.

٤- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات : ومن المهام التي تقع على عاتق القيادات الاستراتيجية إعداد

خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات المحتملة، فهي تعتبر وسيلة فعالة للتعامل مع الأزمات، وتحديد الموارد

المطلوبة لذلك، فهذا يعد من صميم قواعد العمل ووسيلة هامة تساعد في تجميع البيانات والمعلومات

الأساسية عن الأزمة، (Lagged, Patrick,1993,p;106)

٥- الوفرة الاحتياطية الكافية : الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع

الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى

ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية

المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس

مدرسة، (الخصيري ، ٢٠٠٣، ٢٤٧-٢٥٠) .

٦- توقع أسوأ وأفضل سيناريو لمواجهة الأزمة :

أصبحت السيناريوهات الأصلية والبديلة أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات أو صنعها وأياً كان محورها، حيث يتم توزيع الأدوار والمهام والواجبات لكل العناصر المشاركة في مواجهة الأزمة بناءً على السيناريو المتوقع، وإذا كانت عملية الإعداد لسيناريو الأزمة في الجامعة عملية صعبة ، فإنه من الأصعب وضع سيناريوهات للتعامل مع أزمة لم تحدث بعد(آل الشيخ، ٢٠٠٨، ٧٧) . ويرى الباحث أن المهام والإجراءات المناسبة قبل الأزمة تعتمد على الدراية الكافية وعلى نباهة القيادة الاستراتيجية وملاحظة الأمر الملفت للنظر ومعالجة الإشكالات قبل استفحالها من خلال المعلومات الدقيقة عن بؤادر الأزمة والمنطقة الناشئة منها كل ذلك يساعد على عدم تمدد الأزمة وحدوثها، وأهم المهام تحديد المشكلة ومعرفة أبعادها المختلفة وتحليلها وما يلزم التحليل حتى نصل إلى إعداد السيناريو الأنسب .

### ثانيا : دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية أثناء الأزمة :

وفي هذه المرحلة أصبحنا أمام أزمة ويجب على القيادة الاستراتيجية التصرف إزاء ما هي فيه، وأن تستخدم جميع الإمكانيات المتوفرة، وإعداد وتنفيذ الخطط السابقة، لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة - سواء كانت بشرية أو مادية، ولكي تستطيع التحكم في الأزمة فقد أشار،(سليمون ،٢٠٠١)،أنه لا بد عليها أن تتبع : استراتيجية للتخطيط، واستراتيجية للتكنولوجيا : فهي وسيلة سليمة لتجنب الأزمة، والتخفيف من آثارها سواء في المعلومات، أو الاتصالات، ومن أدوار القيادة الاستراتيجية أثناء وقوع الأزمة، تتمثل بالآتي :

١- الاعتراف بوجود الأزمة : حيث يساهم الاعتراف بوجود أزمة في تقادي الكثير من المشاكل التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

٢- تشكيل الفريق المتكامل: وهو الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها ودراستها وتحديد سبل التعامل معها وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح ، والذي يتطلب وجود أكثر من متخصص في مجالات مختلفة للتعامل مع الأزمات ، وهناك فريق عمل مؤقت يتعامل مع أزمة بعينها وتشخيصها وإعداد خطة لها .(الخصيري،٢٠٠٣، ت).

ويرى الباحث أن تشكيل فريق إدارة الأزمة الجامعية يكون تحت إشراف ورعاية القيادة الاستراتيجية لأنها الجهة التي يقوم عليها الدور في التعامل مع الأزمات ، فعليها اختيار الفريق المناسب ليكون عوناً وومضة مضية في تحقيق أهداف الجامعة المنشود مستقبلاً .

٣- تفعيل أسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات : هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في الجامعات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة ، وهي من أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالإفراد (يغلب عليها الجانب البشري) ، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها

وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي،  
(الخضيري، ٢٠٠٣، ٢٩٨) .

٤- **تفتيت الأزمة** : وتقوم القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات اليمينية بدراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات ومتعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية ، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة، (ماهر، ٢٠٠٦، ٦٢) .

٥- **احتواء الأزمة** : وتقوم القيادة الاستراتيجية بمحاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها، (عباس ، ٢٠٠٧، ٢٠٢) .

٦- **تدمير الأزمة ذاتياً** : وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية وتستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفترق فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها، واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة بهدف التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها، وإيجاد قادة جدد أكثر تفهما وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توافر المعلومات، (ماهر، ٢٠٠٦، ١٠٠) .

٧- **أسلوب تصعيد الأزمة** : وتستخدم القيادة الاستراتيجية هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة في عمد أو قصد التعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة، (الخضيري، ٢٠٠٣، ٣٠١) .

٨- **أسلوب امتطاء الأزمة** : وتلجأ القيادة الاستراتيجية لهذا الأسلوب في حالة الأزمات البالغة الصعوبة والتي تتسم بالعنف ولا يمكن وقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، حيث يضطر صانع القرار في هذه الحالة إلى امتطاء الأزمة أو مسابرتها بمراحلها المختلفة وصولاً إلى مرحلة الانحسار والضعف حيث يقوم صانع القرار بتحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة .

٩- **ممارسة الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات** : وتقوم القيادة الاستراتيجية بممارسة الأسلوب العلمي لأنه يعد من الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات والأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان التعليمي الجامعي.

## ١٠- تحليل الأزمة : Analytic Study of Crisis

وعلى القيادة أن تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، وتحدد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وكذلك دور العوامل الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ويتم أيضاً تحليل ومعرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة، ومن ثم يتم توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها ، (العمار، ٢٠٠٣، ١٤٦) .

١١- استخدام النماذج الرياضية: عن طريق تحويل المعلومات إلى بيانات كمية يمكن استخراج المؤشرات من خلالها بالاستعانة بالكمبيوتر، (عبيسات، ٢٠٠٥، ٦٠) .

**ويرى الباحث أن ذلك لمعرفة الواقع وتشخيصه، واختبار البدائل، واختيار أفضلها.**

١٢- التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة : لا شك أن بداية المعالجة للأزمة تعتمد على المواجهة السريعة والتي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة أحياناً، إلا وأنه في هذه المرحلة يتم استيعاب الأزمة ومحاولة تحويل مساراتها، الأمر الذي يسمح بإزالة الآثار الناتجة عن عملية المواجهة ومحاولة إعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الأزمة، ويصبح التفكير والتصرف العقلاني هو السائد. (الخصيري، ٢٠٠٣، ٣٠٣)

١٣- التخطيط العلمي للمواجهة والتعامل مع الأزمة : وهذه المرحلة تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات، والتركيز على تحقيق الأهداف . ويضيف الباحث أن تحقيق الأهداف في هذه المرحلة لن يتم إلا بالتحليل الدقيق للأزمة وأسباب ظهورها والجهات الداعمة للأزمة أهدافهم ونواياهم والحصول على المعلومات المطلوبة عن الأزمة وما يتصل بها لتتمكن القيادة الاستراتيجية من وقف تدهور الموقف، وتقليل الخسائر، والسيطرة على الموقف، وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح ، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.

وقد أضاف؛ (العبودي، ١٩٩٥، ٢٠)، بعضاً من الأساليب التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية أثناء

**الأزمة، ومنها :**

أ- ممارسة أسلوب التساوم الإكراهي (القهري): وهو أسلوب يقوم أساساً على استخدام القوة لإجبار الأشخاص الذين تسببوا بحدوث الأزمة على التراجع عن مواقفهم، ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام القوانين والأنظمة، والعقوبات المنصوص عليها ضمن هذه القوانين كأسلوب ردع، مع التنويه على إجراء هذا الأسلوب كأخر طريقة لمواجهة الأزمات المفتعلة .

ب- ممارسة أسلوب التساوم التوفيقى : وتستخدم القيادة الاستراتيجية هذا الأسلوب الذي يعتمد على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضات والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية :

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الجامعة .
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب فيه.
- عندما تقشل الجامعة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة .

ج-ممارسة أسلوب التساوم الإقناعي ( التنازلي) : وهو يعتبر أضعف الأساليب السابقة، وقد تلجأ له القيادة الاستراتيجية فينجم عنه تنازل الجامعة لصالح الأشخاص الذين تسببوا بحدوث الأزمة، ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة .

ويضيف الباحث أن الأساليب كثيرة ومتنوعة وترجع عملية الاستخدام الأساليب إلى وعي القيادة الاستراتيجية ونباهتها في استخدام الأسلوب الأنجع والأفضل، وكلما كانت الأساليب ناجعة كانت عملية حسم الأمور سريعا والتكاليف قليلة وآثار الأزمات غير مكلفة، والأسلوب الأنجع هو الذي يوفر الجهد والوقت والتكلفة.

ثالثا : دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمينية في ما بعد الأزمة :

وفي هذه المرحلة لابد وأن يكون المستوى عاليا من الذكاء عند القيادة الاستراتيجية في إدارة ما بعد الأزمة لمحاولة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه، ويتمثل الدور في ما بعد الأزمة بالآتي :

أ- احتواء الآثار الناتجة عن حدوث الأزمة ، إذ أن أحد الأهداف الرئيسة في إدارة الأزمة هو: تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، ومعالجة الآثار الناجمة عن الأزمة .

ب-استعادة النشاط : **Recovery** : إن مرحلة استعادة النشاط هي عبارة عن العمليات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في الجامعات التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة الجامعية بهدف استعادة التوازن والمقدرة على ممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض الجامعة للأزمة، حيث لا بد أن تتوفر للجامعة خطط طويلة و قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذا يتطلب قدرات فنية و إدارية ودعما ماليا كبيرا (أحمد، ٢٠٠٢: ٣٦).

ج-التعلم : **Learning**: إن هدف مرحلة التعلم المستمر وإعادة التقييم هو لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث إن التعلم يعد أمرا حيويًا غير أنه مؤلم للغاية ويشير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم

المرة فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع  
([www.islamtoday.net/articles/show](http://www.islamtoday.net/articles/show)).

ويضيف الباحث أن عملية المعالجة لما بعد الأزمة تؤدي إلى صقل المهارات القيادية واكتساب  
الخبرات، والاستفادة من الأزمات التي حدثت، واتخاذ معايير التقييم البناءة التي تصحح المسار وتجعل  
المؤسسة في حصن حصين مستقبلاً، والتعلم من الماضي للحفاظ على الحاضر، والتنبؤ بالأزمات المستقبلية  
ووضع الحلول المقترحة لحلها في المستقبل .

#### الخاتمة :

لا شك أن القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمينية تلعب أدواراً متعددة فيما يتعلق بإدارة الأزمات  
وكيفية التعامل معها، والتخفيف من آثارها المدمرة ، سواء من قبل حدوث الأزمات من حيث التنبؤ بها  
واكتشاف إشارات الإنذار المبكر لها، أو أثناء وقوعها كاحتوائها، أو مواجهتها بالأساليب المختلفة، أو في ما  
بعد وقوع الأزمة وانتهائها كمعالجة أضرارها الناجمة عنها، وإعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة،  
وكل هذا يحتاج إلى قيادة استراتيجية فاعله وواعية، تبرز دورها المرموق من خلال إضفاء الانسجام والتكامل  
بين العاملين أنفسهم من جهة، وبين العاملين وقيادة الجامعات من جهة ثانية، وبين الجميع مع المجتمع  
البيئي المحيط بالجامعة من جهة ثالثة، وكذلك التدريب المستمر وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وإعطاء  
الصلاحية اللازمة في اتخاذ القرار لقيادات الجامعات الاستراتيجية حيال الأزمات، والتواصل المستمر بين  
القيادات الاستراتيجية والجهات ذات العلاقة فيما يخص بالأزمات وكيفية التعامل معها لتنعم جامعاتنا اليمينية  
بالأمن والسلامة والاستقرار والنمو والازدهار .

#### الاستنتاجات :

من خلال نتائج الدراسات السابقة، والإطار النظري للورقة البحثية نستنتج :

- (١) أهمية دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمينية، في ما قبل الأزمة؛ من حيث  
الاهتمام باكتشاف إشارات الإنذار المبكر عن وجود أزمة في الجامعات اليمينية، والعمل على منعها  
من الظهور، وفي أثناء الأزمة من حيث احتواء الأزمة أو منعها أو مواجهتها، أو ما بعد الأزمة من  
حيث معالجة النتائج والأضرار الناجمة عنها.
- (٢) أهمية استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات الجامعية .
- (٣) أهمية اختيار القادة الاستراتيجيين المناسبين في التعامل مع الأزمات الجامعية

- ٤) أهمية إشراك القيادة الاستراتيجية العاملين في الجامعات اليمنية في اتخاذ القرار فيما يخص كيفية التعامل مع الأزمات الجامعية .
- ٥) أثر التدريب المستمر وتنفيذ الدورات التدريبية، وإعداد الوسائل المادية التي تمكن القيادة الاستراتيجية من التنبؤ بالأزمات الجامعية والتعامل الإيجابي قبل تأزم الأمور إلى أوضاع لا يمكن الحد من آثارها.
- ٦) أهمية التقييم والتغذية الراجعة، وتصحيح لمسار، والاستفادة من الأزمات الجامعية بعد حدوثها. .

## -التوصيات :

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي بالآتي :

- إدراج وحدة دراسية ضمن المقررات الجامعية يُوضح فيها للطلبة كيفية التصرف وقت الأزمات الطارئة .
- ضرورة إنشاء قسم إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية وتفرز له مهامه واختصاصاته .
- التدريب العملي على سيناريو مقترح يتم إعداده مسبقا لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى القيادات في الجامعات اليمنية وذلك لتفادي الأزمات المحتملة الوقوع مستقبلا .
- الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر للكشف عن وجود أزمة في الجامعات .
- اتباع الأساليب الحديثة، كالأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات.
- اهتمام قيادات الجامعات اليمنية بجمع المعلومات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة ومعالجة ذلك ما أمكن .
- تبادل الخبرات والمعلومات بين الجامعات اليمنية حيال الوقاية من الأزمات، والاستفادة من تجارب الجامعات التي واجهت الأزمة فعلا.
- اختيار القادة المناسبين للقيام بالدور الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات.
- المشاركة في صنع واتخاذ القرار من قبل العاملين في الجامعات اليمنية .
- إعطاء مزيدا من الحريات للعاملين والتقليل من الإجراءات المقيدة للفكر والإبداع .
- الاتصال المفتوح بين الجميع وسهولة التواصل فيما بينهم في حيال الوقاية من الأزمات، والتعريف بمخاطرها.
- التقييم والتغذية الراجعة، وتصحيح لمسار .

## المقترحات :

- إعداد دراسة بعنوان : " أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الهيئة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل الجودة الشاملة .

## قائمة المراجع :

- أبو حجير، طارق مفلح جمعة، (٢٠١٤) : " بعنوان " القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات ، (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية)"،(أطروحة، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر
- أبو شامة، عباس، (١٩٩٥) : " إدارة الأزمة في المجال الأمني "، مجلة الفكر الشرطي ، المجلد (٤)، العدد (٣)، شرطة الشارقة، الإمارات .
- أحمد، إبراهيم، (2001) : 'إدارة الأزمات التعليمية في المدارس : الأسباب والعلاج"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- آل سعود، طلال بن عبدالعزيز بن محمد؛ (٢٠١٣) : " دور القيادات الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات، دراسة تطبيقية على منسوبي الاستخبارات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية .
- بشر، يحيى منصور،(١٩٩٧)، قياس كفاءة الأداء الإداري الجامعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق .
- البغدادي، فاطمة محمد، (٢٠١٢) : " مهمة استراتيجية إدارة الأزمات في المدارس "، مجلة المعرفة "، العدد (٢٠٣)، السعودية.
- بن عبدالله، عادل خير الله (٢٠٠٣): "إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد(٣٠)، مج(٩).
- توفيق، عبد الرحمن،(2004) : " إدارة الأزمات، والتخطيط لما قد يحدث "، مركز الخيرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد؛(٢٠١٢): " القيادة الاستراتيجية "، دار الفكر العربي، القاهرة.
- جامع، علاء الدين حامد؛(٢٠٠٩)،: "مهارات القائد الاستراتيجي،(الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود لتنمية المهارات الاستراتيجية للقادة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الجهني، نعيم بن عطا الله؛(٢٠١٥) : " دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة، دراسة مقارنة بين الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .

الحري، خالد محمد عيد؛ (٢٠١٧) : " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمواجهة الأزمات من وجهة الضباط في جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة، الرياض.

الحري، محمد سرور بن حكمت؛ (٢٠١٢): "إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، ط(١)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .

حسوني، أثير عبد الأمير؛ (٢٠١٠) : " ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(1)، إصدار(٢)، جامعة واسط، بغداد .

الحملاوي، محمد رشاد، (١٩٩٥)، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، ط(٢)، القاهرة، مصر.

حواش، جمال الدين محمد؛ (١٩٩٨) " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث(٣٨)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة .

الخضير، محسن أحمد، (٢٠٠٣): " إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، ط (٢)، م(١١)، القاهرة .  
الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٨) : " الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رحيمة، سلمى حنينة؛ (٢٠١٢) : " دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، ( دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(٤)، ع(٩)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق.

الرعد، عبدالخالق قايد ثابت؛ (٢٠١٦) : "مصادر نشوء الأزمات التعليمية وأساليب إدارتها في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب.

الرهوان، محمد( 2004 )، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة.

السلمي، علي؛ (٢٠٠١) : " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.

سليمون، ريم مهيب، (٢٠٠١) : " الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية، ( دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

الصافي، جبوري شناوي،(٢٠١١):" اثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة ،دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة وزارة الكهرباء/، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(٩٠)، العراق .

صلاح، عباس، (٢٠٠٧) : " إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

الصوفي، محمد؛(٢٠١٧)،" التعليم العالي في اليمن فوضى ويأس " متحصل عليه من الموقع :

( <https://www.al-fanarmedia.org/ar> )،

ضرار، عامر عبدالباسط؛ ( ٢٠٠٠ ) : إدارة الأزمات رؤية إسلامية، الطبعة الأولى، دار الكلمة للنشر والتوزيع المقررة ، مصر

العامري، عبدالرحمن مهيب سعيد قاسم؛ (٢٠١٠ م) : " برنامج مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم

بمدينة تعز في ضوء أدرجة الممارسة لإدارة الأزمات المدرسية واحتياجات الإدارية للإدارة

المدرسية من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة تعز " ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم

الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.

عباس، سهيلة ،(٢٠٠٣): " القيادة الابتكارية والإداء المتميز " حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط(١) .

العبودي، محسن، (1995) : " نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة لأزمات والكوارث، دار النهضة

العربية، القاهرة.

عبيسات، حيدر، ( ٢٠٠٥ ) : " مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسات المناطق الحرة " ، القاهرة،

مصر .

العماري، عبدالله بن سليمان،( ٢٠٠٣ ) : " دور وتقنية نظم المعلومات في إدارة الكوارث والأزمات، رسالة

ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

العماري، عباس رشدي، (١٩٩٣) : " إدارة الأزمات في عالم متغير ، مركز الأهرام للترجمة والنش، القاهرة .

فوزي، صلاح الدين،(١٩٩٨) : " الإدارة العامة "، دار الفكر العربي، القاهرة .

ماهر، أحمد، ( ٢٠٠٦ ) : " إدارة الأزمات"، ط (١) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .

المريع، صالح سعد، ( ٢٠٠٨ م): " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة

الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

نجم، عبود نجم؛ ( ٢٠١٢ ) : " القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع،

عمان .

نشوان، يعقوب حسين:( 1994 ) : " الإدارة والإشراف التربوية ،ط3 ، مطبعة عمرو الحلبي، القاهرة .

هاشم، زكي، (2001)، "أساسيات الإدارة"، دار السلاسل، الكويت .

وزارة التعليم العالي، (٢٠٠٥)، الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، اليمن .  
اليافعي، إبراهيم عبده مصلح، (٢٠١٧) : " أساليب إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة  
إب " ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة وأصول لتربية، كلية التربية، جامعة إب،  
اليمن .

يونس، طارق شريف، (٢٠٠٢) : " الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية،  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

### المراجع الأجنبية :

- Brown , L(1993).; **The new shorter Oxford English Dictionary on historical Principles**, Oxford University Press,
- Callahan , Connie (2000) , **School Counselors untapped Resources for safe school , Principal Leadership** , Vol (1),No.(1),pp132-197
- Cornell , D & Sheras , P ( 1998 ) **Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes** , Psychology in the schools , ( 3 ) : 297 . 307
- Finkelstein , Sydney (2004) . **Strategic Leadership**,
- Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R ( 2001") **Strategic Management; Competitiveness and Globalization** ", 4" ed . USA, South western College Publishing, P, 486.
- Laggad, Patrick , Preventing Chaos in a Crisis for Prevention , Control and-
- Mungoe, Gollath(2007), '**Acase of strategic leadership in the creation& deve.iopme.nt of A privately owned newspaper in Zambia** , master of business administration. New York, , p. 551.
- Reily, Anneh,( 1987), : '**Are Organization Ready for Crisis a Manangerial scorecard**, Columbia Journal of Business, Spring , P.28.

النت :

يوضح تصنيف الأزمات المصدر : موسوعة مقاتل من الصحراء

-<http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Etm>]

- <https://www.al-fanarmedia.org/ar/2017/04/>، (ويأس -فوضى-اليمن-في-التعليم-العالي-في-اليمن-فوضى-ويأس)

