

استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم

نورة محمد عبدالله العزام

مدرس مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة (استبانة) مكونة من جزئين: الأول تتضمن نموذج ماكينزي وتكونت من (٧٢) فقرة موزعة على سبع مجالات هي: الاستراتيجية، الهيكلية، النظم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، القيم. والثاني تضمن إدارة الأزمات وتكون من (٩) فقرات، بعد أن تم التأكد من صدقهما وثباتهما. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٩) فرداً من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، أُختيرت بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة نجاح نموذج ماكينزي في تحليل البيئة الداخلية لجامعة القصيم. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين، القيم) على إدارة الأزمات في جامعة القصيم. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى ضرورة لاهتمام وتعزيز الإدارة الحديثة وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى العمل. واستحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي والتي من شأنها القيام بمهام إدارة الأزمات كافة.

الكلمات المفتاحية: نموذج ماكينزي، إدارة الأزمات، التعليم الجامعي، جامعة القصيم.

Using the McKinsey Model for Crisis Management in University Education, a Study Applied to Qassim University

Abstract: The study aimed at identifying the impact of the McKinsey Model of Crisis Management on university education, a study applied to Qassim University. The descriptive and analytical approach was used. In order to achieve the objectives of the study, a tool (questionnaire) consisting of two parts was developed: the first includes the McKinsey Model and consisted of (72) items distributed into seven areas: strategy, structure, systems, skills, management style, workers, and values. The second included crisis management and consisted of (9) paragraphs, after being sure of their validity and stability. The study sample consisted of (259) administrative staff and faculty members at Qassim University, chosen in a random way. The results of the study showed the success of the McKinsey model in analyzing the internal environment of Qassim University. And the existence of a statistically significant effect of analyzing the internal environment using the McKinsey model (strategy, structure, systems, skills, management style, workers, values) on crisis management at Qassim University. And the presence of a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha = 0.05$) to analyze the internal environment using the "McKinsey" model on crisis management at Qassim University. In light of these results, the study recommended a need for attention and strengthening of modern management, and linking it to strategic goals and developing business visions. And the creation of a specialized crisis management department within the organizational structure that would undertake all crisis management tasks.

Key words: McKinsey Model, Crisis Management, University Education, Qassim University.

استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم

نورة محمد عبدالله العزام

مدرس مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - بجامعة الإمام محمد بن
سعود الإسلامية

مقدمة

أصبح التغيير سمة العصر، وأضحى الاهتمام بالتعليم الجامعي بمختلف مراحلها قضية تشغل الدول لكونها تمثل محورا أساسيا في النظم التعليمية، من خلال أدوارها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة وبناء المجتمع ووضعها على طريق التطور والتقدم، لذلك زاد الاهتمام في القرن الأخير في تطوير نظم المعلومات الإدارية في الجامعات نظراً لتعدد وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في عالم تتسارع خطاه يوماً بعد يوم، مما فرض عليها تحديات تحمل في ضوئها العديد من المشكلات والأزمات والفرص والقوى التي تعيق تقدمها وتطورها، لذا توجب عليها تغيير منظومتها لمواجهة فترة غير مسبوقة من حيث كم التحديات والمتغيرات المتسارعة، التي ساهمت من حتمية التعامل مع أزمات مختلفة بحدتها وآثارها وأبعادها لاستيعاب روح العصر الجديد (داود، ٢٠١٨).

وبما أن الأزمات سمة أساسية للمؤسسات التعليمية المعاصرة في الألفية الحالية، بات استخدام مدخل إدارة الأزمة من الأحداث المهمة والمؤثرة في هذه المؤسسات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم؛ وجزءاً معيقاً لعمل هذه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب من إدارتها بشكل ملائم للتغلب عليها وأصبح التعامل معها يحتاج منهجاً وحيزاً علمياً مدروساً، لرصد مؤشرات حدوث الأزمة ومتابعتها والعمل على احتباطها ودراسة عدم تكرارها مستقبل. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادتها والإداريين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية

وضعت الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المؤسسة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى (العناتي وبدرخان والمبويضين، ٢٠١٨). إن استخدام الأهداف الاستراتيجية يستدعي تحليل للبيئة الداخلية وفق نماذج دولية متعارف عليها، تدرس كافة مكونات البيئة الداخلية والنظام الإداري للمؤسسة وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة وتسهيل كافة العمليات والخطط التي تسعى لها المؤسسة (داود، ٢٠١٨).

وانطلاقاً من رغبة جامعة القصيم بدخول مضمار التصنيفات العالمية وفق ما جاء في خطتها الاستراتيجية، وما أشارت إليه رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) في وصول خمس جامعات سعودية لتكون في مصاف أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم، جاء الاهتمام بإدارة التعليم الجامعي وإدارة الأزمات في جامعة القصيم من أجل الكشف عن المعوقات التي تواجه تلك الإدارة، لذا استخدمت الباحثة نموذج "ماكينزي" في تحليل البيئة الداخلية لجامعة القصيم، كأحد النماذج التحليلية الحديثة. وفي ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن مدى استخدام نموذج "ماكينزي" لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم.

مشكلة الدراسة

أصبحت إدارة الأزمات واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، لذا، فقد تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المؤسسات، خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف إدارة الأزمات ولم تعد المؤسسات قادرة على النمو والبقاء والاستمرار دون تمتعها بأبعاد استراتيجية تكفل لها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة، وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف. فالكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها أو ما يطلق عليه "الإدارة الأزمومية" ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها. إن استخدام

هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الأزمة وبما يتماشى ونوع القيادة الإدارية التي تتعامل مع هذه الأزمات.

ولأن نموذج "ماكينزي" هو أسلوب تحليلي يتم استخدامه لتحليل بيئة المنظمة، وضعه من مجموعة من الاستشاريين المعروفين. حيث يستخدم هذا النموذج بوصفه أداة تقييم ورصد للمتغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة. وجدت الباحثة أن لهذا النموذج تأثير فعال في إدارة الأزمات في التعليم الجامعي، من خلال تحليل البيئة الداخلية للجامعة كأحد النماذج التحليلية الحديثة. حيث يهتم هذا النموذج بتوضيح وبيان الأبعاد الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين)؛ لنجاح واستمرار تطبيق الاستراتيجية الجديدة بشكل مستمر وفعال، كون هذا النموذج يعتمد على أن المؤسسة ذات الأداء الجيد تبرز فيها العناصر السبعة والتي عادة ما تكون مترابطة ومتناسقة، لذلك يستخدم هذا النموذج للمساعدة على تحديد الاحتياجات المطلوبة لإعادة النظر في تحسين الأداء، وللحفاظ على التوافق والأداء خلال عمليات التغيير (داود، ٢٠١٨).

لذا قامت الباحثة بأخذ جامعة القصيم كواحدة من أهم الجامعات السعودية وهدفها إعداد الكوادر البشرية لبناء المجتمع وتطوره. من خلال تحليل البيئة الداخلية وسلوك الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استخدام نموذج "ماكينز" بعناصره السبعة المترابطة -سابقة الذكر- ودوره في إدارة الأزمات والأساليب التقليدية والحديثة لمواجهة الأزمات في جامعة القصيم في المملكة العربية السعودية. وعليه؛ فقد جاءت الدراسة لمحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي -دراسة مطبقة على جامعة القصيم-. ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

أسئلة الدراسة

١. ما درجة استخدام جامعة القصيم نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة استخدام نموذج "ماكينزي" في جامعة القصيم وإدارة الأزمات؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية في تناولها أحد المواضيع المهمة في الإدارة التربوية؛ حيث تعتبر هذه الدراسة -وفي حدود علم الباحثة- من أولى الدراسات على مستوى المملكة التي يتم إسقاط نموذج "ماكينزي" على الإدارات الجامعية العاملة في مجال إدارة الأزمات.

الأهمية التطبيقية: تبرز الأهمية التطبيقية في محاولتها إفادة قطاع المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة في تطوير أدائهم خلال الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة في المستقبل. كما وتسعى هذه الدراسة لتقديم إضافة معرفية للدراسة في المكتبة الوطنية والعربية. كما ويؤمل من هذه الدراسة أن تفيد الباحثين والمهتمين في مجال إدارة الأزمات والجامعات في ضوء ما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج وتوصيات ومقترحات.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

١. التعرف على درجة استخدام جامعة القصيم نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي.
٢. تحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام نموذج "ماكينزي" في جامعة القصيم وإدارة الأزمات.
٣. تقديم التوصيات والمقترحات للاستفادة منها في تحسين جودة هذا النموذج بما يتلاءم مع إدارة الأزمات.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على تناول تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" لجامعة القصيم ودوره في إدارة الأزمات للجامعة.
الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على جامعة القصيم في المملكة العربية السعودية، وذلك لأن جامعة القصيم من الجامعات الناشئة والتي تسعى لأن تكون من ضمن أفضل خمس جامعات سعودية سعياً منها لأن تكون من بين أفضل ٢٠٠ جامعة في العالم.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم.

مصطلحات الدراسة

نموذج ماكينزي: يعرف نموذج "ماكينزي" بأنه أحد نماذج الإدارة الحديثة والذي يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام العناصر السبع المترابطة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين) لتحديد الاحتياجات المطلوبة وتحسين الأداء أو المحافظة على سير عمل المؤسسة للوصول إلى الهدف المنشود (داود، ٢٠١٨: ٢).

إدارة الأزمات: تعرف إدارة الأزمات بأنها إمكانية المؤسسة في التغلب والسيطرة على الأزمات التي تواجهها باستخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة، والاستفادة بالقدر الممكن من سلبياتها وتحويلها إلى فرص تفيد المؤسسة (Vasickova, 2019: 4).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يمثل الإطار النظري الخلفية النظرية والمدخل المعرفي للدراسة، وسيتم عرضه في مبحثين أساسيين هما: نموذج "ماكينزي"، وإدارة الأزمات.

المبحث الأول: نموذج "ماكينزي"

تم تطوير نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) في أوائل الثمانينيات من قبل توم بيترز (Tom Peters) وروبرت ووترمان (Robert Waterman)، اللذان يعملان كمستشارين في إحدى شركات الاستشارات، وقد تم استخدامه لتحليل أكثر من (٧٠) منظمة كبيرة، منذ ذلك الحين. وقد تم إنشائه كنموذج يسهل استخدامه في الأعمال، يعتمد على سبعة متغيرات أساسية، أطلق عليها المؤلفون اسم "الرافعات" تبدأ جميعها بالحرف "S"، تشمل الهيكل (Structure) والإستراتيجية (Strategy) والأنظمة (Systems) والمهارات (Skills) والأسلوب (Style) والموظفين (Staff) والقيم المشتركة والأهداف (Shared Goals) (Vales / Superordinate Goals) (Hanafizadeh & Ravasan, 2011).

ويعد هذا النموذج من أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شيوعاً منذ بدء استخدامه نظراً لتركيزه على الموارد البشرية بدلاً من عناصر الإنتاج الأخرى كمفتاح لتحقيق أداء تنظيمي أعلى. ويهدف هذا النموذج إلى إظهار كيف يمكن محاذاة العناصر السبع للشركة معاً من أجل تحقيق الفعالية في الشركة، باعتبار أن هذه العناصر مترابطة وأن التغيير في منطقة واحدة يتطلب تغييراً في بقية الشركة حتى تعمل بفعالية. ويمكن العمل على تطبيق نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) من أجل تسهيل التغيير التنظيمي، وللمساعدة في تنفيذ استراتيجية جديدة، ولتحديد التغيير الذي قد يحدث على أي مجال مستقبلاً، ولتسهيل عملية اندماج المنظمات مع بعضها البعض (Ravanfar, 2015).

يشير متغير الهيكل إلى الإجراءات التي تخطط لها المنظمة استجابةً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛ ويعبر متغير الاستراتيجية عن التخصص والتنسيق التي

تتأثر بالاستراتيجية الموضوعية وحجم المنظمة؛ أما الأنظمة فهي تمثل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تدعم الاستراتيجية والهيكل في المنظمة؛ وتعتبر المهارات عن الكفاءات المتميزة في الشركة؛ ويشير الأسلوب إلى الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات سائدة والتي تتطور بمرور الوقت وتصبح سمات دائمة نسبياً للحياة التنظيمية، وأسلوب الإدارة الذي يتعلق بأفعال المديرين؛ في حين أن متغير الموظفين يتضمن الموارد البشرية والعمليات المستخدمة لتطوير المديرين، وطرق التوظيف المتنبأ؛ وتشير القيم المشتركة والأهداف إلى الأفكار الأساسية التي يتم بناء العمل تبعاً لها، والتي لها معنى كبير داخل المنظمة على الرغم من أن الآخرين قد لا يفهمونها (Alshaher, 2013).

ويقوم نموذج ماكنزي (McKinsey's 7S) على نظريته القائمة على الموارد المتاحة في المنظمة، وذلك من خلال السبعة عناصر سابقة الذكر. ولقد تم العمل على تصميم هذا النموذج لتحديد العوامل الرئيسية الموجودة داخل المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة تلك المتعلقة بالتغيير. وغالباً ما ينظر إلى العناصر الثلاثة الأولى من هذا النموذج على أنها واقعية وقابلة للقياس، ويسهل على الإدارة التحكم فيها، في حين ينظر إلى العناصر الأخرى على أنه يصعب إدارتها بشكل مباشر، وهذا الأمر يؤدي إلى الحاجة لقيادة قادرة على إدارتها. وعلى الرغم من صعوبة إدارتها، فإنه ينظر إليها على أنها أساس المنظمة ومن المرجح أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة لها. ويركز هذا النموذج على الترابط بين العناصر السبعة لإظهار كيف أن إحداث التغيير في أحد العناصر يتطلب إحداث التغيير في العناصر الأخرى (Cox, Pinfield & Rutter, 2019; Ravanfar, 2015).

وبالتالي، فإن المديرين يحتاجون العمل على مراعاة السبعة عناصر الأساسية للتأكد من التنفيذ الناجح للاستراتيجية. وبالتالي، فإن الفشل في إيلاء الاهتمام المناسب لأحدها، يمثل بداية الفشل، نظراً لأن هذا النموذج يقوم على افتراض أن المنظمات تكون ناجحة عندما تحقق انسجاماً متكاملاً لكل هذه العناصر (Maru, 2015).

تتمثل نقاط القوة في نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) في قدرته على وصف المتغيرات السبعة التي يقوم عليها، للتعرف على أهمية العلاقات المتبادلة الموجودة بين هذه المتغيرات، كما أن شكله العام يجعله قابلاً للتطبيق على مختلف شركات التصنيع والخدمات. وعلى الرغم من ذلك، فإنه يفتقر إلى المتغيرات القادرة على التعامل مع البيئة الخارجية والقضايا المتعلقة بالأداء بفاعلية (Njeru, Awino & Adwet, 2017).

ويعرف ماييننت وكوجشافيونغ وكويتاياكورن ونا ساكولناكورن (Naipinit, Kojchavivong, Kowittayakorn & Na Sakolnakorn, 2014) نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) على أنه أداة تعتمد على تقييم ورصد وتحليل وضع المؤسسة الحالي ورصد التغيرات في وضع المؤسسة بهدف مساعدتها على إحداث التغيير من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

ويمكن العمل على تقييم الفعالية التنظيمية الداخلية للمؤسسة باستخدام نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) والذي يعرف بأنه أداة لتحليل الإجراءات التنظيمية والإدارية من خلال النظر إلى المنظمة ككل، بحيث يتم تشخيص المشكلات التنظيمية وتقييم التنظيم الداخلي وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها (Masfi & Hidayat, 2020).

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات أحد مجالات الدراسة الحديثة التي ظهرت كمجال للبحث في الثمانينات بعد حدوث سلسلة من الكوارث المفاجئة. ويركز هذا المجال على الطريقة التي تقوم من خلالها المؤسسات والمنظمات على التعامل مع الأحداث السلبية غير المتوقعة التي تؤثر على كيفية إدارة المنظمة لنفسها قبل وقوعها وأثناء حدوثها وبعدها (Alajmi & Al-Qallaf, 2018).

وهذا الأمر يدعو إلى تبني أسلوب إدارة استباقي، تقوم فيه مهام المديرين بصورة مستمرة إلى اكتشاف كل ما قد يتنبأ بحدوث أزمة ما، والتي يمكن من خلالها تجنب حدوث الأزمة المحتملة، من خلال وضع تدابير لحماية المنظمة من الأزمة المستقبلية. ويتم تعريف إدارة الأزمات على أنها مجموعة من الخطوات والإجراءات المتصلة ببعضها

البعض والتي تؤدي إلى التنبؤ المبكر بحدوث أزمة محتملة واكتشاف طبيعتها والحل الناجح في الوقت المناسب مما يسهل تجنب حدوث الأزمات وتقليل الخسائر (Vasickova, 2019).

ويعرفها أرفين وعلي وكامسان (Ariffin, Ali & Kamsan, 2018) بأنها مجموعة من الإعدادات والاستراتيجيات المتقدمة التي تتبعها المؤسسة لإعداد نفسها للاستجابة للأزمات والحوادث والتهديدات والتخبطات التي قد تحصل في مكان العمل، مما يساعد على حماية سمعة المؤسسة، وذلك من خلال ثلاثة مراحل أساسية تنقسم إلى مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

كما وتعرف إدارة الأزمات على أنها المنحنى الذي يمكن من خلاله العمل على تصميم وتطبيق مجموعة من الخطوات والوسائل للإنذار بالأزمات والوقائية منها بالاعتماد على مجموعة من التدابير التي يمكن استخدامها للتعامل مع الأزمات التي تعترض المنظمة من أجل جعل الوضع فيها مستقرًا (Bobyleva & Sidorova, 2015).

وبالتالي، فإن الوعي بالوضع القائم يعد أمراً حاسماً للمستجيبين للأزمة لأنه يعتمد على توجيه عملية صنع القرار وأنشطة إدارة الأزمات اللاحقة، من خلال التعامل مع مجموعة متنوعة من البيانات المتعلقة بالأزمات المستمدة من عدة مصادر، وبذلك يمكن لأولئك الذين يستجيبون للأزمة أن يستفيدوا من خلال الإحالة المرجعية للبيانات، من أجل زيادة الوعي بالموقف القائم، وتحقيق الاستجابة (Watson & Rodrigues, 2018).

وعلى مستوى الجامعة، فإن حدوث الأزمة يؤثر بشكل مباشر على نظام التدريس فيها ويضر بسمعة الجامعة. وبشكل عام، تشير الأزمة إلى حالة من الطوارئ التي تحدث في فترة معينة وبشكل مفاجئ يصعب السيطرة عليه ويهدد به نظام التدريس، ومصالح أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين في الجامعة (Wnting, 2019).

ويشير أتريدجي وفانديبول (Attridge & VandePol, 2010) إلى أن الأزمات في مؤسسات التعليم العالي تؤثر بشكل مباشر وسلبي على العاملين فيها والطلبة وأصحاب المصلحة بالإضافة إلى هيكلها المادي وسمعتها، وذلك باعتبارها حدثاً مفاجئاً

وغير متوقع وقد يكون كارثي في العديد من الأحيان، ويمكن أن يشمل الكوارث الطبيعية كالأعاصير والزلازل والفيضانات أو الكوارث التي تكون من صنع الإنسان كالتفجيرات وإطلاق النار والاعتداءات، والتي يمكن أن تكون مطولة ومعقدة على عكس حادثة خطيرة - حدث واحد يؤدي إلى إشعال الأزمة.

وتنقسم مراحل الأزمة إلى ثلاثة مراحل رئيسية لخصتها مويرشيل ونوفاك

(Moerschell & Novak, 2019) فيما يلي:

١-مرحلة ما قبل الأزمة، تشمل هذه المرحلة عمليات المنظمة اليومية، والتي تتميز بالأنشطة التي تحدث قبل حدوث الأزمة، وتعتبر هذه المرحلة أساسية من أجل تأسيس فريق للاستجابة للأزمات وتوقع الأزمات المستقبلية المحتملة التي قد تعترض المنظمة. وغالبا ما يكون إنشاء خطة مكتوبة لإدارة الأزمات، تعمل على توضيح خطوات العمل جزءا من هذه المرحلة.

٢-مرحلة حدوث الأزمة، وهي المرحلة التي يحدث فيها حدث أو أزمة مفاجئة ودون سابق إنذار. وقد تستمر هذه الأزمة لساعات أو أيام. تعتمد المنظمة خلال هذه المرحلة على محاولة احتواء الأزمة والسيطرة عليها بهدف التخفيف من العواقب السلبية طويلة المدى التي قد تنتج عنها.

٣-مرحلة ما بعد الأزمة، والتي تعتبر عن الفترة الزمنية التي تلي حدوث الأزمة ومرور حالة الخطر. تتميز هذه المرحلة بالتقييم والتدقيق لأنشطة الأزمة والقيام بعملية الإصلاح والتجديد. وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدت لاستعادة المنظمة لسمعتها التي تكون ضعيفة في مثل هذا الوقت. كما وتعتبر عملية تحليل ما بعد الأزمة التي هي جزء من هذه المرحلة نشاطاً لا بد منه لأي فريق إدارة الأزمات لإصلاح العلاقات مع أصحاب المصلحة وتحليل التهديدات الإضافية، ولمراقبة التطورات الجارية نتيجة حدوث الأزمة، والتخطيط للتعافي المطول.

لقد سعت جامعة القصيم إلى الارتقاء بأدائها وإداراتها وبرامجها، لحماية العاملين فيها ونظام التدريس بالإضافة إلى هيكلها المادي وسمعتها، فعملت على تطوير

إدارة الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإعدادات والاستراتيجيات المتقدمة التي تتبعها الجامعة لإعداد نفسها للاستجابة للأزمات والحوادث والتخبطات التي قد تحصل في مكان العمل، مما يساعد على حماية سمعتها.

ثانياً: الدراسات السابقة

على الرغم من وجود الإسناد النظري للمتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، إلا أن الباحثة من خلال بحثها المكثف في المكتبات والمواقع الإلكترونية، لم تتمكن من إيجاد دراسات مباشرة جمعت بين متغيرات الدراسة الحالية، الأمر الذي يعزز من أصالة وحدانية الدراسة. والتي تم تصنيفها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وهي كالآتي:

قام الشاهر (Alshaher, 2013) بدراسة في العراق هدفت تعرف تقييم مدى استعداد الجامعات لتنفيذ مشروع نظام التعلم الإلكتروني بالاعتماد على نموذج ماكنزي (McKinsey's 7S). تكونت عينة الدراسة من (٢٣) عاملاً من العاملين في ثلاث كليات في جامعة الموصل. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة والمقابلات الجماعية لجمع البيانات. بينت النتائج فاعلية استخدام نموذج ماكنزي (McKinsey's 7S) في تنفيذ مشروع نظام التعلم الإلكتروني. أشارت النتائج أن بدء المشروع يعد خطوة نحو تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات التي تحقق النجاح في هذا المجال، ويؤدي إلى تجنب التكلفة العالية المصاحبة لعملية التنفيذ.

أجرى رافانفار (Ravanfar, 2015) دراسة في إيران هدفت تعرف تحليل فاعلية الهيكل التنظيمي للمنطقة الحرة وفقاً لنموذج ماكنزي (McKinsey's 7S). تكونت عينة الدراسة من (٨٤) مديراً وخبيراً من العاملين في المنطقة الحرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت نتائج البحث إلى أن فاعلية الهيكل التنظيمي وفقاً لنموذج ماكنزي (McKinsey's 7S) كان منخفضاً بأبعاده السبعة.

عمدت دراسة موكي (Mukii, 2016) على تحديد أثر مستوى الاتصال في مؤسسات التعليم العالي على الإدارة الفعالة للأزمات. تكونت عينة الدراسة من (١٥٠)

استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم

موظفاً و(٤٠) طالباً وطالبة من طلبة الجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية. بينت نتائج الدراسة وجود أثر لمستوى الاتصال في مؤسسات التعليم العالي على الإدارة الفعالة للأزمات. بينت النتائج أن التحديات التي تواجه إدارة الأزمات تمثلت في كيفية إيصال المعلومات المتعلقة بالأزمات إلى الجمهور المستهدف، وكيفية التعامل معها في المراحل المختلفة من التخطيط والتنفيذ وما بعد الأزمة.

وقام أدويت (Adwet, 2016) بدراسة في كينيا هدفت إلى تحديد العلاقة بين تنفيذ إستراتيجية العمل وفقاً لنموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) على أداء المتاجر الكبرى في نيروبي. تكونت عينة الدراسة من (١٨) متجراً من المتاجر الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تنفيذ إستراتيجية العمل وفقاً لنموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) وأداء المتاجر.

هدفت دراسة توكيل وأوزكان وداغلي (Tokel, Ozkan & Dagli, 2017) في قبرص إلى قياس مستوى استخدام مديري المدارس لمهارات إدارة الأزمات من خلال تطوير أداة لقياس ذلك. تكونت عينة الدراسة من (٢١٦) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس لمهارات إدارة الأزمات. بينت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة.

في حين هدفت دراسة حسن (Hassan, 2017) في كينيا على تحديد العوامل التي تؤثر على تنفيذ استراتيجية العمل في الجامعة بالاعتماد على نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S). لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام دراسة الحالة وذلك بتطبيق الدراسة على الجامعة التقنية في كينيا. بينت نتائج الدراسة أن الهيكل المؤسسي لا يتوافق مع تصميم الإستراتيجية المقدم من قبل صانعي القرار الأمر الذي يحد من القدرة على تطبيق نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) في تنفيذ الإستراتيجية. أشارت النتائج إلى أنّ تطبيق نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) يتطلب من المديرين التركيز على المكونات الستة لهذا النموذج وهو ما لم يكن متواجداً في الجامعة التقنية.

وأجرى كوكس وبينفيلد وروتر (Cox, Pinfield & Rutter, 2019) دراسة في المملكة المتحدة هدفت إلى تعرف التصورات حول دور نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) لتوسيع المكتبات الأكاديمية في الجامعات. تكونت عينة الدراسة من (٣٣) أمين مكتبة وعضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المقابلة الشخصية. بينت النتائج وجود دور إيجابي لنموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) على موارد المكتبة والخدمات التي تقدمها وتوسعتها، وعلى المستخدمين، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة. أشارت النتائج إلى أن نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) يوفر إطاراً مفيداً يمكن من خلاله تحليل البيانات بهدف إحداث التغيير في المكتبة.

وهدف دراسة ديمير وكوكاغلو (Demir & Kocagöglu, 2019) في تركيا إلى تقييم مستوى تطور أعمال المؤسسات عند الانتقال إلى التحول الرقمي وفقاً لمعايير نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S). تكونت عينة الدراسة من (٥) أفراد يتضمنون مدير مشروع وخبير في قطاع التكنولوجيا ومهندساً وعضو هيئة تدريس في مجال البرمجة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المقابلة. بينت النتائج أن مستوى الأداء الحالي للأعمال تبلغ حوالي ٧٨٪ من وجهة نظر عينة الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة عربية وأجنبية، لاحظت الباحثة أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية، إلا إن تلك الدراسات لم تتطرق إلى استخدام نموذج "ماكينزي" لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي.

عينة الدراسة: اختلفت عينة الدراسة عن بعض الدراسات الأخرى فتناولت دراسة وأوزكان وداغلي (Tokel, Ozkan & Dagli, 2017) معلمي المدارس، ومنها من تناول الطلبة كدراسة موكي (Mukii, 2016). وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم. ومن حيث المنهج: فقد استحوذت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، كدراسة رافانفار (Ravanfar, 2015)، ودراسة توكيل وأوزكان وداغلي (Tokel, Ozkan & Dagli, 2015).

(2017). ومنها استخدم المقابلة كدراسة موكي (Mukii, 2016). وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وموضوعها. وركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة تعريف تحليل فاعلية الهيكل التنظيمي للمنطقة الحرة وفقاً لنموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) كدراسة رافانفار (Ravanfar, 2015). وركز البعض الآخر منها على دراسة تعرف تقييم مدى استعداد الجامعات لتنفيذ مشروع نظام التعلم الإلكتروني بالاعتماد على نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) كدراسة الشاهر (Alshaher, 2013). وهذا ما ميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في تناولها استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

منهج الدراسة

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ وهو المنهج الذي يعتمد على وصف الظواهر ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، للكشف عن استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي. إذ تم وصف الظاهرة المستهدفة بالدراسة لدى أفراد الدراسة كما هي دون تغيير أو تعديل.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم والبالغ عددهم (٨٩٠) فرداً، لعام ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

عينة الدراسة

بلغ عدد العينة من (٢٥٩) فرداً من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، وقد تم أخذ عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٥١) استبانة.

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة، للكشف عن استخدام نموذج "ماكيني" لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم، وفيما يلي وصفا لهذه الأداة:

بهدف الكشف عن استخدام نموذج "ماكيني" لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي، قامت الباحثة بتطوير مقياس خاص بهذه الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة كدراسة الداود (٢٠١٨)، وأخذ بعض الفقرات وصياغتها بما يتناسب مع هذه الدراسة، حيث تكون المقياس من جزئين هي:

١. نموذج "ماكيني" ويتكون من (٧٤) فقرة موزع على سبع مجالات (الاستراتيجية ويتكون من (١٣) فقرة، الهيكل ويتكون من (١١) فقرة، النظم ويتكون من (١٢) فقرة، القيم المشتركة ويتكون من (١١) فقرة، المهارات ويتكون من (٨) فقرات، أسلوب الإدارة ويتكون من (٨) فقرات، العاملين ويتكون من (١١) فقرة).
٢. هو عبارة عن إدارة الأزمات، ويتكون من (٩) فقرات.

وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بشدة، موافق، محايد) وهي تمثل رقمياً (1, 2, 3, 4, 5) على الترتيب.

صدق الأداة

الصدق الظاهري: تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، بعرضها على مجموعة مؤلفة من (١٠) أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس، والإرشاد النفسي، في الجامعات السعودية، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماءها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً على الفقرات. وتم الأخذ

بالتعديلات المقترحة التي تم الاتفاق عليها بنسبة (٨٠٪) من المحكمين، حيث تكون المقياس بصورته النهائية من (١٩) فقرة.

ثبات الأداة

قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي، لفقرات أداة الدراسة، من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا، يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين مجالات الأداة، إضافة لذلك فإن معامل ألفا يزود بتقدير جيد للثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل كرونباخ ألفا لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) مقبولاً في البحوث المتعلقة في الإدارة والعلوم الإنسانية، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول (١): معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

الرقم	البعد	معامل كرونباخ ألفا
١	الاستراتيجية	0.91
٢	الهيكلية	0.87
٣	النظم	0.91
4	المهارات	0.82
5	أسلوب الإدارة	0.86
6	العاملين	0.94
7	القيم	0.72
8	إدارة الأزمات	0.93
	الاستبانة ككل	0.96

يظهر من الجدول (١) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة تراوحت بين (٠.٧٢ - ٠.٩٤) كان أعلاها لبعد "العاملين"، وأدناها لبعد "القيم"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لإدارة الأداء ككل (٠.٩٦)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70).

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية:

١. تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها، ومراجعة الأدب النظري المتعلق بالموضوع من حيث الدراسات ذات الصلة والمقاييس، والتحقق من دلالات صدق وثبات المقياس، وتحديد مجتمع وأفراد الدراسة وهما من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم.
٢. تطبيق مقياس الدراسة على أفراد العينة. حيث قامت الباحثة بتقديم شرح عن أهداف الدراسة وأغراضها، وبيان أن المعلومات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية. ثم تم توزيع أداتي الدراسة على أفراد العينة وإعطائهم الوقت الكافي في الإجابة على فقرات أداة الدراسة.
٣. تم توزيع الاستبانات واسترجاعها خلال أسبوعين وقد استعانة الباحثة ببعض الأشخاص المقربين لمساعدتها في توزيع الاستبانات وذلك بعد التوضيح لهم فقرات الاستبانات وكيفية تعبئتها.
٤. جمع البيانات والقيام بتصنيفها وتدقيقها، والتأكد من اكتمال عناصرها وهي المعلومات الشخصية التي تخص المستجيب، والتحقق من الاستجابة على جميع الفقرات لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
٥. تم تحديد عينة الدراسة وقامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم، وتم إعطائهم التعليمات والإرشادات المناسبة للإجابة على المقياس، وشرح أهداف الدراسة وأغراضها، والإلتزام بأن المعلومات التي تم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والمحافظة على سريتها، وإعطاء الوقت الكافي لإفراد العينة للإجابة على فقرات أداة الدراسة.

٦. وضع التوصيات المناسبة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي معت من أفراد الدراسة، قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، كرونباخ ألفا، الاختبار (ت) لفهم وتحليل استجابات أفراد الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها

تضمن عرض النتائج وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:
النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة استخدام جامعة القصيم نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس نموذج ماكينزي وللدرجة الكلية للمقياس، كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد إدارة الأزمات، والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس نموذج ماكينزي وللدرجة الكلية للمقياس ولبعد إدارة الأزمات

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
١	الاستراتيجية	3.98	0.61	4	مرتفعة
٢	الهيكلية	4.10	0.69	٢	مرتفعة
٣	النظم	3.92	0.81	6	مرتفعة
٤	المهارات	4.00	0.64	٣	مرتفعة
٥	أسلوب الإدارة	4.11	0.77	١	مرتفعة

نورة محمد عبدالله العزام

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
٦	العاملين	3.88	0.52	7	مرتفعة
٧	القيم	3.93	0.68	5	مرتفعة
	المقياس ككل	٣.٩٧	٠.٦٧	---	مرتفعة
	إدارة الأزمات	٤.١٥	٠.٧٢	---	مرتفعة

يوضح الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مقياس نموذج ماكينزي وللدرجة الكلية للمقياس ولبعد إدارة الأزمات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس نموذج ماكينزي بين (٣.٨٨-٤.١١)، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد أسلوب الإدارة بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٧٧) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة بعد العاملين بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٥٢) وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس ككل (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبدرجة كبيرة، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد إدارة الأزمات (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٧٢) وبدرجة كبيرة.

حيث أظهرت النتائج أن استخدام جامعة القصيم لنموذج "ماكينزي" جاءت بدرجة كبيرة، حيث لاحظت الباحثة أن نموذج "ماكينزي" نجح في تحديد نقاط القوة والضعف للجامعة وتسليط الضوء على هذه النقاط ومحاولة تحسينها باللجوء إلى استراتيجيات تفيد الجامعة في تحسين أدائها والاستمرار في تقديم خدماتها. وفي ضوء هذه النتائج ترى الباحثة أن هنالك نظام إداري متبع في الجامعة، ويتواجد هنالك دليل إجراءات يوضح العمل الإداري ومعرفة محتوياته ووجود دليل مختص للتعامل مع الأزمات داخل الجامعة ووجود تسامح بين النظم الإدارية والأنظمة الخاصة للجامعة. كما وترى الباحثة أن للجامعة أهداف استراتيجية تنبثق من استراتيجية قطاع التعليم العالي والحكم الرشيد وفي الأزمات وهي جزء من استراتيجية الحد من مخاطر الأزمات. كما أن هنالك نظام إداري متبع في الجامعة ويتواجد هنالك دليل إجراءات يوضح العمل الإداري ومعرفة محتوياته

ووجود دليل مختص للتعامل مع الأزمات داخل الجامعة ووجود تساجم بين النظم الإدارية والأنظمة الخاصة للجامعة. كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى المهارات المكتسبة لدى العاملين تفيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأزمات ومدى تمتع العاملين في الجامعة بمهارات ذات درجة كبيرة في ظل أداء العمل في الأوقات الحرجة والمضغوطة في الأوقات الغير اعتيادية. كما وتلاحظ الباحثة أن التدريب والتطوير المستمر يؤدي إلى ارتقاء العاملين غير المتخصصين حسب الوصف الوظيفي المدرج في لائحة السياسات والقوانين التابعة للجامعة والتدريب التخصصي للعاملين يزيد من مهاراتهم ومعرفتهم بالأعمال مما يؤدي إلى وجود خبرات تفيد الجامعة. وهذا يدل على مدى انتمائهم الكبير لجامعتهم واخلاصهم لعملهم في ظل ضغوط العمل داخل الجامعة.

أما فيما يخص مجال إدارة الأزمات بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "إدارة الأزمات" جاء بدرجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتلاحظ الباحثة أن هنالك اهتمام كبير في تدريب العاملين وفق الأزمات ونوعها حتى يسهل التعامل مع الأزمات والتصدي لها بالشكل الصحيح وأيضا هنالك نسخ احتياطية من المعلومات ليتم الحفاظ عليها من التلف والضياع في حالات الأزمات وتعزز الباحثة هذه النتيجة أن إدارة الجامعة لها رؤيا واضحة وجادة في التعامل مع الأزمات.

وهذا ما أشار إليه مارو (Maru, 2015)، في أن الإداريين يحتاجون العمل على مراعاة السبعة عناصر الأساسية للتأكد من التنفيذ الناجح للاستراتيجية. وبالتالي، فإن الفشل في إيلاء الاهتمام المناسب لأحدها، يمثل بداية الفشل، نظراً لأن هذا النموذج يقوم على افتراض أن المنظمات تكون ناجحة عندما تحقق انسجاما متكاملًا لكل هذه العناصر. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ديمير وكوكاغلو (Demir & Kocagoglu, 2019) التي بينت أن مستوى الأداء الحالي للأعمال تبلغ حوالي ٧٨٪ من وجهة نظر عينة الدراسة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسن (Hassan, 2017) التي بينت أنّ تطبيق نموذج "ماكينزي" (McKinsey's 7S) يتطلب من المديرين التركيز على المكونات الستة لهذا النموذج وهو ما لم يكن متواجداً في الجامعة التقنية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة استخدام نموذج "ماكينزي" في جامعة القصيم وإدارة الأزمات؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام الانحدار المتعدد لمعرفة أثر تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم

Sig.*F	F	R ²	R
0.000	42.67	0.699	0.836

يوضح الجداول (3) أثر تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.940) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.885)، أي أن تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" بأبعاده يفسر ما نسبته 83.6% من التغيرات في إدارة الأزمات في جامعة القصيم كما بلغت قيمة F (42.67) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يؤكد صحة أثر تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم.

جدول (٤): معاملات الأثر لأبعاد البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم

Sig.*t	T	B	المتغير المستقل
*0.019	2.387	0.285	الاستراتيجية
*0.049	1.159	0.247	الهيكلية
*0.004	2.995	0.337	النظم
*0.009	2.668	0.202	المهارات
*0.0٤3	1.44	0.249	أسلوب الإدارة
*0.003	3.05	0.310	العاملين
*0.0١7	1.38	0.254	القيم

يوضح الجدول (٤) معاملات الأثر لأبعاد البيئة الداخلية باستخدام نموذج "ماكينزي" على إدارة الأزمات في جامعة القصيم، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

١- وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعدها الاستراتيجية على إدارة الأزمات، حيث بلغت درجة التأثير (٠.٢٨٥)، أي بمعنى أنه إذا ارتفع مستوى الإستراتيجية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات بقيمة (٠.٢٨٥).

٢- وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعدها الهيكلية على إدارة الأزمات، حيث بلغت درجة التأثير (٠.٢٤٧)، أي بمعنى أنه إذا ارتفع مستوى الهيكلية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات بقيمة (٠.٢٤٧).

٣- وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعدها النظم على إدارة الأزمات، حيث بلغت درجة التأثير (٠.٣٣٧)، أي بمعنى أنه إذا ارتفع مستوى النظم يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات بقيمة (٠.٣٣٧).

٤- وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعدها المهارات على إدارة الأزمات، حيث بلغت درجة التأثير (٠.٢٠٢)، أي بمعنى أنه إذا ارتفع مستوى المهارات يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات بقيمة (٠.٢٠٢).

٥- وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعء أسلوب الإدارة على إدارة الأزمات، حيث بلغت درجة التأثير (٠.٢٤٩)، أي بمعنى أنه إذا ارتفع مستوى أسلوب الإدارة يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات بقيمة (٠.٢٤٩).

٦- وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعء العاملين على إدارة الأزمات، حيث بلغت درجة التأثير (٠.٣١٠)، أي بمعنى أنه إذا ارتفع مستوى العاملين يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات بقيمة (٠.٣١٠).

٧- وجود أثر ذات دلالة احصائية لبعء القيم على إدارة الأزمات، حيث بلغت درجة التأثير (٠.٢٥٤)، أي بمعنى أنه إذا ارتفع مستوى القيم يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات بقيمة (٠.٢٥٤).

حيث تظهر هذه النتيجة أن المتغيرات المؤثرة في "إدارة الأزمات" هي: "القيم، النظم، المهارات، الاستراتيجية، العاملين، أسلوب الإدارة، الهيكلية". وهذا يدل على نجاح نموذج "ماكينزي" في إدارة الأزمات.

وفي هذا الخصوص فقد أشار ماسفي وهدايات (Masfi & Hidayat, 2020) أنه يمكن العمل على تقييم الفعالية التنظيمية الداخلية للمؤسسة باستخدام نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) والذي يعرف بأنه أداة لتحليل الإجراءات التنظيمية والإدارية من خلال النظر إلى المنظمة ككل، بحيث يتم تشخيص المشكلات التنظيمية وتقييم التنظيم الداخلي وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كوكس وبينفيلد وروتر (Cox, Pinfield & Rutter, 2019) التي بينت النتائج دور إيجابي لنموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) على موارد المكتبة والخدمات التي تقدمها وتوسعتها، وعلى المستخدمين، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة. كما أن نموذج ماكينزي (McKinsey's 7S) يوفر إطارا مفيدا يمكن من خلاله تحليل البيانات بهدف إحداث التغيير في المكتبة.

التوصيات والمقترحات:

توصي الدراسة في الآتي:

١. إقران إدارة الأزمات في التعليم الجامعي بمدى ارتفاع تصنيف جامعة القصيم وقدرتها على التنافسية في المؤشرات العالمية من خلال نموذج ماكينزي.
٢. ضرورة الاهتمام وتعزيز الإدارة الحديثة وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى العمل.
٣. استحداث إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي والتي من شأنها القيام بمهام إدارة الأزمات كافة.
٤. استخدام الإدارة الحديثة في الإدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى العمل.
٥. ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير البرامج التدريبية وتكون متنوعة في مختلف التخصصات واستقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة.
٦. مشاركة العاملين ووجود فرصة لهم في صنع القرارات وقت الأزمات.
٧. عمل برامج تدريبية دورية ومخطط لها مسبقاً للعاملين للمحافظة على كفاءة العمل وبقاءهم على جاهزية دائمة لأي أزمة.
٨. تقديم محفزات مادية ومعنوية لفريق إدارة الأزمات والعاملين لتشجيعهم ورفع معنوياتهم والمحافظة على روح المثابرة الموجودة لديهم.
٩. إجراء المزيد من الدراسات حول نموذج ماكينزي وربطه بمتغيرات وعينات أخرى أكبر من الجامعات على مستوى المملكة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- داود، أفنان وسيم. (٢٠١٨). تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة "دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة: فلسطين.
- العناتي، ختام وبدرخان، سوسن والمبيضين، محمد. (٢٠١٨). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤(٤٥)، ٣٥٣-٣٧٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adwet, K. (2016). *Strategy Implementation of McKinsey's 7S Framework and Performance of Large Supermarkets in Nairobi-Kenya*. Unpublished Master Thesis, University of Nairobi, Kenya.
- Alajmi, B. & Al-Qallaf, C. (2018). Crisis-Management Content in LIS Curricula: Developing a Model for Future Improvement. *Journal of Library Administration*, 58, 645-673.
- Alshaher, A. (2013). The MCKINSEY 7S Model Framework for E-Learning System Readiness Assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 1948-1966.
- Ariffin, S., Ali, N. & Kamsan, S. (2018). The Influence of Crisis Management on Customer Purchase Intention toward Cosmetic and Healthcare Products. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(1), 12-29.
- Attridge, M. & VandePol, B. (2010). The Business Case for Workplace Critical Incident Response: A Literature Review and Some Employer Examples. *Journal of Workplace Behavioural Health*, 25(2), 132-145.
- Bobyleva, A. & Sidorova, A. (2015). Crisis Management in Higher Education in Russia. *Internationalisation in Higher Education: Management of Higher Education and Research*, 3(1), 23-35.
- Cox, A., Pinfield, S. & Rutter, S. (2019). Extending McKinsey's 7S Model to Understand Strategic Alignment in Academic Libraries. *Library Management*, 40(5), 313-326.

- Demir, E. & Kocagoglu, B. (2019). The Use of McKinsey's 7S Framework as a Strategic Planning and Economic Assessment Tool in the Process of Digital Transformation. *PressAcademic, Procedia*, 9, 114-119.
- Hanafizadeh, P. & Ravasan, A. (2011). A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23-63.
- Hassan, F. (2017). *The Application of the McKinsey 7S Framework of Strategy Implementation at Technical University of Kenya*. Unpublished Master Thesis, University of Nairobi, Kenya.
- Maru, B. (2015). *Application of the Mckinsey 7s Model in Strategy Implementation at the Kenya Revenue Authority*. Unpublished Master Thesis, The University of Nairobi, Kenya.
- Masfi, A. & Hidayat, A. (2020). Performance Improvement Model Utilizing the Mckinsey 7S Approach for Public Health Centers in Sampang Regency of Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 5073-5076.
- Moerschell, L. & Novak, S. (2019). Managing Crisis in a University Setting: The Challenge of Alignment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), 30-40.
- Mukii, M. (2016). *The Role of Communication in Crisis Management in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of the University of Nairobi*. Unpublished Master Thesis, University of Nairobi, Kenya.
- Naipinit, T., Kojchavivong, S., Kowittayakorn, V. & Na Sakolnakorn, T. (2014). McKinsey 7S Model for supply chain management of local SMEs construction business in Upper Northeast Region of Thailand. *Asian Social Science*, 10(8), 35-41.
- Njeru, W., Awino, Z. & Adwet, K. (2017). Strategy Implementation: McKinsey's 7s Framework Configuration and Performance of Large Supermarkets in Nairobi, Kenya. *Archives of Business Research*, 5(6), 1-17.
- Ravanfar, M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(10), 7-12.
- Tokel, A., Ozkan, T. & Dagli, G. (2017). Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale

- Development. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(11), 7573-7579.
- Vasickova, V. (2019). Crisis Management Process: A Literature Review and a Conceptual Integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.
- Watson, H. & Rodrigues, R. (2018). Brining Privacy into the Fold: Considerations for the Use of Social Media in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 89-98.
- Wnting, X. (2019). Discussion on Strategies of Crisis Management in University under the Background of Social Media. *Social Journal of Education*, 7(1), 14-18.

المقياس

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد
الجزء الأول: نموذج ماكينزي						
المجال الأول: الاستراتيجية						
١.	هناك مستوى معرفي جيد بمفهوم الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية.					
٢.	هناك معرفة بالأهداف الاستراتيجية التعليمية والحكم الرشيد.					
٣.	هناك مستوى معرفي جيد بمفهوم الأهداف الاستراتيجية للخدمات التعليمية المحلية والعالمية.					
٤.	تمتع إدارة الجامعة برؤية استراتيجية ورسالة واضحة وأهداف يمكنك التعبير عنها.					
٥.	تبنى الأهداف الاستراتيجية في الجامعة تحليل المخاطر بشكل مسبق.					
٦.	هناك معرفة للعاملين بالأهداف الاستراتيجية والتنظيمية ومدى وضوحها وفهمها.					
٧.	هناك معرفة بآليات الربط بين مفهوم الأهداف الاستراتيجية والعمل الطارئ باستمرار لإرضاء العملاء.					
٨.	هناك مساهمة بالمستوى المعرفي بتبعات الأهداف الاستراتيجية.					
٩.	تأثر الأزمات والمتغيرات على الإدارة الاستراتيجية للجامعة.					
١٠.	هناك مساهمة لتحليل للبيئة الداخلية في تطوير استراتيجية الجامعة.					
١١.	هناك مشاركة في تقييم تطبيق الأهداف الاستراتيجية.					

نورة محمد عبدالله العزام

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد
١٢.	هناك صناعة بالأهداف الخاصة بقسمك في الخطط التشغيلية.					
١٣.	هناك مساهمة بالأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات.					
المجال الثاني: الهيكلية						
١٤.	هناك هيكلية تلبي الاحتياجات تطوير الإدارة الاستراتيجية.					
١٥.	هناك هيكل تنظيمي مختص للأزمات.					
١٦.	يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة.					
١٧.	هناك تعدد في الهيكليات التنظيمية الرأسية والقطاعية بما يحقق النمو المستقبلي.					
١٨.	هناك مستوى معرفي لكم بالهيكل التنظيمي وآليات ترتيبه والمسميات التي تليكم.					
١٩.	هناك مستوى ترابط بين الهيكل التنظيمي والإدارة الاستراتيجية.					
٢٠.	هناك قوة تأثير تحليل البيئية الداخلية على الهيكل التنظيمي.					
٢١.	هناك وصف وظيفي لكافة الهيكليات والمسميات التنظيمية.					
٢٢.	هناك وصف وظيفي للهيكل التنظيمي الخاص بالأزمات.					
٢٣.	هناك قوة توزيع إداري للهيكل التنظيمي الذي يساهم في تطوير الاستراتيجية.					
٢٤.	هناك توافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي.					
المجال الثالث: النظم						

استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد
٢٥.	هناك نظام إداري متبع في الجامعة.					
٢٦.	يوجد دليل إجراءات يوضح العمل الإداري ومعرفة بمحتوياته.					
٢٧.	يوجد دليل مختص بالتعامل مع الأزمات داخل الجامعة.					
٢٨.	يوجد انسجام النظم الإدارية بالأنظمة الخاصة بالوزارة.					
٢٩.	يوجد معرفة للأفراد بالنظم الخاصة بتطبيق سياسات العمل.					
٣٠.	يوجد معرفة بمستوى التأثير لتحليل البيئة الداخلية على تطبيق النظم.					
٣١.	يوجد معرفة بمستوى تأثير حالات ضغط العمل على تطبيق النظم.					
٣٢.	يوجد معرفة بمستوى الإجراءات الواجب التعامل معها خلال الحالات الغير عادية في النظم الداخلية.					
٣٣.	يتم الوصول للنظم الخاصة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية إلى كافة العاملين في الجامعة.					
٣٤.	تتمتع النظم بالمرونة وإمكانية التغيير للتأقلم مع المتغيرات.					
٣٥.	تتوافر أدلة إجرائية للتعامل مع الطلبة.					
٣٦.	تقارن إدارة الجامعة الأداء الحالي مع الأداء السابق.					
المجال الرابع: المهارات						
٣٧.	تتنوع المهارات لدى العاملين في جميع الأقسام.					
٣٨.	يوجد اكتساب بمهارات جديدة للعاملين في					

نورة محمد عبدالله العزام

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد
	الجامعة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.					
٣٩.	يوجد تأثير للمهارات الحياتية على إدارة الأزمات.					
٤٠.	يوجد تأثير لتحليل المهارات الشخصية على البيئة الداخلية لتطوير الجامعة.					
٤١.	هناك ترابط للمهارات الشخصية على تطبيق النظم الاستراتيجية في الجامعة.					
٤٢.	هناك مساهمة للتوصيف الوظيفي بشرح المهارات المطلوبة لدى شاغلي الهيكلية.					
٤٣.	هناك تمتع للعاملين بمهارات العمل المضغوط في الأوقات غير الاعتيادية					
٤٤.	تساهم المهارات المكتسبة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الأزمات.					
المجال الخامس: أسلوب الإدارة						
٤٥.	تتنوع أساليب الإدارة المتبعة في الجامعة والمساهمة في تقييمها.					
٤٦.	يؤثر التخطيط التطويري على تحسين الأساليب الابتكارية لإدارة العمل.					
٤٧.	يساهم العاملون في ابتكار أساليب إدارية في المستويات الدنيا وخاصة العمل الميداني في الجامعة.					
٤٨.	يساعد أسلوب الإدارة المستخدم في الجامعة في ارتقاء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.					
٤٩.	يساهم أسلوب الإدارة المستخدم في تحري مواطن الخلل الإداري والتنظيمي.					
٥٠.	تتوقع إدارة الجامعة التي يمكن أن تساهم في تغييرات جذرية في الكادر الإداري خلال					

استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد
	الأزمات.					
٥١.	يوجد مؤشرات لقياس أسلوب الإدارة المتبع في الجامعة.					
٥٢.	يؤثر تنوع الإدارة الحديثة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير رؤى العمل.					
المجال السادس: العاملين						
٥٣.	وجود الكوادر العاملة في تغطية كافة الاحتياجات حسب الهيكل التنظيمي					
٥٤.	تتوزع الطواقم الإدارية حسب التخصصات الموسومة في الوصف الوظيفي					
٥٥.	يساهم التدريب والتطوير في ارتقاء العاملين غير المتخصصين حسب الوصف الوظيفي.					
٥٦.	يوجد معايير داخل المؤسسة للترقية في المستويات الإدارية للعاملين داخل الجامعة.					
٥٧.	تؤثر تقارير الكفاءة على الدرجات الممنوحة للعاملين في الجامعة.					
٥٨.	هناك تطوير المهارات لدى العاملين في الجامعة من خلال التدريب التخصصي.					
٥٩.	تعمل الإدارة في ظل أقل الكوادر خلال الأزمات.					
٦٠.	العاملين لديهم مهارات للعمل في الإدارة الميدانية في أوقات الأزمات.					
٦١.	تتنوع البرامج التدريبية في مجال العمل.					
٦٢.	تتيح الجامعة للعاملين لديها وجود فرصة المشاركة في صنع القرارات في وقت الأزمات.					
المجال السابع: القيم						

نورة محمد عبدالله العزام

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد
٦٣.	توجد مبادئ توجيهية لكافة الأعمال الخاصة بالجامعة.					
٦٤.	توجد قيم الولاء لدى العاملين داخل الجامعة.					
٦٥.	توجد قيم المشاركة لدى العاملين داخل الجامعة.					
٦٦.	يلتزم العاملين بالإجراءات والسياسات الموضوعية.					
٦٧.	يوجد قيم التعاون بين العاملين أثناء تأديتهم لواجباتهم داخل الجامعة.					
٦٨.	يوجد مبدأ مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجامعة.					
٦٩.	توجد قيم القيادة لدى رؤساء الأقسام.					
٧٠.	هناك قدرة للعاملين في التحمل أثناء أدائهم الأعمال الميدانية.					
٧١.	هناك اهتمام من إدارة الجامعة بأخلاق العاملين.					
٧٢.	الثقافة التنظيمية لإدارة الجامعة مناسبة للاستراتيجيات على مستوى الجامعة.					
الجزء الثاني: إدارة الأزمات						
١.	تدريب العاملين في الجامعة متوافق مع نوع الأزمة المتعامل معها.					
٢.	يتوفر قاعدة بيانات مناسبة عن الأزمات المحتملة.					
٣.	لدى إدارة الجامعة حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة.					
٤.	يتوفر لدى الجامعة خطط وبرامج جاهزة لإدارة الأزمات.					

استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	محايد
٥.	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بدقة وبسرعة مناسبة.					
٦.	هناك بدائل لوسائل الإتصال والتواصل يتم استخدامها عند تعطلها في حالات الأزمات.					
٧.	هناك نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات.					
٨.	هناك توثيق لكافة مراحل إدارة الأزمات ضمن خطة معدة مسبقا.					
٩.	تتوفر وحدة مختصة بإدارة الأزمات والكوارث ضمن هيكل الطوارئ.					