دراسة تحليلية لمدى اتباع إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة-

Analytical study of the extent of crisis management adoption in university institutions - Faculty of Economics, Business and Management Sciences at Skikda University –

إلهام شيلي[1*]

[1] جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، الجزائر، إيميل: i.chili@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2025/02/20 تاريخ القبول: 2025/12/13 تاريخ النشر: 2025/12/28

ملخص:

يعد موضوع إدارة الأزمات موضوع مهم فيا لوقت الحالي، كون العالم يمر تطورات وازمات تستدعي المعالجة والبحث عن الحلول. ومن المؤسسات التي تتبع إدارة الأزمات المؤسسات الجامعية كونها تتأثر بأي تغير يحدث في المحيط الخارجي. كما تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دراسة موضوع إدارة الأزمات وأبعادها نظريا وتطبيقيا، ولمعالجة إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية لمعالجة الجانب التطبيقي والتوصل على النتائج المرجوة تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان عليهم. توصلت الدراسة إلى أن هناك اعتماد متوسط حيث قدر المتوسط الحسابي بـ: 1,3533 لإدارة الأزمات بالكلية المبحوثة، ومستوى الدلالة قدر بـ: 0,001 أي أصغر من 0,05. كما نوصي بضرورة الاعتماد على أبعاد إدارة الأزمات.

كلمات مفتاحية: إدارة الأزمات، المؤسسات الجامعية، جامعة سكيكدة.

تصنيفات JEL : M10, M19

Abstract:

The study aims to shed light on the issue of crisis management at the level of university institutions, as we are among the institutions affected by crises of various kinds. To address the problem of the study, the descriptive analytical approach was relied upon, and the statistical packages program was used to address the applied aspect and reach the desired results .The study concluded that there is an average reliance on crisis management at the college under study.We also recommend the necessity of relying on the dimensions of crisis management.

Keywords: Crisis management, university institutions, Skikda University

Jel Classification Codes: M10, M19

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

نعيش في زمننا الأن العديد من التقلبات والتغييرات التي أثرت على سيرورة نمو الدول والمؤسسات، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات لابد من وضع الأساليب واستراتيجيات مناسبة لجعل الدول والمؤسسات تنهض وتنمو وتتطور. ففي وقتنا تحدث العديد من الأزمات التي تؤثر بشكل مباشر على الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتجعل الدول والمؤسسات في حالة الركود في الفترة الحالية وحتى الفترة المستقبلية. ومن بين الأزمات التي أثرت على الأوضاع العالمية الأزمات الصحية التي شهدتها السنوات الماضية وهي أزمة كورونا، التي تحتمت على الدول أن تغلق كل المنافذ والتواصل فيما بينها. لذا وجب اتباع بروتوكول وإجراءات معينة من أجل الخروج من الأزمة بأقل الأضرار وعدم التأثير الكبير على اقتصاديات الدول.

لذا اعتمدت العديد من المؤسسات على إدارة الأزمات ومختلف أساليبها وإجرائها وسياساتها ومراحلها من أجل مواجهتها والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة. ومن بين القطاعات والمجالات التي تأثرت بأزمة كورونا على وجه التحديد قطاع التعليم والمؤسسات الجامعية والعملية التعليمية. لذا من أجل الخروج من الأزمة وعدم إلحاق الضرر بالسنة الجامعية كان لابد من وضع إجراء يمكن الطلبة من تلقي تعليمهم عن بعد من جهة وإتماما الجوانب البيداغوجية من جهة أخرى. ومن بين الجامعات التي انصبت عليها دراستنا، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة كونها قامت بتغيير أساليبها الإدارية والتعليمية حتى تتماشى مع أزمة كورونا والخروج بأقل الأضرار الممكنة.

- **إشكالية الدراسة:** تتمثل إشكالية دراستنا فيما يلي:

ما و اقع اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة على إدارة الأزمات أثناء جائحة كورونا؟

من خلال التساؤل الرئيسي نقوم بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما واقع اعتماد على التخطيط لإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء ازمة كورونا؟
- ✓ ما واقع اعتماد نظام الاتصال للإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء ازمة كورونا؟
- ✓ ما واقع اعتماد التنسيق والتنظيم لإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء أزمة كورونا؟

- ✓ ما واقع اعتماد اتخاذ القرار للإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء أزمة كورونا؟

- فرضيات الدراسة: للإجابة عن التساؤل الرئيسي نقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد اعتماد مرتفع لإدارة الأزمات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء جائحة كورونا

من خلال الفرضية الرئيسية التالية نقوم بصياغة الفرضيات الفرعية:

- هناك اعتماد مرتفع للتخطيط لإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء ازمة كورونا؛

- هناك اعتماد مرتفع لنظام الاتصال للإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء ازمة كورونا؛

- هناك اعتماد مرتفع للتنسيق والتنظيم لإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء أزمة كورونا؛

- هناك اعتماد مرتفع لاتخاذ القرار للإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء أزمة كورونا.

- أهداف الدراسة: تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على مايلي:

- ✓ التعرف على المفاهيم الخاصة بموضوع إدارة الأزمات؛
- ✓ التطرق لمختلف مراحل الأزمة في المؤسسة وطرق حلها؛
- ✓ التعرف على التطبيق الفعلي والعملي لإدارة الأزمات في جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة.

- منهج الدراسة: لقيام بتحليل ومعالجة إشكالية الدراسة وبهدف اختبار الفرضيات ومدى صحتهم والتوصل إلى النتائج المقترحة، نستخدم المنهج الوصفي التحليل، بغرض تحليل واستنباط المفاهيم، ومن أجل الوقوف الميداني سوف نعتمد على تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي **spss**.

2. الجانب النظري للبحث

1.2 مفهوم إدارة الأزمات:

أطلق الصينيون القدماء على كلمة الأزمة اسم **WEI-JI** وهي كلمة مكونة من مقطعين: المقطع الأول هو خطر والثاني فرصة، ويقصد بذلك أن الأزمة خطر يهدد المنظمة وفرصة لابد من اغتنامها للتجديد والتطوير. الأزمة هي نقطة تجول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من

عدم الاستقرار يحدث فيها تغير حاسم في سير العمل، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها. الأزمة هي الوقت الذي يكون الوضع خطرا أو ربما اللحظة التي يمكن لوضع ما أن يتغير من الأحسن إلى الأسوء أو العكس. (بوحوفاني و فضيلة زادم، جويلية 2021، صفحة 536)

كلمة الأزمة تعددت تعاريفها من خلال الباحثين الذين تناولوا موضوعها، فهي كلمة من السماسرة وتم تناولها في صناعة البناء. فأغلب التعاريف صادرة عن المهنيين المحترمين في مجال إدارة الأزمات. يقدم **Barton**

1993 توضيح حول إدارة الأزمات كونه رائد في تخطيط إدارة الأزمات، أنها: حدث كبير لا يمكن التنبؤ به وله نتائج سلبية محتملة. (Reid, 2000, p. 01)

تسعى إدارة الأزمات للتنبؤ بالأزمة، والتخطيط لمحاولة منع وقوع الزمة إن أمكن ذلك، وإلا فالعمل على تقليل الآثار السلبية لها، وعليه فإن إدارة الأزمات تقوم باتخاذ قرارات استراتيجية كبرى في مواقف غير طبيعية وغير مستقرة ومعقدة. وببساطة يمكن القول بأن إدارة الأزمات هي الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث. (مصطفى، 2024، صفحة 30). عرفت إدارة الأزمة بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطرا محتملا، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديرا للأزمة في حال حدوثها. (جعفر، يناير 2017، صفحة 301)

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات على انها عملية إدارية تسعى للقضاء على المخاطر والكوارث، وهي نظام يعتمد من قبل المؤسسات والدول للخروج من الأزمات بأقل الأضرار.

وهناك عدة سمات لإدارة الأزمات: (Mehr & Ramezan jahanian, October 2016, p. 146)

- المشاركة الطوعية من الناس للإغاثة ومواجهة الكوارث؛
- الوعي باحتياجات المتضررين؛
- زيادة الإنتاجية وفقا للاحتياجات العاملين؛
- فلسفة تعتمد على قيم الناس ومعتقداتهم؛
- القيام بالأعمال التي لديها معلومات ومعارف؛
- تتسم باللامركزية، كما أنها تحترم العادات المحلية والاجتماعية والثقافية.

تكمن أهمية إدارة الأزمات في: (سليمة، يناير 2023، صفحة 594)

- تجنب الآثار السلبية بالغة الخطورة المتوقعة في حال عدم الاستعداد لمواجهة الأزمات قبل حدوثها؛
- إن إدارة الأزمات تساهم في إزالة الغموض المصاحب لحدوث الأزمات ومن ثم تقليل حالة الارتباك التي يمكن معها الوقوع في أزمات أخرى أو زيادة حدة الأزمة؛
- إدارة الأزمات تعمل على تقليل الفترة المنقضية في اختلال النظام عقب الأزمات واستعادة التوازن في أسرع وقت بل يمكنها منع حدوثها؛
- وجود إدارة الأزمات يعمل على تهيئة الحو النفسي مما يواجه القلق المصاحب للأزمات ويحارب الشائعات ويمنع بعض السلوكيات غير المرغوبة؛
- تتيح إدارة الأزمات تشكيل فريق متخصص وكفء يمكنه رفع كفاءة المؤسسة واحتواء تبعات الأزمات واستخلاص الخبرات المتعلمة.

2.2 متطلبات ومستويات إدارة الأزمات في الجامعات:

تتمثل مايلي: (بالقاسمي، 2022، صفحة 1401)

- وجود القيادة الفعالة لدعم التنفيذ الفعال لإدارة الأزمة ومتابعة الاستعداد لمواجهتها؛
- وجود فريق لإدارة الأزمات مدرب على التعاون مع الأنواع المختلفة من الأزمات يعمل على مستوى المدرسة، وأن توجد علاقة قوية بين فريق إدارة الأزمات بالمدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي ومراكز الرعاية الصحية مما يدعم قدرة المدرسة على تقديم الخدمات المناسبة عند حدوث الأزمات؛
- وجود خطة لإدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية تحدد موضوع نوع المواجهة المطلوبة في كل موقف حتى يتعرف العاملون بالمدرسة كيف سيواجهون الأزمة في الوقت المناسب، ويتم تطوير الخطة بشكل مستمر وتوزيعها على فريق مواجهة الأزمات؛
- توفير قنوات فعالة للاتصال داخل المدرسة وخارجها مع الأباء ومع وسائل الإعلام وهيئات المجتمع المحلي حتى يمكن تقديم المساعدة عند الضرورة؛
- التدريب المستمر للأفراد على فهم سياسات وإجراءات عملية صنع القرار، والوصول إلى قرارات رشيدة لمنع الأزمات أو مواجهتها بكفاءة عند وقوعها.

تتطلب إدارة الأزمات في الجامعات مجموعة من العناصر التي تزيد فاعلية الجامعات في تحقيق أهدافها ومواكبة التطورات الحاصلة من حولها ما في ظل أزمات العصر مايلي: (محمود، سلامة مانع فاضل، و صابر حمد محمود، 2020، صفحة 7)

- تقييم كفاءة الإجراءات التصحيحية أو تعديلها؛ التنبؤ الجيد لعدد الطلبة المتقدمين؛ تقييم الطلبة الحاليين والاهتمام بالخريجين؛ معرفة متطلبات سوق العمل؛ الاهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية. والاهتمام بمعايير ومناهج وبرامج التعليم؛ تطوير الموافق التدريبية والموارد التعليمية والمعلوماتية؛ العمل بالتشريعات والقوانين على جميع المستويات.

حددت جامعة ممفيس مستويات للأزمة الجامعية وهي: (عبابنة و محمد علي عاشور، 2018، صفحة 719)

- المستوى الأول: الأزمة المحدودة ضمن خطة الجامعة لإدارة الأزمة، وهي أي حادث محتمل، أو حدث بالفعل؛

- المستوى الثاني: وهي القضايا التي تقود إلى أزمات، وتشمل المواقف التي تتفاقم ببطء، وتؤثر سلبا؛

- المستوى الثالث: مستوى الأزمة الكبرى وهو الحادث الذي يقود إلى خطر كبير على موظفي الجامعة، والطلبة، والزوار، والمصادر، مع احتمالية التسبب في الوفيات، أو الجروح، أو الدمار الكبير. وهذا المستوى يتطلب تدخل الجامعة، وفريق إدارة الأزمات لاتخاذ الإجراءات الطارئة المناسبة، ويمكن طلب المساعدة من جهات خارجية.

3.2 فيروس كورونا و أثره على إدارة الأزمات بالجامعات:

اشتق الاسم الإنجليزي من المرض **Covid 19** من أول حرفين من كلمتي **CORONA & VIRUS** وحرف **D** من كلمة **Disease** والرقم 19 من السنة التي ظهر فيها الفايروس لأول مرة. يعد الفيروس التاجي كورنا المستجد نوعا جديد أو سلالة جديدة من فيروس كورونا تم التعرف عليه لأول مرة في مجموعة من حالات الإلتهاب الرئوي، وقد حظي هذا الفيروس بعدة مسميات مثل فيروس كورونا الجديد، أو فيروس كورونا المستجد، أو كوفيد 19. (فضيلة، جانفي 2023، الصفحات 2-3). أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميا في يناير 2020 أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم مارس 2020. تضمنت استجابة السلطات في جميع أنحاء العالم. وتم تطبيق الاغلاق الكامل. (بشير، مارس 2022، صفحة 4)

انتشر فيروس كورونا على مستوى العالم، وأثر على جميع البلدان. كما كان له تأثير كبير ومباشر على الطلاب والمؤسسات الجامعية والتعليم العالي. حيث تم إغلاق المدارس والجماعات

وأصبحت الفصول الدراسية والتدريس افتراضيا. لم يكن من السهل على جميع الأعضاء وأصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي التنقل من النظام التعليمي المعتمد إلى النظام التعليمي عن بعد، ولم يكن سهل على الطلاب قبول العملية التعليمية أن تتم بالكامل في المنازل. حيث أصبح الطلاب يتلقون دروسهم عبر الأنترنت وأجهزة الكمبيوتر وشاشات الهاتف المحمول. من خلال المنصات الرقمية والمحاضرات المرئية. (Stankovska, Imran Memedi, & Svetlana Pandilovska Grncarovska, 2022, p. 182). هنا تكمن أهمية وفوائد إدارة الأزمات في القدرة على تقييم الوضع من داخل وخارج المؤسسات من خلال تقنيات لتوجيه الإجراءات لاحتواء انتشار الضرر المحتمل أو المتصور. (Goel, 2009, p. 34)

3. الجانب التطبيقي للبحث

1.3 لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة:

تم إنشاء كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-272 المتعلق بإنشاء الجامعة. وفي سنة 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-272 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-272 تم تسمية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة استفادت الكلية عام 2004-2005 من مبنى بيداغوجي جديد يتكون من: مدرجين 400 مقعد؛ مبنى بيداغوجي ب 1000 مقعد يضم قاعات للمحاضرات، قاعات للأعمال الموجهة ومدرج 200 مقعد. كانت الكلية تتكون من قسمين: قسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير. وطبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 28 نوفمبر 2010 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تشكلت الأقسام التالية وهي: قسم العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، وقسم العلوم التجارية. طبقا للقرار رقم 1129 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 نشأت لدى الكلية الأقسام التالية: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، وقسم العلوم المالية والمحاسبة. (الكلية، 2024)

2.3 الأدوات المستخدمة والأساليب الإحصائية:

من أجل التعرف على الاعتماد على إدارة الأزمات وواقع اعتمادها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة، خلال أزمة كورونا، بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لهذا البحث.

أ- أدوات الدراسة:

- الملاحظة البسيطة: تعتبر الملاحظة من التقنيات والأدوات التي تعتمد عليها لمعاينة مجموعة من الظواهر والأحداث. وهي عفوية ومباشرة، وتعتمد على تجميع المعلومات البيانات والمعطيات حول موضوع معين. تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة للحصول على معلومات تتناسب مع إجابات المبحوثين.

- الاستبيان: تعتبر وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعتمد أساسا على استبيان يتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص مباشرة. وثم استخدام الاستبيان كونه من الأدوات المناسبة لقياس مدى اعتماد الكلية المبحوثة على إدارة الأزمات خلال ازمة كورونا.

ومن أجل ذلك تم تطوير الاستبيان بالشكل التالي:

- قسم خاص بالمتغيرات الشخصية: ضم كلا من: الجنس، الدرجة العلمية، والوظيفية، والقسم؛
- قسم خاص بأبعاد المتغير الواحد: ضم كلا من: التخطيط أثناء أزمة كورونا، نظام الاتصال للإدارة أثناء كورونا، التنسيق والتنظيم أثناء أزمة كورونا، واتخاذ القرار أثناء ازمة كورونا.

الجدول 1: "مقياس الاستبيان"

التصنيف	نعم	لا
الدرجة	01	02

المصدر: بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تم حساب المدى الخاص بالاستبيان وأصبح طول الفئة مايلي:

- من {0-0,5} موافقة ضعيفة؛
- من {0,5-1,5} موافقة متوسطة؛
- من {1,5-2} موافقة قوية.

ب- الأساليب الإحصائية للدراسة:

تتطلب الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات): يعد مؤشر إحصائي لثبات المقياس لأحد الاختبارات، أو درجة تمثيل مجموعة من البنود لتكوين واحد متعدد الأبعاد، ويفسر وفقا للقيم 0,7 أي **70%** وبالتالي الدراسة مقبولة.

- معامل الإرتباط بيرسون: بهدف معرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للمحاور الكلية لهذه العبارات؛

- معامل الإلتواء والتفلطح: وذلك بهدف معرفة ما إذا بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛

- التكرارات المطلقة والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الوظيفية؛

- المتوسطات الحسابية: يساعد هذا الاختبار على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي. استعملناه في هذه الدراسة لقياس مدى دلالة إجابة المبحوثين على مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة المبحوثة؛

- الانحراف المعياري: وهو واحد من أهم مقاييس التشتت، حيث استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛

- اختبار **T-simple test**: للاختبار صحة الفرضيات الخاصة بالدراسة، أي قبولها أو رفضها؛

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة كل الأفراد الموجودين داخل الحرم الجامعي، بجامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، لكن انصب مجتمع دراستنا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. كونه من الكليات التي أثرت عليها أزمة جائحة كورونا. وحددت عينة الدراسة في جميع أفراد الكلية من هيئة تدريسية وموظفين، وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل. تم توزيع استبيان إلكتروني لتسهيل عملية جمع إجابات المبحوثين. تم استرجاع 60 استبانة، صالحة منها فقط للدراسة: 49 استبيان رقمي.

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- ثبان الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ): تم التوصل إلى مايلي:

الجدول 2: "معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير الدراسة"

المحور	العبارات	المعامل
إدارة الأزمات	16	0,899

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ كان أكبر من 0,7 أي **70%**، قدر ب: 0,899 أي **89.9%**، مما يدل على أن البيانات قابلة للتحليل.

ب- صدق الاتساق الداخلي: كانت ممثلة في الجدول التالي:

الجدول 3: "درجة الاتساق الداخلي لإدارة الأزمات"

العبارات	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
اهتم أثناء إنجاز مهامي بجمع واكتشاف المعلومات حول أزمة كورونا	0.700**	0.001
استعين بخبراء ومختصين بأزمة كورونا لوضع خطط وفقا لذلك	0.508**	0.001
أقوم بتقييم خططي السابقة في التدريس وإعادة تطويرها وفقا لأزمة كورونا	0.714**	0.001
أهتم بحضور مؤتمرات وندوات افتراضية تتحدث عن أزمة كورونا	0.699**	0.001
تهتم الجامعة بتوفير المعلومات الكافية حول تسيير التعليم أثناء أزمة كورونا	0.621**	0.001
توفر الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالمقررات التعليمية أثناء أزمة كورونا	0.703**	0.001
أعتمد على التعليم عن بعد مع طلبتي أثناء ازمة كورونا	0.622**	0.001
أقوم بتقييم عن بعد الطلبة أثناء أزمة كورونا	0.619**	0.001
تحرص جامعتنا على تنظيم العمليات الخاصة بتسيير الأنشطة التدريسية والبيداغوجية أثناء أزمة كورونا	0.672**	0.001
تحرص جامعتنا على توفير الأجهزة والوسائل التي تساعد العملية التدريسية أثناء أزمة كورونا	0.623**	0.001
أعمل على خفض حدة التوتر بيني وبين زملائي وتنسيق الأعمال أثناء أزمة كورونا	0.604**	0.001
أعتمد على أسلوب إدارة الوقت لتنظيم حصصي أثناء أزمة كورونا	0.743**	0.001
توفر نظام المعلومات بجامعتنا حول الأزمة يمكنني من اتخاذ القرار المناسب	0.679**	0.001
تشرك جامعتنا الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرار والتعامل مع أزمة كورونا	0.614**	0.001
تعتمد جامعتنا على أسلوب فرق العمل واتخاذ القرار حول نمط التعليم المناسب أثناء أزمة كورونا	0.691**	0.001
أستخدم أسلوب التفكير الابتكاري في عملية اتخاذ القرار لإدارة التعامل مع أزمة كورونا	0.389**	0.006

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

*: دال عند مستوى الدلالة 0,05؛

**: دال عند مستوى الدلالة 0,01.

من خلال الجدول السابق الخاص بالاتساق الداخلي لمتغير إدارة الأزمات بالمؤسسة المبحوثة، وذلك لعبارات من 1 إلى 16 أنها كلها دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة: **($\alpha \leq 0,05$)**. وذات إشارة موجبة مما يعني وجود ارتباط قوي وموجب بين عبارات المتغير الخاص بالدراسة.

5.3 عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

أ- تحليل بيانات المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة:

- تحليل نتائج متغير الجنس لعينة الدراسة: تظهر في الجدول والشكل الموالي:

الجدول 5: "توزيع عينة الدراسة على حسب متغير الجنس"

الجنس	التكرار المطلق	النسب المئوية
ذكر	12	%24,5
أنثى	37	%75,5
المجموع	49	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

أظهرت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة هي من جنس الإناث حيث قدرت بـ: 37 مفردة، بينما عدد الذكور تجلى في: 12 مفردة. يرجع ذلك إلى طبيعة العمل والمهنة في حد ذاتها.

- تحليل نتائج متغير الرتبة العلمية لعينة الدراسة: تجلت النتائج في الجدول الموالي

الجدول 6: "توزيع عينة الدراسة على حسب متغير الرتبة العلمية"

الرتبة العلمية	التكرار المطلق	النسب المئوية
ماجستير	4	%8,2
دكتوراه	17	%34,7
التأهيل الجامعي	26	%53,1
الأستاذية	2	%4,1
المجموع	49	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تجلت نتائج الدراسة في ان فئة التأهيل الجامعي هي أكبر فئة من حيث التكرارات المطلقة حيث قدرت بـ: 26 مفردة، بينما أضعف فئة كانت الأستاذية نظرا لعدم تواجدهم في الكلية اثناء اجراء الدراسة.

- تحليل نتائج متغير الدرجة الوظيفية لعينة الدراسة: تمثلت النتائج فيمايلي:

الجدول 7: "توزيع عينة الدراسة على حسب متغير الدرجة الوظيفية"

الدرجة الوظيفية	التكرار المطلق	النسب المئوية
أستاذ مساعد	4	%8,2
أستاذ محاضر	43	%87,8
أستاذ التعليم العالي	2	%4,1
المجموع	49	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

أفرزت نتائج الدراسة أن اغلبية عينة الدراسة تمحورت في أستاذ محاضر قدر التكرار بقيمة: 43، وبنسبة 87,8%، ذلك لطبيعة التركيبة الخاصة بالكلية وفترة اجراء الدراسة.

- تحليل نتائج متغير القسم لعينة الدراسة: تجلت النتائج فيمايلي:

الجدول 8: "توزيع عينة الدراسة على حسب متغير القسم"

الدرجة الوظيفية	التكرار المطلق	النسب المئوية
قسم علوم التسيير	23	%46,9
قسم العلوم الاقتصادية	17	%34,7
قسم علوم التجارية	5	%10,2
قسم المالية والمحاسبة	4	%8,2
المجموع	49	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

أفرزت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة لتكرارات الأساتذة كانت في قسم علوم التسيير قدرت بـ: 23، في حين أقل عدد لتكرارات توزيع الأساتذة حسب القسم كانت لقسم المالية والمحاسبة قدرت بـ: 04 نظرا لكون القسم جديد وحديث النشأة.

ب- تحليل مستوى متغير إدارة الأزمات لعينة الدراسة:

- تحليل بيانات بعد التخطيط أثناء ازمة كورونا: تجلت النتائج فيمايلي:

الجدول 9: "بيانات مستوى بعد تخطيط أثناء أزمة كورونا"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	أهتم أثناء إنجاز مهامي بجمع واكتشاف المعلومات حول أزمة كورونا	1,18	0,391
02	أستعين بخبراء ومختصين بأزمة كورونا لوضع خطط وفقا لذلك	1,67	0,474
03	أقوم بتقييم خططي السابقة في التدريس وإعادة تطويرها وفقا لأزمة كورونا	1,10	0,306
04	أهتم بحضور مؤتمرات وندوات افتراضية تتحدث عن أزمة كورونا	1,57	0,500
	المجموع	1,38	0,270

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال نتائج الجدول الخاص بالبعد الأول من أبعاد متغير الدراسة وهو تخطيط أثناء أزمة كورونا، نلاحظ أن هناك مستوى من متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام قيمة: 1,38 وبانحراف معياري قدر ب: 0,270. وكانت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي رقم 02 قدره: 1,67 وبانحراف معياري قدرب: 0,474، أي متوسط مرتفع محصور بين 1,5 إلى 2. وأضعف عبارة هي العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره: 1,10 وبانحراف معياري قدره: 0,306. وهذا يرجع أن الكلية المبحوثة فعلا تسعى لوضع خطط ترقبا للأزمات سواء قبل الأزمة أم بعدها.

- تحليل بيانات بعد نظام الاتصال للإدارة أثناء أزمة كورونا: تمثلت النتائج في مايلي:

الجدول 10: "بيانات مستوى بعد نظام الاتصال للإدارة أثناء أزمة كورونا"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	تهتم الجامعة بتوفير المعلومات الكافية حول تسيير التعليم أثناء أزمة كورونا	1,08	0,277
02	توفر الجامعة قاعدة بيانات خاصة بالمقررات التعليمية أثناء أزمة كورونا	1,37	0,487
03	أعتمد على التعليم عن بعد مع طلبتي أثناء أزمة كورونا	1,20	0,407
04	أقوم بتقييم عن بعد للطلبة أثناء أزمة كورونا	1,65	0,481
	المجموع	1,32	0,266

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال نتائج الجدول الخاص بالبعد الثاني من أبعاد متغير الدراسة وهو نظام الاتصال للإدارة أثناء أزمة كورونا، نلاحظ أن هناك مستوى من ضعيف إلى مرتفع حسب المدى المذكور سلفا. حيث بلغ المتوسط العام قيمة: 1,32 وبانحراف معياري قدر ب: 0,266. أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي رقم 04: 1,65 وبانحراف معياري قدر بـ: 0,481، أي متوسط مرتفع محصور بين 1,5 إلى 2. وأضعف عبارة هي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره: 1,08 وبانحراف معياري قدره: 0,277. وهذا يرجع أن الكلية المبحوثة اعتمدت أثناء أزمة كورونا أنظمة الاتصال عن بعد واستخدام التقنيات الرقمية أثناء الآزمة.

- تحليل بيانات بعد التنسيق والتنظيم أثناء أزمة كورونا: تمثلت النتائج في مايلي:

الجدول 11: "بيانات مستوى بعد التنسيق والتنظيم أثناء أزمة كورونا"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	تحرص جامعتنا على تنظيم العمليات الخاصة بتسيير الأنشطة التدريسية والبيداغوجية أثناء أزمة كورونا	1,04	0,200
02	تحرص جامعتنا على توفير الأجهزة والوسائل التي تساعد العملية التدريسية أثناء أزمة كورونا	1,51	0,505
03	أعمل على خفض حدة التوتر بيني وبين زملائي وتنسيق الأعمال أثناء أزمة كورونا	1,18	0,391
04	أعتمد على أسلوب إدارة الوقت لتنظيم حصصي أثناء أزمة كورونا	1,16	0,373
	المجموع	1,22	0,240

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال نتائج الجدول الخاص بالبعد الثالث من أبعاد متغير الدراسة وهو التنسيق والتنظيم أثناء أزمة كورونا، نلاحظ أن هناك مستوى من متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام قيمة: 1,22 وبانحراف معياري قدر ب: 0,240. وكانت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي رقم 02 قدره: 1,51 وبانحراف معياري قدربـ: 0,505، أي متوسط مرتفع محصور بين 1,5 إلى 2 حسب المدى. وأضعف عبارة كانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره: 1,04 وبانحراف معياري قدره: 0,200. وهذا يرجع أن الكلية المبحوثة تسعى للتنسيق بين الهيئة التدريسية والطلاب وبين الموظفين في الإدارة عن طريق الوسائط الرقمية.

- تحليل بيانات بعد اتخاذ القرار أثناء أزمة كورونا: تمثلت النتائج في مايلي:

الجدول 12: "بيانات مستوى بعد اتخاذ القرار أثناء أزمة كورونا"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	توفر نظام المعلومات بجامعتنا حول الأزمة الذي يمكن من اتخاذ القرار المناسب	1,29	0,456
02	تشرك جامعتنا الهيئة التدريسية في عملية اتخاذ القرار والتعامل مع أزمة كورونا	1,63	0,487
03	تعتمد جامعتنا على أسلوب فرق العمل واتخاذ القرار حول نمط التعليم المناسب أثناء أزمة كورونا	1,55	0,503
04	أستخدم أسلوب التفكير الابتكاري في عملية اتخاذ القرار لإدارة التعامل مع أزمة كورونا	1,45	0,503
	المجموع	1,47	0,287

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال نتائج الجدول الخاص بالبعد الرابع من أبعاد متغير الدراسة وهو اتخاذ القرار أثناء أزمة كورونا، نلاحظ أن هناك مستوى من متوسط إلى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام قيمة: 1,47 وبانحراف معياري قدر ب: 0,280. وكانت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي رقم 02 قدره: 1,63 وبانحراف معياري قدرب: 0,487، أي متوسط مرتفع محصور بين 1,5 إلى 2. وأضعف عبارة كانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره: 1,29 وبانحراف معياري قدره: 0,456. وهذا يرجع أن الكلية المبحوثة لاتخاذ القرارات التي تخدم طلبتها وأيضا سير العملية التعليمية والخروج بأقل الأضرار الممكنة.

- تحليل بيانات متغير الدراسة إدارة الأزمات: تمثلت النتائج في مايلي:

الجدول 13: "بيانات مستوى متغير إدارة الأزمات"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
16	المجموع	1,35	0,217

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المتوسط الحسابي الكلي لمتغير إدارة الأزمات حسب عينة الدراسة بالكلية المبحوثة، يساوي: 1,35 وبانحراف معياري قدره: 0,217. وهو مستوى

متوسط محصور بين 1,5-2 حسب المدى. ويرجع ذلك كون الكلية سعت إلى الانتقال والتغيير من سياساتها واستراتيجياتها لتواكب أزمة كورونا والعمل عن بعد وفقا لمنصة موودل ومنصة **Progress** وأيضا البريد الالكتروني والاجتماعات الافتراضية لسير العملية التعليمية وأيضا العمل البيداغوجي والخروج بأقل الأضرار.

4. تحليل النتائج:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أفرزت النتائج مايلي:

الجدول 14: "بيانات مستوى بعد تخطيط أثناء أزمة كورونا"

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التخطيط أثناء ازمة كورونا	1,3827	0,27052	35,777	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك مستوى متوسط للمتوسط الحسابي، محصور بين (1-1,5(حسب المدى، وقيمة **T** المحسوبة قدرت بـ: 35,777 وهي أكبر من الجدولية، كما ان مستوى الدلالة قدر بـ: 0,001، أي أصغر من 0,05. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونستبدلها بأن هناك مستوى واعتماد متوسط للتخطيط لإدارة الأزمة بالكلية المبحوثة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أفرزت النتائج مايلي:

الجدول 15: "بيانات مستوى بعد نظام الاتصال للإدارة أثناء أزمة كورونا"

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
نظام الاتصال للإدارة أثناء ازمة كورونا	1,3265	0,26617	34,887	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك مستوى متوسط للمتوسط الحسابي، محصور بين (1-1,5(حسب المدى، وقيمة **T** المحسوبة قدرت بـ: 34,887 وهي أكبر من الجدولية، كما ان مستوى الدلالة قدر بـ: 0,001، أي أصغر من 0,05. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونستبدلها بأن هناك مستوى واعتماد متوسط لنظام الاتصال أثناء الأزمة بالكلية المبحوثة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أفرزت النتائج مايلي:

الجدول 16: "بيانات مستوى بعد التنسيق والتنظيم أثناء أزمة كورونا"

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التنسيق والتنظيم أثناء ازمة كورونا	1,2245	0,24069	35,613	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك مستوى متوسط للمتوسط الحسابي، محصور بين (1-1,5(حسب المدى، وقيمة **T** المحسوبة قدرت بـ: 35,613 وهي أكبر من الجدولية، كما ان مستوى الدلالة قدر بـ: 0,001، أي أصغر من 0,05. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونستبدلها بأن هناك مستوى واعتماد متوسط لبعد التنسيق والتنظيم أثناء الأزمة بالكلية المبحوثة.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أفرزت النتائج مايلي:

الجدول 17: "بيانات مستوى بعد اتخاذ القرار أثناء أزمة كورونا"

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار أثناء ازمة كورونا	1,4796	0,28794	35,970	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك مستوى متوسط للمتوسط الحسابي، محصور بين (1-1,5(حسب المدى، وقيمة **T** المحسوبة قدرت بـ: 35,970 وهي أكبر من الجدولية، كما ان مستوى الدلالة قدر بـ: 0,001، أي أصغر من 0,05. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونستبدلها بأن هناك مستوى واعتماد متوسط لاتخاذ القرار للإدارة أثناء الأزمة بالكلية المبحوثة.

و- اختبار الفرضية الرئيسية: أفرزت النتائج مايلي:

الجدول 19: "بيانات مستوى متغير إدارة الأزمات أثناء أزمة كورونا"

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	1,3533	0,21746	43,562	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك مستوى متوسط للمتوسط الحسابي، محصور بين (1-1,5(حسب المدى، وقيمة **T** المحسوبة قدرت بـ: 43,562 وهي أكبر من الجدولية، كما ان مستوى

الدلالة قدر بـ: 0,001، أي أصغر من 0,05. وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونستبدلها بأن هناك مستوى واعتماد متوسط لإدارة الأزمات بالكلية المبحوثة.

4. خاتمة:

بعد تناولنا لموضوع إدارة الأزمات، ومعرفة مدى الاعتماد عليها أثناء أزمة كورونا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة.. لذا يمكن تلخيص النتائج في النقاط التالية:

- توصلنا من خلال هذه الدراسة أن إدارة الأزمات تساهم في إزالة الغموض المصاحب لحدوث الأزمات ومن ثم تقليل حالة الارتباك التي يمكن معها الوقوع في أزمات أخرى؛
- توصلنا أيضا من خلال هذه الدراسة أن لتفعيل إدارة الأزمات لابد من وجود العديد من المتطلبات أهمها وجود القيادة الفعالة لدعم التنفيذ الفعال لإدارة الأزمة ومتابعة الاستعداد لمواجهتها؛ وجود فريق لإدارة الأزمات مدرب على التعاون مع الأنواع المختلفة من الأزمات؛
- توصلنا من خلال هذه الدراسة أن يوجد اعتماد متوسط لإدارة الأزمات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء جائحة كورونا؛
- توصلنا من خلال الدراسة أن هناك اعتماد متوسط للتخطيط لإدارة الأزمة وأيضا لنظام الاتصال للإدارة بالكلية المبحوثة أثناء ازمة كورونا؛
- توصلنا من خلال الدراسة أن هناك اعتماد متوسط للتنسيق والتنظيم واتخاذ القرار لإدارة الأزمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة أثناء أزمة كورونا؛
- توصلنا من خلال هذه الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0,05$)** في إجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس والرتبة العلمية، لكن هناك فروقات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية ومتغير القسم.

- **اقتراحات:** من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات في النقاط التالية:

- ضرورة توفير موارد مالية وتكنولوجية من أجل مواجهة الأزمات المفاجئة خاصة الصحية؛
- ضرورة الاعتماد على عناصر ومتطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات والقطاعات المختلفة؛
- ضرورة تفعيل مقرارات دراسية حول مواجهة الأزمات من أجل نشر الوعي بالأزمة.

5. قائمة المراجع:

- طارق بوحوفاني، و فضيلة زادم. (جويلية 2021). أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات). المجلة الجزائرية لأمن الإنساني، المجلد: 06، العدد: 02، 533-553.

- منى سامي محمود مصطفى. (2024). إدارة الأزمات. مصر: جامعة المنصورة.

- جعفر، ي. ا) .يناير 2017 .(أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس .مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول.324-293 ,

- سعيد محمد سعيد عبابنة، و محمد علي عاشور. (2018). واقع إدارة الزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد: 26، العدد: 01، 715-742.

- محمد الأزهر بالقاسمي. (2022). واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 من وجهة نظر مديري التعليم الثانوي والمتوسط. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد: 07، العدد: 02، 1394-1428.

- ناجي عبد الستار محمود، سلامة مانع فاضل، و صابر حمد محمود. (2020). واقع إدارة الأزمات في التعليم الجامعي -جامعة سامراء أنموذجا- دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة سامراء. المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات. العراق: عدد خاص بمجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 16، ج2، جامعة تكريت.

- بركان فضيلة. (جانفي 2023). أثر جائحة كورونا على التعليم الجامعي في الجزائر -جامعة المدية أنموذجا-. مجلة الدراسات القانونية، المجلد: 09، العدد: 01، 1-13.

- الساكتة خليل بشير. (مارس 2022). واقع إدارة أزمة جائحة كورونا كوفيد 19 في الجامعات الليبية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد: 04، العدد: 01، 1-16.

- الكلية، ت .(20 11 ,2024) .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير Récupéré sur .جامعة سكيكدة http://fsecg.univ-skikda.dz/تقديم-الكلية/:

- Goel, S. (2009). Crisis management -master the skills to prevent disasters-. India: Global India Publications.

-Reid, J. L. (2000). Crisis management -planning and media relations for the design and construction indutry-. New York: Wiley Publication.

-Mehr, M. K., & Ramezan jahanian. (October 2016). Crisis management and its process in organization. Mediterranean journal of social sciences, Vol.07, NO.05 S1, MCSER Publishing Rome, Italy.

-Stankovska, G., Imran Memedi, & Svetlana Pandilovska Grncarovska. (2022). Impact of Covid 19 on higher Education: Challenges and Opportunities. Towards the next Epoch of Education, BCES Conference Books, Volume.2*0*