



تأصيل المهارات الاتصالية للقيادة الإدارية الأكاديمية أثناء الأزمات.
*Rooting the communication skills of academic administrative leadership
 during the crisis*

ط.د/ نزيهة بن الشارف^{1*} ، د/ مختار فرزولي²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، naziha.bencharef@univ-biskra.dz

مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر lab.changesocial@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، farzouli.mokhtar@univ-biskra.dz

مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر lab.changesocial@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 31 / 03 / 2023

تاريخ القبول: 16 / 03 / 2023

تاريخ الاستلام: 13 / 01 / 2023

ملخص:

تهدف الدراسة لتأصيل المهارات الاتصالية المتمثلة؛ في الإصغاء والحديث وكذا القيادة الإدارية الأكاديمية بالإضافة للتعريف بالفكر الإداري الاستراتيجي وخطواته ومزاياه والتعرف على خصائصه، والتطرق للقيادة الإدارية الأكاديمية أثناء الأزمات؛ والتي تنضوي على مفهوم إدارة الأزمة والأهمية الإستراتيجية الاتصالية في مختلف مراحل إدارة الأزمة.
 الكلمات المفتاحية: مهارات الاتصال، قائد إداري أكاديمي، إدارة الأزمة.

Abstract:

The study aims to establish communication skills represented in listening, talking, as well as academic administrative leadership, in addition to introducing strategic administrative thought, its steps and advantages, identifying its characteristics, and addressing academic administrative leadership during the crisis, which includes the concept of crisis management and the strategic importance of communication at various stages of crisis management.

Keywords: *Communication skills, academic administrative leader, crisis management.*

* ط.د/ نزيهة بن الشارف

مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يمر بها العالم في وقتنا الحالي اتجهت أغلب الدول إلى الاهتمام بالتعليم العالي كونه الرافد الذي يمد المجتمع بحاجته من الكوادر البشرية المدربة القادرة على بناء المجتمع، ونظراً لكون عضو هيئة التدريس من أهم أركان التعليم العالي فقد برز الاهتمام بشكل جلي بالقيادات الأكاديمية في الجامعات حيث أشارت دراسة البدوي (البدوي و القادر، 2022، صفحة 129) أن للقيادة الأكاديمية أهمية بالغة لأي مؤسسة سواء أكانت تعليمية أو غير تعليمية، فتنوع علاقاتها وتأثير مخرجات التعليم على صورة المستقبل هي السبب الأهم في تلك الأهمية؛ فعلاقة السياسات التعليمية العليا تكون من خلال القيادات الأكاديمية، وترتبط بالمنفذين لكل المشاريع التعليمية وتلتقي مباشرة مع محور العملية التعليمية ولا تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تخدمه.

فالقيادات الأكاديمية تتمثل في العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي (الرقب، 2010، صفحة 22)، حيث تلعب القيادات الأكاديمية دوراً فاعلاً في تنفيذ رؤية ورسالة الجامعات فتشير العلفي (العلفي، 2014، صفحة 92) إلى أنه يتوقف نجاح قيادات الجامعات على تحقيق رؤية ورسالة الجامعات بما يتوافق مع المتغيرات العالمية المتسارعة، ويتطلب ذلك أن تكون هذه القيادات على درجة عالية من التأهيل والكفاءة.

وستتناول الباحثة في هذا المقال المهارات الاتصالية (الإصغاء والحديث) للقيادة الإدارية الأكاديمية من منظور أكاديمي وبرؤية علمية من خلال طرح الإشكال الرئيسي التالي: كيف تُوظف المهارات الاتصالية (الإصغاء والحديث) للقيادة الإدارية الأكاديمية أثناء الأزمة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل وجب الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

ما ماهية المهارات الاتصالية (الإصغاء والحديث)؟

فيما تتجلى القيادة الأكاديمية وأين تكمن أهميتها؟

كيف يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية؟

هل هذا المزيج من المهارات يُمكن من التحلي بقيادة إدارية إستراتيجية؟

أولاً: المهارات الاتصالية (الإصغاء والحديث)

أ. تعريف المهارة: هي قدرة المتعلم على تنفيذ أمر ما بدرجة إتقان مقبولة ويعني الإتقان المقبول أن

تؤدي المهارة على وفق المستوى التعليمي للمتعلم فهي أمر تراكمي تبدأ بمهارات بسيطة تنشئ عليها

مهارات أخرى. (مصطفى، 2002، صفحة 13)

ب. تعريف الاتصال: (حريم، 2010، صفحة 15)

يُعد الاتصال موضوعاً يحظى باهتمام الكثير من الباحثين في العلوم السلوكية المختلفة كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإدارة وبالتالي من الطبيعي أن تحظى كلمة اتصال بالعديد من مفاهيم فقد عرف بأنه "إرسال المعلومات من طرف لآخر في المؤسسة بما يؤدي إلى نتيجة معينة تغيير في السلوك أو الممارسات"، وفي

تعريف آخر هو " تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز"، أما من وجهة نظر أخرى فهو عبارة عن "عملية يتم من خلالها تبادل المعاني بين الأفراد من خلال منظومة مشتركة من الرموز".

ت- تعريف الإصغاء: تتضمن عملية الإصغاء العناصر الآتية: (حريم، 2010، صفحة 296)

- السماع (Hearing): يتوقف مدى فهمنا وإدراكنا للكلام المنطوق على مقدرتنا على سماع الأصوات؛ وبطبيعة الحال لا يمتلك جميع الناس مقدرة متساوية على السمع.
- تركيز الانتباه (Focusing Attention): التركيز الجيد على رموز (مفردات) الاتصال .
- تفسير رموز الاتصال (Interpretation): فهم الرسالة المنطوقة وتكوين معنى /فكرة عن الرسالة المسموعة.
- التذكر (Remembering): العنصر /النشاط الرابع في عملية الإصغاء هي أن نتذكر " نسترجع" ما نسمعه، ولسوء الحظ لا نتذكر إلا القليل مما نسمع وننسى معظم ما نسمع بسرعة.
- التقييم (Evaluation): إن آخر عنصر في عملية الإصغاء هو التقييم، إصدار الحكم /الرأي بشأن الفكرة /المعنى الذي كونه عن الرسالة، من حيث موافقتك على هذه الفكرة، وكيف يمكنك الاستفادة من (تطبيق) الأفكار، والمقترحات ... ويتضمن ذلك الانتقاء والتقييم النقدي.

ث- تعريف الحديث: التحدث هو مهارة نقل الأفكار والمعاني من المتحدث إلى الآخرين في طلاقة وانسياب مع صحة في التعبير وسلامة في الأداء. (السامعي، 2017، صفحة 9)

من جهة أخرى هو مهارة يستخدمها الفرد في التعبير عن المطالب والرغبات والاشترك في المحادثات وغيرها، وقد اعتبره اللغويون الشكل الرئيسي للاتصال بالنسبة للإنسان. (الناشف، 2007، صفحة 73)

ثانياً: مفاهيم حول القيادة الإدارية الأكاديمية

لظالم ارتبطت فكرة القيادة وتكوين منظومة تتكون من عناصر للاضطلاع بمهام التنظيم وأخرى مسئولة عن الجانب التنفيذي بمسار التطور البشري عبر العصور في مختلف المجتمعات، وهو ما أشار إليه "رشوان" حينما أكد على أن ظاهرة القيادة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى وعرفها منذ بدء الخليقة، فلاشك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخر أو الآخرين مقودين تابعين، والقيادة ظاهرة عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل إن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات، فقد عرفت كل أشكال المجتمعات الإنسانية القيادة. (رشوان، 2010، صفحة 3)

وتعد القيادة من الجوانب التي تساعد الفرد على تنظيم مجهوداته من أجل تحقيق ما يصبو له من نجاحات في كافة المجالات، وهو ما أشار إليه الشمري حينما أكد على أنه لا يصلح لأي مجتمع بشري ولا تنتظم حياته ما لم تتوفر له قيادة حكيمة تسعى لما فيه مصلحته ويحقق أهدافه، وقد عرف الإنسان على مر التاريخ أن النجاح أو الفشل في جميع ميادين العمل ومنها التربية والتعليم يعود في الغالب إلى مدى توفيق القيادة. (الشمري، 2014، صفحة 127)

مما سبق يمكن استنتاج أن التطور المجتمعي يقترن بوجود عناصر القيادة، والتي تعمل على تنظيم كافة الجهود البشرية من أجل تحقيق الآمال والطموحات، وعقد الشراكات والروابط التي قد تتمثل في منظومة التعاون بين مجموعة من الأفراد، أو بين المؤسسات والمجتمعات.

أ. مفهوم القيادة لغة واصطلاحاً:

مفهوم القيادة:

تتضمن القيادة العديد من الجوانب والمكونات، ولكي يمكن استيعابها فلا بد من معرفة ماهيتها، ولهذا فيمكن تناول أبرز المفاهيم الخاصة بالقيادة على النحو التالي:

عرف أبو النصر القيادة بأنها "عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف". (النصر، 2009، صفحة 20)

كما عرف رشوان القيادة بأنها "هي نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين". (رشوان، 2010، صفحة 14)

عرف المجالي مفهوم القيادة بأنها "هي القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل الجهود بين القائد والعالمين". (المجالي، 2022، صفحة 471)

وعرفت لهلوب القيادة بأنها "هي الأنشطة التي تؤثر في الناس لعمل ما، في وسعهم بإرادتهم لتحقيق هدفهم، وهي كذلك تعاون متبادل بين جماعة، ومن خلاله يستطيع شخص لديه مهارة من تحقيق هدف الجماعة وتقديم المشورة، فالقيادة تعني وجود علاقة مباشرة بين شخص "القائد" وآخرين "المرؤوسين" يقبلون التوجيه، لبلوغ الأهداف المحددة". (لهلوب والصرايرة، 2012، صفحة 41)

وعُرفت القيادة أيضاً بأنها "هي العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه والإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين، بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (عباس، 2013، صفحة 109).

في حين عرفت العلفي القيادة بأنها "عملية إقناع الآخرين بالعمل في سبيل تحقيق هدف مشترك، فهي عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد للوصول لتلك الأهداف المطلوبة". (العلفي، 2014، صفحة 50)

وفي هذا الصدد عرف كل من (بطاح و الطعاني، 2016، صفحة 74) القيادة بأنها "هي العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب".

وعرف ابن معتوق (حمزة، 2017، صفحة 249) مفهوم القيادة الإدارية بأنها "هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك، وتحفيزهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم".

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادة تعتبر عملية لها عدد من العناصر الأساسية، والتي تقوم بشكل كامل على فكرة تنظيم فرد لأنشطة وممارسات مجموعة من الأفراد الآخرين، في محاولة لتحقيق هدف مشترك يجمعهم.

ب. أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في إعانة العناصر القيادية والمروسة على تنظيم الموارد وتوجيهها فيما يحقق هدف المنظومة والمؤسسة، ولتغلب على ما تعترضها من معوقات، وهو ما أشار إليه هيبه والحربي (الحربي و الله، 2018، صفحة 3) حينما أكدوا على أن القيادة تعد جوهر العملية الإدارية وذلك نابع من كونها تقوم بدور مهم في الإدارة، من خلال التأثير في عناصر العملية الإدارية، وجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية نحو تحقيق الأهداف، وتعد القيادة الفاعلة من أهم عناصر النجاح في كافة المنظمات والمؤسسات على اختلاف مستوياتها، التي من شأنها أن توجه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وذلك من خلال تفعيل المهارات والكفاءات القيادية التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري، ليسهم في تطوير أداء المنظمات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها بما يمكنها من المنافسة والقدرة على التكيف مع المعطيات العصرية في مجال العمل.

كما يمكن استخدام القيادة كآلية من آليات الإرشاد المؤسسي، وهو ما يُظهر أهميتها في استخراج المهارات التي يمتلكها الأفراد المرؤوسين وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أشار إليه أبو النصر (النصر، 2009، صفحة 20) حينما أكد على أن أهمية القيادة تظهر في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة، حيث تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد في حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، فالمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح، فالقيادة بمثابة حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات وسبب في نجاح استمراريتها، فالقادة هم من يخططون ويضعون الأهداف والسياسات ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة، ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد.

وقد أوضحت الخفاف (عباس، 2013، صفحة 112) أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فالقيادة تعد أمراً جوهرياً في

المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات المختلفة لتعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، وعليه تكمن أهمية القيادة في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

مما سبق يمكن استنتاج أن أهمية القيادة تتلخص في تعزيزها للقطاع الإداري داخل المؤسسة، وتوجيه الكوادر الفنية ودفعهم لإظهار أفضل ما يمتلكون من قدرات وإمكانات لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، إلى تخصيص الموارد التي تمتلكها المؤسسة في موطنها الصحيح للمساعدة على تحقيق تلك الأهداف؛ هذا وتعمل القيادة على المساعدة للتغلب على المشكلات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، وإحداث عنصر التوافق بين ما يقع من تطورات خارجية وبين الكيان الداخلي للمؤسسة، علاوة على توفير القيادة لعمليات تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعية لرفع الإيجابيات وإقصاء السلبيات داخل المؤسسة.

ت. مفهوم القيادة الإدارية الأكاديمية:

يظهر مصطلح القيادة الإدارية الأكاديمية في انتشاره ضمن كافة السياقات التعليمية؛ وفيما يلي سرد لأبرز مفاهيم القيادة الأكاديمية:

عُرفت القيادات الإدارية الأكاديمية بأنهم "الأشخاص الموكلة لهم الأعمال الإدارية في الجامعة والمتمثل في عميد الكلية، وقد سُميت بالإدارية الأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالمسكوتية، ومن هو إداري أكاديمي؛ أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه أيضاً أوكل إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية" (سامر، 2012، صفحة 10)

ويرى (الشمراي، 2017، صفحة 319) أن القيادة تتمثل في السلطة الإدارية التي يمتلكها القائد بصفة رسمية، ويعمل من خلالها للتأثير إيجاباً في المرؤوسين الذين يعملون لديه في محيط العمل الأكاديمي داخل المؤسسة، وعليه فالقيادة الإدارية الأكاديمية هي مجموعة الأفراد الذين أوكلت إليهم مهام العمل القيادي".

وعرفت الشهري (الشهري، 2017، صفحة 5) القيادة الإدارية الأكاديمية بأنها "التأثير المتبادل بين القيادات الجامعية على مستوى الكليات وأعضاء هيئة التدريس، بما يؤدي إلى زيادة التشارك المعرفي فيما بينهم".

وتُعرف القيادة الإدارية الأكاديمية بأنها "هي تلك القيادات التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي، فهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي" (الرقب، 2010، صفحة 18)

كما عرف العودة (العودة، 2018، صفحة 18) القائد الإداري الأكاديمي بأنه "الشخص المنوط به الأعمال الإدارية في الجامعة؛ وهو أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية، ولكنه أُسند إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكليات ووكالة الجامعة". وقد اتفق مع نفس تعريف "سامر الديب".

وعرف كل من الحامد والعمري (بسام، 2018، صفحة 213) القيادات الأكاديمية بأنهم "هم الأشخاص المكلفين بالأعمال الإدارية في الجامعة مع عملهم كأكاديميين، حيث يمتلكون مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات، والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة".

أي أن القيادات الأكاديمية تُعرف بأنهم "مجموعة القيادات الذين يشغلون المناصب الإدارية ذات الطابع الأكاديمي بالجامعة: الممثلة برئاسة الجامعة وعمادة الكليات، ورئاسة المجالس العلمية، بوصفهم من أهم العناصر المناط بها إدارة المؤسسة الجامعية، فهم المسئولون مسئولية مباشرة عن تسيير العملية الإدارية داخل الجامعة حسب المهام والاختصاصات المخولون بها للسعي في تحقيق وظائف الجامعة والوصول إلى أهدافها".

كما عرف (الرويلي، 2018، صفحة 59) القيادات الأكاديمية بأنهم "هم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكليات".

وأخيراً فالقيادات الأكاديمية تشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات، وهم عمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعليه فإن مفهوم القيادات الأكاديمية يشير إلى مستويات الإدارة العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات. (العردان، 2020، صفحة 79)

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تعبر عن الطبقات الإدارية المتواجدة داخل المؤسسة التعليمية، والتي يمكن تصنيفها للمعلمين، والمشرفين والمدربين، ورؤساء الأقسام، والعمداء.

ث. أهمية القيادات الإدارية الأكاديمية:

تتمثل أهمية القيادات الأكاديمية الأساسية في منح القدرة على رفع جودة منظومة التعليم والتغلب على التحديات الإستراتيجية داخل المؤسسة الأكاديمي، وهو ما أشار إليه زاهر وندا (فائزة، 2018، صفحة

793) حينما أكد على أن أهمية القيادات الأكاديمية الجامعية تكمن في مساعدة الجامعات في القضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية، وتحول أيضاً دون تحسين الكفاءة والإنتاجية.

ويؤكد الخويطر على أن للقائد الأكاديمي شأن كبير في إدارة الأزمات التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة من خلال مواجهته للأزمات وحلها والتخفيف من حدتها، وتحليل المخاطر الناتجة عنها، وتحديد نسبة حدوث الخسائر الناجمة عن الأزمات والتعاون مع الجهات ذات العلاقة لحل تلك الأزمات. (محمد، 2019، صفحة 206)

كما تشتمل أهمية القيادات الأكاديمية على تطويرهم لبرامج الدراسة والمقررات الأكاديمية، ووضع الرؤى والاستراتيجيات الخاصة بامتلاك الجوانب المعرفية لدى الطلاب بشكل صحيح، وهو ما أشار إليه الزهراني والسيسي (سعيد و أحمد، 2018، صفحة 284) حينما أكدوا على أنه من أهم الأدوار القيادية التي يتعين على القادة الأكاديميين أداؤها تتضمن توفير مناخ إيجابي يحفز أعضاء القسم الأكاديمي على إطلاق معارفهم الكامنة، وابتكار إستراتيجيات مناسبة لإدارة أصول المعرفة، والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بالقسم، واقتراح طرق وأساليب لتنمية موارد القسم، والمشاركة في وضع رؤية للقسم الأكاديمي، وفتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع الخارج لتطبيق المعرفة.

فيؤكد (سالم، 2017، صفحة 14) على أن تطور أداء الجامعات يعتمد على وجود قيادات أكاديمية تمتلك من المهارات والقدرات والكفاءات ما يمكنها من تعزيز قدراتها على تأدية أدوارها ووظائفها بشكل يحقق الجودة والتميز لهذه الجامعات.

كما تعمل القيادات الأكاديمي على تحسين المناخ الوظيفية والمهني داخل المؤسسة، ورعاية كافة الجوانب الإدارية، وهو ما أشار إليه (الشهري، 2017، صفحة 55) حينما أكد على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمثلون القيادة الأكاديمية والإدارية المنوطة بإدارة شؤون الأقسام الأكاديمية والفنية، وتزداد مسؤولياته لتشتمل على الجوانب الأكاديمية والإدارية بشكل متلازم في منظومة واحدة، فهو المسئول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق السياسة العامة للقسم الأكاديمي وإدارة شؤونه العلمية والإدارية.

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تنطوي أهميتها على تحسين المجتمع وتقوية الجانب التكنولوجي، والمساعدة على تقدم جوانب المجتمع المادية والمعنوية، إلى جانب تحسين قدرة الخريجين على التأقلم مع متطلبات المجتمع وتلبيتها في مختلف المجالات؛ كذلك وتعمل القيادات الأكاديمية بكل حرص على تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة الأكاديمية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، إلى جانب رفع كفاءة وفعالية التعليم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تكوين الرؤى والأهداف الأكاديمية، وتطوير المناخ والبيئة التنظيمية داخل المؤسسة، ونشر ثقافة العمل التعاوني بين عناصرها الوظيفية.

ثانياً: الفكر الإداري الإستراتيجي

أ- تاريخ وتطور الإدارة الإستراتيجية: (العربي، 2022)

مكن إرجاع تاريخ تطور الإدارة الإستراتيجية إلى عام 400 قبل الميلاد عندما تم استخدام مصطلح "ستراتيجيا" في الجيش اليوناني للإشارة إلى العلم والفن وجودة كونك قائداً عسكرياً كفوًا. بعد ذلك تم أخذ هذا المصطلح كمرادف لإستراتيجية. تطورت مفاهيم وتقنيات الإدارة الإستراتيجية على مدى السنوات التي بدأت في السبعينيات بطريقة فاترة؛ الإدارة الإستراتيجية ليست ظاهرة قديمة جداً في عالم الشركات تطورت المفاهيم والتقنيات على مدار السنوات التي بدأت في السبعينيات بطريقة فاترة. في البداية تم استخدام مفهوم التخطيط بعيد المدى في عدد قليل من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية حيثُ الشركتان الأكثر إثارة للإعجاب اللتان بدأتا في استخدام التخطيط بعيد المدى هما شركة جنرال إلكتريك ومجموعة بوسطن الاستشارية (شركة استشارية). قادت شركة جنرال إلكتريك الانتقال من "التخطيط الاستراتيجي" إلى "الإدارة الإستراتيجية" خلال الثمانينيات. إذ حظي مفهوم الإدارة الإستراتيجية باهتمام عالٍ في التسعينيات- قد يكون من المناسب الإشارة هنا إلى أن "التخطيط الاستراتيجي" يسعى إلى زيادة الاستجابة للأسواق والمنافسة من خلال محاولة التفكير بشكل استراتيجي من ناحية أخرى- تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى ميزة تنافسية ونمو مستدام للسوق من خلال الإدارة الفعالة لجميع موارد المنظمة. تنضوي عملية الإدارة الإستراتيجية على العديد من القضايا ذات الصلة التي تحتاج إلى توضيح من أجل فهم أفضل.

ب- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الاستخدام الاستراتيجي لموارد الشركة للوصول إلى أهداف الشركة وغاياتها. تتطلب الإدارة الإستراتيجية التفكير في العمليات والإجراءات داخل المنظمة بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي قد تؤثر على كيفية عمل الشركة. يجب أن توجه عملية الإدارة الإستراتيجية الإجراءات والقرارات ذات المستوى الأعلى، يمكن للجامعات من الاستفادة من ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

تشمل الإدارة الإستراتيجية تحديد أهداف الجامعة، وتحليل تصرفات العاملين، ومراجعة الهيكل الداخلي للمؤسسة، وتقييم الاستراتيجيات الحالية والتأكيد على تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى الجامعة. وهنا يمكننا القول: الإدارة الإستراتيجية هي مجموع التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الأهداف القابلة للتحقيق، التفكير الاستراتيجي هو القدرة على تحديد احتياجات المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة من خلال التخطيط الاستراتيجي.

ت- كيفية عمل الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية إما توجيهية أو وصفية؛ تعني الإدارة الإستراتيجية الوصفية تطوير الإستراتيجيات مسبقاً في مسألة تنظيمية. تعني الإدارة الإستراتيجية الوصفية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ عند الحاجة لكلا الأسلوبان في الإدارة الإستراتيجية يستخدمان نظرية الإدارة والممارسات.

بينما تكون الإدارة العليا مسئولة عن تنفيذ الاستراتيجيات والأفكار والأهداف أو التحديات التنظيمية يمكن أن تأتي من أي عضو في الشركة. توظف العديد من الشركات الاستراتيجيين الذين تتمثل وظائفهم في التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتحسين وظائف الشركة.

ث- هناك أربع خطوات للإدارة الإستراتيجية: 1- تحليل، 2- تشكيل / تكوين، 3- التنفيذ، 4- تقييم

1- التحليل: قبل التخطيط لعملية إستراتيجية جديدة، يجب عليك تقييم العملية الحالية لتحقيق هدفك. ما هو العمل؟ وما الذي لا يعمل؟ ما هي المدخلات من أصحاب المصلحة التنظيميين التي يمكنك جمعها؟ هذا هو الوقت المناسب للإجابة على أي أسئلة من شأنها أن تساعد في ترسيخ العناصر الضرورية للخطة الإستراتيجية. يعد تحليل SWOT؛ أو تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أداة مفيدة.

2- التكوين/تشكيل: بمجرد حصولك على المعلومات التي تحتاجها؛ فقد حان الوقت لإنشاء خطة عمل للوصول إلى الهدف، تأكد من أن الخطوات واضحة ومركزة وذات صلة مباشرة بالهدف، قم بإعداد إرشادات التنفيذ سهلة الفهم إذا كانت العملية أو الإجراء سيؤثر على العديد من الأشخاص داخل المؤسسة الأكاديمية.

3- التنفيذ: اتبع الخطوات الموضحة في خطتك الإستراتيجية تأكد من أن جميع أصحاب المصلحة ينفذون الخطة على النحو المصمم لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

4- التقييم: تقييم المنتج النهائي. هل حققت هدفك؟ هل تم تنفيذ العملية بشكل مناسب على مستوى المؤسسة الأكاديمية؟ بناءً على إجاباتك على هذه الأسئلة، يمكنك التفكير والمراجعة حسب الحاجة.

ج- مزايا الإدارة الإستراتيجية: (شهرزاد، 2022)

- تقدم الإدارة الإستراتيجية الخطوات التي تحتاجها اتخاذًا لنقل الحياة إلى رؤيتها أهداف واضحة في تحديد أهداف المؤسسة الأكاديمية.

- في الواقع بغض النظر عن رؤيتك، من جميل بناء خطة عمل القرارات المناسبة " تحديد الهدف" هو مجرد بداية للعملية؛ تحتاج أيضًا إلى تحديد الخطوات التي يجب أن توضح هذه الأهداف.

- الإستراتيجية مهمة لأنه ليس من الممكن التنبؤ بالمستقبل بدون بُعد نظر مثالي يجب أن تكون المؤسسات الأكاديمية مستعدة للتعامل مع الأحداث غير المؤكدة التي تشكل بيئة الأعمال.

- الإستراتيجية هي خارطة طريق محددة جيدًا للمؤسسة الأكاديمية تُحدد المهمة الشاملة والرؤية والاتجاه للمؤسسة. الهدف من الإستراتيجية هو تعظيم نقاط القوة في المؤسسة وتقليل نقاط القوة لدى المنافسين (جامعات أخرى).

- باختصار الإستراتيجية تسد الفجوة بين "أين نحن" و "أين نريد أن نكون"، كما تقديم إرشادات أفضل للمؤسسة بأكملها.

- جعل المديرين أكثر يقظة لرياح التغيير والفرص الجديدة والتطورات المهددة في البيئة الخارجية للمؤسسة الأكاديمية.
- تزويد المديرين بالأساس المنطقي لتقييم طلبات الميزانية المتنافسة لرأس المال الاستثماري والموظفين الجدد داخل الإطار الأكاديمي.
- المساعدة في توحيد القرارات العديدة المتعلقة بالإستراتيجية من قبل المديرين عبر المؤسسة وخلق موقف إدارة أكثر استباقية.

ح- خصائص الإدارة الإستراتيجية:

خصائص الإدارة الإستراتيجية تُعرّف الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management):

بأنّها الإدارة التي تختصّ بتنظيم موارد المنظمة للعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها التي وُجدت من أجلها (كلنتون، 2022)، وينبثق عنها العديد من المزايا الهامة، حيث تُساعد على التخطيط المُستقبلي والقيام بكافة المسؤوليات المترتبة عليها، كما تُراقب أنشطة المنظمة باستمرار (روي، 2022)، ومن خصائصها ما يأتي:

- مشاركة الإدارة العليا ترتبط الإدارة الإستراتيجية بمجموعة كبيرة من المجالات والعمليات المُتعلّقة بأعمال المؤسسة الأكاديمية، وبناء على ذلك كان لا بدّ من مشاركة الإدارة العليا، وبشكلٍ عام تُعدّ الإدارة العليا هي المسؤولة فقط عن تملك المنظور اللازم من أجل فهم جميع الآثار المُحدّدة للقرارات الناجمة عنها، بالإضافة إلى سلطة تفويض تخصيص الموارد اللازمة. (كلنتون، 2022)

- بناء قاعدة عملاء جديدة تحتاج الإدارة الإستراتيجية التزام المؤسسة الأكاديمية بجميع الالتزامات المُلقاة على عاتقها، وذلك لمدة زمنية طويلة بعض الشيء، وعلى أساس ذلك فإنّها تحتاج إلى مجموعة كبيرة من الموارد؛ مثل الموارد المادية، ومجموعة من الأيدي العاملة وما إلى ذلك، وعلى سبيل المثال؛ سيترتّب على قرارات التوسّع الجغرافي العديد من الآثار المالية وغير المالية؛ وذلك من أجل الحاجة إلى تطوير وبناء قاعدة عملاء جديدة ومتينة. (كلنتون، 2022)

- تؤثر على ازدهار المؤسسات الأكاديمية على المدى الطويل من الخصائص المُترتبة على الإدارة الإستراتيجية أنّها تؤثر بشكلٍ كبير على ازدهار الشركات؛ حيث أنّه إذا ما التزمت المؤسسة بإستراتيجية مُحدّدة بعين ذاتها، ستتلق صورتها إلى جانب ميزانيتها التنافسية بتلك الإستراتيجية المُستخدمة، وبالتالي فإنّ ازدهار المؤسسة سيتوقّف بشكلٍ رئيسيّ على هذه الإستراتيجية مُدّة طويلة من الزمن. (كلنتون، 2022)

- مُوجهة نحو المستقبل تضمّ الإدارة الإستراتيجية العديد من التوقّعات المُستقبلية خاصة فيما يتوقّعه المدبرون؛ وبالتالي إنّ هذه القرارات تصبّ التركيز بشكلٍ أساسي على تطوير جميع التنبؤات التي تُتيح للمؤسسة الأكاديمية اختيار مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الجيدة،

بينما العمل في بيئات مُضطربة لن يُمكن المؤسسة الأكاديمية من النجاح إلا في حال اعتمدت موقفاً استباقياً تجاه التغيير. (كلنتون، 2022)

عواقب متعددة الوظائف أو متعددة الأعمال يوجد العديد من الآثار المُعقدة وغير المباشرة بعض الشيء، والتي ترتب على الإدارة الإستراتيجية، وذلك في مُعظم مجالات الشركة، حيث أنّ لها تأثيراً كبيراً على وحدات الأعمال الإستراتيجية المتنوعة وخاصة في تلك المجالات المرتبطة بمزيج العملاء، والتركيز التنافسي، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي، وإلى غير ذلك وبالتالي فإنّ جميع هذه المجالات ستتأثر بشكلٍ رئيسي بالتخصيصات، أو إعادة تخصيص المسؤوليات والموارد التي تنجم عن هذه القرارات. (كلنتون، 2022) قرارات غير ذاتية التوليد تُعدّ القرارات غير ذاتية التولّد من العواقب المنتظرة، حيث إنّ الإدارة الإستراتيجية في مُجملها قد تشمل على اتخاذ العديد من القرارات بشكل دوري نسبيّاً، وبناءً على ذلك يتعيّن أن يكون لدى المؤسسة الأكاديمية كافة الاستعدادات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في أيّ وقت كان، وهذا يُعدّ السبب الرئيسي في تسميتها بالقرارات غير ذاتية التوليد. (كلنتون، 2022)

ثالثاً: القيادة الإدارية الأكاديمية أثناء الأزمة

يعتبر مفهوم إدارة الأزمات من المفاهيم القديمة والحديثة في نفس الوقت، فهو قديم من حيث ظهور المفهوم ولكن تحت تسميات مختلفة مثل حسن القيادة والتحكم الإداري، لكن دلالة هذه المفاهيم تطورت بتطور المنظمات وتعقد الحياة الاقتصادية والاجتماعية واشتداد المنافسة والصراع من أجل البقاء وكسب الجمهور، مما جعل إدارة الأزمات وظيفية من وظائف الإدارات الحديثة والناجحة ومظهراً من مظاهرها نتيجة لكثرة الأزمات المفاجئة والهدامة حيث يمكننا القول بأن:

أ- مفهوم إدارة الأزمة: عبارة عن لفظين الأول هو لفظ الإدارة وهو مشتق من الفعل أدر الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة عامة كانت أو خاصة، كما يعني تنفيذ الأعمال عن طريق التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم لتحقيق هدف محدد. (البزاز، 2001، صفحة 29)

أما لفظ الأزمة فقد اختلفت التعاريف وتعددت وفق وجهات النظر للمفكرين والباحثين فمن الناحية اللغوية " الأزمة" تعني الشدة والقحط والجمع أزمات"، أما في اللغة الإنجليزية فإنها تعني " نقطة تحول في المرض أو تطور الحياة أو التاريخ... ونقطة التحول هذه تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل مع ضرورة اتخاذ القرار في فترة زمنية محدودة". (شعبان، 2012، الصفحات 75-76)

أما عبارة إدارة الأزمة " فهي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعريف على أسبابها الداخلية والخارجية بما يحقق الاستقرار ويتجنب المخاطر والتهديدات". (شومان، 2002، صفحة 23)

كما تشير إدارة الأزمة إلى استشعارها قبل حدوثها وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها وتفاديها أو التحضير لها ومواجهتها. (ميلود، 2013، صفحة 56)

ب- الأهمية الإستراتيجية الاتصالية في مختلف مراحل إدارة الأزمة وأهدافها:

1- أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمة: قبل الحديث على استراتيجيات إدارة الأزمة نشير إلى أن " اتصال الأزمة يسعى لمحاولة احتواء المشكلات الحساسة في المؤسسة حتى لا تتحول إلى

أزمة، وإذا وقعت الأزمة حقيقة فيحاول اتصال الأزمة التقليل من أثارها الوخيمة على نشاطات المؤسسة، وهذا يتطلب من المكلف باتصال الأزمة أن يكون مندمج في عملية إدارة الأزمة بشكل عملي، وأن يكون كمراقب للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل استشعار الإشارات الأولية للمخاطر المحتملة. (Bloch, 2013, p. 79)

إن نجاح عملية إدارة الأزمات يتطلب توفر اتصال فعال؛ مما يستدعي تفعيل مختلف وسائل الاتصال التي يمكن أن تساهم في نجاح إدارة الأزمات وتلعب الانترنت في هذا المجال دورا ليس قليل الأهمية نظرا لما توفره من سرعة وتفاعلية وأنية، ولكن نجاح استخدام مختلف هذه الوسائل يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية يمكن أن تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات، ويمكن أن نوضح أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمات من خلال ما يلي: (علي وكريمان، 2005، صفحة 176)

مرحلة تحليل إشارات الإنذار: يتم فيها جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات الإنذار باحتمالية حدوث الأزمة وتقييم درجة خطورتها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة في الوقت المناسب فهي مرحلة أولية يمكن أن تساهم في التقليل من الآثار الوخيمة للأزمة.

مرحلة المنع والاستعداد: يتم فيها التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة وهو تخطيط يربط بين تحليل المعلومات المستمدة وبين أهداف الإعلام في مجال إدارة الأزمة، من خلال خطة علاجية لمواجهة الأزمة. مع الإشارة في هذا المجال أنه هناك تكامل بين الاتصال والإعلام ولا يمكن الفصل بينهما فقط باعتبار أن الاتصال يتطلب رجوع الصدى في المقابل للإعلام يكتفي بالإرسال.

مرحلة الحد من انتشار الأزمة: يتم فيها تحويل الخطة الإستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة فنية، تربط بين الإستراتيجية والبرامج الاتصالية للحد من نطاق الأزمة باستخدام وسائل اتصالية متعددة ومتنوعة.

مرحلة استعادة النشاط: تستمر في هذه المرحلة الجهود الإدارية والاتصالية للمنظمة لاستعادة الوضع، مع الإشارة أنه يمكن للمنظمة من استخدام أكثر من إستراتيجية وذلك وفقا لطبيعة الأزمة. مرحلة التعلم: حيث يتم في هذه المرحلة تقويم عملية إدارة الأزمة على المستوى الإستراتيجي والفني مع استخلاص الدروس والعبر من أجل مراعيتها في المستقبل.

المناقشة:

يعد الإصغاء بانتباه جيد دلالة على أن الشخص المصغي يريد أن يتفهم وجهة نظر الشخص المتحدث؛ كما يساعد المتحدث على إدراك مشكلاته بصورة واضحة خاصة إذا كان هذا الفرد هو القائد الإداري الأكاديمي. هكذا يستطيع المتحدث والمصغي أن يعمل بشكل أسهل للوصول للحلول الممكنة، لأن فهم الأشخاص بصورة أفضل يساعد على العمل معهم بصورة أفضل أيضا، وتحسين العلاقات يكمن في الإصغاء الجيد مما يحفز المتحدث ويدفعه للحديث بصراحة وإظهار الحقائق والأفكار والمشاعر التي بداخله؛ وهذا يسمح للمصغي بأن يفهم المتحدث جيدا وهو يصغي إليه، وفي نفس الوقت يُقدر المتحدث ويُثمن اهتمام المصغي إليه ونتيجة لكل هذا تتطور العلاقة وتزداد عمقا.

فالقائد الأكاديمي يجب أن يَتميز بهاتين المهارتين الاتصاليتين الجوهريتين ليكون إداري متميز في عمله، وما الإدارة إلا جزء هام من الوظيفة الموكلة له داخل المؤسسة الأكاديمية خاصة من ناحية تعاملاته مع بيئته الداخلية التي يعمل بها كجزء من مهامه، فالإستراتيجية التي سيعمل ويوجه بها العمل داخل هذا الحيز هي من ستعطي له الصورة الذهنية التي سيكون عليها من وجهة نظر باقي الأفراد داخل المؤسسة بصفة خاصة وخارج تلك البيئة ولكن في نفس المجال (الأكاديمي) بصورة عامة.

ولا يخفى علينا إذ قلنا بأن إدارة الأزمات من طرف شخصية قيادية إدارية أكاديمية ذات مستوى عالي في التخطيط والتنفيذ والمهارة الاتصالية لهُو من المكتسبات التي يجب أن تتحلى بها مثل هذه البيئات خاصة في ظل ظروف استثنائية قد تسبب مشاكل كبيرة ويصعب إدارتها وحلها أو على الأقل التخفيف من حدتها كجزء احترازي ضروري.

خاتمة:

يمكن في الأخير القول إن توفر استراتيجيات للاتصال أصبح ضرورة من ضرورات العصر فرض نفسه في جميع المؤسسات مهما تعددت أنواعها ونشاطاتها، كونه الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن تساهم إلى حد بعيد في إدارة الأزمة بشكل فعال خاصة مع تعدد الأزمات المفاجئة المهددة لصورة وسمعة المؤسسة الأكاديمية. إن عملية إدارة الأزمة في جوهرها هي قضية إستراتيجية تستند بدورها على الإستراتيجية الاتصالية باعتبارها من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية حتى بعد انتهاء الأزمة، كما نشير إلى أن وضع الاستراتيجيات الخاصة بالاتصال يتطلب توفر الثقافة الاتصالية باعتبارها عماد المؤسسة، فكلما ترسخت في سلوك المؤسسة كلما تدعمت بإستراتيجيات الاتصال وكلما كانت أكثر قدرة على التفاعل مع الأزمات وأكثر حفاظا على صورتها. كما أن المهارات الاتصالية للقيادة الإدارية الأكاديمية والمتمثلة في الإصغاء والحديث لها أهمية كبيرة في الإدارة الأزمات من خلال مخاطبة السلوك التنظيمي داخل بيئة العمل بصورة خاصة والبيئة الخارجية (الأكاديمية) بصورة عامة.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم العودة. (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*، 7(10)، صفحة 18.
2. ابن معتوق حمزة. (31 12, 2017). أثر الأنماط القيادية على مستوى الإلتزام التنظيمي. *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية* (11)، صفحة 249.
3. أحمد بطاح، و حسين الطعاني. (2016). *الإدارة التربوية: رؤية معاصرة* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الفكر.
4. أحمد حسين عبد الحميد رشوان. (2010). *القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي*. القاهرة، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
5. أحمد صادق محمد الرقب. (2010). *علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال*. غزة، فلسطين: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة.
6. الحامد فصل والعمرى بسام. (2018). واقع الأداء الإداري لجامعة الملك عبد العزيز في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *المجلة التربوية الأردنية*، 3(1)، صفحة 213.
7. الخفاف إيمان عباس. (2013). *الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. الخويطر، ذكرى بنت عبد الله محمد. (أكتوبر، 2019). تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات. *المجلة العربية للتربية النوعية* (10)، صفحة 206.
9. الديب سامر. (2012). *مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تمهيتها رسالة ماجستير غير منشورة*. فلسطين: جامعة الأزهر.
10. الزهراني أبراهيم بن حنش سعيد، و السيسى جمال أحمد. (31 جويلية، 2018). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. *مجلة كلية التربية*، 34(7)، صفحة 284.
11. أمل بنت عارف بن درزي العردان. (جانفي، 2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للتربوية والنفسية*، 4(13)، صفحة 79.
12. حامد محمد علي الشمراي. (06, 2017). فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء : دراسة ميدانية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* (23)، صفحة 319.
13. حسن البزاز. (2001). *إدارة الأزمات*. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
14. حسين محمود حريم. (2010). *مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. حمدي محمد شعبان. (2012). *الاعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث*. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
16. رائد الأعمال العربي. (04 08, 2022). *إدارة الإستراتيجية: مفهوم وأهميتها ومميزاتها*. تم الاسترداد من <https://the-arabic-entrepreneur.com>
17. زاهر ، ضياء الدين وندا، فائزة. (2018). *دور القيادات الجامعية في الارتقاء بالقدر التنافس للجامعات: دراسة تحليلية كلية*.
18. عبد الله علي مصطفى. (2002). *مهارات اللغة العربية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الميسرة.
19. عوجة علي، و فريد كريمان. (2005). *إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمة*. القاهرة، مصر: عالم الكتب.

20. فوزية بنت ظافر علي الشهري. (2017). دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشراك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. السعودية: كلية التربية: قسم الإدارة و الإشراف التربوي.
21. قيصر شهرزاد. (14 مارس، 2022). ماهي الإدارة الإستراتيجية وما أهميتها للمؤسسات والنظام. تم الاسترداد من <https://ae.linkedin.com/pulse>
22. ليندا توتشي، ميخلا روي. (10 11، 2022). الإدارة الاستراتيجية. تم الاسترداد من <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-management>
23. محمد السامعي. (2017). اللغة العربية مهارات - نحو - إملاء- أدب- بلاغة. صنعاء، اليمن: كلية الجزيرة للعلوم الصحية.
24. محمد الشمري. (2014). فاعلية التدريس باستخدام استراتيجية لعب الأدوار في تنمية مهارات الحوار في مادة لغتي الخالدة لدى طلاب الصف الثالث الثانوي رسالة ماجستير منشورة. السعودية: جامعة أم القرى.
25. محمد بن صالح ضبيع الرويلي. (04 08، 2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء التدريس. المجلة التربوية الأردنية، 4(3)، صفحة 59.
26. محمد جابر أحمد محمد البدوي، و فتيحة أحمد عبد القادر. (مارس، 2022). دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية (دراسة ميدانية بكلية التربية- جامعة الإسكندرية). مجلة كلية التربية، 32(02)، صفحة 129.
27. محمد شومان. (2002). الاعلام والأزمات مدخل نظري لممارسات علمية. القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية.
28. محمد علي سالم. (2017). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار البداية.
29. محمد فلاح سالم المجالي. (01 08، 2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، 03(08)، صفحة 471.
30. مدحت أبو النصر. (2009). القيادة المتميزة الجديدة. مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
31. مراد ميلود. (2013). دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات. الجزائر: دار هومة.
32. ناريمان يونس لهلوب، و ماجدة أحمد الصرايرة. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
33. هدى حسين يحيى العلفي. (2014). القيادة التحويلية مدخل قادة التغيير في الجامعات. القاهرة، مصر: دار اراك للنشر والتوزيع.
34. هدى محمود الناشف. (2007). تنمية المهارات اللغوية. عمان، الأردن: دار الفكر.
35. هيبه، زكريا محمد زكريا؛ الحربي، و خليل بن خلف ضيف الله. (04، 2018). العلاقة بين القيادة الموزعة وصنع القرار الأكاديميين بجامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، 26(2)، صفحة 3.
36. ويل كلنتون. (02 أكتوبر، 2022). ما هي الإدارة الإستراتيجية؟ تم الاسترداد من <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>