

عنوان البحث

**متطلبات إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية**

أماني مختار عوض الله<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان  
(رئيس قسم الإدارة التربوية وأصول التربية - نائب عميد شؤون الطلاب سابقاً)

HNSJ, 2026, 7(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj73/1>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/73/1>

تاريخ الاستقبال: 2026/02/01 تاريخ القبول: 2026/02/07 تاريخ النشر: 2026/03/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السودانية في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد، والكشف عن مستوى وعي الطلبة بأهمية إدارة الأزمات ومدى الالتزام بمراحلها، إضافةً إلى تشخيص أبرز التحديات التي تعوق تطبيقها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم المسح، وتكوّن مجتمعها من طلبة المستوى الأول الحضوريين بجامعة الزعيم الأزهرى (ن=40). جُمعت البيانات باستخدام استبانة محكمة، وتم تحليلها ببرنامج (SPSS) عبر الإحصاءات الوصفية واختبار (ت) للعينة الواحدة واختبار (ت) للعينات المستقلة. أظهرت النتائج وجود وعي مرتفع بأهمية إدارة الأزمات التعليمية (77.27%)، مقابل التزام متوسط وغير كافٍ بمراحل إدارة الأزمات (62.50%)، مع عدم دلالة إحصائية للفرق عن القيمة الافتراضية. كما تبين أن أبرز التحديات تمثلت في ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص التدريب المتخصص، وغياب خطط الطوارئ الواضحة، وقلة الموارد المالية، وضعف التنسيق بين الجهات ذات الصلة. وتخلصت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي السودانية تمتلك وعياً جيداً بإدارة الأزمات لكنها تفتقر إلى نظام تطبيقي متكامل، وتوصي بتطوير البنية التحتية التقنية، وتنفيذ برامج تدريب متخصصة، وإعداد خطط طوارئ معلنه، وتخصيص ميزانيات لإدارة الأزمات، وتعزيز آليات التنسيق المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات؛ إدارة الأزمات التعليمية؛ مؤسسات التعليم العالي السودانية؛ البنية التحتية التكنولوجية؛ التدريب المتخصص؛ خطط الطوارئ.

## RESEARCH TITLE

## Requirements for Educational Crisis Management in Sudanese Higher Education Institutions

Received at 01/02/2026 Accepted at 07/02/2026 Published at 01/03/2026

### Abstract

This study aims to identify the requirements for educational crisis management in Sudanese higher education institutions amid the exceptional conditions currently facing the country. It examines students' awareness of the importance of crisis management, the extent of institutional commitment to the stages of crisis management, and the major challenges hindering effective implementation. The study adopted a descriptive-analytical survey design. The population/sample consisted of first-year in-person students at Al-Zaeim Al-Azhari University (N = 40). Data were collected using a validated questionnaire and analyzed with SPSS using descriptive statistics, the one-sample t-test, and the independent-samples t-test. Findings indicate a high level of awareness of the importance of educational crisis management (77.27%), contrasted with a moderate and insufficient commitment to the crisis-management stages (62.50%), with the difference from the hypothetical mean not statistically significant. The most prominent challenges were weak technological infrastructure, lack of specialized training, absence of clear and publicly communicated emergency plans, limited financial resources, and weak coordination among relevant stakeholders. The study concludes that Sudanese higher education institutions demonstrate good awareness but lack an integrated operational crisis-management system, and it recommends strengthening digital infrastructure, delivering specialized training programs, developing clear emergency plans, allocating dedicated crisis-management budgets, and enhancing institutional coordination mechanisms.

**Key Words:** Requirements; Educational Crisis Management; Sudanese Higher Education Institutions; Technological Infrastructure; Specialized Training; Emergency Plans.

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### المقدمة:

يشهد عصرنا الحاضر العديد من المشكلات والأزمات ، وان تنوعت ابعادها واشكالها وتفاوتت درجاتها من دولة الي اخرى. ويمر السودان الآن بالعديد من التحديات التي تتطلب وضع استراتيجيات وبدائل وأساليب ادارية جديدة للتعامل مع الواقع ، ولقد اطلق البعض على عصرنا الحالي عصر الازمات فأصبح مصطلح الازمة من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية ، مثلا الازمة الاقتصادية ،الازمة الاجتماعية ،والازمة التعليمية وغيرها من الازمات (الزاملي،8،2014).

ونتيجة لهذه الأزمات والتي تؤدي الى احداث خلل يؤثر على سير العملية التعليمية ، مما يفرض على المؤسسات التعليمية وجود قيادة تربوية وتعليمية بمواصفات خاصة للتعامل معها لمنع حدوثها او الحد من آثارها ، وعليه تحتاج القيادة التربوية الى كفايات تمكنها من مواجهة تلك الازمات التي قد تحدث او محتمل حدوثها وفق الاساليب الادارية الحديثة (عوض الله،129،2011).

### مشكلة البحث وتساؤلاتها:

#### السؤال الرئيس التالي:

تتمثل المشكلة في وجود العديد من الصعوبات التي تعوق ادارة الازمات بمؤسسات التعليم العالي السودانية ، ونجد ان عالمنا المعاصر يتسم بالتغيرات المتسارعة لذا لابد من مواكبة هذه المتغيرات بإدارة متخصصة في ادارة الازمات بفاعلية ولا يتأتى ذلك الا اذا توفرت المتطلبات التي تؤدي لنجاح ادارة الازمة، لذا سوف يتناول البحث المتطلبات الواجب توافرها لإدارة الازمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية.

ويتمثل السؤال الرئيس فيما يلي:

ما متطلبات ادارة الازمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية فظل الحرب الدائرة الان ؟

#### وتتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

- 1 / هل يوجد وعي بأهمية ادارة الازمات بمؤسسات التعليم العالي السودانية ؟
- 2/ هل يوجد التزام بمراحل ادارة الازمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية؟
- 3/ما هي التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي السودانية وكيفية مواجهتها ؟

#### أهمية البحث:

#### تكمن أهمية هذا البحث في الآتي:

ان الجامعات كمؤسسات تعليمية وبحثية تكون في مواقع متقدمة في قلب اي ازمة يتعرض لها المجتمع بحكم التأثير المتبادل فضلا عن كونها الجهة المسؤولة عن رسم مستقبل اي بلد من خلال الكوادر والاطر المدربة التي من المفترض ان تقود المجتمع في المستقبل لذا اهمية البحث تكمن فيما يأتي:

- تساهم الدراسة في تسليط الضوء على احد اهم المواضيع الحديثة نسبيا والهامة في الفكر الاداري المعاصر ، وهي ادارة الازمات التعليمية لما لها من تأثير شامل على المنظومة التعليمية.
- لفت انتباه المسؤولين لمعرفة أهمية ادارة الازمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالسودان وكيفية التغلب عليها.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث على لقاء الضوء على متطلبات ادارة الازمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية، الكشف عن أهمية الوعي بإدارة الازمات بمؤسسات التعليم العالي السودانية ، معرفة مراحل ادارة الازمات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بالدولة السودانية في ظل الحرب الدائرة الان بالبلاد وما خلفته من تداعيات على العملية التعليمية برمتها وخاصة في مؤسسات التعليم العالي.

**منهج البحث:**

اتبعت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي.

**حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** تتمثل في عنوان البحث متطلبات ادارة الازمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية .

**الحدود الزمانية:** للعام 2025-2026م

**مصطلحات البحث:****تعريف الازمة من ناحية لغوية**

1. **مختار الصحاح:** "انها الشدة والقحط، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب ايضا مأزم، ومنه

سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين" (الرازي، 1983: 13)

2. (Oxford, 2002): " الوقت الذي يكون فيه الوضع خطرا او ربما اللحظة التي يمكن لوضع ما ان يتغير

من الاحسن الى الاسوأ وربما العكس" (Oxford, 2002: 179)

**تعريف الازمة اصطلاحا:**

1. (Pauchant, 1996): "مواقف مربكة تواجه المنظمة ككل تتحدى الظروف الطبيعية المتعارف عليها

وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة وبما ويتناسب مع حجم ونوع الازمة" (Pauchant, 1996: 96)

2. (الاعرجي، 1996): "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تتحدد في ضوئها احداث المستقبل

التي تؤدي الى تغيير كبير" (الاعرجي، 1996: 7).

3. (ابوقحف، 2002): "عملية الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات التي تهدد بدرجة خطيرة بقاء التنظيم" (ابو

قحف، 2002: 14).

**تعريف الازمة إجرائيا:**

بانها هي حدث مفاجئ غير متوقع وهي الحرب السودانية مما يؤدي الى صعوبة في التعامل معها ومن ثم ضرورة البحث

عن وسائل وطرق لإدارة الازمة التعليمية التي كانت نتاج لهذه الحرب بشكل يقلل من اثارها ونتائجها السلبية.

**مؤسسات التعليم العالي السودانية:**

وهي التي تتكون من الجامعات والمعاهد الحكومية والأهلية والمراكز والمعاهد البحثية التي تنشأ بموجب قوانين واوامر

تأسيس خاصة بها وتتمتع هذه المؤسسات بالاستقلالية العلمية والادارية وتشرف عليها مجالسها واجهزتها

الإدارية. (<https://ar.wikipedia.org>)

## الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## الاطار النظري:

## ادارة الازمات: Crisis Management

ان التعامل مع الازمات ويجاد الحلول هو عبارة عن علم وفن مواجهة التغييرات والظروف الطارئة والحرجة بعقلانية وموضوعية والاستخدام الصحيح للموارد المادية والبشرية فضلا عن الوقت اللازم في مواجهة الازمات، وقد نشأ مصطلح إدارة الازمات في الأصل في احشاء الادارة العامة في اشارة مهمة لدور الدولة في مواجهة الازمات المختلفة والتعامل معها (الذهبي، 2001: 205).

واشار بعض الباحثين الى ان الجدل الفكري حول ادارة الازمات مازال مستمرا، لأنها ببساطة مازالت في مرحلة التشكيل وبحاجة إلى المزيد من التأطير النظري (Preble, 1997: 35)

كما ان اختلاف الازمات وظروفها وبيئاتها وتنوع اثارها السلبية في المجتمع فضلا عن اثارها التي يمكن ان تمتد لسنوات طويلة وكذلك طرق واساليب معالجة تلك الاثار، لذا فقد تعددت الآراء والافكار ووجهات النظر حول مفهوم ادارة الازمات باختلاف المنظرين والباحثين.

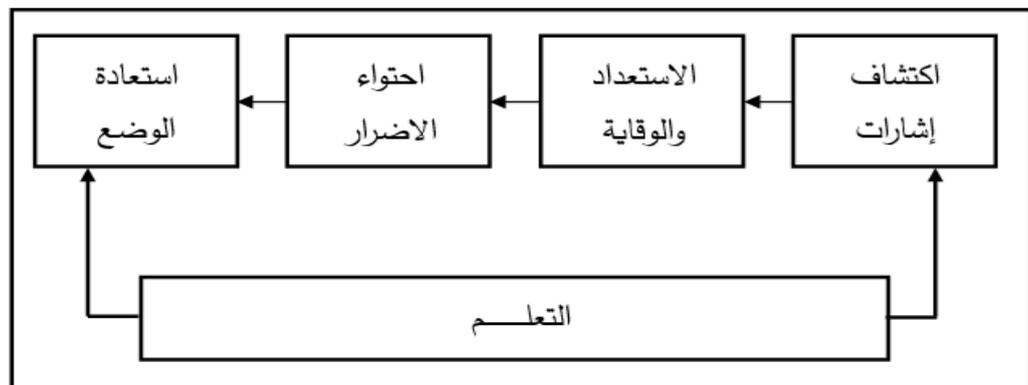
اذ يرى (Aspery, 1992): ان ادارة الازمات هي عملية اتخاذ قرار حاسم تحت ضغط ما الهدف منه حماية الأفراد والمنظمات وبما يضمن بقائها واستمرارها (Aspery, 1992: 14).

في حين ان (Pattarson,1993) يجدها خطة عمل تنفذ بسرعة في حالة حدوث أي موقف سلبي في المنظمة يهدد كيانها وتطورها. (Pattarson, 1993: 98)

اما (عليوة، 2001) فيتعامل معها على انها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للآزمة وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو الإعداد للتعامل معها (عليوة، 2001: 41)

في حين ان العبيدي ( 2002:41) تجد ان ادارة الازمات وسيلة وأسلوب للإدارة العلمية تمكن المنظمة من التغلب على الأزمة من خلال التحكم بضغطها وحصر اتجاهها .

## شكل رقم ( 1 )



Source: (Mitroff & Peason, 1993: 94)

**العمليات الحيوية لإدارة الأزمات وأهميتها:**

هناك عمليات ادارية حيوية ورئيسية تتطلبها ادارة الازمات مثل (التخطيط،التنظيم،الاتصال) وفيما يلي بيان أهمية كل عملية (كحيل،5015،ص216-210):

1. عملية التخطيط: وتتضمن اعداد خطة الوقاية وأساليب الكشف عن الإنذارات المبكرة وخطة الطوارئ والتي تتضمن السيناريوهات المحتملة للآزمات واساليب التعامل معها.
  2. عملية التنظيم: وتتضمن تشكيل فريق ادارة الازمات ويشمل (المنسق ومتخصص الأمن ، ومتخصص إعلامي ، مرشد نفسي ،كافة الأعضاء) كما تتضمن تحديد المهام الخاصة بكل أعضاء الفريق ، وتدريب فريق الازمة وتدريب الأطراف المتوقع التعامل معهم عند حدوث الأزمة.
  3. عملية الاتصال: وتتضمن فتح قنوات الاتصال مع كافة الأطراف المعنية بالأزمة بالبيئة الداخلية من الطلاب والعاملين وفريق الأزمة ، والأطراف المعنية بالبيئة الخارجية مثل: أولياء الامور وأجهزة الاعلام والوزارات المعنية.
- ولهذه العمليات الثلاث أهمية خاصة في ادارة الأزمات ، فالتخطيط المسبق لإدارة الازمة يحقق الاتزان الانفعالي ويضفي أجواء من الاستقرار ويقلل التوتر المصاحب لعامل المفاجأة ، مما يؤدي الي التحكم في الخسائر والحد من الإجهاد النفسي ، كما يضمن سرعة الاستجابة للأحداث. أما عملية التنظيم فتؤمن توفير الموارد المادية ، والبشرية المدربة ،مما يبسر اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، وكذلك تعد عملية الاتصال هي مركز عملية ادارة الازمة والعنصر المنوط بفاعلية الأداء دون اهدار او تكرار أو تعارض حيث يعمل على تدفق المعلومات اولاً بأول مع كافة الأطراف.

**مراحل إدارة الأزمة:**

للآزمات مراحل اساسية تتفاهم أحداثها واذا فشل متخذ القرار في ادارة مرحلة ما فانه يصبح مسؤولاً عن تفاهم الازمة كما أورده عابد (2009،ص 31):

**المرحلة الأولى:**

اكتشاف اشارة الإنذار وتهتم هذه المرحلة بالفترة ما قبل الازمة ففي هذه المرحلة فان المؤسسة تتلقى اشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات الامر الذي يحتم على المؤسسة ان تتعلم كيف يمكن الفصل بين الاشارات المختلفة، واستخلاص ما ينذر منها بوقوع ازمة وشيكة الامر الذي يحتم على المؤسسة ان يكون لها نظام محكم لاكتشاف الاشارات الدالة على قرب وقوع الازمة.

**المرحلة الثانية:**

الاستعداد والوقاية: تهتم هذه المرحلة بفترة ما قبل الازمة في هذه المرحلة يجب ان يتوافر لدى المجتمعات والمؤسسات الاساليب الكافية للوقاية من الازمات، وبالتالي فان المؤسسة عليها ان تستعد لوقوع الازمات ، والهدف من هذه المرحلة هو السعي من اجل منع وقوع الازمات بالإضافة لإدارة الازمات التي تقع بشكل جيد.

**المرحلة الثالثة:**

احتواء الاضرار او الحد منها: تهتم هذه المرحلة بالتعامل مع الازمة حال حدوثها، ففي هذه المرحلة تتمثل مهمة ادارة الازمات والفريق الخاص بها في اعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار للأجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع مثل تسرب المواد الكيميائية والقود من معامل البترول او الحرائق او ما يترتب عنها من مخاطر في الارواح والمشكلات والثروة الحيوانية.(صلاح عباس،2007،ص91)

## المرحلة الرابعة:

استعادة النشاط: حيث تهتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الأزمة أي وجوب التركيز على العمل من طرف ادارة الازمة على استعادة المؤسسة لنشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الاجراءات التنظيمية.

## المرحلة الخامسة:

مرحلة التعلم: تهتم هذه المرحلة ايضا بفترة ما بعد وقوع الازمة حيث يجب ان تركز ادارة الازمة في المؤسسة على استرجاع ودراسة وتحليل الازمة، واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة او من تجارب المؤسسات الاخرى.

## متطلبات إدارة الازمات:

1. الاستعداد لإدارة الأزمة، واختيار القيادات لإدارية للأزمة (الهوري، 1998: 29).
2. التعرف على العوامل المؤثرة على المرؤوسين.
3. توفير هيكل تنظيمي ذو خصائص معينة (الطيب، 1995: 64).
4. سجل الازمات: يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة، توثق فيه كل المواقف التي تعد ازمات سواء في الحاضر ام المستقبل (الحملوي، 1997: 55).
5. تشكيل فريق ادارة الازمة: وهذا يرتبط بنوع الازمة التي تواجهها المنظمة مع مراعاة مفهوم التنسيق بين اعضاء الفريق وتفويض السلطة (الحري، 2007: 244).
6. توافر وسائل علمية حديثة للتعامل مع الازمة: مثل المحاكاة، والسيناريو، والمباريات، فضلا عن اعتماد التخطيط للازمات كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التقييم والمراجعة الدورية للخطط، ونظام اتصالات فعال في ظروف الازمات المختلفة (شود، 2002: 68).
7. تبسيط الاجراءات: لغرض استثمار الوقت وسرعة السيطرة على الاحداث (حمادات، 2007: 56).

## الدراسات السابقة:

دراسة (Ahmad,2008) بعنوان إدارة الازمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الامريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر .

وهي دراسة مقارنة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمة وتداعياتها في التعليم الجامعي المصري وكيف تدار، وأظهرت النتائج إلى وجود ضعف وتدني في إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.

دراسة ( عبدة ،2019) هدفت إلى رصد دور إدارة المخاطر في تعزيز التنافسية للجامعة المصرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الى تصور مقترح لتحسين عمليات ادارة المخاطر الجامعية من أجل تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية ،وتضمنت تصور المقترح بعض المتطلبات العلمية والبشرية والتنظيمية والمالية ،وحددت بعض معوقات تطبيق التصور المقترح ومنها: صعوبة توفر المتطلبات البشرية الداعمة ،عدم توفر وضوح الرؤية لدى بعض المشاركين في ادارة المخاطر وعدم وجود الوقت الكافي وضعف المخصصات المالية لعقد المؤتمرات تعمل على التوعية بإدارة المخاطر، وأوصت بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين ودمج سياسة إدارة المخاطر في رؤية الجامعة ورسالتها، ووضع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر في الجامعة بصورة إجرائية.

دراسة (عبد الفتاح، وعبد الحميد2020) هدفت الدراسة الى رصد بعض الجامعات العربية والأجنبية في مواجهة كورونا ومحاولة الاستعادة منها في الجامعات المصرية ، الكشفت عن واقع الأزمة في مجال الادارة والتدريس والبحث العلمي

وخدمة المجتمع. بجامعة الأزهر وجامعة عين شمس ،وجامعة أسيوط وتم تطبيق استبانة الكترونية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم نتائج الدراسة قيام الجامعات العربية بتفعيل منصات رسمية موحدة للتعليم الالكتروني مثل (Black Board) اما الجامعات المصرية كان تطبيق (Whats App) أكثر البرامج التي استخدمها أعضاء هيئة التدريس للتواصل مع الطلاب ،يليه برنامج (Teams) وأظهرت النتائج ضعف الجامعات المصرية في عقد شراكات بحثية مع جامعات ، او مؤسسات طبية وضعف الاعلان عن المشروعات البحثية الممولة لمواجهة الفيروس.

دراسة (حسين 2021) استهدفت تحديد أهم ممارسات ادارة الأزمات ومتطلباتها في الجامعات ،واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي التحليلي ، وخلصت أهم نتائجها الى تحديد متطلباتها رئيسة هي: (المتطلبات التخطيطية، والمتطلبات التنظيمية، والمتطلبات التوجيهية ، ومتطلبات صنع القرار ، ومتطلبات الرقابة التقييمية ). وقد أوصى الباحث بضرورة استحداث نظام ادارة لإدارة الأزمات الجامعية ، والاعتماد على تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للازمات المختلفة.

الدراسات الاجنبية:

- دراسة (Dolan,2006) بعنوان ( Few Schools are Ready To Manage A crisis )، هدفت الدراسة لمعرفة دافعية واستعداد المؤسسات التعليمية لمواجهة الأزمات ،اذ اقتصر عينة الدراسة على قيادي التعليم العالي في جامعة تكساس اوستن الامريكية ، واطهرت النتائج قصور الاستعدادات التعليمية لمواجهة الازمات مثل الارهاب والحرائق.

- دراسة (Bates,2015) بعنوان ( University Leaders response to crisis on campus. ) (Dissertation. Mercer university, Atlanta. ) ، هدفت الى التعرف دور القادة في الجامعات والعاملين الاداريين في مواجهة الازمات ومدى تأثير القيادة ومدى فاعلية ادارة الازمة وطرق معالجتها وكانت عينة الدراسة قادة جامعة ميركر الامريكية، وأظهرت النتائج مدى فاعلية الجامعات في مواجهة الازمات داخل الحرم الجامعي واستخدام الاساليب القيادية المختلفة في التعامل معها بنجاح ، وأظهرت النتائج ايضا التواصل الفعال بين القياديين الاداريين والادارات المختلفة والتحديث المستمر للمعلومات الذي له دور اساسي في ادارة الازمات.

- دراسة (Adeyemi,2017) بعنوان ( University Leaders response to crisis on campus. ) (Dissertation. Mercer university, Atlanta. ) ، هدفت الى الكشف عن مستوى الازمات عند طلبة الجامعات النيجيرية ومعرفة الاسباب والنتائج والتدابير التي وضعت من اجل الازمات في الجامعات الحكومية والخاصة، واطهرت نتائج الدراسة عدم فاعلية ادارة الازمات في الجامعات الحكومية ، بينما كانت افضل في الجامعات الخاصة منها في الجامعات الحكومية.

التعليق على الدراسات السابقة:

مما سبق يتضح ان الدراسات السابقة اهتمت بموضوع ادارة الازمات في التعليم وتداعياتها على المؤسسات الجامعية بهدف التعرف على مدى استعداد وكفاءة الجامعات على مواجهة الازمات وواقع ادارة الازمات ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حسين،2021م) التي تناولت متطلبات ادارة الازمات بينما نجد ان دراسة (Ahmad,2008) تناولت واقع ادارة الازمات وتداعياتها على التعليم الجامعي بمصر واتفقت معها دراسة(عبد الفتاح عبد الحميد،2020) التي تناولت دراسة واقع الازمة خلال جائحة كورونا، ،اما دراسة (عبدة ،2019) تناولت رصد دور إدارة المخاطر في تعزيز التنافسية للجامعة المصرية، بينما نجد ان دراسة (Bates,2015) تناولت دور قيادة الجامعة في مواجهة الازمات بينما تناولت دراسة (Dolan,2006) دافعية و استعداد قيادة المؤسسات الجامعية لمواجهة الازمات التعليمية ،اما دراسة (Adeyemi,2017) هي الدراسة الوحيدة التي تناولت دراسة الازمات عند الطلاب.

## الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته:-

## منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي مع تصميم المسح لتحقيق أهدافه، وذلك للأسباب التالية:

- ملاءمته لوصف الظواهر كما هي موجودة في الواقع.
- قدرته على تشخيص الوضع الحالي لإدارة الأزمات التعليمية.
- إمكانية استخدامه للكشف عن العلاقات بين المتغيرات.
- ملاءمته للظروف الصعبة التي تمر بها السودان حيث يصعب استخدام المناهج التجريبية

## مجتمع البحث وعينته

## مجتمع البحث

طلاب المستوى الاول (الحضوريين) الفرقة 31 بجامعة الزعيم الازهري والبالغ عددهم 40 طالب وطالبة. وهم يمثلون جميعهم عينة البحث لقلة عددهم.

## طريقة اختيار العينة

تم استخدام أسلوب العينة العمدية (Purposive Sample) للأسباب التالية:

1. ظروف الحرب: صعوبة الوصول إلى عينات عشوائية.
2. إمكانية الوصول: اختيار الطلاب المتاحين للباحث.
3. التمثيل النسبي: محاولة تمثيل المساقين العلمي والأدبي.

## خصائص العينة

## الجدول (3.1): التوزيع الديموغرافي للعينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	التفسير المنهجي
الجنس	ذكر	3	7.5%	تمثيل ضعيف للذكور
	أنثى	37	92.5%	هيمنة الإناث
التخصص	أدبي	31	77.5%	هيمنة التخصص الأدبي
	علمي	9	22.5%	تمثيل ضعيف للعلمي
المستوى	الأول	40	100%	تجانس المستوى

## أدوات البحث

## تصميم الاستبانة

مر تصميم الاستبانة بالمراحل التالية:

## المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- إجراء مقابلات استطلاعية مع 5 طلاب.
- تحديد المحاور الرئيسية.

## المرحلة الثانية: الصياغة الأولية

- 25 فقرة بعد الترشيح.

## المرحلة الثالثة: التصميم النهائي

## الجدول (3.2): هيكل الاستبانة النهائي

المحور	عدد الفقرات	الأرقام	الغرض	النظرية المستند عليها
الوعي	10	1-10	قياس المعرفة النظرية	نظرية إدارة الأزمات (Fink, 1986)
المراحل	10	11-20	قياس التطبيق العملي	نموذج مراحل الأزمة (Mitroff, 1994)
التحديات	5	21-25	تحديد المعوقات	نظرية القيود (Goldratt, 1990)

## خصائص المقياس النفسي

## أولاً: الصدق (Validity)

## 1. صدق المحتوى: (Content Validity)

- عرض الأداة على 3 محكمين من المتخصصين.
- حساب معامل صدق المحتوى باستخدام معادلة لاشة:

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

- جميع الفقرات حصلت على CVR أكبر من 0.99.

## 2. صدق البناء: (Construct Validity)

- استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).
- تطبيق تحليل المكونات الرئيسية مع التدوير المتعامد.
- ظهور ثلاث عوامل كما هو مخطط لها.

## ثانياً: الثبات (Reliability)

## 1. ثبات الاتساق الداخلي:

○ استخدام معامل كرونباخ ألفا:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right)$$

الجدول (3.3): معاملات الثبات للمحاور

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا	التفسير
الوعي	10	0.87	ثبات عالي جداً
المراحل	10	0.83	ثبات عالي
التحديات	5	0.79	ثبات مقبول
الكلية	25	0.91	ثبات ممتاز

## 2. ثبات التجزئة النصفية: (Split-half)

○ معامل سبيرمان براون المصحح = 0.89

○ معامل جتمان = 0.88

مقياس التقدير

استخدم مقياس ليكرت الثلاثي المعدل:

الجدول (3.4): نظام الترميز والتصنيف

التقدير اللفظي	القيمة الرقمية	المدى النسبي	التفسير الإداري
منخفضة	1	أقل من 60%	يحتاج تحسين جذري
متوسطة	2	60% - 75%	يحتاج تطوير
عالية	3	أكثر من 75%	مقبول مع متابعة

المعالجة الإحصائية

برامج التحليل

• التحليل الأولي 365 Microsoft Excel :

• التحليل الإحصائي SPSS v.28 :

الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الجدول (3.5): الأساليب الإحصائية وأسباب اختيارها

النوع	الأسلوب	المتغيرات	الغرض	الافتراضات المفحوصة
وصفي	التكرارات والنسب	الجنس، التخصص	وصف العينة	-
وصفي	المتوسط والانحراف	المحاور الثلاثة	قياس الاتجاه المركزي	التوزيع الطبيعي
استدلالي	اختبارات الأحادي	المحاور مقابل قيم افتراضية	اختبار الفرضيات	التجانس، الاستقلالية
استدلالي	اختبارات للمستقلين	التخصص (أدبي/علمي)	مقارنة المجموعات	تجانس التباين
استدلالي	ارتباط بيرسون	العلاقات بين المحاور	قوة العلاقات	الخطية، الاستقلال

## معالجة البيانات المفقودة

- نسبة البيانات المفقودة: 0% (جميع الاستبانات مكتملة).
- في حالة وجود بيانات مفقودة: كان سيتم استخدام طريقة الاستبدال بالمتوسط للمجموعة.

## فحص الافتراضات الإحصائية

## 1. التوزيع الطبيعي:

- استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S Test)
- فحص الرسوم البيانية. (Histogram, Q-Q Plot)
- النتيجة: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تقريباً.

## 2. تجانس التباين:

- استخدام اختبار ليفين (Levene's Test) لاختبارات ت.

## الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

## عرض نتائج التحليل الإحصائي

المقياس	قيمة المحور (من 30)	النسبة المئوية	التفسير
المتوسط الحسابي	23.18	77.27%	مستوى عالٍ
الانحراف المعياري	3.15	-	تجانس متوسط
القيمة الدنيا	16	53.33%	
القيمة العليا	28	93.33%	

الإجابة عن السؤال الأول: هل يوجد وعي بأهمية إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية؟

## الجدول (4.1): الإحصاءات الوصفية لمحور الوعي بأهمية إدارة الأزمات

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	المتوسط الملاحظ	القيمة الافتراضية
0.000	39	6.38	23.18	20

## التفسير الإحصائي:

- قيمة مستوى الدلالة  $(Sig.) = 0.000$  وهي أقل من 0.05.
- المتوسط الملاحظ (23.18) أكبر من القيمة الافتراضية (20).
- النتيجة: يوجد وعي بأهمية إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية بمستوى عالٍ وبدلالة إحصائية.

الإجابة عن السؤال الثاني: هل يوجد التزام بمراحل إدارة الأزمات التعليمية بالمؤسسات التعليمية العالي السودانية؟

## الجدول (4.2): الإحصاءات الوصفية لمحور الالتزام بمراحل إدارة الأزمات

التفسير	النسبة المئوية	قيمة المحور (من 30)	المقياس
مستوى متوسط	62.50%	18.75	المتوسط الحسابي
تباين مرتفع	-	4.07	الانحراف المعياري
	33.33%	10	القيمة الدنيا
	86.67%	26	القيمة العليا

## الجدول (4.3): نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لمحور المراحل

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	المتوسط الملاحظ	القيمة الافتراضية
0.060	39	-1.94	18.75	20

## التفسير الإحصائي:

- قيمة مستوى الدلالة  $(Sig.) = 0.060$  وهي أكبر من 0.05.
- المتوسط الملاحظ (18.75) أقل من القيمة الافتراضية (20).
- النتيجة: لا يوجد التزام كاف بمراحل إدارة الأزمات التعليمية بالمؤسسات التعليمية العالي السودانية، والنتيجة غير دالة إحصائياً.

4.1.3 الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي السودانية وكيفية مواجهتها؟

## الجدول (4.4): ترتيب التحديات حسب متوسط الأهمية (تنازلياً)

الترتيب	رمز السؤال	متوسط الأهمية	مستوى الأهمية	التحدي المقترح
1	Q24	2.35	عالية	ضعف البنية التحتية التكنولوجية
2	Q21	2.28	عالية	نقص التدريب المتخصص في إدارة الأزمات
3	Q22	2.23	متوسطة إلى عالية	عدم وجود خطط طوارئ واضحة ومعلنة
4	Q23	2.2	متوسطة	قلة الموارد المالية المخصصة لإدارة الأزمات
5	Q25	1.95	متوسطة إلى منخفضة	ضعف التنسيق بين الجهات المعنية

## الجدول (4.5): الإحصاءات الوصفية لمحور التحديات

مقياس	قيمة المحور (من 15)	النسبة المئوية	التفسير
المتوسط الحسابي	11.23	74.87%	مستوى عالٍ
الانحراف المعياري	2.49	-	تجانس جيد
القيمة الدنيا	6	40.00%	
القيمة العليا	15	100.00%	

4.1.4 النتيجة العامة للدراسة

## الجدول (4.6): النتيجة العامة للمحاور والدرجة الكلية

المحور	عدد الفقرات	أقصى درجة	المتوسط	النسبة	المستوى
الوعي	10	30	23.18	77.27%	عالٍ
المراحل	10	30	18.75	62.50%	متوسط
التحديات	5	15	11.23	74.87%	عالٍ
الدرجة الكلية	25	75	53.15	70.87%	متوسط إلى عالٍ

4.1.5 نتائج التحليلات الإضافية

## الجدول (4.7): مقارنة مستوى الوعي حسب التخصص (اختبار "ت" للعينات المستقلة)

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
أدبي	31	23.35	3.25
علمي	9	22.56	2.82
قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
0.52	38	0.607	

## مناقشة النتائج

## مناقشة نتائج السؤال الأول

تشير النتائج إلى وجود وعي عالٍ بأهمية إدارة الأزمات التعليمية (بنسبة 77.27%)، وهذا يمكن تفسيره بما يلي:

- الواقع الراهن: الأزمة التي تمر بها السودان جعلت موضوع إدارة الأزمات حياً وملحاً.
- الانفتاح المعرفي: سهولة الوصول للمعلومات عبر وسائل التواصل الاجتماعي حول أهمية إدارة الأزمات.

## مناقشة نتائج السؤال الثاني

أظهرت النتائج ضعف الالتزام بمراحل إدارة الأزمات (بنسبة 62.50% فقط)، ويمكن تفسير ذلك بـ:

- غياب الخطط الواضحة: عدم وجود خطط طوارئ معتمدة رسمياً في المؤسسات التعليمية.
- نقص التدريب: عدم تدريب الكوادر على تطبيق مراحل إدارة الأزمات عملياً.

- الظروف الاستثنائية: صعوبة الالتزام بالمرحل العلمية في ظل الظروف الحالية التي تمر بها البلاد.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( عبدة ،2019) التي أشارت إلى الفجوة بين الوعي النظري والتطبيق العملي لإدارة الأزمات.

### مناقشة نتائج السؤال الثالث

تم تحديد أهم خمسة تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي:

1. البنية التحتية التكنولوجية: يعكس هذا التحدي الاحتياج الملح للتحويل الرقمي خاصة في ظل الأزمات.
2. نقص التدريب المتخصص: يحتاج العاملون في المؤسسات التعليمية لبرامج تدريبية مكثفة.
3. غياب خطط الطوارئ: يحتاج لوضع خطط واضحة ومعلنة للجميع.
4. قلة الموارد المالية: يعتبر التحدي الأكثر شيوعاً في الدراسات المشابهة.
5. ضعف التنسيق: يحتاج لتشكيل لجان تنسيقية بين الجهات المختلفة.

### مناقشة النتيجة العامة

بلغت الدرجة الكلية %70.87 مما يشير إلى أن مؤسسات التعليم العالي السودانية تفتقر للنظام المتكامل لإدارة الأزمات، حيث يوجد وعي جيد لكن التطبيق ضعيف، وهذا يتطلب:

- تحويل الوعي النظري إلى ممارسات عملية.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية.
- وضع سياسات وإجراءات واضحة.

### 4.3 الصعوبات التي واجهت البحث

1. صعوبة الوصول للمعلومات: بسبب الظروف الأمنية.
2. عدم تعاون بعض المؤسسات: خوفاً من الإفصاح عن أوضاعها الداخلية.
3. صعوبة توزيع الاستبانات: الاعتماد على العينة المتاحة فقط.

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

#### النتائج ، التوصيات

استناداً على نتائج تحليل البيانات في الفصل السابق تعرض الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، والتي على ضوءها يتم تقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة بمتطلبات إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السودانية .

-وتتلخص أهم النتائج في هذه الدراسة فيما يلي:

يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية:

(1) يوجد وعي عالٍ بأهمية إدارة الأزمات التعليمية.(77.27%)

(2) لا يوجد التزام كاف بمراحل إدارة الأزمات (62.50% فقط).

(3) أهم التحديات: البنية التحتية التكنولوجية، ونقص التدريب المتخصص.

(4) النتيجة العامة: متوسطة إلى عالية (70.87%)، مما يدل على الحاجة لنظام متكامل.

من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قد أوصت بما يأتي:

(1) تطوير البنية التحتية التكنولوجية.

(2) عقد دورات تدريبية متخصصة.

(3) وضع خطط طوارئ واضحة.

(4) تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات.

(5) تعزيز التنسيق بين الجهات المعنية.

قائمة المراجع:

- أبو قحف، عبد السلام. (2002) *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*. القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- الأعرجي، عاصم. (1996) *إدارة الأزمات واتخاذ القرارات*. عمان، الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (2007) *التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية*. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر.
- حسين، عاصم أحمد (2021). ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات. *مجلة العلوم التربوية*، 29(2)، 1-28. كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- حمادات، محمد حسن. (2007) *وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحملاوي، محمد رشاد. (1997) *إدارة الأزمات*. أبو ظبي، الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث.
- الذهبي، جاسم محمد. (2001) *التطوير الإداري*. بغداد، العراق: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- الرازي، محمد بن أبي بكر. (1983) *مختار الصحاح*. بيروت، لبنان: دار الفكر للنشر.
- الزامل، علي (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. *دراسات العلوم التربوية*، 41(ملحق 1)، 379.
- شدود، ماجد. (2002) *إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطيب، حسن أبشر (1990). إدارة الكوارث. *مجلة الإدارة العامة*، العدد (65)، عمان، الأردن.
- عابد، سعيد. (2009) *دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.
- عباس، صلاح. (2007) *إدارة الأزمات في المنشآت التجارية*. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد الفتاح، إيمان محمد إبراهيم، وعبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر (2020). جهود بعض الجامعات العربية والأجنبية

- في مواجهة الأزمة الناتجة عن فيروس كورونا المستجد (COVID-19) وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية .  
مجلة كلية التربية، (1)، 224. 304-جامعة بني سويف.
- العبيدي، نماء جواد. (2002). *إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
- عليوه، السيد. (2001). *إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية*. القاهرة، مصر: مطابع سجل العرب.
- عوض الله، عصام (2011). *التخطيط لتطوير إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي في ضوء بعض الأساليب الإدارية الحديثة*. مجلة التربية المعاصرة، 25(80)، 129.
- عيدة، محمد أحمد إبراهيم (2019). *إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية* (تصور مقترح). مجلة دراسات التعليم الجامعي، 43(2)، 255. 310-مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
- كحيل، أمل (2015). *أ نموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. مجلة دمشق، 31(2)، 203-257.
- الهوري، سيد. (1998). *الموجز في إدارة الأزمات*. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
- المراجع باللغة الانجليزية:

- Adeyemi, T. (2017). *Causes, consequences and control of students' crises in public and private universities in Nigeria*.
- Ahmad, M. (2008). *Management of the crisis in university education in the United States of America and its potential for use in Egypt* (Doctoral dissertation). Zagazig University.
- Aspery, J., & Woodhouse, N. (1992). Strategies for survival. *Management Services*, 36(11).
- Bates, J. (2015). *University leaders' response to crisis on campus* (Doctoral dissertation). Mercer University, Atlanta.
- Dolan, T. (2006). Few schools are ready to manage a crisis. *The Education Digest*, 72(2), 4–8.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis preparedness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Oxford University Press. (2002). *Oxford advanced learner's dictionary* (8th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Patterson, B. (1993). Crisis impact on reputation management. *Public Relations Journal*, 49(11).
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1996). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34(5).

الشبكة الدولية للمعلومات

<https://ar.wikipedia.org>