

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات في الجامعات الفلسطينية في  
جنوب الضفة الغربية

ثناء مكي محمد ياسين قواسمي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1447 هـ / 2026 م

الرشاقة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات في الجامعات الفلسطينية في  
جنوب الضفة الغربية

إعداد:

ثناء مكي محمد ياسين قواسمي

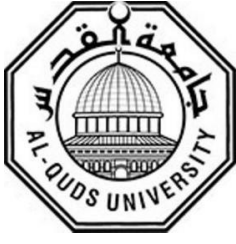
بكالوريوس إدارة اعمال / جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين

اشراف: د. محمد عوض

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1447 هـ / 2026 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة




الرشاقة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

إعداد: ثناء مكي محمد ياسين قواسمي

الرقم الجامعي: 22311796

المشرف: د. محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 11/ 01/ 2026 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عوض  
التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً: د. نضال درويش  
التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً: د. يحيى فحماوي  
التوقيع: 

القدس - فلسطين

1447هـ/ 2026 م

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وَعَلَّمَكَ اللَّهُ الْكِتَابَ  
وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

(سورة النساء، الآية 113)

## هَدَاةٌ

الى من غرس في قلبي حب العلم، وسقى روحي بالإيمان والامل ... الى من كان دعاؤهم سر  
نجاحي، ورضاهم غايتي ... والدي الحبيين، لكم كل الحب والاحترام والامتنان

الى شريك الدرب، السند الذي لم يخذلني يوماً، والصوت الذي يردد دائماً: "أنت قادرة"....، شكرا  
لدعمك الذي منحني القوة للاستمرار.

الى فلذة كبدي الذين منحوني الدافع لأكون قدوة لهم، والذين تحملوا انشغالي بصبر وحب، أنتم النور  
الذي يضيئ طريقي.

الى أساتذتي الكرام ....، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكنتم لي منارات تهديني الى دروب  
المعرفة.....

وأخيراً وليس آخراً .... الى كل من كان له بصمة في رحلتي العلمية، شكرا من القلب، فبكم أزهر هذا  
الجهد، وبفضل الله ثم دعمكم، اقطف اليوم ثماره ....  
إلى من اختبر معي معنى الصبر في لحظات الغياب الطويل خلف الكتب والأوراق، وإلى رفيق القلب  
والدرب، إلى زوجي الحبيب، الذي احتمل غيابي، وصبر على انشغالي، ووقف بجانبني بدعائه وحبه  
وهدوئه.

إلى كل من آمن بي، ولو بكلمة، وساهم في هذا الإنجاز، ولو بنظرة أمل. إلى أساتذتي الكرام، الذين  
أشعلوا في داخلي شموع الفكر، وفتحوا أمامي آفاق التساؤل والبحث.

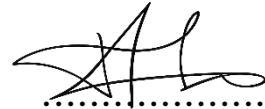
إلى كل باحث عن المعرفة، وكل من حمل شعلة العلم رغم العتمة...أهدي هذا العمل المتواضع،  
عربون وفاء، واعترافاً بفضل لا يُنسى.

الباحثة:

ثناء مكي محمد ياسين قواسمي

## إقرار

أقر أنا معد هذه الرسالة انها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة اليه حيثما ورد وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

  
التوقيع: .....

ثناء مكي محمد ياسين قواسمي

التاريخ: 11 / 01 / 2026 م

## شكر وعرّفان

الشكر لله من قبل ومن بعد واهب العقل وجاعل تمامه في تدبر آياته وتيسيرها للإنسانية، كي نساعد بعضنا بعضاً في تحقيق المنفعة العامة.

حينما تعبر شط العمل الدؤوب، لا يخطر في داخلنا سوى أولئك الذين غرسوا زهراً جميلاً في طريقنا فكيف الذي لم يتركنا ومنحنا العزم؟ لنتخطى الصعاب ونقف واثقي الخطى نشاطه الإبداع حرفاً ولغة.

وانطلاقاً من قول النبي (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، أتقدم بالشكر والعرّفان، والمحبة والامتنان الى أولئك الذين وقفوا بجانبني طوال فترة دراستي ولم يبخلوا على بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، وأخص بالذكر المشرف الدكتور **محمد عوض** وأعضاء لجنة المناقشة كل من الدكتور: **نضال درويش** والدكتور **يحيى فحماوي** كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة الى النور.

## التعريفات النظرية

- الرشاقة الاستراتيجية** : هي قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات المتسارعة عاملاً محورياً لاستمراريتها واستقرارها في بيئة الأعمال المعاصرة. ويقوم ذلك على استثمار مواردها وإمكاناتها بكفاءة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة التي تُمكنها من اغتنام الفرص المتاحة والحد من التهديدات والمخاطر المحتملة. ويتطلب هذا النهج امتلاك المؤسسة لمجموعة من المقومات الرئيسية، من أبرزها وضوح الرؤية، وصياغة أهداف استراتيجية دقيقة، وتعزيز القدرات الجوهرية، وتكريس مبدأ المسؤولية المشتركة، إلى جانب سرعة الاستجابة لمجريات الأحداث) (منصور، 2022).
- الحساسية الاستراتيجية** : تشير الحساسية الاستراتيجية إلى مستوى متقدم من اليقظة تجاه التطورات التنافسية والتكنولوجية، إذ تعتمد على قدرة المنظمة على التواصل الفعال مع بيئتها الخارجية بما يتيح لها بناء قاعدة معرفية حول المنافسين والظروف الاقتصادية. ويسهم ذلك في تعزيز سرعة استجابتها لالتقاط الفرص المتاحة وتوظيفها، إضافة إلى مواءمة أنشطتها بما يتلاءم مع المتغيرات الجديدة (الصبح، 2022).
- الوضوح الاستراتيجي** : يمثل الوضوح الاستراتيجي مفهوماً يتجاوز كونه مجرد مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، فهو يُعبر عن عملية منظمة ومستمرة تستند إلى عقلية استراتيجية والتزام جماعي وتكامل في الجهود، بما يتيح للمنظمة الوصول إلى مستويات عالية من الاستشراف والتنبؤ بالمستقبل. ويُسهم هذا الوضوح في صياغة خريطة شاملة ومحددة لمسار أعمالها بما يضمن وضوح الاتجاهات ودقة التوجهات الاستراتيجية (الصبح، 2022).
- المقدرات الجوهرية** : يُنظر إليها باعتبارها عملية تعلم جماعية تهدف إلى بناء قدرات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، وترتكز على منظورين أساسيين: الأول قائم على الموارد، والثاني يستند إلى القدرات الديناميكية. وفي هذا الإطار، يُنظر إليها أيضاً كألية للتجديد داخل المستويات الإدارية العليا للمؤسسة، بما يتيح لها إعادة تشكيل عملياتها وأنظمتها ومواردها بما يتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة (اللمسي، 2021).
- المسؤولية المشتركة (الالتزام الجماعي)** : يمثل الالتزام الجماعي مشاركة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين في صنع الاستراتيجية، بما يعزز التعاون ويضمن فعالية الرؤية والأهداف طويلة المدى للمؤسسة التعليمية. (Harraf & Others 2015).
- إدارة الأزمات** : تمثل إدارة الأزمات سلسلة من الإجراءات الوقائية والعملية التي تهدف إلى احتواء الأزمات والحد من تصاعدها قبل فقدان السيطرة عليها، وبما يمنع تحولها إلى صراع،

حيث تسعى الإدارة الرشيدة في هذا السياق إلى صون المصالح الحيوية للدولة وحمايتها. (Abu Naila & Hasan, 2021: 3423)

**الإنداز المبكر** : القدرة على رصد العلامات والمؤشرات التي تنبئ بوقوع أزمة محتملة أو بتحويلات جوهرية في البيئة الخارجية، بما يمكّن المؤسسة من اتخاذ التدابير الاستباقية اللازمة قبل تفاقم آثارها على أنشطتها (الجزاوي، 2018).

**الاستعداد** : يقصد بالاستعداد للأزمات عملية التخطيط المسبق والتحضير المنظم لمواجهة الأزمات المحتملة بفعالية، من خلال وضع الخطط والسياسات والإجراءات الملائمة وتعبئة الموارد الضرورية للتعامل معها عند وقوعها (حمادي وخضر، 2020).

**احتواء الأضرار** : تشير إدارة تخفيف الأضرار إلى الجهود الموجهة للحد من الانعكاسات السلبية للأزمات أو الأحداث غير المرغوب فيها، سواء طالت الموارد المالية أو السمعة أو العاملين أو العملاء أو المجتمع ككل، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات ضرورية للسيطرة على الأضرار وتقليل آثارها على المنظمة (ديري، 2016).

**التعلم** : يقصد بالتعلم من الأزمات قدرة المؤسسة على استيعاب الخبرات والمعارف المستخلصة من التجارب والأزمات السابقة، من خلال تحليل النجاحات والإخفاقات واستخلاص الدروس المستفادة، ثم توظيفها في تطوير استراتيجيات الاستجابة وتعزيز فعالية التعامل مع الأزمات المستقبلية (الرفاعي وعولمي، 2016).

## تعريفات إجرائية

**القيادات الأكاديمية :** يُقصد بهم رؤساء الجامعات والعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ممن تقع على عاتقهم مسؤوليات قيادية، ويتمتعون بقدرة على الإقناع والتأثير في العاملين معهم بما يسهم في تبني الأفكار وتنفيذها.

**الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات**  
قدرة الجامعة على الاستشعار المبكر للتغيرات الداخلية والخارجية في البيئة التعليمية والمجتمعية، والاستجابة السريعة والمرنة لها من خلال تبني استراتيجيات ديناميكية، واتخاذ قرارات فعّالة، وإعادة توجيه الموارد والبرامج الأكاديمية والإدارية بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي، والاستدامة، وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئة تعليمية متغيرة ومتسارعة.

**إدارة الازمات**  
عملية إدارية منهجية ومتكاملة تهدف إلى التنبؤ بالازمات المحتملة، والاستعداد المسبق لها، والتعامل الفعّال مع تداعياتها عند وقوعها، من خلال التخطيط السليم، واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وتنسيق الجهود والموارد البشرية والمادية، بما يسهم في تقليل الخسائر، واستمرارية العمل، واستعادة التوازن التنظيمي، وتحقيق التعلم المؤسسي وتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الازمات المستقبلية.

**الازمة**  
حالة طارئة وغير متوقعة نسبياً، تنشأ نتيجة خلل أو تهديد داخلي أو خارجي، وتؤدي إلى اضطراب مفاجئ في أداء المؤسسة أو النظام، وتقرض ضغوطاً عالية على متخذي القرار بسبب ضيق الوقت ونقص المعلومات، مما يتطلب استجابات سريعة وإجراءات استثنائية للحد من آثارها السلبية وضمان استمرارية العمل وقد تكون طويلة الأمد او قصيرة الامد.

## قائمة المختصرات

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

برنامج التحليل الاحصائي

WBG World Bank Group

البنك الدولي

## المخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة) وأبعاد إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الضرر، والتعلم)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المختلط (الكمي والنوعي).

تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الباحثة أسلوب العينة المتاحة، حيث تم توزيع (250) استبانة، استُردّ منها (220) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (88%). كما أُجريت مقابلات معمقة مع عينة قصدية مكونة من (9) مشاركين من القيادات الأكاديمية والإدارية.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقات إيجابية قوية بين جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد إدارة الأزمات، بما يؤكد الدور المحوري للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات داخل الجامعات. وبيّنت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تُمارس بدرجات مرتفعة بين الجامعات، وتتأثر بعوامل القيادة، والثقافة التنظيمية، وتوفر الموارد، والبنية التحتية التقنية، وأن وضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، والتحول الرقمي تسهم بفاعلية في سرعة الاستجابة للأزمات واحتواء آثارها. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي في معظم الحالات.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، الجامعات الفلسطينية.

# **The Role of Strategic Agility in Crisis Management at Palestinian Universities in the Southern West Bank.**

**Prepared by: Thanaa Maki Mohammed Yassin Qawasme**

**Supervisor: Dr. Mohammed Awad**

## **Abstract:**

The study aims to identify the level of strategic agility and its role in crisis management in Palestinian universities in the southern West Bank, by analyzing the relationship between the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, strategic clarity, core capabilities, and shared responsibility) and the dimensions of crisis management (early warning, preparedness, damage containment, and learning). The study adopted a descriptive analytical approach using a mixed-methods design (quantitative and qualitative).

The study population consisted of senior and middle administrative leaders in Palestinian universities. The researcher employed a convenience sampling method, whereby 250 questionnaires were distributed, of which 220 valid questionnaires were retrieved for analysis, representing a response rate of 88%. In addition, in-depth interviews were conducted with a purposive sample of nine participants from academic and administrative leadership.

The study's findings revealed strong positive relationships between all dimensions of strategic agility and the dimensions of crisis management, confirming the pivotal role of strategic agility in enhancing the effectiveness of crisis management within universities. The results also indicated that strategic agility is practiced at high levels across universities and is influenced by leadership, organizational culture, resource availability, and technological infrastructure. Furthermore, clarity of vision, shared responsibility, and digital transformation were found to contribute effectively to rapid crisis response and the containment of their impacts. The findings also showed statistically significant differences in strategic agility and crisis management attributable to gender in favor of females, while no statistically significant differences were found attributable to academic qualification, years of experience, or job title in most cases.

**Keywords:** Strategic agility, crisis management, Palestinian universities.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

تُعدّ الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما الجامعات الفلسطينية، لما لها من دور فاعل في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات المتسارعة والتعامل بكفاءة مع الأزمات المختلفة. وفي ظل ما تواجهه الجامعات الفلسطينية من تحديات سياسية واقتصادية وأكاديمية، تبرز أهمية إدارة الأزمات كأحد المحاور الرئيسة التي تتطلب تبني استراتيجيات مرنة وفعّالة تضمن استمرارية العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المؤسسية. وتشمل هذه الأزمات الأكاديمية والإدارية والمالية، إضافة إلى الطوارئ المجتمعية والتكنولوجية، الأمر الذي يستدعي إعداد خطط استجابة منظمة وسريعة لحماية استقرار البيئة الجامعية وسلامة الطلبة والعاملين فيها. وتقوم العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على تأثير متبادل، إذ تسهم الرشاقة في تعزيز سرعة الاستجابة وجودة اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية، مما يجعل دراسة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات داخل الجامعات الفلسطينية أمراً ذا أهمية علمية وتطبيقية لهذه الدراسة.

وتواجه الجامعات في الوقت الراهن جملة من التحديات المتنامية نتيجة ما تشهده بيئتها الداخلية والخارجية من تغيرات متسارعة وتطورات متلاحقة. وللتعامل مع هذه التحديات بفاعلية، تبرز الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تُمكن المؤسسات الجامعية من التكيف مع المستجدات ومواكبة التطورات المتلاحقة. وفي هذا السياق، " يُعد تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية أحد المداخل الرئيسة التي تعزز قدرة الجامعات على أداء دورها بكفاءة، من خلال تمكينها من الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة والتعامل المرن مع الأزمات المتعددة التي تفرضها البيئة المعاصرة" ( Philip & Kingsley, 2021: p3).

تُعد الرشاقة الاستراتيجية إحدى الأدوات الفاعلة التي تعتمد عليها المنظمات والجامعات لمواجهة المخاطر والتهديدات والتغيرات المفاجئة، والتي قد تُضعف من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، أو تحد من تميزها وقدرتها التنافسية. وتساعد الرشاقة الاستراتيجية في تنمية مهارات العاملين وصل قدراتهم بما يمكّنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية. كما تسهم في تعزيز قدرة المنظمات الحديثة على استشعار التغيرات البيئية والتطورات التي تطرأ على أنشطتها الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بمرونة وسرعة، من خلال استثمار الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات، فضلاً عن التعامل الفعال مع الأزمات عبر إعادة توظيف الموارد وتكييف العمليات والاستراتيجيات وفق متطلبات الموقف (Arokodare & Asikhia, 2020,8).

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية الفلسطينية، وبخاصة الجامعات، في ظل بيئة ديناميكية تتسم بكثرة الأزمات والتغيرات. إذ تسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الظروف الطارئة وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وفي هذا الإطار، تُمثل إدارة الأزمات محوراً أساسياً في استراتيجيات الجامعات، كونها تمكّنها من الاستجابة الفعالة للمستجدات وضمان استمرارية العمل. كما أن للموارد البشرية دوراً جوهرياً في دعم هذه الرشاقة من خلال تحسين قدرات الجامعات على مواجهة الأزمات وتبني حلول مبتكرة. وقد أشار (إبراهيم درة وجرادات، 2022) إلى أن مرونة استراتيجيات الموارد البشرية تُسهم بدرجة كبيرة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات على المستوى المؤسسي.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى امتلاك الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية لمقومات الرشاقة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً يمكّنها من الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية. ففي ظل ما يشهده قطاع التعليم العالي من تحولات تكنولوجية وسياسية واقتصادية وثقافية متلاحقة، وتزايد حدة المنافسة وتعدد مصادر عدم اليقين، باتت الجامعات أكثر عرضة لوقوع الأزمات وتفاقم آثارها على المستويات الأكاديمية والإدارية والطلابية. هناك أهمية متزايدة للرشاقة الاستراتيجية ودورها المحوري في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة (ابو شريعة، 2022)، كما أكد السعدي (2022) أن المدراء والعاملين يدركون أهمية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مثل الحساسية الاستراتيجية والسيولة في الموارد، وأن لهذه الأبعاد أثراً مباشراً في احتواء الأزمات والتعامل معها بفاعلية.

من هنا، تتجسد مشكلة البحث في التساؤل:  
إلى أي مدى يسهم توظيف ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمات في الجامعات  
الفلسطينية؟

### 3.1 مبررات الدراسة

- ✓ طبيعة التخصص العلمي "إدارة الأعمال، حيث أن كلا من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمات من المفاهيم التي تكتسي غاية الأهمية في مجال إدارة الأعمال.
- ✓ ندرة الدراسات الأكاديمية والبحثية التي ربطت بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمات عموماً، وخاصة في الجامعات الفلسطينية. حيث يمكن أن تكون هذه الدراسة التقييم الأكاديمي الأول لهذا الموضوع البحثي.
- ✓ حداثة الموضوع، لاسيما فيما يتعلق بعنصر الرشاقة الاستراتيجية ومحاولة المحافظة عليها في ظل التغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال الحديثة.
- ✓ الرغبة الشخصية في معالجة مثل هذا الموضوع يقينا منا بأهميته.

### 4.1 أهمية الدراسة

أهمية الدراسة تنطلق مما يأتي:

#### 1.4.1 الأهمية النظرية

- ✓ تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، من خلال الوقوف على طبيعة الإجراءات التي تتخذها الجامعات الفلسطينية للتصدي للأزمات التي قد تواجهها، في ظل بيئة تعليمية تتسم بعدم الاستقرار وتعدد التحديات.
- ✓ تسلط الدراسة الضوء على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية الواقعة في جنوب الضفة الغربية، بما يسهم في رفع مستوى جاهزيتها وقدرتها على الاستجابة الفاعلة والتكيف مع الأزمات المختلفة.
- ✓ تسهم الدراسة في توجيه اهتمام الباحثين نحو إجراء مزيد من الدراسات التقييمية في مجال الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات داخل الجامعات الفلسطينية، حيث تُعد من الدراسات القليلة – في حدود علم الباحثة – التي تناولت هذا الموضوع من خلال الربط بين المتغيرين وبيان تأثير أحدهما في الآخر في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

### 2.4.1 الأهمية العملية:

تسعى هذه الدراسة إلى تزويد العاملين في الإدارة الإشرافية والقيادية في الجامعات الفلسطينية بمقترحات عملية من شأنها تعزيز فاعلية إدارة الأزمات التي قد تواجههم مستقبلاً، في ظل بيئة تعليمية تتسم بعدم الاستقرار والتغير المتسارع. كما تؤكد الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية تمثل ضرورة حتمية لنمو الجامعات الفلسطينية واستمراريتها في تقديم خدماتها المختلفة، وتمكينها من السيطرة على التغيرات البيئية المفاجئة والتكيف معها بكفاءة. ويُسهم تبني القطاع التعليمي لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وأبعادها في رفع مستوى فاعليته في اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات على المستويين المحلي والإقليمي. إضافة إلى ذلك، فإن تعزيز إدارة الأزمات يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والصمود أمام التحديات المختلفة، بما يضمن نموها واستقرارها المؤسسي. كما تفيد نتائج الدراسة صانعي القرار والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في وضع آليات فاعلة للنهوض بواقع الرقابة الاستراتيجية، وتعزيز إدارة الأزمات وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة.

### 3.4.1 أهداف الدراسة

تم تحديد هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. أما الأهداف الفرعية للدراسة، فشملت ما يلي:

- ✓ التعرف الى مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية.
- ✓ الكشف عن مستوى إدارة الأزمات من خلال أبعادها: (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، التعلم) بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- ✓ التعرف الى العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية.
- ✓ الكشف على وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة حول تأثير الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية باختلاف خصائصهم الشخصية ((الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)).

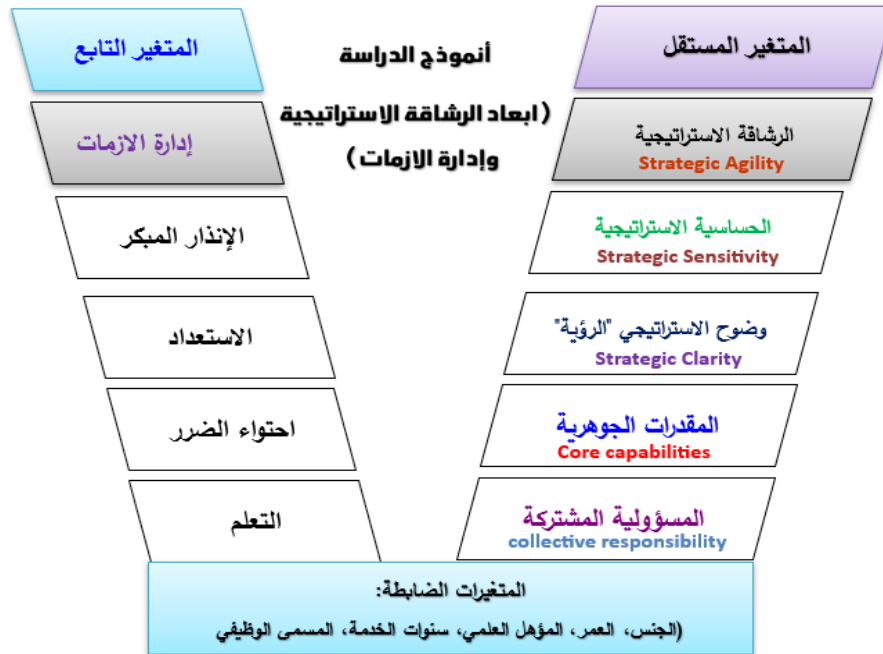
### 5.1 أسئلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمات في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية؟
- ما مستوى إدارة الازمات من خلال ابعادها: (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم) بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- ما العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمات في الجامعات بالضفة الغربية؟
- هل هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات الباحثين من أفراد عينة الدراسة نحو دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

## 6.1 أنموذج الدراسة



المصدر: تم اعداد نموذج الدراسة من قبل الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

إبراهيم (2025)، عبد الوهاب وآخرون (2024)، السعدي (2022)

الشكل (1.1) يوضح أنموذج الدراسة

في ضوء الأبحاث السابقة وآراء الباحثين بأهمية الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية وإدارة الازمات، اعتمدت هذه الدراسة أنموذجاً يتناول المتغيرات ويعطي تصوراً بشكل اولي عن التأثيرات فيما بينها.

**أولاً: المتغير المستقل:** يتبلور هذا المتغير في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، حيث تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات والأدبيات السابقة، سواء في السياقات العربية أو الأجنبية، وهي: (الحساسية الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة). والجدول رقم (1.1) يمثل بعض الدراسات التي أوردت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

جدول رقم (1.1) مصفوفة الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لبعض الدراسات السابقة

رقم	الباحث والسنة	الحساسية الاستراتيجية	وضوح الرؤية	القوات الجوهرية	المسؤولية المشتركة	سعة الاستجابة
①	المواضية، والبشاشة، 2022	X		X		X
②	الضابط، 2022	X	X		X	
③	الشنطي، والجبار، 2021	X	X	X	X	
④	الطه، 2021	X	X	X		X
⑤	نجم، 2019		X	X	X	
⑥	المري، والبشاشة، 2020	X		X	X	
⑦	Hamdan et al., 2020	X	X	X	X	
⑧	الشورة واخرون، 2020	X	X	X	X	
	التكرار	7	6	7	6	2
	النسبة المئوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية	%87.5	%75	%87.5	%75	%25

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى دراسات سابقة.

تُظهر نتائج المراجعة في الجدول (1.1) أن اعتماد الحساسية الاستراتيجية والقدرات الجوهرية جاء الأعلى تكراراً (%87.5 لكلٍ منهما)، بما يعكس إجماع الأدبيات على مركزيتهما في تمكين الجامعات من الرصد المبكر للمتغيرات وإعادة تهيئة الموارد والمعرفة بسرعة. كما ورد وضوح الرؤية والمسؤولية المشتركة في 75% من الدراسات، ما يؤكد دورهما كـ"بوصلة تنظيمية" وآلية تشغيلية لتخفيض كلفة التنسيق وتسريع اتخاذ القرار عبر تعبئة وحدات الجامعة (عمادات-أقسام-مراكز) نحو أولويات الاستمرارية الأكاديمية والخدمية. بهذه الصورة تعمل الأبعاد الأربعة معاً كـ محركات للرشاقة تُحسّن الوقاية، الاستعداد، والاحتواء خلال الأزمات.

أما سرعة الاستجابة فظهرت في 25% فقط؛ ويرجع انخفاض التكرار إلى تعامل بعض الدراسات معها بوصفها محصلة لقدرات الرشاقة لا مكوّنًا بنيويًا. ومع ذلك، أبقيناها لقياس الأثر العملي المباشر في الميدان (زمن القرار، سرعة التحول للتعليم الإلكتروني، زمن استعادة النشاط). وعليه، يعكس هذا الدمج أن تبني الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة يوفّر الأساس المؤسسي لفعالية إدارة الأزمات، بينما تجسّد سرعة الاستجابة المؤشر الملموس لهذه الفاعلية في الجامعات.

**ثانيًا: المتغير التابع:** يتجسد المتغير التابع في هذه الدراسة بإدارة الازمات، والتي تم قياسها بالاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات والأدبيات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية. وتشمل هذه الأبعاد: "الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الضرر، التعلم". وقد جرى اختيار هذه الأبعاد بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة بيئة العمل في القطاع التربوي بشكل عام والجامعات الفلسطينية بشكل خاص التي تم تطبيق الدراسة عليها، كما هو موضح في الجدول رقم (2.1).

جدول رقم (2.1) مصفوفة إدارة الازمات في (الجامعات الفلسطينية) بالاستناد على بعض الدراسات السابقة.

رقم	الباحث والسنة	الإنذار المبكر	الاستعداد	احتواء الضرر	التعلم
①	الجيزاوي، 2018	X	X	X	X
②	الوهبي، 2020	X	X		X
③	الهنداوي ودروزة، 2020	X	X	X	
④	اسير، 2020	X	X	X	
⑤	أبو شريعة، 2022	X		X	X
⑥	(حمادي وخضر، 2020).	X	X	X	X
	التكرار	6	5	5	4
	النسبة المئوية لأبعاد إدارة الازمات	100%	83.3%	83.3%	66.6%

المصدر: من عمل الباحثة بالاستناد على الدراسات السابقة تم احتساب القيمة الوسطى.

تُظهر نتائج في الجدول أعلاه بعد استخلاص الأدبيات أن الإنذار المبكر يمثل الركيزة الأكثر حضوراً في نماذج إدارة الأزمات الجامعية (100%)؛ إذ يوفّر بنية استباقية للرصد والتحسس تُقصر زمن الاكتشاف وتُحسّن نوعية القرار قبل تفاقم الحدث. ويتجسّد ذلك في منظومات مراقبة مؤشرات الخطر،

وتحليل الاتجاهات، وتحديد عتبات تنبيه واضحة، إلى جانب قنوات اتصال فورية مع صنّاع القرار. ويأتي الاستعداد تالياً بدرجة عالية (83.3%) بوصفه الذراع التشغيلي الذي يحوّل الإنذار إلى جاهزية قابلة للتفعيل: خطط استمرارية الأعمال، فرق طوارئ محددة الأدوار، تمارين محاكاة دورية، اتفاقيات تعاون، وتخصيصات مرنة للموارد البشرية والمالية والتقنية. في السياق الجامعي تحديداً، يسمح هذا الترابط بين الإنذار والاستعداد بالانتقال السريع إلى بدائل تدريسية وبحثية وخدمية، وضبط التحوّل الرقمي، وتقليل الارتباك التنظيمي عند وقوع الاضطرابات الصحية أو الأمنية أو التقنية.

على المستوى الإجرائي أثناء الحدث، يُشكّل احتواء الضرر بعداً محورياً ظهر بنسبة مرتفعة (83.3%)، حيث تُفعل غرف إدارة الأزمات، وبروتوكولات الاتصال الداخلي والخارجي، وإعادة توجيه الموارد الحساسة نحو الأولويات الحرجة (سلامة الطلبة والموظفين، استمرار العملية التعليمية، الحفاظ على السمعة المؤسسية). ويترافق ذلك مع قرارات تكتيكية مثل ضبط الجداول الأكاديمية، الانتقال الموجّه إلى التعلم الإلكتروني، وتعليق الأنشطة عالية المخاطر. وبعد انحسار الأزمة، يبرز التعلّم كبعد حاسم (66.6%) يُغلق الحلقة عبر المراجعة البعديّة المنهجية (AFTER-ACTION REVIEW)، وتوثيق الدروس المستفادة، وتحويلها إلى سياسات ومعايير وتدريبات محدّثة. وبهذه البنية الدائرية—إنذار مبكر، استعداد، احتواء، تعلّم—تتحوّل الجامعة من منطِق الاستجابة الظرفية إلى مناعة تنظيمية تراكمية؛ فكل أزمة تُعيد معايرة أنظمة الرصد وخطط الاستعداد، وتُحسّن جودة الاستجابة المقبلة، بما يعزّز فاعلية إدارة الأزمات واستدامة الأداء الأكاديمي.

## 7.1 حدود الدراسة

- ✓ تمثلت حدود الدراسة بالآتي: **الحدود الموضوعية:** شملت هذه الدراسة على تناول موضوع الرشاقة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة الازمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.
- ✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من رؤساء الجامعات، والنواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية الرئيسة في الجامعات الفلسطينية النظامية.
- ✓ **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية الجامعات النظامية في جنوب الضفة الغربية.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفترة بين شهري كانون ثاني 2025 وكانون ثاني 2026.

## 8.1 هيكلية الدراسة

تألفت هذه الدراسة من خمس فصول، وجاءت كما هو أدناه:

✓ الفصل الأول: بعنوان أساسيات الدراسة وتناول المقدمة العامة عن الدراسة، ثم مشكلة الدراسة ومبرراتها وأهميتها بالإضافة إلى تحديد أهداف الدراسة والأسئلة التي ستتم معالجتها وهيكليتها.

✓ الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة حيث يركز على تقديم الإطار المفاهيمي المتعلق بموضوع الدراسة وبشكل خاص مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والمورد البشري كمحور بارز وآلية التطور وأهميتهما وأهدافهما وفوائدها ومبررات تبنيها والمراحل التي تعتمدها بالإضافة إلى أبعادها ومعوقات تطبيقها بالإضافة إلى متطلبات تحقق الرشاقة الاستراتيجية، وكذلك إدارة الازمة في الجامعات الفلسطينية، من حيث المفهوم وخصائصه وأهدافه وأهميته وعنصره ومصادره وأنواعه والمعوقات وصولاً إلى أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة العربية والأجنبية، والتعقيب عليها.

✓ الفصل الثالث: بعنوان منهجية الدراسة وتناول منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة وعينتها وخصائصها واختبارات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، كما بين أيضاً حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية والتحليل الإحصائي لخصائص العينة المبحوثة وللبيانات ذات العلاقة بالأسئلة.

✓ الفصل الرابع: يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة، حيث يتضمن عرضاً مفصلاً للنتائج المرتبطة بالإجابة عن أسئلة الدراسة. كما يتضمن مناقشة لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسيرها وتوضيح مدى توافقها أو تعارضها مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية ذات الصلة.

✓ الفصل الخامس: يتناول هذا الفصل أبرز الاستنتاجات المستخلصة من نتائج الدراسة، ويعرض التوصيات التي تم بناؤها بناءً على تلك النتائج، تهدف التعرف إلى الرشاقة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة الازمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

وأخيراً جاءت قائمة المصادر والمراجع متبوعة بالملاحق والفهارس.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وإشكالياتها البحثية، مع التركيز على المفاهيم الأساسية والمؤشرات التي تُبنى عليها أهداف البحث. ويعرض الفصل الإطار النظري لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة في: الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، الموارد البشري، واختيار الأهداف الاستراتيجية. كما يتناول إطار إدارة الأزمات وأبعاده المرتبطة بالقدرة على الربط والتحليل، إضافة إلى استعراض الموضوعات الرئيسية ذات الصلة. ويضم الفصل أيضاً عرضاً منهجياً للدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع البحث، ليُختتم بتحليل مقارن يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ويوضح القيمة المضافة التي تقدمها هذه الدراسة استناداً إلى ما تراكم من أبحاث، مع تقديم قراءة نقدية للنتائج.

#### 2.2 الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)

تُعد الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الجوهرية التي ينبغي على المؤسسات تبنيها لضمان النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. ففي ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة وتنافس متزايد، تصبح الجامعات بحاجة ماسة إلى امتلاك القدرة على التكيف السريع والاستجابة الفاعلة للمتغيرات والفرص المستجدة. وتكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في كونها إطاراً يمكن المؤسسات من التعامل مع

التحديات بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (راضي ومثنى، 2022).

## 1.2.2 الرشاقة الاستراتيجية وتطورها التاريخي

برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية مطلع تسعينيات القرن العشرين، حين تبناه معهد بحوث أياكوكا بدعم من الحكومة الأمريكية سنة 1991 من خلال تقرير بعنوان "استراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة".

وقد شدّد التقرير على أهمية تبني منظمات الأعمال لأساليب أكثر مرونة تمكّنها من التكيف مع التحولات السريعة في بيئة السوق (Kale et al., 2019, p.278; Park, 2011, p.27). وبعد ذلك بعامين، طرح بيتر دراكر (1993) فكرة "المنظمة الرشيقة"، مبيناً أن المرونة وسرعة الاستجابة تشكّل ركيزة أساسية في المؤسسات الحديثة، وهو ما ساهم في إعادة صياغة أنماط العمل الاستراتيجي داخلها. وفي السياق ذاته، عرّف كل من غولدمان وناجل (1993) الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها قدرة المؤسسة على الحفاظ على ربحيتها في بيئات تنافسية تتسم بالتغير الدائم والمفاجئ (Badway & Elsanhawy, 2023, p.118).

ولتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، ينبغي على المؤسسة أن تحافظ على جاهزيتها الدائمة للتغيير والتحول، وأن تتعامل مع التغيرات باعتبارها فرصاً للنمو والتطور لا تهديدات تعيق مسارها. ويتطلب ذلك امتلاك قدر عالٍ من المرونة في مواجهة الظروف المفاجئة والتكيف معها بسرعة وكفاءة. كما يستلزم ترسيخ ثقافة الابتكار وتشجيع روح المبادرة، إلى جانب إتاحة مساحة للتجريب وتبني المخاطر المحسوبة بما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والاستمرار (Amini & Rahmani, 2023).

**تري الباحثة** أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل إحدى الركائز الجوهرية لنجاح الجامعات، إذ تعكس قدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات واتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب. ويتحقق ذلك من خلال ترسيخ ثقافة الابتكار وتعزيز روح التعاون، إلى جانب استثمار التقنيات الحديثة وتبني التحول المستمر.

كما أن تشجيع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية وتحفيزهم على الابتكار يعد عاملاً محورياً في هذا السياق. ولتعزيز ذلك، يمكن تشكيل فرق متخصصة تُعنى بالابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، مع ضرورة توفير الموارد المالية والتقنية والدعم المؤسسي الكافي لضمان تحويل تلك الأفكار إلى مشاريع ومنتجات ناجحة تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة واستدامتها.

## 2.2.2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تشير الأدبيات إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تتيح للمنظمات فرصة تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات، "بما يمكّنها من التعامل مع حالات عدم اليقين في الأسواق وإدارة المخاطر بفعالية" (Ahammad et al., 2020, p1). "وتُعد هذه الرشاقة أداة مهمة للتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسات، ولا سيما الصغيرة منها، إذ تمثل إطاراً لإدارة التغييرات غير المتوقعة والحد من المخاطر التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي" (Esazadeh et al., 2020, p103). كما تؤكد الدراسات الحديثة على أن الجامعات الفلسطينية بحاجة ماسة إلى تبني مسارات جديدة للتحويل والتجديد، والانخراط في أساليب مبتكرة للتنظيم والتعلم والتطوير، مع إعادة دمج القدرات الحالية بالقدرات المستحدثة بما يضمن تطوير نماذج أعمال أكثر فاعلية واستدامة (Pereira et al., 2020, p.1).

يعد مدخل الرشاقة الاستراتيجية خياراً محورياً لتحقيق نجاح الجامعات الفلسطينية واستمرار نموها، لاسيما في ظل التحديات والاضطرابات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. فالتغيرات المفاجئة وما تحمله من انعكاسات مباشرة على بقاء المؤسسات ونجاحها تفرض تبني هذا المدخل بوصفه أداة أساسية لتمكين الإدارة العليا وكبار المديرين من مواجهة تلك المستجدات بكفاءة. وتتمثل غاية الرشاقة الاستراتيجية في إكساب الشركات قدرات تنظيمية مرنة تجعلها أكثر قدرة على التحول إلى منظمات رشيقة قادرة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق (أبو دكة، 2021).

**ترى الباحثة** أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز قدرة المؤسسات، ولا سيما الجامعات الفلسطينية، على التكيف السريع مع التغيرات ومواجهة حالات عدم اليقين. وتشير إلى أنها تُسهم في رفع المرونة التنظيمية وتحسين إدارة المخاطر بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي. كما تؤكد أن تبني هذا المدخل أصبح ضرورة في ظل الاضطرابات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تمكّن الإدارة العليا من التعامل بكفاءة مع التحديات والتحويلات المفاجئة. وتخلص الباحثة إلى أن الغاية الرئيسية من الرشاقة الاستراتيجية هي بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تتيح للمؤسسات التحول نحو أنماط إدارية أكثر استدامة وفاعلية.

وهناك مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين والمبينة في الجدول (1.2) الآتي:

جدول رقم (2. 1) تعاريف الرشاقة الاستراتيجية كما وردت في مجموعة من الادبيات الحديثة.

ت	الباحث، السنة	التعريف
1.	أبو الوفا وآخرون (2019)	قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة التنافسية، بما يشمل استشعار المستقبل وتعزيز مرونة العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في الوقت الملائم.
2.	Kurniawan, et al., 2020: 5	قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات المرتبطة بطلبات العملاء، ومتطلبات تطوير المنتجات الجديدة، والتعديل في مزيج المنتجات، إلى جانب متابعة تحركات المنافسين وسياسات التسعير لديهم. كما تشمل الاستجابة لمتطلبات التوسع في الأسواق، والاختيار الفعال للموردين والشركاء التجاريين، فضلاً عن تبني التقنيات الحديثة وتعميم استخدامها بما يدعم استدامة النمو والتطور.
3.	الصبح (2022)	أنها تمثل نهجاً إدارياً يهدف إلى تحقيق استجابة فاعلة وسريعة تجاه المتغيرات في السوق والتكنولوجيا والعوامل البيئية المختلفة، من خلال ترسيخ ثقافة مؤسسية منفتحة على التغيير والتعلم المستمر، وتبني هياكل تنظيمية مرنة تدعم هذا التوجه.
4.	Alsheyya, 2024 b et al	قدرة المؤسسة على رصد التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تحليل دقيق للفرص والتحديات، ثم الاستجابة بمرونة وكفاءة عبر إعادة هيكلة مواردها وعملياتها واستراتيجياتها. ويعكس هذا المفهوم مدى استعداد المنظمة للتكيف مع الظروف المتغيرة، واستثمار الإمكانيات المتاحة بأفضل صورة ممكنة، بما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن لها الاستمرارية في السوق.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

ولأغراض هذه الدراسة، تُعرف الباحثة الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة الديناميكية المتجددة التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة والفعالة لمختلف التحولات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. ويتجسد ذلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات بدقة، وإعادة توجيه الموارد والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن المواءمة المستمرة مع التغيرات المتسارعة. كما تشمل الرشاقة الاستراتيجية تعزيز ثقافة الابتكار، وتحفيز العاملين على تبني الأفكار الجديدة، ودعم المبادرات التطويرية التي تسهم في خلق قيمة مضافة للجامعة.

### 3.2.2 أهداف الرشاقة الاستراتيجية

للرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسعى الجامعات والمنظمات إلى تحقيقها، ويمكن تلخيصها في عدة محاور أساسية، من أبرزها ما يلي (المواضبة، 2022):

- ✓ تعزيز مبدأ المساءلة داخل الجامعة وزيادة وعيها بالتغيرات المحيطة، بما يتيح لها إحداث التغيير المطلوب واختيار الاستجابة الأنسب في الوقت المناسب.
- ✓ تحقيق التوافق وإعادة تنظيم العمليات والموارد بما يواكب تغيرات البيئة وأهداف الجامعة.
- ✓ تطوير قدرات تدعم منتجات الأعمال وتساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة.
- ✓ الاستفادة من الخبرات والمعارف المتراكمة في التحسين المستمر.
- ✓ ابتكار أساليب أكثر فاعلية لأداء الوظائف والمهام.
- ✓ تنظيم الموارد البشرية بما يخدم الأهداف المتعددة للجامعة.
- ✓ إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد ممكن.
- ✓ تمكين العاملين من المشاركة في صناعة القرارات الإدارية وتنفيذها.
- ✓ فهم احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها بفعالية.
- ✓ إعادة تشكيل الجامعة بصورة ديناميكية تتلاءم مع المتغيرات.

### 4.2.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

#### 1.4.2.2 البعد الاول: الوضوح الاستراتيجي (الرؤية)

يشير وضوح الرؤية (Vision Clarity) إلى امتلاك الجامعة لرؤية واضحة ومقنعة لأهدافها، بحيث تعكس غاياتها الاستراتيجية وتوجه مسارها نحو تحقيق الأولويات المختلفة (Krishnamoorthy & Sampath, 2017). وتشكل هذه الرؤية، إلى جانب الأهداف الاستراتيجية للجامعة، دليلاً إرشادياً يساعدها على تحديد أولوياتها، بما في ذلك الأولويات المالية (Al-Qadi, 2023). كما تُعد الرؤية محركاً أساسياً للعمل على مختلف المستويات، إذ تمكن الجامعة من بلوغ غاياتها بسرعة أكبر، وتعزز من قدرتها على التنفيذ الفعال، فضلاً عن توحيد جهود الشركاء وتحفيزهم على استغلال الفرص المتاحة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء (Abu-Radi & Al-Hawajreh, 2013). إضافة إلى ذلك، يُنظر إلى وضوح الرؤية باعتباره أحد أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز قدرات الجامعة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017). ويتضمن وضوح الرؤية صياغة مفهوم محدد للهدف،

وشرح الأهداف بوضوح للأطراف المعنية، والاتفاق على المبادئ السلوكية المشتركة، والشعور بالفخر عند تحقيق الأهداف كوحدة عمل متكاملة (Esazadeh et al., 2020).

#### 2.4.2.2 البعد الثاني: الحساسية الاستراتيجية

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى مستوى الإدراك واليقظة الذي تتمتع به المؤسسة في استكشاف الفرص وتوقعها واستغلالها، سواء وُجدت هذه الفرص داخل حدودها الحالية أو خارجها (Xing et al., 2020). فهي تمكّن من استشرف المستقبل والتنبؤ بالفرص القادمة من خلال تحقيق توازن بين القدرات المتوفرة وبين التحولات المتوقعة لتلك القدرات (Lung, 2018). كما تعكس الحساسية الاستراتيجية عمق الوعي وشدة الانتباه، مما يساهم في تطوير التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (Widjajani et al., 2021). وتُعد المؤسسات الرشيقة استراتيجياً هي الأكثر قدرة على تعديل مسارها بسرعة، بفضل حساسيتها العالية للتغيرات في بيئتها الخارجية واعتمادها لعمليات استراتيجية تشاركية داخلية. وتتسم هذه العملية بطابع استباقي يقوم على الانفتاح، واليقظة المستمرة، والنظرة المستقبلية، حيث يلعب التوقع دوراً محورياً في تعزيز الحساسية الاستراتيجية من خلال استكشاف تصورات الجمهور حول كيفية استخدام المنتجات والخدمات المستقبلية (Reed, 2021). وبذلك يمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية بأنها حالة وعي عميق بالبيئة الخارجية، مقرونة بالقدرة على توقع واستثمار الفرص، والتفاعل الفاعل مع أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التطور والنمو المؤسسي.

#### 3.4.2.2 البعد الثالث: المقدرات الجوهرية

تشير المقدرات الجوهرية (Intrinsic Capabilities/Core Competencies) إلى مجموعة الإمكانيات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة وتُمكنها من استغلال الفرص بشكل فعال. إن غياب فهم واضح لهذه القدرات قد يدفع المؤسسة إلى السعي وراء فرص لا تمتلك الاستعداد الكافي للاستفادة منها (Abuanzeh et al., 2022; Khoshnood & Nematizadeh, 2017). وتُعرّف المقدرات الجوهرية العامة بأنها نتاج الخبرة والتعليم التنظيمي المتراكم، والذي ينشأ عن المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز الأنشطة الداخلية باحترافية عالية. أما المقدرات الجوهرية الخاصة، فهي تلك التي تتمثل في التنفيذ المبدع والأداء المتميز للنشاطات الداخلية، والتي تتصف بالرسوخ والاستمرارية داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق الربحية والتنافسية (Van & Thaens, 2008).

وتأخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً متعددة مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها، وهي بدورها تزود المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوبين لتعزيز رشاقته الاستراتيجية. وفي حال غياب هذا الفهم، تصبح المؤسسة غير مهيأة لاستغلال الفرص المتاحة، مما يجعل من

الضروري امتلاك القدرات الجوهرية الخاصة التي تُؤدِّد ميزة تنافسية متفوقة عبر الإضافة المباشرة والواضحة للقيمة إلى أنشطتها الأساسية (Dess et al., 2008). كما تشمل القدرات الجوهرية قدرة العاملين على التعبير عن مهاراتهم ومعارفهم الخاصة، إضافة إلى إدراك المهارات والمعرفة الصحيحة المتعلقة باحتياجات الجمهور (Esazadeh et al., 2020).

#### 4.4.2.2 البعد الرابع: المسؤولية المشتركة

تشير المسؤولية المشتركة (Shared Responsibility) إلى طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها، حيث تعني التزام المؤسسة بالمساهمة في خلق قيمة مضافة لهم وبالمفهوم الواسع، تعكس المسؤولية المشتركة تعاون طرفين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لتحقيق نتائج ومخرجات محددة بشكل تفصيلي، بدلاً من الاعتماد على تراكم الجهود الفردية أو النتائج الجزئية. فهي نتاج لتضافر العمل التعاوني بين مختلف الأطراف (الفقيه، 2020). كما تُشير إلى مدى مسؤولية ومساهمة الأطراف المختلفة في تحقيق نتائج ملموسة تعكس قيمة تراكمية للمؤسسة من خلال بناء علاقات قوية ومستدامة مع شركائها (Abuanzeh et al., 2022; Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

وتتجلى المسؤولية المشتركة عملياً في عدة جوانب، من أبرزها: التعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصة للتعلم وتحسين الخدمات، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالعملاء بطريقة سهلة وشفافة، إضافة إلى تشجيع فرق العمل على تعزيز سلوكيات العملاء الإيجابية، وإشراكهم بشكل فعّال في تخطيط المشاريع وتنفيذها (Esazadeh et al., 2020).

#### 5.2.2 متطلبات الرشاقة الاستراتيجية

ويقصد بالمتطلبات الأساسية للرشاقة الاستراتيجية تلك الجوانب التي ينبغي توافرها لضمان تطبيقها بكفاءة داخل المنظمة، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية. وتنقسم هذه المتطلبات إلى أربعة محاور رئيسية هي: (Uğurlu et al., 2018).

- ✓ القدرة التكنولوجية: وتعني قدرة المنظمة على استبدال التقنيات القديمة بسرعة، بما يضمن مواكبة حداثة تقنيات المنتج والعملية.
- ✓ الابتكار التعاوني: ويقصد به مرونة المنظمة في إعادة الهيكلة بما يتلاءم مع المتطلبات الداخلية والخارجية.
- ✓ التعلم التنظيمي: وهو مهارة جوهرية تقوم على الإبداع والتكيف، والاستفادة من المعلومات لبناء المعرفة وتطويرها عبر الزمن.

✓ **التوافق الداخلي:** ويتمثل في تحقيق انسجام استراتيجي بين الإدارات والموظفين حول آليات التصرف المشترك، بما يعزز سرعة الاستجابة والتنسيق الفعال.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن متطلبات الرشاقة الاستراتيجية (القدرة التكنولوجية، والابتكار التعاوني، والتعلم التنظيمي، والتوافق الداخلي تساعد على استمرارية المنظمة ونموها دون تعثر كما تحقق قدرة المنظمة على التغيير عندما يكون مطلوباً وتضمن النجاح فيه.

**تستنتج الباحثة** أن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تمكن المنظمة من تطبيقها بفاعلية وتعزز قدرتها على المنافسة والاستجابة للتغيرات. وتشمل هذه المتطلبات أولاً القدرة التكنولوجية التي تتيح استبدال التقنيات القديمة بسرعة لمواكبة التطورات الحديثة في المنتج والعملية، وثانياً الابتكار التعاوني الذي يضمن مرونة المؤسسة في إعادة هيكلتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. كما تؤكد على أهمية التعلم التنظيمي باعتباره مهارة محورية لبناء المعرفة وتطويرها باستمرار من خلال الإبداع والتكيف. وأخيراً، تشير إلى أن التوافق الداخلي يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الانسجام بين الإدارات والموظفين، مما يسهم في سرعة الاستجابة والتنسيق الفعال داخل المؤسسة.

## 6.2.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تُعد الرشاقة الاستراتيجية من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات في العصر الراهن، إذ تمنحها القدرة على الاستشعار المبكر لمتطلبات البيئة المحيطة والتفاعل معها بكفاءة. وتُسهم هذه القدرة في تعزيز صمود المؤسسات الأكاديمية واستعدادها لمواجهة الظروف المتغيرة والمتقلبة، بما يتيح لها الاستجابة الفعالة لمختلف التحديات البيئية والتنظيمية، وتتجلى أبرز فوائد الرشاقة الاستراتيجية في تحسين مرونة الأداء، وزيادة سرعة الاستجابة، ورفع كفاءتها التشغيلية، وهو ما يشكل في مجمله ميزة تنافسية مستدامة. كما تمكن هذه القدرة الجامعات من التكيف السريع مع المتغيرات المستقبلية، وتعزيز العمل بروح الفريق، وبناء علاقات متينة وطويلة الأمد مع مختلف أصحاب المصلحة، الأمر الذي يسهم في تلبية احتياجاتهم المتجددة وترسيخ دور الجامعة كمؤسسة قادرة على التعلم المستمر والتطور الدائم. (Alsharah, 2020, P29-43).

علاوة على ذلك، تُسهم الرشاقة الاستراتيجية في تحسين تدفق المعلومات داخل الجامعة، بما يضمن تعزيز التنسيق بين وحداتها المختلفة وتمكينها من استغلال الفرص المتاحة بكفاءة أعلى، إلى جانب إدارة المخاطر الناجمة عن التحولات غير المتوقعة في بيئة التعليم الجامعي. كما تمنح الجامعات

القدرة على الحفاظ على موقع متقدم مقارنة بالمنافسين، من خلال توظيف الفرص الناشئة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة. ولا يقتصر أثر الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز الأداء المؤسسي العام فحسب، بل يمتد ليشمل تحفيز الابتكار، ودعم المرونة في اتخاذ القرارات، وتسريع وتيرة الاستجابة للتغيرات، الأمر الذي يعزز استدامة تنافسية الجامعة ويضمن قدرتها على التكيف والتطور المستمر (عبد الحسن، 2022، ص 255).

وفقاً لـ (Elali, 2021: 4) ، و (Ahammad et al., 2020: 1-2)، فإن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

- ✓ تتمثل الأهمية العملية للرشاقة الاستراتيجية في قدرتها على تعزيز تكيف المنظمات مع التغيرات المتسارعة وضمان استمراريتها التنافسية في بيئات العمل المعاصرة.
- ✓ تُعد الرشاقة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئات الأعمال المتسارعة، إذ تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات المفاجئة واستثمار الفرص السوقية المتجددة.
- ✓ تمكن الرشاقة الاستراتيجية المنظمات من تحقيق التفوق التنافسي عبر سرعتها في اغتنام الفرص وقدرتها على مواجهة التحديات بفاعلية.
- ✓ تتمثل الرشاقة الاستراتيجية في قدرتها على وضع العميل في محور الاهتمام، من خلال التكيف المستمر مع احتياجاته الحالية واستشراف متطلباته المستقبلية بما يعزز رضا العملاء ويضمن استدامة التنافسية.
- ✓ تقوم الرشاقة الاستراتيجية على تكوين فرق عمل ذكية تتمتع بالقدرة على الاستجابة الجماعية السريعة لمختلف الأزمات والصدمات، بما يعزز مرونة المنظمة وفاعلية قراراتها.
- ✓ تُسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعظيم الأثر الإيجابي للقدرات التكنولوجية على الابتكار الاستكشافي داخل المنظمة، مما يعزز قدرتها على تطوير حلول جديدة والتكيف مع المتغيرات.
- ✓ توفر الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة إمكانية تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف، بما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات وتنفيذ الإجراءات الملائمة، بهدف السيطرة على حالات عدم اليقين في السوق والتعامل بفاعلية مع المخاطر.

**تفسر الباحثة أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد عاملاً محورياً في نجاح الجامعات واستدامتها التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين. فهي تمنح المؤسسات القدرة على الاستشعار المبكر للفرص والمخاطر والتفاعل معها بمرونة وكفاءة، مما يعزز من مرونة الأداء وسرعة الاستجابة ورفع الكفاءة التشغيلية. وتشير إلى أن هذه الرشاقة تمكن الجامعات من التكيف مع المتغيرات المستقبلية وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتعلم المستمر، إضافة إلى تحسين تدفق المعلومات والتنسيق الداخلي**

واستثمار الفرص بفاعلية أكبر. كما تؤكد أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم في تحفيز الابتكار ودعم اتخاذ القرار السريع وتضع المستفيد في مركز الاهتمام من خلال تلبية احتياجاته الحالية واستشراف المستقبلية، وبذلك تمثل مفتاح النجاح المؤسسي الذي يضمن المرونة، والاستدامة، والتميز في مواجهة التحديات المتجددة.

## 7.2.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية

يشير جوزفين وتشان وراجيندران (Osephine et al.,2019) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعزز القدرات التنظيمية للجامعات الفلسطينية، وتمكّنها من التكيف المستمر والملائم مع توجهاتها الاستراتيجية بما يضمن تحقيق أداء متميز يدعم قدرتها على المنافسة والاستمرار. كما أن تبني هذه الرشاقة يسهم في تحسين الأداء المستدام، وتوجيه المؤسسة بمرونة نحو بيئة الأعمال الديناميكية، مما يبرز أهميتها كأداة فاعلة في إدارة الأزمات عبر ما توفره من مزايا متعددة للجامعات الرشيقية. ويشير (الضابط، 2022) إلى أن أهمية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية يتمثل بالتالي:

- ❖ لم تعد الرشاقة الاستراتيجية خياراً أمام الجامعات، بل أصبحت ضرورة أساسية لمواجهة التغيرات المتسارعة وإدارة الأزمات بفعالية.
- ❖ تسهم الرشاقة الاستراتيجية في بناء خطط متكاملة لاستغلال الفرص والتعامل مع الأزمات، كما تعزز كفاءة الهيكل التنظيمي وقدرة الجامعات على المنافسة.
- ❖ تُعد الرشاقة الاستراتيجية مدخلاً رئيسياً لزيادة القدرة التنافسية والتميز بين الجامعات.
- ❖ تمثل الرشاقة الاستراتيجية ميزة شاملة تشمل التكنولوجيا، الموارد البشرية، العمليات الداخلية والخارجية، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، والبنية التنظيمية.
- ❖ تسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي وتسريع استجابة الجامعات لاحتياجات الطلبة، مما يدعم الاستقرار المؤسسي ويعزز قدرتها على تحقيق الأهداف والتعامل مع الأزمات بفعالية.

**توضح الباحثة أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل عنصراً حاسماً في إدارة الأزمات بالجامعات، إذ تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز قدرة المؤسسات الأكاديمية على مواكبة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة. كما تُعد من الركائز الأساسية لرفع كفاءة الجامعات في مواجهة التحديات وتقليل الأخطاء التي تعيق تحقيق أهدافها، إلى جانب زيادة قدرتها على استثمار الفرص المتاحة بما يعزز مكانتها التنافسية والتميز على المستويين المحلي والعالمي.**

## 8.2.2 أسباب حاجة الجامعة للرشاقة الاستراتيجية

شهد العقد الأخير تطورات تكنولوجية متسارعة، إلى جانب عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية متشابكة، أسهمت في إحداث تغييرات مفاجئة وعميقة في البيئة الخارجية للجامعات، وهو ما زاد من حدة التنافسية ودرجة عدم الاستقرار. وقد أفرز هذا الواقع حاجة ملحة إلى تبني الرشاقة الاستراتيجية بوصفها إطاراً عملياً يضمن بقاء الجامعات واستمراريتها من خلال تقادي التهديدات والحفاظ على مكانتها السوقية من جهة، واستثمار الفرص الناشئة وخلق قيمة مستدامة من جهة أخرى. وفي هذا السياق، يؤكد Arokodare أن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تنبع من قدرتها على تمكين الجامعات من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتعزيز قدرتها التنافسية، واستغلال الفرص الجديدة، وتقليل أثر المخاطر المحتملة، بما يحقق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والرؤى الاستراتيجية طويلة المدى. ويمكن حصر أسباب حاجة الجامعات للرشاقة الاستراتيجية في التالي (Arokodare et al, 2019)

❖ تُسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز قدرة الجامعة على التعامل بفاعلية مع التغيرات المستمرة والتحول المتسارعة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال تزويدها بآليات مرنة تمكّنها من الاستجابة السريعة والتكيف مع المستجدات. ويظهر ذلك في قدرة الجامعة على إجراء التغييرات اللازمة التي تضمن استمراريتها، ليس فقط عبر مواجهة التحديات والتهديدات التي تفرضها البيئة، بل أيضاً من خلال استثمار الفرص المتاحة لتحقيق النمو والازدهار. ومن هذا المنطلق، تُعد الرشاقة الاستراتيجية عنصراً محورياً للحفاظ على البقاء وتعزيز القدرة التنافسية في بيئات تتسم بالديناميكية وعدم اليقين.

❖ تُسهم الرشاقة الاستراتيجية في تمكين المنظمة من التعامل بفاعلية مع المشكلات الإدارية التي تستدعي إحداث تغييرات، من خلال إدخال تعديلات سريعة وملائمة تعزز كفاءة الأداء واستمرارية العمل.

❖ تُبرز التحولات السريعة والمعقدة في البيئة خطورة ارتكاب الأخطاء أو فقدان القدرة على الاستمرار، وهو ما يجعل الرشاقة الاستراتيجية ضرورة أساسية لتمكين المنظمة من التكيف مع هذه التحديات وتقادي المخاطر المصاحبة لها.

❖ تُعد الرشاقة الاستراتيجية وسيلة محورية للحفاظ على التفوق والتميز الذي قد تحققه المنظمة في مرحلة معينة من دورة حياتها، بما يضمن استدامة النجاح واستمرارية التميز التنافسي على المدى الطويل.

## 3.2 إدارة الازمات

يُعدّ مفهوم الأزمة من المفاهيم الإشكالية التي تتسم بالغموض وصعوبة التحديد الدقيق. وكما هو الحال في العديد من المفاهيم المتداولة في حقل العلوم الاجتماعية، لم يتبلور اتفاق جامع بين الباحثين والمحللين السياسيين والاستراتيجيين حول تعريف موحد لهذا المفهوم. فالأزمة تطرح إشكالات متعددة وتثير جدلاً واسعاً في ميدان دراسات الأزمات، الأمر الذي يجعلها محط اختلاف وتباين في تناول والتحليل. ومع ذلك، فإن هذا التباين لا يلغي وجود خصائص وعناصر عامة تشترك فيها مختلف الأزمات على اختلاف صورها وأنماطها (Alsheyyab et al, 2024,p4776).

### 1.3.2 مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management Concept)

ترجع جذور مصطلح "أزمة" (Crisis) إلى الأصل اللاتيني "Krinein"، الذي يحمل معنى "القرار" أو "الحكم"، وهو ما يعكس دلالة الأزمة باعتبارها لحظة مفصلية تتطلب اتخاذ قرار حاسم. أما في اللغة الصينية، فيُصاغ مفهوم الأزمة من خلال الكلمة المركبة (WEIJI)، التي تتكون من مقطعين: الأول (Wei) ويعبر عن الخطر، بينما يشير الثاني (Ji) إلى الفرصة الممكنة التي يمكن استثمارها لتفادي هذا الخطر أو تحويله إلى مكسب محتمل (Maher & Jahaniam, 2016؛ إسبر، 2020، ص. 409).

يشير (أحمد، 2013) إلى أنّ مفهوم الأزمة يُستخدم على نطاق واسع في مختلف الحقول المعرفية، الأمر الذي يجعل من الصعوبة وضع تعريف جامع ومانع له. كما يؤكد تشارلز ماكلياند على التحديات التي تواجه الباحثين في تحديد مفهوم الأزمة نظراً لتباين المقاربات والدراسات التي تناولته. وفي السياق ذاته، يرى كانيون (2020، ص. 5) أنّ إدارة الأزمات تمثل عملية متكاملة تتضمن تشخيص الأضرار وتقييمها، ثم اتخاذ الإجراءات الملائمة للحد من آثارها والتحكم في مسارها.

تُعرّف إدارة الأزمات، وفقاً لما أوضحه (Alsheyyab et al, 2024,p4776)، بأنها مجموعة من الأساليب الإدارية المنهجية التي تستند إلى التحضير المسبق والتخطيط المنظم لمواجهة الأزمات المحتملة. كما تتضمن هذه الإدارة تفعيل استراتيجيات فعالة للاستجابة السريعة عند وقوع الأزمة، بما يضمن الحد من آثارها السلبية. وتمتد عملية إدارة الأزمات عبر مراحل متكاملة تبدأ بمرحلة الاستعداد والتخطيط، مروراً بمرحلة الاستجابة والتعامل المباشر مع تداعيات الأزمة، وصولاً إلى مرحلة التعافي وإعادة البناء بما يعزز استمرارية العمل والقدرة على التكيف مع الظروف المستقبلية.

مما سبق، يتضح للباحثة أنّ إدارة الأزمات تمثل عملية منهجية متكاملة تقوم على التحضير المسبق والتخطيط المنظم لمواجهة الأزمات المحتملة، إلى جانب تقييم الأضرار الناجمة عنها بدقة. كما تتضمن هذه العملية اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة تسهم في ضمان استجابة سريعة وفعّالة، الأمر الذي يعزز من الحدّ من آثار الأزمات على الأرواح والممتلكات، ويحافظ في الوقت ذاته على استقرار المجتمع وسلامته بشكل عام.

## 2.3.2 أبعاد إدارة الأزمات

### 1.2.3.2 الإنذار المبكر

تعدّ عملية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر خطوة أساسية تسبق نشوء الأزمة، إذ تعكس قدرة الجامعة على الاستجابة للمؤشرات التي قد توحى بإمكانية حدوثها. وتتمثل هذه العملية في رصد وتحديد العلامات أو الأعراض التي تشير إلى احتمال وقوع الأزمة، لتكون بمثابة المرحلة الأولى في إدارة الأزمات. وفي هذا السياق، تبادر الجامعة إلى تشكيل فريق متخصص يتولى التخطيط والاستشراف الدقيق للمستقبل، بالاعتماد على أدوات متنوعة مثل بناء السيناريوهات وإجراء المحاكاة وغيرها من الأساليب التي تعزز من قدرتها على التنبؤ والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة (بهاز، 2021، ص 301-302).

يُعدّ تحديد إشارات الإنذار في الوقت المناسب من أبرز التحديات التي تواجه الجامعات في إطار إدارة الأزمات. وتشير الأدبيات إلى أنّ معظم الباحثين يوصون بضرورة تطبيق معايير فعّالة للكشف المبكر عن هذه الإشارات. ويُفرّق عادةً بين نوعين من الإشارات: الإشارات القوية والإشارات الضعيفة. فالإشارات القوية يسهل ملاحظتها، إذ تتدرج غالباً ضمن ما يُعرف باتجاهات المستقبل، مثل الانخفاض المستمر في معدلات الدوران عبر عدة سنوات، والذي قد يظهر بوضوح في بيانات المبيعات الواردة في التقارير السنوية. أما الإشارات الضعيفة فتُعدّ أكثر صعوبة في الكشف، إما لأنها لا تتدرج ضمن اتجاه واضح، أو لأنها قد تمثل بداية اتجاه جديد لم يتبلور بعد. ولأجل ذلك، يتم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب المختلفة لرصدها، حيث تعتمد معظمها على أنظمة متخصصة في جمع المعلومات وتحليلها، بما يتيح للجامعة تعزيز قدرتها على الاستجابة المبكرة والتخطيط الفعّال لمواجهة الأزمات المحتملة. (Frandsen & Johansen, 2020).

قبل فترة طويلة من وقوع الأزمة الفعلية، تمتلك الجامعات فرصة حقيقية لتفاديها من خلال اتخاذ إجراءات جادة استجابةً لإشارات الإنذار المبكر. ومع ذلك، قد تعجز بعض الجامعات عن منع حدوث الأزمات كلياً. وفي هذه المرحلة، يتمثل الدور الأساسي لفريق إدارة الأزمات في التمييز بين الإشارات التي تنذر باقتراب نشوء أزمة، وبين المؤشرات الروتينية المعتادة ضمن النشاط اليومي للجامعة. ومن أجل ذلك، يصبح من الضروري تطوير فرق متخصصة في الاستكشاف، تضم أدوات كشف فنية وبشرية. وتشمل الأدوات الفنية أجهزة أو تقنيات قادرة على مراقبة الأنشطة ورصد أي انحرافات عن النمط الطبيعي للتشغيل، في حين يتولى الكاشفون البشريون — سواء من داخل الجامعة أو خارجها. مهمة متابعة البيانات والمعلومات وتحليلها ثم رفعها إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار. ويُعد التحقق المستمر من موثوقية ودقة كل من الأدوات الفنية والبشرية عنصراً أساسياً، إذ قد تؤدي أحياناً عملية التفسير الخاطئ للإشارات إلى تأخير نقلها أو إيصالها بصورة غير دقيقة. ومن هنا تبرز أهمية الإبلاغ المبكر والموثوق لمتخذي القرار والإدارة العليا حول أي تغييرات قد تؤثر إلى احتمالية وقوع أزمة، بما يتيح التدخل السريع والفعال (Jabeen, 2018).

**تبيين الباحثة** أن الإنذار المبكر يمثل خطوة أساسية في الاستعداد للأزمات، إذ يتيح للجامعة اكتشاف المؤشرات الأولى التي تنذر بحدوثها والتعامل معها قبل تفاقمها. وتشير إلى أهمية وجود أنظمة رصد وتحليل دقيقة تجمع بين الأدوات الفنية والبشرية لرصد الإشارات القوية والضعيفة وتمييزها عن المؤشرات الروتينية. كما تؤكد على ضرورة تشكيل فرق متخصصة في الاستشراف والتخطيط لبناء سيناريوهات واقعية تساعد في الاستجابة السريعة. وتخلص إلى أن نجاح نظام الإنذار المبكر يعتمد على دقة المعلومات وسرعة إيصالها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات الوقائية الفعالة.

### 2.2.3.2 الاستعداد والوقاية

على الرغم من أن كل أزمة تتميز بخصوصية تجعلها مختلفة في طبيعتها عن الأزمات السابقة، إلا أن ذلك لا يلغي ضرورة أن تعمل المنظمات على جمع المعلومات بشكل مستمر من أجل الوقاية من الأزمات المحتملة. وتستند هذه العملية إلى تراكم الخبرات واستخلاص الدروس المستفادة من تجارب إدارة الأزمات السابقة، بما يتيح تكوين رؤية أشمل حول طبيعة الأزمات وسبل الحد من تكرارها أو التخفيف من آثارها. ويُعد التخطيط المسبق للأزمات عنصراً جوهرياً في منظومة الإدارة داخل أي منظمة، إذ تشكل مرحلة ما قبل الأزمة محطة حاسمة تُمارس فيها الأعمال الاعتيادية حتى وقوع اللحظة الحرجة التي تُجبر الأزمة. وعند حدوث هذه اللحظة، تبدأ الأزمة الفعلية، وتصبح الإجراءات المتخذة في هذه المرحلة ذات أثر مباشر وحاسم في مسار تطورات الأزمة وفي طبيعة النتائج المترتبة على مرحلتها المواجهة وما بعد الأزمة (Nordeman & Humanson, 2017).

تُعد هذه المرحلة بمثابة خطوة استباقية تهدف إلى تهيئة المنظمة لمواجهة أسوأ السيناريوهات المحتملة، من خلال تبني استراتيجيات مدروسة تسهم في الحد من الآثار السلبية على عملياتها سواء على المدى القصير أو الطويل. ويقوم الاستعداد الفعال والوقاية من الأزمات على مجموعة من المبادئ الأساسية، في مقدمتها قيام المنظمة برصد وتحديد الحالات المحتملة للأزمات التي قد تواجهها أو تؤثر في أدائها، ثم تقييم كل حالة بشكل منهجي من أجل تحديد درجة خطورتها وآثارها المتوقعة، بما يتيح وضع خطط وإجراءات مناسبة للتعامل معها عند وقوعها (Huang & Nivolianitou, 2019) وهي

- تكوين رؤية شاملة وفهم عميق للنظم التقنية، إلى جانب بناء بنية تحتية مرنة يمكنها الاستجابة لاحتمالات وقوع الأزمات.

- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لفريق إدارة الأزمات، بما يضمن وضوح المهام وتجنب الازدواجية أو التداخل أثناء التنفيذ.

- توفير الدعم اللوجستي المسبق والموارد الضرورية بما يتناسب مع طبيعة الحالات التي تم تقييمها سلفاً، لضمان سرعة الاستجابة وفعالية التدخل عند حدوث الأزمة.

### 3.2.3.2 احتواء الأضرار أو الحد منها

إن غياب الاستعداد المسبق للأزمات قد يترتب عليه ظهور مشاعر سلبية داخل الجامعة، كما قد يولد شعوراً بالذنب لدى متخذي القرار نتيجة الأخطاء التي تقع أثناء الأزمة. وإضافة إلى ذلك، يمكن أن تُعزز الأزمات إحساس الموظفين باليأس والعجز، خاصة عندما يعجزون عن توفير استجابات فعّالة أو إدارة الموقف بشكل صحيح. ومن هنا تبرز أهمية أن تعمل الجامعات على بناء أنظمة تنظيمية متكاملة تضمن مستوى أعلى من التأهب والاستعداد، وتمكّنها في الوقت ذاته من تقييم الأضرار المحتملة بدقة ووضع الإجراءات الوقائية والمضادة التي تحول دون تفاقم الأزمات. وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الأزمات تفقد فعاليتها إذا ما اعتُبرت مجرد عملية شكلية سلبية تستهلك الوقت دون أن تضيف قيمة حقيقية للجامعة (Labas, et al., 2018).

### 4.2.3.2 التعلم

تُعد كل أزمة فرصة للتعلم واكتساب الخبرة، إذ لا يمكن للمنظمة أن تقف موقف المتفرج بانتظار أزمة أخرى بعد مرورها بتجربة سابقة، خاصة وأنها قد تواجه فترة طويلة لاستعادة ثقة الأطراف ذات العلاقة ومصداقيتها. ومن ثم، يصبح لزاماً على المنظمة أن تنتهي للأزمات المستقبلية عبر مراجعة شاملة لإجراءات إدارة الأزمة ونتائجها، بما يعزز من قدرة القادة على الاستعداد بشكل أفضل للمواقف الطارئة. ويهدف هذا التقييم بالأساس إلى استخلاص الدروس المستفادة من التجربة ودمجها في

العمليات اليومية والممارسات المؤسسية، بما يسهم في تطوير منظومة إدارة الأزمات وجعلها أكثر فاعلية في مواجهة التحديات المستقبلية (Mikusova & Horvathova,2019).

**تشير الباحثة** أن مرحلة الاستعداد والوقاية تشكل ركيزة أساسية في إدارة الأزمات، إذ تُسهم في تجنب المؤسسات مخاطر الأزمات أو الحد من أثارها عبر التخطيط المسبق وجمع المعلومات بشكل مستمر. وتؤكد أن فعالية الوقاية تعتمد على تقييم المخاطر وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، إضافة إلى توفير الموارد والدعم اللوجستي اللازم لسرعة الاستجابة. كما تشير إلى أن غياب الاستعداد يؤدي إلى ضعف الثقة والشعور بالعجز لدى العاملين أثناء الأزمات، مما يستدعي بناء أنظمة تنظيمية متكاملة قادرة على احتواء الأضرار. وتخلص إلى أن كل أزمة تمثل فرصة للتعلّم والتطوير المؤسسي من خلال مراجعة الإجراءات السابقة واستخلاص الدروس لتحسين الجاهزية وتعزيز قدرة الجامعة على مواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة أكبر.

### 3.3.2 استراتيجيات إدارة الأزمات (Crisis Management Strategies)

بحسب (Saflo et al., 2023, 15) تُعدّ الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات منظومات غير تقليدية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، وتعتمد على أساليب مبتكرة ومرنة في التعامل مع الأزمات ومواجهتها بفعالية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات الحديثة:

✓ **استراتيجية تجزئة الأزمة:** تقوم هذه الاستراتيجية على إجراء تحليل معمق لمسببات الأزمة، بهدف تحديد مكوناتها وعواملها الرئيسية، ومن ثم تقسيم آثارها إلى أجزاء فرعية يمكن التعامل مع كل منها على حدة، بما يسهم في السيطرة التدريجية على الأزمة وتقليل تداعياتها الكلية. (Saflo et al., 2023, 15).

✓ **استراتيجية تغيير مسار الأزمة:** تُستخدم هذه الاستراتيجية في حالات تصاعد الأزمات الحادة، وترتكز على تحويل مسار الأزمة باتجاه آخر أقل خطورة أو أكثر قابلية للسيطرة، وذلك من خلال إعادة توجيه الموارد والجهود نحو نقاط ضعف الأزمة أو تعديل العوامل المؤثرة فيها، بما يحدّ من تفاقمها ويهيئ بيئة أكثر ملاءمة لإدارتها بفعالية. (Saflo et al., 2023, 15).

✓ **استراتيجية احتواء الأزمة:** تُعنى هذه الاستراتيجية بحصر الأزمة ضمن نطاق محدود عبر استخدام أساليب الحوار والتفاهم والتفاوض، بهدف تهدئة التوترات والحد من انتشار آثارها السلبية، بما يتيح للجهات المعنية التحكم في مجريات الأزمة والسيطرة على تداعياتها قبل تفاقمها (أحمد، 2013، ص42).

✓ **استراتيجية إنهاء الأزمة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تفرغ الأزمة من محتواها المؤثر عن طريق عدم الإقرار بمقدماتها أو معطياتها، وإضعاف روافد الدعم التي تغذيها عبر سياسات مؤسسية واستراتيجية زمنية (مثل المماثلة المنظمة، تشتيت الانتباه، أو سحب المشروعية عن الجهات أو المطالب)، بما يؤدي إلى استنزاف طاقة الفاعلين المتورطين وتقليل زخم الأزمة إلى مستوى يمكن إدارته أو إخماده. (Saflo et al., 2023, 15).

✓ **استراتيجية تشكيل فرق العمل:** تقوم هذه الاستراتيجية على إنشاء فرق متعددة التخصصات تضم خبراء وممثلين من المجالات ذات الصلة، بهدف دراسة الأزمة من مختلف الزوايا وتحليل أبعادها بصورة شمولية، بما يتيح وضع حلول عاجلة وفعالة. ويسهم هذا النهج في تعزيز التنسيق المؤسسي وسرعة الاستجابة، خصوصًا في مواجهة الأزمات المعقدة التي تتطلب قرارات تشاركية وسريعة التنفيذ. (الخصيري، 2003، ص294).

✓ **استراتيجية الاحتياطي التعبوي:** تتركز هذه الاستراتيجية على تحديد نقاط الضعف المحتملة داخل المنظمة، والعمل على تكوين احتياطي وقائي من الموارد البشرية والمادية والإجرائية يُستعان به عند نشوء الأزمات. ويُعد هذا الاحتياطي بمثابة خط دفاع استراتيجي يُعزز من جاهزية المنظمة واستمرارية عملها، ويُقلل من حجم الخسائر والتأثيرات السلبية في حال وقوع الأزمة. (أحمد، 2013، ص42)

✓ **استراتيجية المشاركة الديمقراطية:** تقوم هذه الاستراتيجية على تعزيز مبدأ الشفافية والمشاركة الفاعلة في عملية إدارة الأزمات، وخصوصًا تلك التي تمس العنصر البشري داخل المنظمة. وتهدف إلى إشراك الموظفين في مناقشة المشكلة واقتراح الحلول المناسبة، مما يسهم في بناء جسور الثقة بين الإدارة والعاملين، ويُعزز روح الانتماء والمسؤولية الجماعية في مواجهة الأزمات والتغلب على تداعياتها. (أحمد، 2013، ص42)

✓ **استراتيجية التدمير الذاتي للأزمة:** تُطبّق هذه الاستراتيجية عند غياب معلومات كافية أو وضوح بشأن جذور الأزمة، وتركز على استهداف الجوانب الضعيفة أو الهشة داخل بنية الأزمة بغرض إضعافها وتفكيكها تدريجيًا، بالإضافة إلى استبدال أو استقطاب قيادات جديدة قادرة على إعادة توجيه الديناميكيات الداخلية. يُستند في هذا النهج إلى إجراءات تقويمية متسلسلة (مثل تعطيل قنوات الدعم، إعادة تشكيل التحالفات، وإعادة توزيع السلطات) تهدف إلى تقليل قدرة الأزمة على الاستمرار وإعادة بناء آليات قيادة أكثر فاعلية واستقرارًا. (الخصيري، 2003، ص294).

✓ **استراتيجية الوفرة الوهمية:** تعتمد هذه الاستراتيجية على توظيف أساليب نفسية وإعلامية لخلق انطباع بوجود موارد كافية أو تحسّن في الوضع بهدف تلطيف ردود الفعل وامتصاص التوتر الاجتماعي أو الداخلي. وتشمل تدابير مثل توزيع كميات رمزية من المواد، الإعلان عن خطط إمداد أو احتياطات مستقبلية، أو إبراز قدرات لوجستية غير مركزية لتعديل تصورات الجمهور أو

الأطراف المعنية. ومع ذلك، تحفل هذه الاستراتيجية بمخاطر جوهرية تتعلق بفقدان المصداقية والثقة في حال انكشاف النفاة بين المظهر والواقع، لذا يجب استخدامها بحذر وتكامل مع سياسات شفافة وطويلة الأمد. (Saflo et al., 2023, 15).

تري الباحثة ان الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات المذكورة سابقاً بين المرونة والابتكار والقدرة على التكيف مع متغيرات العصر الحديث، حيث تهدف إلى مواجهة الأزمات بطرق غير تقليدية تتجاوز النماذج الروتينية. تشمل هذه الاستراتيجيات تجزئة الأزمة لتحليل مكوناتها وتقليل تأثيرها، وتغيير مسار الأزمة لتوجيهها نحو نقاط أقل خطورة، واحتوائها ضمن نطاق محدود باستخدام الحوار والنفاة، بالإضافة إلى إنهاء الأزمة عبر تقليل زخمها واستنزاف عناصرها المؤثرة. كما تعتمد على تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لضمان حلول سريعة وفعالة، وتطوير احتياطي تعبوي لتعزيز جاهزية المنظمة، إلى جانب تعزيز المشاركة الديمقراطية لبناء الثقة، واستخدام أساليب مثل التدمير الذاتي للأزمة أو الوفرة الوهمية لإدارة الأزمات النفسية والاجتماعية. وتظهر هذه الاستراتيجيات مجتمعة قدرة كبيرة على التكيف مع التعقيدات الحديثة للأزمات، بما يضمن استجابة منظمة وفعالة ويدعم الاستقرار المؤسسي.

#### 4.3.2 أسباب فشل ادارة الأزمات (Reasons For The Failure Of Crises)

يشير بورزان (2021، ص. 38) إلى أن هناك ستة أخطاء رئيسية قد تؤدي إلى فشل إدارة الأزمات إذا لم يتم تفاديها، وهي:

- ✓ تجاهل وجود الأزمة أو التأخر في الاعتراف بها.
- ✓ افتقار الشفافية والوضوح مع العملاء.
- ✓ الامتناع عن مناقشة الأزمة مع فريق العمل وأصحاب المصلحة.
- ✓ عدم توثيق تفاصيل الأزمة ونتائجها بشكل دوري.
- ✓ غياب التواصل مع العملاء المتأثرين بالأزمة.
- ✓ عدم الالتزام بالأمانة والتعهدات غير القابلة للحمل.

#### 5.3.2 عوامل النجاح في إدارة الأزمات (Management Success Factors In Crisis)

بحسب (حلاق، 2020) يُعد الرصد العلمي المنهجي والدقيق لعوامل نجاح إدارة الأزمة أمراً ضرورياً، إذ ينبغي توجيهه نحو العوامل الأكثر تأثيراً على احتواء الأزمة والتحكم في تداعياتها، مع متابعة

المراحل المختلفة لتطورها. ويتركز هذا الرصد على مجموعة من العوامل الجوهرية التي تشكّل المحددات الرئيسية لفاعلية الاستجابة للأزمات.

- **الوقت:** يُعتبر الوقت عنصراً حاسماً في إدارة الأزمات، حيث يلعب دوراً مباشراً في مدى إدراك الأزمة وسرعة وفاعلية الاستجابة لها.
- **توفير المعلومات والبيانات:** يتطلب تحقيق النجاح في إدارة الأزمات توفر معلومات دقيقة وشاملة حول الأنشطة والمخاطر المحتملة، بالإضافة إلى تقييم تأثيراتها على المنظمة، بما يمكن صانعي القرار من اتخاذ إجراءات مدروسة وفعّالة.
- **نظم الإنذار المبكر:** يجب أن تكون هذه النظم دقيقة وفعّالة في رصد علامات الخطر وإبلاغ متخذي القرار في الوقت المناسب، مما يعزز القدرة على الاستجابة المبكرة وتقليل آثار الأزمة المحتملة.
- **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:** يشمل هذا البعد تطوير القدرات التنظيمية والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تدريب الأفراد على التعامل مع مختلف السيناريوهات، لضمان استجابة سريعة وفعّالة عند نشوء الأزمة.
- **القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:** يتطلب هذا العامل تعزيز الوعي بالمخاطر بين أعضاء المنظمة، وتحفيز العمل الجماعي والتنسيق الداخلي، بما يتيح استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لمواجهة التحديات الطارئة.
- **توفير نظام اتصال كفؤ وفعال:** يساهم نظام الاتصال الفعّال في تسريع تدفق المعلومات الدقيقة بين الأطراف المختلفة، وتعزيز التنسيق المؤسسي، مما يدعم اتخاذ القرارات السريعة ويقلل من احتمالية التداخل أو التأخير أثناء إدارة الأزمة.

**تري الباحثة** أن نجاح إدارة الأزمات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة من العوامل الأساسية التي تضمن استجابة فعّالة وسريعة. وتشير إلى أن الوقت يمثل عاملاً حاسماً يؤثر مباشرة على قدرة المنظمة على إدراك الأزمة والتفاعل معها بشكل مناسب، بينما يُعد توفر المعلومات الدقيقة ونظم الإنذار المبكر من العناصر الجوهرية لرصد المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على بيانات موثوقة. كما تؤكد على أهمية الاستعداد الدائم من خلال تطوير القدرات والخطط وتدريب الأفراد، إلى جانب القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة وتعزيز العمل الجماعي. وفي السياق نفسه، تبرز الباحثة دور نظام الاتصال الكفؤ والفعال في تسريع تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق بين الأطراف المختلفة، ما يساهم في احتواء الأزمة وتقليل تداعياتها بشكل ملموس.

### 6.3.2 نبذة عن مؤسسات التعليم العالي (قيد الدراسة)

#### أولاً: جامعة الخليل:

تأسست جامعة الخليل عام 1971 في مدينة الخليل، وتُعد أول جامعة فلسطينية في جنوب الضفة الغربية. تتميز الجامعة بطابعها الأكاديمي المتنوع، إذ تضم عدداً من الكليات العلمية والإنسانية مثل كلية الشريعة، الطب، الزراعة، العلوم، الآداب، والتمريض. تسعى الجامعة إلى تخريج طلبة يمتلكون المعرفة النظرية والمهارات العملية لخدمة المجتمع الفلسطيني، كما تولي اهتماماً خاصاً بالبحث العلمي والتطوير التقني. تمتاز جامعة الخليل ببيئتها التعليمية الهادئة، ومرافقها المتطورة، وتُعد إحدى الجامعات الحكومية البارزة التي تسهم في دعم التنمية المحلية والوطنية.

#### ثانياً: جامعة بوليتكنك فلسطين:

تُعد جامعة بوليتكنك فلسطين من الجامعات الفلسطينية المرموقة والرائدة في مجال التعليم التقني والتطبيقي، وقد تأسست عام 1978 في مدينة الخليل بمبادرة من اتحاد خريجي الجامعات الفلسطينية. بدأت الجامعة كمؤسسة تقنية تمنح درجات الدبلوم في مجالات الهندسة والعلوم التطبيقية، ثم تطورت لتصبح جامعة تمنح درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في تخصصات متعددة. تضم الجامعة عدداً من الكليات أبرزها: كلية الهندسة والتكنولوجيا، كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب، كلية العلوم التطبيقية، كلية المهن التطبيقية، وكلية العلوم الإدارية والمعلوماتية، إضافة إلى كلية الطب والعلوم الصحية.

تتميز جامعة بوليتكنك فلسطين بتركيزها على التعليم العملي والبحث التطبيقي المرتبط باحتياجات سوق العمل، وتعمل على إعداد خريجين يمتلكون مهارات تقنية عالية تؤهلهم للمنافسة محلياً ودولياً. كما تضم الجامعة مراكز بحثية متخصصة في مجالات الطاقة المتجددة، البيئة، المياه، والتكنولوجيا الصناعية، وتشارك في مشاريع تطويرية مع مؤسسات دولية مرموقة. وبفضل رؤيتها المتمثلة في ربط العلم بالتطبيق والإبداع بالابتكار، أصبحت الجامعة نموذجاً متميزاً للتعليم التطبيقي في فلسطين.

#### ثالثاً: جامعة دار الكلمة:

تقع جامعة دار الكلمة في مدينة بيت لحم، وقد تأسست عام 2006 كمؤسسة أهلية غير ربحية تُعنى بالفنون والثقافة والإبداع. تُعد الجامعة الأولى في فلسطين المتخصصة في مجالات الفنون المرئية، الفنون الأدائية، التصميم، ودراسات السياحة والتراث الثقافي. تهدف الجامعة إلى تمكين الطلبة من التعبير عن هويتهم الثقافية من خلال الفن، وتطوير قدراتهم الإبداعية بما ينسجم مع احتياجات سوق

العمل الثقافي والسياحي. وتُعتبر دار الكلمة مركزاً متميزاً يجمع بين التعليم الأكاديمي والابتكار الفني في بيئة تعليمية محفزة.

#### رابعاً: جامعة بيت لحم:

تأسست جامعة بيت لحم عام 1973، وتُعد أول جامعة معترف بها رسمياً في فلسطين. وهي مؤسسة كاثوليكية تتبع الرهينة اللسالية، وتجمع بين التعليم الأكاديمي والقيم الإنسانية. تقدم الجامعة برامج متنوعة في مجالات التربية، التمريض، العلوم، وإدارة الأعمال، وتهدف إلى إعداد خريجين يتمتعون بالمعرفة والمهارة والمسؤولية المجتمعية. تحظى جامعة بيت لحم بسمعة متميزة على المستويين المحلي والدولي، وتُعرف بريادتها في التعليم الجامعي وخدمة المجتمع الفلسطيني.

#### خامساً: الكلية الذكية الجامعية للتعليم الحديث:

تُعد الكلية الذكية الجامعية من أحدث مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وتقع في مدينة الخليل. تهدف الكلية إلى تطوير التعليم المهني والتقني من خلال اعتماد أساليب تعليمية رقمية مبتكرة تجمع بين النظرية والتطبيق. تقدم الكلية برامج حديثة في مجالات الإدارة، التكنولوجيا، التصميم، والإعلام الرقمي، وتسعى إلى إعداد خريجين يمتلكون مهارات عملية متقدمة تؤهلهم للمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي. وتمثل الكلية نموذجاً للتعليم التفاعلي القائم على التكنولوجيا والإبداع في فلسطين.

#### سادساً: جامعة فلسطين الأهلية:

تُعد جامعة فلسطين الأهلية من الجامعات الفلسطينية الحديثة نسبياً، إذ تأسست عام 2007 في مدينة بيت لحم كمؤسسة تعليم عالٍ خاصة مرخصة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية. تسعى الجامعة إلى تقديم تعليم نوعي يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية ويخدم احتياجات المجتمع الفلسطيني. تضم الجامعة عدداً من الكليات المتميزة مثل: كلية الطب وعلوم الصحة، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الأعمال والاقتصاد، كلية الآداب، وكلية المهن التطبيقية. كما توفر برامج متنوعة في درجتي البكالوريوس والماجستير، مع اهتمام خاص بالبحث العلمي والريادة والابتكار.

تتميز جامعة فلسطين الأهلية ببيئتها التعليمية الحديثة، إذ تعتمد على نظام التعليم الذكي وتوظف الوسائل التقنية المتقدمة في العملية التعليمية، إلى جانب اهتمامها بتتمية مهارات الطلبة الحياتية والمهنية من خلال مراكز التدريب والأنشطة اللامنهجية. كما تقيم الجامعة علاقات تعاون وشراكات مع جامعات ومؤسسات محلية ودولية بهدف تعزيز جودة التعليم وتبادل الخبرات الأكاديمية.

### 1.6.3.2 مفهوم الأزمة في مؤسسات التعليم العالي

عرّفت بعض الأدبيات الأزمة في مؤسسات التعليم العالي بطرق متعددة؛ "الأحداث والقضايا التي تولّد ردود أفعال سلبية من أولياء الأمور والجمهور المستفيد، بما ينعكس سلباً على سمعة الجامعة، وقوتها المالية، وقدرتها على تحقيق رؤيتها". وفي المقابل، عرّفت جامعة داكن الأمريكية الأزمة في خطتها لإدارة الأزمات باعتبارها نتيجة لحالة فيزيائية طارئة، مثل الحرائق على سبيل المثال (خديجة، أمينة، 2018).

عرّف المركز الوطني الأمريكي للإحصاء التربوي الأزمة على أنّها أي حدث طبيعي أو من صنع الإنسان يؤدي إلى تعطيل الطلاب داخل المؤسسة التعليمية، وهو تعريف يضع الكوارث الطبيعية على قدم المساواة مع غيرها من الأزمات كالهجمات الإرهابية التي تُعيق الأنشطة التعليمية سواء بصورة مؤقتة أو دائمة. وبالاستناد إلى التعريف السابقة (خديجة، أمينة، 2018).

يمكن للباحثة أن تستخلص أنّ الأزمة في الجامعة تمثل أحداثاً غير عادية واستثنائية تواجه المؤسسة التعليمية، وتتسم بالمفاجأة والسرعة وتتابع الوقائع، الأمر الذي يستدعي مستوى عالياً من الاستعداد والجاهزية للتعامل معها. كما أنّها غالباً ما تؤثر بشكل واسع في سير عمل الجامعة، وقد تصل تداعياتها إلى حد تعطيل أنشطتها بشكل كامل. ومن ثم، فإنّ الأزمة تتضمن عنصر تهديد جوهري لسلامة الجامعة وسمعتها وبقائها، سواء كانت ناتجة عن ظروف طبيعية أو عن أفعال بشرية، وهي بطبيعتها أحداث يصعب التنبؤ بموعدها أو توقّع حدوثها، وقد تقع في أي وقت.

### 2.6.3.2 أنواع الازمات في مؤسسات التعليم العالي

تشير العديد من الدراسات إلى أنّ مؤسسات التعليم العالي قد تواجه أربعة أنواع رئيسة من الأزمات، تتمثل في: (خديجة، امينة، 2018).

- **الأزمة المفاجئة:** ويُعد هذا النوع من الأزمات الأكثر استحواداً على اهتمام الرأي العام، نظراً لخطورتها وتأثيرها المباشر، وتشمل الحرائق، والانفجارات، والكوارث الطبيعية، وأحداث العنف داخل الحرم الجامعي، ومؤخراً الهجمات الإرهابية. وتمتاز هذه الأزمات بأنها مفاجئة وغير متوقعة، ما يجعلها تحظى بتغطية إعلامية واسعة وتثير حالة من الفوضى داخل الجامعة. كما أنّها قد تتكرر بين الحين والآخر، وهو ما يضاعف من تأثيرها على.

أ. الكلية وأعضاء هيئة التدريس، وكذلك على الطلبة والخريجين والداعمين، فضلاً عن الجماهير المرتبطة بالجامعة.

ب. المكاتب والغرف الصفية، والبنى التحتية وعلى الأصول الأخرى.

ج. الميزانية والهبات والاستثمار

د. سمعة الجامعة، الأمر الذي يؤثر بدوره على قدرة المجتمع الجامعي في استقطاب أعضاء هيئة تدريس مؤهلين، كما يضعف من معدلات قبول الطلبة الجدد، ويحدّ من استمرار دعم الخريجين للجامعة.

• **الأزمات الغريبة:** وعلى خلاف الأزمات المفاجئة، فإنّ هناك نوعاً آخر يتمثل في الأزمات الغريبة وغير المتوقعة، وهي تلك التي يصعب وضع خطط مسبقة لمواجهتها، نظراً لطبيعتها الاستثنائية واحتمالية حدوثها النادرة. ومن أمثلتها الحوادث العرضية التي قد تقع داخل الحرم الجامعي نتيجة أعطال في المصاعد أو السلالم الكهربائية، والتي تمثل مواقف طارئة تحتاج إلى استجابة فورية أكثر من حاجتها إلى تخطيط مسبق.

• **الأزمات الإدراكية:** وهي الأزمات القائمة على الادعاءات والاشاعات على الجامعة.

• **الازمات المشتعلة:** وتُعد هذه الفئة من الأزمات من أكثر الأنواع تحدياً أمام إدارات الجامعات، إذ تبدأ عادةً على نطاق ضيق وبشكل داخلي بين فردين أو أكثر، ثم تتطور تدريجياً ويبطئ لتتصاعد حدتها بمرور الوقت حتى تصل إلى مستويات يصعب السيطرة عليها ما لم تُدار بفاعلية منذ بدايتها.

**تري الباحثة** أن مؤسسات التعليم العالي تواجه أربعة أنواع رئيسة من الأزمات تختلف في طبيعتها وحدتها. أولها الأزمات المفاجئة، وهي الأخطر لتأثيرها المباشر وسرعة انتشارها، مثل الحرائق والكوارث الطبيعية وأحداث العنف، إذ تمسّ الكوادر والطلبة والبنية التحتية وسمعة الجامعة. وثانيها الأزمات الغريبة، التي يصعب التنبؤ بها أو وضع خطط مسبقة للتعامل معها، مثل الحوادث العرضية داخل الحرم الجامعي، وتتطلب استجابة فورية أكثر من التخطيط. أما الأزمات الإدراكية فتتسبب من الإشاعات أو الادعاءات التي تسيء إلى سمعة المؤسسة، في حين تُعد الأزمات المشتعلة من أكثر الأنواع تعقيداً، لأنها تبدأ داخل الجامعة بشكل محدود ثم تتفاقم تدريجياً حتى يصعب السيطرة عليها دون إدارة مبكرة وفعالة.

### 7.3.2 العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمات

تتعرض المنظمات بطبيعتها لمختلف الأزمات التي تشكل تحدياً لاستقرارها واستمراريتها، وهنا تبرز أهمية الرشاقة الاستراتيجية كعنصر أساسي يمكّنها من التكيف السريع مع هذه الظروف المتغيرة. فقد اتجهت العديد من الشركات إلى تبني هذا المفهوم ضمن منظومتها الإدارية بهدف تعزيز قدراتها الفكرية

والتنظيمية، وتنمية خبراتها في ابتكار استراتيجيات فعالة تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة (الحنزاب وأبو قاعد، 2020).

تُعدّ الرشاقة الاستراتيجية عنصراً محورياً يمكّن المنظمات من الاستجابة بفعالية للفرص والتحديات المحيطة بها، واتخاذ قرارات مدروسة تدعم استدامة أدائها. فهي تسهم في تحسين كفاءة العمل ومتابعة عملياته بمرونة، إضافةً إلى تعزيز قدرة الشركات على إدارة الأزمات بصورة منهجية وفعالة. كما تُمكنها من التهيؤ لمختلف السيناريوهات المحتملة للأزمات، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بطرق عملية تضمن الاستقرار والتطور المستمر (الوهيبي وابن شعيل، 2020).

تسعى الرشاقة الاستراتيجية إلى تعزيز سرعة الاستجابة والحركة في مختلف الجوانب الاستراتيجية للمنظمات، من خلال تحقيق التوازن بين الاستقرار والمرونة والموثوقية، وتمكينها من استثمار قدراتها الديناميكية مثل السرعة والذكاء التنظيمي لخلق فرص جديدة تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها. كما تُحوّل حالات الاضطراب وعدم اليقين إلى محفزات للتغيير الإيجابي، وتُهيئ بنية تنظيمية قوية تُرسخ ثقافة مؤسسية قادرة على الصمود أمام الأزمات وتحويل التحديات إلى فرص تحقق مكاسب للمنظمة. ومن خلال هذا النهج، تستطيع المؤسسات أن تكون أكثر مرونة وابتكاراً في تلبية احتياجات عملائها أثناء الأزمات، وتطوير حلول فعالة تعزز قدرتها على النمو والتطور حتى في الظروف الصعبة (Sola & Couturier, 2020).

تُعدّ الرشاقة الاستراتيجية عاملاً رئيسياً في تعزيز كفاءة الجامعات في مواجهة الأزمات والتعامل معها بفاعلية، إذ تمكّنها من معالجة نقاط الضعف والتصدي للتهديدات، واستثمار نقاط القوة والفرص المتاحة بطرق ابتكارية تواكب التوجهات المستقبلية للجامعة، سواء بهدف إنهاء الأزمات أو الحد من آثارها. ويتميز هذا النهج الاستراتيجي بسرعة الاستجابة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، إلى جانب تشجيع العاملين على التعلم من التجارب السابقة والمشاركة في الحوار البناء وصنع القرار، مما يعزز جودة القرارات خلال المواقف الحرجة. كما تسهم الرشاقة الاستراتيجية في تطوير قيادة مرنة وفعالة قادرة على العمل بكفاءة وفق أساليب علمية ورؤية منفتحة تدعم نجاح الجامعة (أبو شريعة، 2022).

ويرى (الربيعي، 2021) أن الرشاقة تتجسد من خلال الحساسية الاستراتيجية التي تُعدّ من ركائز النجاح في مختلف مراحل الأزمة، لما توفره من معلومات دقيقة ومناسبة لمتخذي القرار في الوقت الملائم، بما يساعد على سرعة الاستجابة ومرونة التفاعل مع الأحداث ويضمن فاعلية الإجراءات المتخذة للسيطرة على الأزمة في جميع مراحلها.

**تلخص الباحثة** من خلال هذه الفقرات أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية في تمكين الجامعات من مواجهة الأزمات والتعامل معها بفعالية، إذ تساعدها على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة وتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات مرنة ومدروسة تضمن استدامة أدائها واستقرارها في بيئات العمل المتقلبة. كما تُمكن الرشاقة الاستراتيجية الجامعات من الاستعداد المسبق لمختلف السيناريوهات المحتملة ووضع خطط استباقية لإدارة الأزمات بطرق عملية توازن بين الاستقرار والمرونة، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير.

**وتشير الباحثة** إلى أن هذا النهج يعزز الذكاء التنظيمي والقدرات الديناميكية للجامعة، ويشجع العاملين على المشاركة الفاعلة والتعلم من التجارب السابقة، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات خلال المواقف الحرجة. وتؤكد كذلك أن الرشاقة الاستراتيجية تُسهم في بناء قيادة مرنة ذات رؤية منفتحة قادرة على استشعار المخاطر مبكراً والتفاعل معها بسرعة وكفاءة، بما يضمن السيطرة على الأزمات وتحقيق استمرارية الأداء المؤسسي وتقدمه.

## 4.2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### 1.4.2 الدراسات العربية

حظي مفهوم الرشاقة الاستراتيجية باهتمام متزايد في الأدبيات العربية، لما له من دور محوري في تمكين الجامعات الفلسطينية من إحداث التغيير، وتسريع الاستجابة لمتغيرات البيئة، وتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات العصر. كما تسهم الرشاقة الاستراتيجية في متابعة البيئة الخارجية، واستثمار الفرص، والحد من المخاطر المحتملة. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تناولت العديد من الدراسات العربية هذا المفهوم من زوايا متعددة، مما أوجد تراكمًا معرفيًا ملحوظًا، سيتم استعراض أبرز ملامحه وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم.

**دراسة (إبراهيم، 2025) بعنوان: "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات" دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في جبلة** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الخاصة في مدينة جبلة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة الأدبيات ذات الصلة، فيما جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS 20) بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت النتائج أن هذه المستشفيات تعاني من مستوى متدنٍ في الرشاقة الاستراتيجية، حيث يبرز القصور في قدرتها على رصد التغيرات واتخاذ القرارات الفعالة، إضافة إلى ضعف التدريب وعدم كفاية جهود تحسين العمليات. كما بيّنت النتائج

وجود قصور واضح في إدارة الأزمات، يتمثل في غياب الخطط المتخصصة وضعف التعاون مع الجهات الأخرى ذات العلاقة.

**دراسة (عبد الوهاب وآخرون، 2024) بعنوان: " الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي "** هدفت إلى التحقق من أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، في تعزيز التميز المنظمي بأبعاده: التميز القيادي، تميز المرؤوسين، وتميز الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني. وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من موظفي الفئة الأولى والفئة العليا (نحو 4000 موظف)، فيما بلغت عينة الدراسة (406) موظفًا تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية. وأظهرت النتائج أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها كان مرتفعًا، وكذلك الحال بالنسبة لمستوى التميز المنظمي. كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التميز المنظمي، حيث تبين أن جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تسهم بشكل ملموس في دعم وتحسين التميز المنظمي في القطاع الحكومي الفلسطيني.

**دراسة (السعدي، 2022) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.** هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها ومبادئ وأهميتها، وكذلك دراسة إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية من حيث خصائصها ومميزاتها وأهميتها، مع التركيز على مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية لهذه الأبعاد وعلاقتها بإدارة الأزمات. وقد تناولت الدراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (120) فردًا من العاملين بالمستشفى. وأظهرت النتائج وجود حساسية استراتيجية واضحة داخل المستشفى الجامعي، إضافة إلى سيولة في الموارد تساعد على مواجهة الظروف الطارئة، كما تبين أن إدارة الأزمات فيه قادرة على احتواء الأزمات عند وقوعها. وأكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة.

**دراسة (ستو ودريال، 2022) بعنوان: "دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأزمة الصحية لجائحة فيروس "كوفيد-19" أنموذجاً: دراسة حالة جامعة الوادي "** سعت الدراسة إلى فهم دور الرشاقة الاستراتيجية في التخفيف من حدة التحديات التي تواجهها الجامعات، ولا سيما في ظل الأزمة الصحية العالمية الناجمة عن جائحة كوفيد-19. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (80) فردًا من الكوادر الإدارية في جامعة الوادي. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، كما كشفت عن علاقة إيجابية متوسطة بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها من جهة، وإدارة الأزمات من جهة أخرى، وهو ما يؤكد أهمية تبني الجامعات لهذا النهج لتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

**دراسة (العنزي، 2022) بعنوان: دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية**  
هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وذلك من خلال تحديد مستوى تطبيق الرشاقة والصعوبات المرتبطة بها، فضلاً عن الكشف عن العلاقة بين أبعادها وإدارة الأزمات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من (40) عبارة وُزعت على عينة بلغت (142) قائداً أكاديمياً من ثلاث جامعات سعودية. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها كافة (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) في إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، في حين اتضح أن الصعوبات التي تواجه تطبيقها كانت بدرجة مرتفعة. كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، بما يبرز أهمية تعزيز هذه الأبعاد لتحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

**دراسة (العجمي، 2021) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا"** هدفت دراسة أجريت في دولة الكويت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق بين متوسطات تقديراتهم وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (354) معلماً ومعلمة، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهدافها، طوّرت الباحثة استبانة تضمنت جزءاً أول يخص المتغيرات الديموغرافية، وجزءاً ثانياً مكوناً من (46) فقرة، جرى التحقق من صدقها وثباتها.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل الجائحة جاءت متوسطة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات عدا التخطيط، و لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات عدا المهارات القيادية، في حين لم تظهر فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية وفي معظم المجالات باستثناء مجال التخطيط.

دراسة (أبو زيادة، 2021) بعنوان: "أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية تحليلية" استهدفت إحدى الدراسات تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استبانة على مجتمع الدراسة المكوّن من (194) فرداً يشغلون وظائف إشرافية في جامعات (الاستقلال، فلسطين التقنية خضوري، والأقصى). وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الجامعات الفلسطينية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتوجه الريادي كان مرتفعاً، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.05) للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي. وأشارت النتائج إلى أن أكثر الأبعاد تأثيراً تمثلت في الشراكة في المسؤولية، والتكنولوجيا، وسيولة الموارد، والمقدّرات الجوهرية، بينما لم يظهر لبعد الحساسية الاستراتيجية تأثير ذو دلالة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كمنهجية عمل متكاملة لتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الفلسطينية.

دراسة (عطية، 2021) بعنوان: "درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة فيروس كورونا". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الأسر الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي وشملت عينة مكونة من (1000) أسرة من لواء قصبه عمان، مستخدمة استبانة تضمنت خمس مجالات هي: الاقتصادي، الصحي، التربوي، الديني والأخلاقي، والمعرفي. وأظهرت النتائج أن مستوى التطبيق كان مرتفعاً في المجالات الديني والأخلاقي والمعرفي والصحي، بينما جاء بدرجة متوسطة في المجالين التربوي والاقتصادي. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لعدد سنوات الزواج لصالح الفئات الأقل من عشر سنوات، وفروق لصالح حملة الدراسات العليا، إضافة إلى فروق مرتبطة بحجم الأسرة لصالح الأسر الصغيرة والمتوسطة في بعض المجالات والدرجة الكلية.

دراسة (نجم، 2019) بعنوان: "أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة استمرارية الأعمال، من خلال دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في هذه المنظمات كان مرتفعاً نسبياً، الأمر الذي يشير إلى أنّ تلك المنظمات تمارس بالفعل مبادئ الرشاقة الاستراتيجية، سواء بشكل مباشر أو من خلال ممارسات ومسميات أخرى. كما بينت النتائج وجود أثر ملحوظ لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية. المتمثلة في المقدّرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات — على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية.

## 2.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Shaban, EA. 2024)، بعنوان: دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي داخل الجامعات الأردنية

### **The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organizational Excellence in Jordanian Universities**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي داخل الجامعات الأردنية. وقد تم اختيار المشاركين من موظفين من الجامعات الأردنية، إما ضمن فريق الإدارة أو أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم عشوائياً. واعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي، وتم جمع البيانات من خلال أسلوب جمع الاستبيانات عبر الإنترنت باستخدام نماذج منصة جوجل الإلكترونية. ووزع الباحث 572 استبياناً، وتم إرجاع 492 منها، وتم تطبيق 438 منها للتحليل. واستخدم الباحث برنامج Smart PLS لتحليل البيانات، استناداً إلى نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأظهرت الدراسة أن هناك دوراً إيجابياً للحساسية الاستراتيجية في التميز التنظيمي، وهناك دور إيجابي للاستجابة الاستراتيجية في التميز التنظيمي، وهناك دور إيجابي لسيولة الموارد في التميز التنظيمي، وهناك دور إيجابي للقدرات التكنولوجية في التميز التنظيمي. وتتمثل المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة في تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي داخل الجامعات الأردنية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة ستملأ الفجوة في الأدبيات، نظراً لنقص الدراسات السابقة ذات الصلة. وهذا سيسمح بالمقارنة والتطوير عند إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل. وستكون هذه الدراسة مفيدة أيضاً لأطراف مختلفة، مثل فرق الإدارة.

دراسة (Alsheyyab, 2024)، بعنوان: "أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والاستدامة في الشركات الأردنية"

### **The Impact of Strategic Agility on Crisis Management and Sustainability in Jordanian Companies**

هدفت إحدى الدراسات إلى تحليل أثر المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدرة القطاع على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة، من خلال فحص أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة في: البصيرة الاستراتيجية، التوجه نحو الاستجابة الداخلية والخارجية، وقدرات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

وقد قاس الباحث إدارة الأزمات عبر مجموعة من المؤشرات شملت: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، ثم الترميم والتعلم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام عينة عشوائية مكونة من (200) مدير من أصل (1622) يعملون في الشركات الأردنية، فيما جرى تحليل البيانات باستخدام أسلوب المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج (SMART-PLS 4). وأظهرت النتائج أن البصيرة الاستراتيجية، والتوجه نحو الاستجابة الخارجية، وقدرات الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات كان لها تأثير كبير على إدارة الأزمات، في حين لم يظهر للتوجه نحو الاستجابة الداخلية تأثير يُذكر.

دراسة (Amini & Rahmani, 2023)، بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية"

## Strategic Agility and Competitive Capabilities in Iranian Private Banks

تناولت هذه الدراسة موضوع تطوير قدرات الرشاقة والاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات البيئية باعتبارها أدوات رئيسة لاكتساب الميزة التنافسية، موضحة أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل شكلاً متطوراً من الرشاقة يركز على الأبعاد الاستراتيجية والتنبؤ بالتغيرات قبل وقوعها. وأشارت الدراسة إلى أن غالبية البحوث في هذا المجال ركزت على إنتاجية سلسلة التوريد، في حين أن عدداً محدوداً منها تناول محددات الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الجوانب المالية والتنافسية والتشغيلية للمؤسسات. وبناءً على إدراك أهمية التنافسية في النظام المصرفي، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداته وبيان أهميته في قطاع البنوك، مع دراسة أثره على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي الترابطي، مستنداً إلى بيانات جمعت من عينة بلغت (150) من المديرين والخبراء في البنوك الخاصة الإيرانية. وتم تطوير نموذج بحثي استناداً إلى الدراسات السابقة، ثم اختباره باستخدام التحليل العائلي التأكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بدرجة كبيرة على القدرات التنافسية لهذه البنوك، كما تبين أن وضوح الرؤية كان أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز القدرة التنافسية مقارنة ببقية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

دراسة (Olaleye et al, 2021)، بعنوان: الابتكار والرشاقة الاستراتيجية والمرونة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي النيجيرية"

## **Innovation, Strategic Agility, and Institutional Resilience in Nigerian Higher Education**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الابتكار والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز مرونة مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا. وقد تم جمع البيانات من 492 مشاركاً من أعضاء الإدارة العليا في عدد من المؤسسات التعليمية المختارة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن الابتكار والرشاقة الاستراتيجية يسهمان بشكل مباشر في تعزيز مرونة مؤسسات التعليم العالي، كما تبين أن قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على الابتكار، خصوصاً في مجالات تطوير المنتجات والعمليات. كما أكدت النتائج أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من مواكبة التغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها بما يضمن تحقيق نتائج فعالة ومستدامة. وبناءً على ذلك.

دراسة (Doz, 2020)، بعنوان: "كيف تدعم الممارسات الإدارية ونظم الموارد البشرية الرشاقة الاستراتيجية"

## **How Managerial Practices and HR Systems Support Strategic Agility**

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة المديرين الأفراد وممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على تحليل السلوكيات الفردية والمهارات والممارسات التي تدعم الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد. وأظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية لا تُبنى فقط على التحليل الاستراتيجي أو التصميم التنظيمي، بل تعتمد كذلك على ممارسات الإدارة والسلوكيات والمهارات والقيم والمعتقدات التي تدفع الإدارة العليا إلى تبني التزامات استراتيجية وتنفيذها بفعالية. وحددت الدراسة مجموعة من السلوكيات الفردية التي تعزز كل بُعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، كما حلت كيفية دعم هذه السلوكيات عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Al-henzab and Abu Gauod, 2020)، بعنوان: "الرشاقة الاستراتيجية والاستعداد للأزمات: أدلة من الخطوط الجوية القطرية"

### **Strategic Agility and Crisis Readiness: Evidence from Qatar Airways**

استهدفت الدراسة تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الاستعداد لإدارة الأزمات داخل شركة الخطوط الجوية القطرية، من خلال التركيز على فئة الموظفين العاملين في الإدارة العليا بوصفهم المسؤولين عن وضع وتنفيذ السياسات الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى استعداد الشركة لإدارة الأزمات، مما يعكس أهمية المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف في مواجهة الظروف الطارئة.

دراسة (UNGU,2020)، بعنوان: "الرشاقة الاستراتيجية والأداء المؤسسي: أدلة من شركات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا"

### **Strategic Agility and Organizational Performance: Evidence from IT Companies in Romania**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وتوضيح أثرها في تطوير أداء الشركات، وذلك من خلال تطبيقها على شركات تكنولوجيا المعلومات الكبرى العاملة في رومانيا. اعتمدت الدراسة المنهجية المختلطة التي جمعت بين الأسلوبين النوعي والكمي؛ إذ استند الجانب النوعي إلى تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بينما تمثل الجانب الكمي في توزيع استبيان على عينة مكونة من 100 موظف من العاملين في تلك الشركات. وقد أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى الرشاقة الاستراتيجية يسهم بصورة مباشرة في تعزيز قوة الأداء المؤسسي، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباط قوية بين مرونة التحول التنظيمي وضرورة امتلاك الشركات لرشاقة استراتيجية فعالة.

دراسة (Gerald et al ,2020)، بعنوان: "الرشاقة الاستراتيجية، والاستشراف المستقبلي، والميزة التنافسية خلال أزمة كوفيد-19"

### **Strategic Agility, Foresight, and Competitive Advantage During the COVID-19 Crisis**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير كلٍ من الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي على أداء المنظمات بغرض تحقيق الميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا. تمثل مجتمع الدراسة في أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية Anambra والبالغ عددهم 1500 صاحب مؤسسة، فيما

شملت العينة 306 من أصحاب هذه المؤسسات. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم التحقق من مصداقيتها باستخدام تقنية Split-Half، في حين تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر أسلوب الانحدار البسيط واختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية (5%). وقد أظهرت النتائج أن كلاً من الرشاقة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي يؤثران إيجاباً في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يسهم في تعزيز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل الأزمات مثل جائحة كورونا.

دراسة (Al Halalmeh,2020)، بعنوان: "أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في أداء العاملين في البنوك الأردنية"

### **The Effect of Strategic Agility Dimensions on Employees' Performance in Jordanian Banks**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الأساسية، ووضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية، واختيار تكنولوجيا المعلومات، وتقاسم المسؤولية على أداء الموظفين في البنوك التجارية الأردنية. شملت الدراسة جميع البنوك التجارية في الأردن وعددها 13 بنكاً، واستهدفت عينة عشوائية مكونة من 270 موظفاً من شاغلي المناصب الإدارية والرقابية العليا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطوير استبيان خاص لجمع البيانات، حيث تم استرداد 250 استبياناً صالحاً للتحليل باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

## **5.2 التعقيب على الدراسات السابقة**

يتضح من مجمل الدراسات العربية أنّ الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية تزايد بشكل لافت في السنوات الأخيرة، سواء في سياقات التعليم العالي أو القطاعات الصحية والحكومية والخاصة، باعتبارها مدخلاً معاصراً لتعزيز القدرة التنظيمية على التكيف والاستجابة الفاعلة للأزمات. ففي السياق العربي، ركزت معظم الدراسات على تحليل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات والتميز المؤسسي، حيث بينت نتائجها وجود أثر إيجابي واضح للرشاقة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون الداخلي والخارجي، كما في دراسات (عبد الوهاب وآخرون، 2024) و(ستو وديال، 2022) و(العنزي، 2022). كما أظهرت دراسات أخرى، مثل (إبراهيم، 2025) و(السعدي، 2022)، أنّ ضعف تطبيق مبادئ الرشاقة يؤدي إلى بطء في الاستجابة للأزمات وقصور في إعداد الخطط الاحترازية، ما يعكس الحاجة إلى بناء ثقافة مؤسسية مرنة قائمة على التدريب والتخطيط الاستباقي.

ومن ناحية أخرى، اهتمت بعض الدراسات مثل (أبو زيادة، 2021) بتوسيع تطبيق مفهوم الرشاقة ليشمل التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية، مؤكدة أهميتها في استثمار الفرص وتعزيز الإبداع التنظيمي، بينما تناولت دراسات أخرى كـ(نجم، 2019) أثرها في استمرارية الأعمال في بيئات غير مستقرة كالقطاع الإنساني في غزة، وهو ما يبرز اتساع نطاق المفهوم عبر بيئات مختلفة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد تناولت الرشاقة الاستراتيجية بمنظور أكثر تكاملاً وشمولياً، حيث ربطتها بعوامل التميز التنظيمي، والاستدامة، والقدرة التنافسية، والابتكار، كما في دراسات (Shaban، 2024) و(Amini & Rahmani، 2023) و(Olaleye وآخرون، 2021). وقد أظهرت هذه الدراسات أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل منظومة سلوكية وتنظيمية تشمل الحساسية تجاه البيئة، وسرعة الاستجابة، ووضوح الرؤية، وسيولة الموارد، والتكامل التكنولوجي، مما يجعلها حجر الزاوية في تحقيق التفوق المؤسسي. كما أكدت دراسات أخرى مثل (Doz، 2020) و(Al-henzab & Abu Gauod، 2020) و(Ungu، 2020) أن تعزيز الرشاقة الاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة والموارد البشرية، ودورها في غرس ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي المستمر. بوجه عام، يُظهر هذا التراكم البحثي أن الرشاقة الاستراتيجية لم تعد خياراً تنظيمياً بل ضرورة استراتيجية تمكن المؤسسات – التعليمية منها بخاصة – من مواجهة بيئة تتسم بعدم اليقين، وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتجديد.

## 1.5.2 من حيث المنهج المعتمد:

أجمعت معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية، مثل الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات أو التميز التنظيمي. هذا المنهج استخدم في دراسات (إبراهيم، 2025)، و(عبد الوهاب وآخرون، 2024)، و(السعدي، 2022)، و(العنزي، 2022)، و(أبو زيادة، 2021)، و(نجم، 2019)، و(Al-Halalmeh، 2020)، وغيرها، بهدف وصف الظاهرة كما هي وتحليلها إحصائياً للوصول إلى مؤشرات كمية تعكس الواقع المؤسسي. كما لجأت بعض الدراسات إلى المنهج الوصفي الارتباطي أو المسحي مثل (العجمي، 2021) و(عطية، 2021) لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأزمات أو الرشاقة الاستراتيجية في بيئات معينة. وفي المقابل، استخدمت بعض الدراسات الحديثة منهجاً كمياً متقدماً يعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مثل (Shaban، 2024) و(Alsheyyab، 2024) و(Amini & Rahmani، 2023) لقياس العلاقات التفاعلية بين الأبعاد والمتغيرات بدقة أكبر.

## 2.5.2 من حيث الأدوات البحثية:

فقد تشابهت جميع الدراسات تقريباً في استخدام الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسة لجمع البيانات، كونها تمكّن من تغطية عينات كبيرة وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات. وقد تنوعت أدوات التحليل بين SPSS و Smart PLS والتحليل العاملي التأكدي، وهو ما يعكس تطور الأساليب الإحصائية المستخدمة مع الزمن. حتى الدراسات التي استخدمت منهجاً نوعياً أو مختلطاً مثل (Doz، 2020) و(UNGU، 2020) لم تخرج عن الإطار العام المعتمد على تحليل البيانات الميدانية المدعومة باستبيانات أو مقابلات محدودة.

## 3.5.2 من حيث الأهداف البحثية:

فقد اتفقت معظم الدراسات على سعيها لفهم أثر الرشاقة الاستراتيجية أو المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي أو إدارة الأزمات. فدراسة (إبراهيم، 2025) ركزت على أثر الرشاقة في إدارة الأزمات بالمستشفيات الخاصة، في حين ركزت (عبد الوهاب وآخرون، 2024) و(Shaban، 2024) على أثرها في التميز التنظيمي، و(نجم، 2019) على استمرارية الأعمال، و(أبو زيادة، 2021) على التوجه الريادي، و(Alsheyyab، 2024) على تعزيز الاستدامة المؤسسية. وبالتالي، تتقاطع الأهداف جميعها في إبراز أهمية الرشاقة كأداة استراتيجية تسهم في رفع كفاءة المؤسسة واستجابتها للتغيرات والأزمات.

## 4.5.2 من حيث بيئة التطبيق:

فقد تنوعت البيئات بين القطاعين العام والخاص، لكنها جميعها تشترك في الطابع المؤسسي المنظم الذي يُمكن من دراسة الرشاقة والإدارة بالأرقام والمؤشرات. فقد شملت الدراسات الجامعات والمستشفيات والبنوك والشركات التجارية والمنظمات الدولية والوزارات والمؤسسات الحكومية في دول عربية عدة (فلسطين، الأردن، السعودية، الكويت، الجزائر، قطر، إيران) ودول أجنبية (رومانيا، نيجيريا). ورغم هذا التنوع المكاني، فإن معظم البيئات تتشابه في خضوعها لظروف متغيرة أو أزمات إدارية واقتصادية وصحية، وهو ما يجعل من موضوع الرشاقة ذا أهمية مشتركة.

## 5.5.2 أما بالنسبة إلى الأبعاد والمتغيرات:

فقد تكررت الأبعاد الرئيسة للرشاقة الاستراتيجية في أغلب الدراسات، ومنها: الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية أو الالتزام الجماعي، سيولة الموارد، والقدرات

التكنولوجية. كما تناولت بعض الدراسات أبعادًا إضافية مثل الاستجابة الداخلية والخارجية، والشراكة في المسؤولية، والبصيرة الاستراتيجية. أما المتغيرات التابعة، فقد اختلفت باختلاف الهدف، لكنها تمحورت جميعها حول مؤشرات الأداء التنظيمي مثل إدارة الأزمات، التميز التنظيمي، التوجه الريادي، استمرارية الأعمال، والقدرة التنافسية. هذا التشابه في البنية المتغيرة يعكس تطورًا منهجيًا متسقًا في دراسة الرشاقة باعتبارها مدخلًا تنظيميًا شاملاً لتحسين فاعلية المؤسسات في مواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة.

وباختصار، يمكن القول إن هذه الدراسات، رغم اختلاف مواقعها الجغرافية وقطاعاتها التطبيقية، تشترك في بنية منهجية واحدة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة، والسعي إلى قياس أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتعددة في تطوير الأداء المؤسسي وإدارة الأزمات، مما يؤكد رسوخ هذا التوجه البحثي واتساع تطبيقاته في ميادين متعددة.

## 6.5.2 الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية الواردة أعلاه في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

### ✓ تحديد المتغيرات الرئيسية وأبعادها:

- أ. أسهمت الدراسات السابقة (مثل عبد الوهاب وآخرون، 2024؛ العنزي، 2022؛ نجم، 2019؛ Al-Halalmeh، 2020) في تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وهي: الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، إضافة إلى البعد التقني وسيولة الموارد، مما مكّن الباحثة من تبني نموذج مفاهيمي متكامل يتناسب مع طبيعة البيئة التعليمية الفلسطينية.
- ب. كما ساعدت دراسات (السعدي، 2022؛ إبراهيم، 2025؛ ستو ودريال، 2022) في توضيح أبعاد إدارة الأزمات ومراحلها (الاستعداد، المواجهة، الاحتواء، التعافي والتعلم)، بما أتاح للباحثة صياغة الأداة البحثية على نحو أكثر دقة وشمولية.

### ✓ اختيار المنهج وأداة الدراسة:

بيّنت غالبية الدراسات السابقة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات (إبراهيم، 2025؛ السعدي، 2022؛ أبو زيادة، 2021؛ UNGU، 2020)، ما عزّز توجه الباحثة لاعتماد المنهج ذاته لملاءمته لطبيعة الظاهرة قيد الدراسة، كما ساعد في تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدوات الموثقة سابقاً.

## ✓ تفسير النتائج ومقارنتها:

وُفرت هذه الدراسات إطاراً مرجعياً لمناقشة نتائج البحث الحالي؛ إذ يمكن مقارنة مستوى الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية الفلسطينية بنتائج القطاعات الأخرى (الصحية، المصرفية، الجامعية) الواردة في الدراسات السابقة، مما يساهم في تعميق التحليل وربط النتائج بالسياق المحلي.

جدول رقم (2.2) الفجوات البحثية واتجاه المعالجة في الدراسة الحالية

رقم	ملاحظات الفجوة في الدراسات السابقة	اتجاه المعالجة في الدراسة الحالية
الفجوة النظرية	ركزت معظم الدراسات السابقة (مثل السعدي، 2022؛ العنزي، 2022؛ إبراهيم، 2025) على الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام أو في قطاعات مختلفة كالصحة والتعليم، دون بناء إطار نظري يربط بين الرشاقة الاستراتيجية وعمليات إدارة الأزمات داخل الجامعات.	تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة النظرية من خلال بناء إطار نظري شامل يربط بين مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها (الحساسية، سرعة الاستجابة، المرونة، المشاركة في المسؤولية) وبين مراحل إدارة الأزمات الجامعية (الاستعداد، المواجهة، التعافي، التعلم) في السياق الفلسطيني.
الفجوة المنهجية	استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي فقط مع أدوات تقليدية كالاستبانة، دون تحليل إحصائي معمق أو اختبار لنماذج سببية توضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.	تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالتحليل الإحصائي الكمي والنوعي بالأسلوب المختلط (الانحدار المتعدد واختبارات الفروق)، مع التأكد من صدق وثبات الأداة، بما يعزز دقة النتائج ويقوي صلاحية التعميم على الجامعات الفلسطينية.
الفجوة المكانية	تناولت الدراسات السابقة بيانات خارج فلسطين (كالسعودية والكويت والأردن)، بينما اقتصر البحث المحلي على قطاعات محددة كالحكومي أو الصحي دون الجامعات، ولم تتناول أي دراسة الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.	تسد الدراسة الحالية الفجوة المكانية من خلال تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بمحافظة جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم)، بما يعكس واقع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
الفجوة التطبيقية	لم تتطرق الدراسات السابقة إلى مقترحات عملية أو برامج تطبيقية لتفعيل الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات.	تقدم الدراسة الحالية تصوراً تطبيقياً عملياً لتفعيل مبادئ الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات داخل الجامعات، يتضمن إجراءات وسياسات تدريب وتخطيط واتصال فعالة لمواجهة الأزمات المستقبلية.
الفجوة المتعلقة	ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وامتغيات مثل التميز التنظيمي أو التوجه الريادي أو استمرارية الأعمال.	تعالج الدراسة الحالية هذه الفجوة من خلال تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية، مما يوسع الإطار المعرفي ويربط المتغيرين في نموذج متكامل.

اعداد الباحثة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة كدراسة (عبد الوهاب وآخرون، 2024).

## 7.5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ✓ ركزت الدراسة الحالية على الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وهو موضوع لم تتناوله الدراسات السابقة بصورة متخصصة، حيث انصبت معظمها على الرشاقة الاستراتيجية العامة في قطاعات أخرى كالصحة والتعليم والقطاع الحكومي.
- ✓ تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تطبّق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في البيئة الجامعية الفلسطينية، مما يمنحها خصوصية مكانية تعكس واقع الجامعات الفلسطينية وظروفها التنظيمية والسياسية الفريدة.
- ✓ تميّزت الدراسة ببناء إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية، سرعة الاستجابة، المرونة، الشراكة في المسؤولية) وابعاد إدارة الأزمات التي تشمل (الاستعداد، المواجهة، التعافي، التعلم)، بما يقدم رؤية تحليلية جديدة تسهم في تطوير الفكر الإداري في المجال الجامعي.
- ✓ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالتحليل الإحصائي المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات، في حين أن معظم الدراسات السابقة اكتفت بالتحليل الوصفي البسيط أو الارتباطي، مما يعزز دقة النتائج ومصداقيتها.
- ✓ قدّمت الدراسة مقترحات وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في الجامعات الفلسطينية، تهدف إلى تعزيز مرونة الكادر الأكاديمي والإداري، وتحسين أنظمة التدريب والاتصال والاستجابة للأزمات المحتملة.
- ✓ تمثل الدراسة إضافة علمية نوعية من خلال دمج مفهومي الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في سياق الجامعات، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية وتوسيع نطاق المعرفة التطبيقية في إدارة الأزمات الأكاديمية.

جدول رقم أ (2. 3) التحليل المقارن للدراسات العربية السابقة

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	الهدف الرئيس	المنهج والعينة	أبرز النتائج	تعقيب الباحثة
إبراهيم (2025)	تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في جبلة	التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الخاصة	المنهج الوصفي التحليلي - استبانة على عينة من العاملين في مستشفيات جبلة	وجود مستوى متدنٍ من الرشاقة الاستراتيجية وضعف القدرة على رصد التغيرات واتخاذ القرارات الفعالة أثناء الأزمات	توضح أهمية تعزيز الرشاقة الاستراتيجية في القطاعات الخدمية، وتستفيد منها الباحثة في دعم الإطار النظري لتطبيق الرشاقة في الجامعات الفلسطينية
عبد الوهاب وآخرون (2024)	الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي	اختبار أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في التميز التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي - استبانة على (406) موظفًا من الفئة العليا في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	ارتفاع مستوى الرشاقة والتميز التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين أبعادهما	تُسهم في تحديد أبعاد الرشاقة التي يمكن تكييفها في إطار الموارد البشرية الجامعية، وتدعم دورها في تعزيز الاستجابة للأزمات
السعدي (2022)	أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز نموذجًا	التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية	المنهج الوصفي التحليلي - عينة (120) من العاملين في المستشفى	وجود علاقة إيجابية بين الحساسية الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مع توفر سيولة في الموارد تعزز المرونة التنظيمية	تدعم فكرة أن الرشاقة المؤسسية عنصر أساسي في تحسين الاستعداد والمواجهة، ما يوازي أهمية الرشاقة في إدارة الموارد البشرية الجامعية
ستو ودريال (2022)	دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: جائحة كوفيد-19 نموذجًا - دراسة حالة جامعة الوادي	دراسة أثر الرشاقة في تخفيف آثار الأزمة الصحية على الجامعات	المنهج الوصفي التحليلي - استبانة على (80) إداريًا في جامعة الوادي	وجود تأثير إيجابي متوسط بين أبعاد الرشاقة وإدارة الأزمات أثناء الجائحة	قريبة من بيئة الدراسة الحالية، إذ تُظهر دور الرشاقة الجامعية في الأزمات، وتدعم الجانب التطبيقي للبحث الحالي في البيئة الفلسطينية

جدول رقم ب (2. 4) التحليل المقارن للدراسات العربية السابقة

الباحث	عنوان الدراسة	الهدف الرئيس	المنهج والعينة	أبرز النتائج	تعقيب الباحثة
العنزي (2022)	دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.	استكشاف العلاقة بين أبعاد الرشاقة وإدارة الأزمات الأكاديمية	المنهج الوصفي الارتباطي - استبانة على (142) قائداً أكاديمياً من ثلاث جامعات سعودية	مستوى متوسط لتطبيق الرشاقة، وصعوبات مرتفعة في التطبيق، مع علاقة إيجابية طردية مع إدارة الأزمات	تشترك مع الدراسة الحالية في القطاع الجامعي، مما يسمح بالمقارنة بين الجامعات السعودية والفلسطينية من حيث مستوى الرشاقة والاستجابة للأزمات
العجمي (2021)	درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا	قياس مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية أثناء الجائحة	المنهج الوصفي المسحي - استبانة على (354) معلماً ومعلمة	درجة ممارسة متوسطة لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية، مع فروق دالة حسب الجنس والمؤهل العلمي	تبرز أهمية إدارة الأزمات التعليمية، ما يوسع قاعدة المقارنة لتطبيق مفاهيم الرشاقة الإدارية في الجامعات الفلسطينية
أبو زيادة (2021)	أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية	تحديد أثر أبعاد الرشاقة في تعزيز التوجه الريادي بالجامعات الفلسطينية	المنهج الوصفي التحليلي - استبانة على (194) من الإداريين في جامعات حكومية فلسطينية	وجود أثر دال لأبعاد الرشاقة (الشراكة، التكنولوجيا، المقدرات الجوهرية) على التوجه الريادي	تعدّ هذه الدراسة الأقرب لبحث الباحثة، إذ أجريت في البيئة الفلسطينية الجامعية، مما يعزز موثوقية ربط الرشاقة بالموارد البشرية وإدارة الأزمات
عطية (2021)	درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا	التعرف على كيفية تعامل الأسر مع الأزمات الصحية والتربوية	المنهج الوصفي المسحي - استبانة على (1000) أسرة من عمان	مستوى مرتفع في الجوانب الدينية والمعرفية، ومتوسط في الاقتصادي والتربوي	رغم اختلاف البيئة، توضح الدراسة كيف يمكن للمجتمع تطوير استراتيجيات تكيف أثناء الأزمات، ما يدعم الإطار العام للبحث حول الرشاقة المجتمعية
نجم (2019)	أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة	دراسة العلاقة بين أبعاد الرشاقة والاستمرارية التنظيمية	المنهج الوصفي التحليلي - استبانة على موظفي منظمات دولية في غزة	ارتفاع مستوى الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها الإيجابي في استمرارية الأعمال	

جدول رقم أ (2. 5) التحليل المقارن للدراسات الأجنبية السابقة

الباحث	عنوان الدراسة	الهدف الرئيس	المنهج والعينة	أبرز النتائج	تعقيب الباحثة
Shaban (2024)	The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organizational Excellence in Jordanian Universities	تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي داخل الجامعات الأردنية	المنهج الكمي - توزيع 572 استبانة، تم تحليل 438 باستخدام برنامج SmartPLS	وجود علاقة إيجابية بين الحساسية الاستراتيجية والاستجابة والموارد والسياسات في تعزيز التميز التنظيمي	تبرز الدراسة أهمية المرونة والرشاقة في تحقيق التميز الجامعي، وتدعم توجه الباحثة نحو دراسة الرشاقة في الجامعة الفلسطينية
Alsheyab (2024)	The Impact of Strategic Agility on Crisis Management and Sustainability in Jordanian Companies	تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة	المنهج الوصفي التحليلي - عينة من (200) مدير في الشركات الأردنية - تحليل SEM عبر SmartPLS 4	وجود تأثير كبير للبصيرة الاستراتيجية، والاستجابة الخارجية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا على إدارة الأزمات	تؤكد النتائج الدور الحيوي في تحقيق الرشاقة، وهو ما تستفيد منه الباحثة في بحثها الحالي
Amini & Rahmani (2023)	Strategic Agility and Competitive Capabilities in Iranian Private Banks	دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية للمصارف الخاصة الإيرانية	المنهج الوصفي الترابطي - عينة من (150) مديرًا وخبيرًا - تحليل عاملي تأكيدي باستخدام SEM	أظهرت النتائج أن وضوح الرؤية هو أكثر أبعاد الرشاقة تأثيرًا في القدرة التنافسية	تسهم في توضيح أهمية الرؤية الاستراتيجية ضمن أبعاد الرشاقة التي يمكن توظيفها في إدارة الموارد البشرية الجامعية
Olaleye et al. (2021)	Innovation, Strategic Agility, and Institutional Resilience in Nigerian Higher Education	تحليل العلاقة بين الابتكار والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز مرونة مؤسسات التعليم العالي	المنهج الوصفي التحليلي - عينة (492) من القيادات العليا في جامعات نيجيرية - تحليل SEM	الابتكار والرشاقة الاستراتيجية يسهمان مباشرة في تعزيز مرونة مؤسسات التعليم العالي	تدعم العلاقة بين الرشاقة والمرونة في التعليم العالي، وهي قريبة من موضوع الدراسة الحالية في السياق الجامعي
Doz (2020)	How Managerial Practices and HR Systems Support Strategic Agility	دراسة مساهمة ممارسات الإدارة والموارد البشرية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية داخل المؤسسات	تحليل نوعي لممارسات الإدارة العليا في مؤسسات عالمية - دراسة سلوكية	تؤكد النتائج أن الرشاقة تُبنى عبر السلوكيات والقيم الإدارية وممارسات الموارد البشرية المرنة	تعد من أهم المراجع التي تربط بين الرشاقة والموارد البشرية، ما يشكل الأساس النظري الرئيس للدراسة الحالية

جدول رقم ب (2. 6) التحليل المقارن للدراسات الأجنبية السابقة

الباحث	عنوان الدراسة	الهدف الرئيس	المنهج والعينة	أبرز النتائج	تعقيب الباحثة
Al-Henzab & Abu Gauod (2020)	Strategic Agility and Crisis Readiness: Evidence from Qatar Airways	تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز جاهزية إدارة الأزمات داخل شركة الخطوط الجوية القطرية.	المنهج الوصفي التحليلي - استبانة على عينة من القيادات العليا بالشركة.	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة (الحساسية، المرونة، الرؤية) على الاستعداد للأزمات	تقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن توظيفه في تطوير جاهزية الجامعات الفلسطينية لمواجهة الأزمات الأكاديمية والإدارية.
UNGU (2020)	Strategic Agility and Organizational Performance: Evidence from IT Companies in Romania	استكشاف أثر الرشاقة الاستراتيجية في تطوير أداء الشركات التقنية في رومانيا	منهجية مختلطة (نوعي وكمي) - استبانة على (100) موظف + تحليل أدبيات سابقة	ارتفاع مستوى الرشاقة يسهم مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي والقدرة على التحول التنظيمي	توضح أهمية الرشاقة في رفع الأداء التنظيمي، ما يعزز جدوى توظيفها ضمن إطار الموارد البشرية في الجامعات.
Gerald et al. (2020)	Strategic Agility, Foresight, and Competitive Advantage During the COVID-19 Crisis	تحليل أثر الرشاقة والاستشراف الاستراتيجي على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء الجائحة	المنهج الوصفي التحليلي - عينة (306) من أصحاب المؤسسات في نيجيريا - تحليل SPSS	وجود أثر إيجابي للرشاقة والاستشراف في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية خلال الأزمات.	تسلط الضوء على دور الرشاقة في إدارة الأزمات المفاجئة، ما يدعم الدراسة حول فعاليتها في الأزمات الجامعية.
Al-Halalmeh (2020)	The Effect of Strategic Agility Dimensions on Employees' Performance in Jordanian Banks	تحليل أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على أداء الموظفين في البنوك التجارية الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي - عينة (270) موظفًا إداريًا - تحليل باستخدام SPSS	وجود علاقة إيجابية بين الرشاقة والأداء، وأبرز الأبعاد تأثيرًا هي وضوح الرؤية والمقدرات الجوهرية	تبرز أثر الرشاقة على أداء العاملين، ما يُثري جانب الرشاقة الاستراتيجية في الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

شكّل الفصل الثالث الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل موضوع الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، إذ يقدّم عرضاً تفصيلياً للمنهجية التي تم تبنيها بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. ويتناول هذا الفصل تحديد المنهج العلمي الأنسب لدراسة مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات وآليات توظيفها في التعامل مع الأزمات، مع بيان مسوّغات اختيار هذا المنهج. كما يعرّف الفصل بالمجتمع الأصلي للدراسة والعينة التي تم اختيارها، وآلية تصميم أداة البحث المستخدمة لجمع البيانات، إضافةً إلى شرح إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها لضمان موثوقيتها. ويعرض كذلك الطرق الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. ويهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة علمية راسخة تتيح تفسيراً موضوعياً ودقيقاً للكيفية التي تسهم من خلالها الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز قدرة الجامعات الفلسطينية على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

#### 2.3 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الظاهرة محل الدراسة، والهدف المتمثل في التعرف إلى الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب المختلط (الكمي والنوعي)، لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية. إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وواضحاً، بما يسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة على نحو علمي منهجي.

### 3.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية الواقعة في جنوب الضفة الغربية، وذلك لقياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ومستوى تطبيقها، وكذلك التعرف إلى آليات إدارة الأزمات المتبعة في تلك الجامعات. كما تم تعزيز الجانب التطبيقي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والجامعات الفلسطينية، بما يتيح إطاراً معرفياً واضحاً لفهم المتغيرات الأساسية للدراسة وتفسير نتائجها.

#### أولاً: الاستبانة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد جرى بناؤها بعد إجراء مراجعة معمّقة للأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات. ولضمان جودة الأداة ودقة بنودها، تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لهدف الدراسة، إضافة إلى رصد أي ملاحظات تتعلق بتطويرها أو تحسين صياغتها. وقد تم إدراج أسماء المحكمين في الملحق (4).

وبناءً على الملاحظات والتوصيات الواردة من اللجنة، أُعيدت صياغة الأداة في صورتها النهائية لتتضمن (44) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد رئيسية، كما هو موضح في الجدول (1.3).

جدول رقم (3. 1) توزيع فقرات الاستبانة على محاور وأبعاد متغيرات الدراسة.

الرقم	المحور	الفقرات
1	Section One : معلومات تعريفية/ مؤسسية	4 مفتوحة - مغلقة
مرتكزات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية .		
2	Section Two	5 مغلقة الحساسية الاستراتيجية "Strategic sensitivity"
		5 مغلقة الوضوح الاستراتيجي "الرؤية" "Strategic clarity" vision
		5 مغلقة المقدرات الجوهرية "Core capabilities"
		5 مغلقة المسؤولية المشتركة Collective responsibility
مرتكزات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية.		
3	Section Three	5 مغلقة الإنذار المبكر "Early warning"
		5 مغلقة الاستعداد "Preparedness"
		5 مغلقة احتواء الضرر "Damage containment"
		5 مغلقة التعلم "Learning"
	مجموع فقرات الاستبانة	44 مغلقة - مفتوحة

اعداد الباحثة من واقع الاستبيان الخاص بالدراسة

## ثانياً: المقابلة الشخصية

اعتمدت الباحثة في التحليل النوعي على أسلوب المقابلة المتعمقة بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات النوعية، لما يوفره من قدرة على استكشاف التصورات والتجارب الفعلية للمبحوثين بعمق وشمولية. وقد تم بناء أسئلة المقابلة استناداً إلى مراجعة منهجية للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية. واشتملت المقابلة على ثلاثة عشر سؤالاً رئيساً عالجت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأربعة، وهي: الحساسية الاستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة. كما تضمنت المقابلة أسئلة مفتوحة أتاحت للمشاركين التعبير بحرية عن آرائهم وتصوراتهم، بما أسهم في استخلاص مضامين نوعية تعكس مستوى وعي المديرين بهذه الأبعاد، وكيفية توظيفها في سياق عملهم المؤسسي، إضافة إلى الوقوف على مقترحاتهم العملية لتعزيز ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وتفعيلها داخل مؤسساتهم.

تم استخدام التحليل النوعي في هذه الدراسة لما يتميز به من قدرة عالية على التعمق في فهم الظواهر الإدارية المعقدة التي يصعب حصرها أو تفسيرها بالأدوات الكمية وحدها، ولا سيما ما يتعلق بإدراك المديرين لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وممارساتها الفعلية داخل مؤسساتهم. فالتحليل النوعي يتيح استكشاف المعاني والتصورات والتجارب الواقعية للمبحوثين، ويساعد على تفسير السلوكيات الإدارية في سياقها التنظيمي والبيئي، الأمر الذي يسهم في تقديم فهم أكثر شمولية وواقعية للظاهرة محل الدراسة.

وتتبع أهمية استخدام التحليل النوعي في هذه الدراسة من دوره في الكشف عن الأبعاد غير الظاهرة للرشاقة الاستراتيجية، مثل أنماط التفكير القيادي، وآليات اتخاذ القرار، ومستوى الوعي المؤسسي، والعوامل الثقافية والتنظيمية المؤثرة في تطبيقها. كما مكّن التحليل النوعي الباحثة من ربط الأبعاد النظرية للرشاقة الاستراتيجية بالتطبيقات العملية، وتفسير نتائج التحليل الكمي تفسيراً معمقاً، وتدعيمها بأدلة وصفية مستمدة من آراء المديرين وخبراتهم. وبذلك أسهم التحليل النوعي في تعزيز مصداقية النتائج، وتقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق، ودعم عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على فهم عميق لواقع المؤسسات واحتياجاتها الفعلية.

## إجراءات المقابلة :

بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة بصورتها الأولية ووفق الإجراءات المنهجية الموضحة سابقاً، قامت الباحثة بتحديد الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها من المقابلة المتعمقة. وقد اشتملت النسخة الأولى من الأداة على ثلاثة عشر (13) سؤالاً كما هو مبين في الملحق (2). وللتحقق من صدق الأداة وملاءمتها، عرضت الباحثة أسئلة المقابلة على المشرف الأكاديمي وعلى المحكمين أنفسهم الذين تولوا تحكيم الاستبانة، وذلك كما ورد في الملحق (4). واستناداً إلى ملاحظاتهم وتوصياتهم العلمية، أجرت الباحثة التعديلات اللازمة من إضافة أو حذف أو إعادة صياغة. وبموجب تلك التعديلات، استقرت المقابلة في صورتها النهائية لتتضمن ثلاثة عشر (13) سؤالاً، كما هو موضح في الملحق (2).

قامت الباحثة بإجراء المقابلات بشكل شخصي مع أفراد العينة القصدية وبلغ عددهم (9) وهم (العمداء، رؤساء الأقسام، النواب، الإداريين، حسب الملحق رقم (3) في عينة الدراسة النوعية، خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2026/2025، خلال الفترة الواقعة ما بين (20/11/2025) - (01/12/2025). وتم تسجيل المقابلات كتابة بعد موافقة المشاركين، ثم قامت الباحثة بنقرغ المعلومات والبيانات، التي تم الحصول عليها من المقابلات بالطريقة السردية، تبعاً لاستجابة كل فرد من أفراد العينة، وتم تحليلها وتصنيفها وفق محاور، وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف وأهم ما أجمع عليه أفراد العينة لاستخراج النتائج، ومناقشتها، وتم استخدام برنامج التحليل النوعي الألماني (2022- MAXQDA) للتحليل النوعي للبيانات.

### 4.3 مصادر جمع البيانات

• قامت الباحثة بجمع بيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة والمقابلة الشخصية، كما قامت بجمع البيانات الثانوية من مصادر علمية متعددة شملت المراجع العربية والأجنبية، والدراسات المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت موضوعي الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم العالي والجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية. كما اعتمدت الباحثة على مواقع إلكترونية ومصادر ثانوية حديثة في مجال الإدارة والقيادة الاستراتيجية لبناء إطار نظري متكامل يوضح مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية، وأبعادها، ومتطلبات تطبيقها داخل البيئة الجامعية، وربطها بآليات إدارة الأزمات. وقد ساعد هذا التنوع في مصادر البيانات على تعزيز الجانب النظري للدراسة، وتطوير الأداة الميدانية، وتحليل نتائجها بشكل أكثر دقة من خلال المقارنة مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة.

### 5.3 تصميم أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وممارسات إدارة الأزمات لدى أفراد مجتمع الدراسة. وقد قامت الباحثة بإعداد مسودة أولية للاستبانة استندت فيها إلى الأدبيات والنماذج السابقة في المجال، ثم جرى عرضها على مجموعة من الخبراء والأكاديميين للتحقق من مدى وضوحها ودقة بنودها وملاءمتها لأهداف البحث. وبعد الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على الصياغة والمحتوى، تم اعتماد النسخة النهائية من الأداة (ملحق 1) وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

### 6.3 مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت هذه الدراسة فئة الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية الواقعة في جنوب الضفة الغربية، نظراً لدورها المحوري في صياغة القرارات الاستراتيجية والتعامل مع الأزمات المؤسسية. وبما أن حجم هذه الفئة محدود وقابل للحصر بشكل كامل، فقد اعتمدت الباحثة أسلوب العينة المتاحة، بحيث شملت رؤساء الجامعات، والنواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية، والبالغ عددهم (521) موظفاً، موزعين على (6) جامعات، ذات العلاقة بموضوع الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. ويُعد هذا الأسلوب الأنسب لضمان تمثيل كامل لهذه الفئة الحساسة، وللحصول على بيانات دقيقة تعكس رؤيتها وإجراءاتها الفعلية، بعيداً عن التحيز الذي قد ينشأ عند استخدام أسلوب العينات وقد تم توزيع (250) على هذه الفئات وتم استرداد (220) استبانة أي بنسبة (88%)، وبهذا سيجرى اعتماد العدد (220) كعدد لعينة الدراسة.

- **تحديد مجتمع الدراسة:** عمدت الباحثة إلى تحديد المجتمع المستهدف من خلال مجموعة من الاتصالات والتواصل المباشر مع العاملين في الجامعات الفلسطينية الواقعة في جنوب الضفة الغربية، وذلك للاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم بطبيعة الهياكل الإدارية وآليات التعامل مع الأزمات داخل بيئاتهم الجامعية. وبناءً على المعلومات التي تم جمعها، تمكنت الباحثة من تحديد الجهات الأكاديمية والإدارية ذات الصلة بالرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وإعداد قائمة شاملة بالوحدات الإدارية المستهدفة داخل الجامعات. وقد بلغ عدد هذه الوحدات (6) وحدة إدارية تمثل دوائر أكاديمية وإدارية متنوعة تشترك في مسؤوليات التخطيط، والمتابعة، وإدارة المواقف الطارئة أُجريت عليها الدراسة.

- **تحليل البيانات:** بعد الانتهاء من توزيع الاستبانة واسترجاعها من أفراد العينة في الجامعات المستهدفة، قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات وفرزها، واستبعاد غير الصالح منها، ثم ترميز الإجابات بشكل منظم وإدخالها في قاعدة بيانات معدة خصيصاً لهذا الغرض. وبعد ذلك تم تحليل البيانات إحصائياً اعتماداً على برنامج SPSS للعلوم الاجتماعية، بهدف استخراج المؤشرات الإحصائية التي تتيح تفسير واقع الرشاقة الاستراتيجية ومستوى فاعليتها في دعم إدارة الأزمات داخل الجامعات الفلسطينية، وقد شمل التحليل تقديم الجداول الإحصائية ونتائجها كما هو موضح في (جدول 2.4).

- **عرض ومناقشة النتائج:** عقب الانتهاء من تحليل البيانات الإحصائية، قامت الباحثة بعرض النتائج بصورة منهجية وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع تفسير دلالاتها في ضوء الإطارين النظري والميداني. كما تمت مناقشة النتائج مقارنةً بما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، مما أتاح استخلاص استنتاجات واضحة حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات داخل الجامعات الفلسطينية، وصولاً إلى صياغة التوصيات المبنية على تلك النتائج.

### 7.3 خصائص عينة الدراسة الديمغرافية

يستعرض هذا الجزء من الدراسة خصائص عينة الدراسة الديمغرافية السمات الأساسية للمبحوثين الذين شاركوا في هذه الدراسة، وذلك بهدف فهم خلفياتهم العامة ومدى تنوعهم، مما يساهم في تفسير النتائج وتحليلها بطريقة أكثر دقة وموضوعية. وقد اشتملت العينة على (220) مشاركاً موزعين وفق مجموعة من المتغيرات الديمغرافية، من بينها الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. ويظهر الجدول رقم (1.3) التوزيع التفصيلي لهذه الخصائص، بما يعكس درجة تمثيل متفاوتة لكل فئة ديمغرافية، ويتيح للباحثة الوقوف على طبيعة المشاركين ومدى تنوعهم المهني والأكاديمي، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويسهم في تعميمها على مجتمع الدراسة المستهدف.

جدول رقم (3. 2) توزيع افراد العينة بحسب المتغيرات الديمغرافية في الجامعات الفلسطينية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	121	55.0
	انثى	99	45.0
المجموع	<b>Total</b>	220	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	72	32.7
	ماجستير	92	41.8
	دكتوراه	56	25.5
المجموع	<b>Total</b>	220	100.0
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	46	20.9
	5سنوات وأقل من 10	74	33.6
	10سنوات فأكثر	100	45.5
المجموع	<b>Total</b>	220	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	23	10.5
	مدير	48	21.8
	رئيس قسم / دائرة	77	35.0
	عميد كلية	18	8.2
	موظف اداري	54	24.5
المجموع	<b>Total</b>	220	100.0

يُظهر تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة أن توزيع الجنس كان متقارباً، حيث بلغت نسبة الذكور (55%) مقابل (45%) للإناث، وهو ما يعكس تمثيلاً متوازناً يعزز من موثوقية النتائج وبيّح فهماً أشمل لاختلافات إدراك العاملين لواقع الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات داخل الجامعات الفلسطينية. كما بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات علمية متقدمة، إذ جاءت نسبة حملة الماجستير في المرتبة الأولى (41.8%)، تلتها البكالوريوس (32.7%) ثم الدكتوراه (25.5%)، الأمر الذي يشير إلى امتلاك المشاركين خلفيات علمية ومعرفية تؤهلهم لتقديم تقييمات دقيقة وموضوعية حول مستوى جاهزية الجامعات وقدرتها على تبني ممارسات رشيقة أثناء الأزمات.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكبر تمتلك خبرة تمتد إلى عشر سنوات فأكثر بنسبة (45.5%)، مما يعزز من عمق التحليل؛ نظراً لما يتمتع به أصحاب الخبرة الطويلة من معرفة تراكمية وتجارب عملية سابقة في التعامل مع الأزمات، وهو ما ينعكس على دقة تقديرهم لمرونة

السياسات والإجراءات المتبعة. أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد شكل رؤساء الأقسام والدوائر النسبة الأعلى (35%)، يليهم الموظفون الإداريون بنسبة (24.6%)، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئات إدارية لها دور مباشر في التخطيط واتخاذ القرار أثناء الأزمات، الأمر الذي يمنح نتائج الدراسة مصداقية أعلى وارتباطاً أوثق بالواقع العملي لإدارة الأزمات والرشاقة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية.

ترى الباحثة أن الطبيعة التراكمية للخبرة داخل الجامعات تجعل الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أكثر قدرة على تقييم مدى مرونة الجامعة في التعامل مع الأزمات. كما أن خبرتهم السابقة تسهم في تكوين تصور دقيق حول فعالية الإجراءات الرشيقة عند حدوث الطوارئ.

#### رابعاً: المسمى الوظيفي وانعكاسه على فهم الرشاقة وإدارة الأزمات

أظهر الجدول أن فئة رؤساء الأقسام/الدوائر شكلت أعلى نسبة بواقع 35%، يليهم الموظفون الإداريين (24.6%)، وهو ما يعكس أن غالبية المشاركين هم من الفئات الإدارية التي تلعب دوراً مباشراً في التخطيط واتخاذ القرارات أثناء الأزمات. هذا التمثيل يمنح الدراسة عمقاً تحليلياً عالياً، لأن هؤلاء هم الأكثر تفاعلاً مع آليات الرشاقة المؤسسية، مثل سرعة الاستجابة، ومرونة الإجراءات، وتوزيع المهام. وجود هذا العدد من القيادات الوسطى والعليا يجعل النتائج أكثر ارتباطاً بالواقع الفعلي لإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية.

تعزو الباحثة هذا التوزيع إلى طبيعة الهيكل الإداري في الجامعات، حيث إن القيادات الوسطى مثل رؤساء الأقسام هي الأكثر تفاعلاً مع تفاصيل العمل اليومي، وبالتالي الأكثر قدرة على تحديد مدى سرعة اتخاذ القرارات ومرونة الإجراءات خلال إدارة الأزمات، وهو جوهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

### 8.3 تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

من أجل التعرف إلى مستوى الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات داخل الجامعات الفلسطينية الواقعة في جنوب الضفة الغربية، إضافة إلى فحص الفروق المحتملة في هذا المستوى تبعاً لمتغيرات الدراسة، جرى تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة (الأداة الأولى للدراسة). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، لقياس درجة استجابة المبحوثين، وهو مقياس يتدرج عبر خمس مستويات تعكس قوة الموافقة أو عدمها لدى المشاركين، على النحو الآتي:

(موافق بشدة = 5، موافق = 4، لا اعرف = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). وقد أُعتمد هذا المقياس لقدرته على توفير تقديرات كمية دقيقة لآراء المبحوثين واتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم (3.3). وتم تحديد المحك ومعيار الحكم على متوسطات الأداة من خلال تقسيمها إلى خمس مستويات: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد مستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

جدول رقم (3.3) احتساب قيم المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأبعاد وفقرات أداة الدراسة.

إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	مستوى الممارسة/ التحقق
5.00-4.21	موافق بشدة	من 84% حتى 100%	مرتفعة جداً
4.20-3.41	موافق	من 68% إلى أقل من 84%	مرتفعة
3.40 -2.61	لا اعرف	من 52% إلى أقل من 68%	متوسط
2.60-1.81	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	منخفضة
1.80-1.00	غير موافق بشدة	أقل من 36%	منخفضة جداً

يوضح جدول (3.3) المعايير المعتمدة في تفسير المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بهدف تحديد مستوى استجابة أفراد العينة بدقة وموضوعية. فحين تقع قيمة المتوسط بين 5.00-4.21 يُعبّر عنها بالتقدير اللفظي "موافق بشدة"، وتمثل مستوى تحقق مرتفعاً جداً بنسبة تتراوح بين 84%-100%، في حين يدل المتوسط الواقع بين 4.20-3.41 على "موافق" ويعكس مستوى تحقق مرتفعاً بنسبة من 68% إلى أقل من 84%. أما المتوسط المحصور بين 3.40-2.61، فيُشار إليه بالتقدير اللفظي "لا أعرف" وهو ما يعكس مستوى تحقق متوسطاً بنسبة من 52% إلى أقل من 68%. في المقابل، يُفسّر المتوسط الذي يتراوح بين 2.60-1.81 بأنه "غير موافق"، وهو ما يشير إلى مستوى تحقق منخفض بنسبة تتراوح من 36% إلى أقل من 52%. كما يدل المتوسط بين 1.80-1.00 على التقدير اللفظي "غير موافق بشدة" ويمثل مستوى تحقق منخفضاً جداً بنسبة تقل عن 36%. ويُسهّم هذا التصنيف في توفير إطار مرجعي واضح يساعد الباحث في تفسير نتائج الدراسة واستخلاص الدلالات العلمية المرتبطة بدرجة الموافقة ومستويات التحقق عبر مختلف أبعاد المتغيرات المدروسة.

### 9.3 صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبانة):

يُعدّ صدق الأداة البحثية مؤشراً مهماً على قدرتها في قياس ما صُممت من أجله (المشهداني، 2017). أما فيما يتعلق بالصدق الإحصائي (الصدق البعدي)، فقد تم التحقق منه بعد جمع البيانات، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين فقرات كل محور من محاور الرقابة الاستراتيجية والدرجة الكلية، وكذلك العلاقة بين فقرات كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات والدرجة الكلية. وقد تم تضمين نتائج هذا الإجراء في الجدولين (3.3) و(4.3).

### 1.9.3 صدق البناء (Construct Validity) لمرتكزات الرقابة الاستراتيجية

تم التأكد من صدق بناء مقياس محددات الرقابة الاستراتيجية من خلال حساب معاملات الارتباط بين متوسط كل فقرة والمتوسط العام للمقياس، مع اختبار دلالة هذه الارتباطات عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وقد تُطبق هذا الإجراء على العينة الفعلية للدراسة، وأظهرت النتائج - كما يبيّن الجدول (3.3) - وجود ارتباطات دالة تعكس انسجام الفقرات مع الدرجة الكلية، مما يؤكّد تمتع الأداة بصدق بناء جيد.

جدول رقم (3. 4) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة ومتوسط المقياس الكلي لمحددات الرقابة الاستراتيجية، لجميع أفراد العينة لتقييم الاتساق والدقة.

الوضوح الاستراتيجي "الرؤية" Strategic clarity "vision"			الحساسية الاستراتيجية "Strategic" "sensitivity"		
Significance	Validity	Item	Significance	Validity	Item
0.007	.422**	C1	0.000	.848**	B1
0.000	.728**	C2	0.000	.822**	B2
0.000	.772**	C3	0.000	.839**	B3
0.000	.861**	C4	0.000	.849**	B4
0.000	.823**	C5	0.000	.768**	B5
المسؤولية المشتركة Collective responsibility			المقدرات الجوهرية "Core capabilities"		
Significance	Validity	Item	Significance	Validity	Item
0.000	.793**	E1	0.000	.811**	D1
0.000	.905**	E2	0.000	.838**	D2
0.000	.832**	E3	0.000	.800**	D3
0.000	.853**	E4	0.000	.843**	D4
0.000	.923**	E5	0.000	.884**	D5

• دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يبين الجدول (4.3) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مقياس محددات الرشاقة الاستراتيجية والمتوسط الكلي لكل محور، وقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يعزز صدق بناء الأداة المستخدمة في الدراسة. فقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، الأمر الذي يؤكد وجود علاقة إيجابية واضحة بين الفقرات والدرجة الكلية.

وفيما يتعلق بمحور الحساسية الاستراتيجية، فقد حققت فقراته معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت ما بين (0.768-0.849)، وهو ما يعكس قوة التماسك بين الفقرات وانسجامها في قياس هذا البعد. كما أظهرت فقرات محور الوضوح الاستراتيجي "الرؤية" معاملات ارتباط تراوحت بين (0.422-0.861)، وهو ما يشير إلى اتساق جيد، مع بروز بعض الفروق البسيطة بين مستويات الارتباط، لكنها تظل جميعها دالة ومعبرة عن البعد بشكل مناسب.

أما محور المسؤولية المشتركة فقد جاء بأعلى مستويات الارتباط، إذ تراوحت القيم بين (-0.793-0.923)، مما يدل على تجانس كبير بين الفقرات وقدرتها على تمثيل هذا المفهوم بدقة. وفي محور المقدرات الجوهرية، جاءت معاملات الارتباط بين (0.800-0.884)، وهي معاملات قوية تؤكد انسجام الفقرات داخلياً ومناسبتها لقياس هذا البعد. وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن جميع محاور المقياس تتمتع بدرجة عالية من صدق البناء، وأن فقراتها تقيس المفاهيم المستهدفة بشكل مترابط ومتسق، مما يعزز من موثوقية الأداة وصلاحيتها للاستخدام في الدراسة.

### 2.9.3 صدق البناء (Construct Validity) لمرتكزات إدارة الأزمات:

تم التحقق من صدق مقياس مرتكزات إدارة الأزمات من خلال احتساب معاملات الارتباط بين متوسطات فقرات المقياس والدرجة الكلية، وذلك لقياس مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه. وقد جرى اختبار دلالة هذه الارتباطات عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، واعتمد هذا الإجراء على بيانات العينة الفعلية للدراسة. وأظهرت النتائج - كما هو موضح في الجدول (4.3) - وجود ارتباطات دالة تعكس قوة انسجام الفقرات مع المقياس العام، بما يؤكد تمتع الأداة بصدق بنائي ملائم.

جدول رقم (3. 5) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسطات الفقرات والمتوسط الكلي لمقياس إدارة الأزمات لجميع أفراد العينة، لتقييم الاتساق والدقة.

"Preparedness" الاستعداد			"Early warning" الإنذار المبكر		
Significance	Validity	Item	Significance	Validity	Item
0.000	.846**	G1	0.000	.918**	F1
0.000	.808**	G2	0.000	.895**	F2
0.000	.874**	G3	0.000	.788**	F3
0.000	.868**	G4	0.000	.910**	F4
0.000	.844**	G5	0.000	.822**	F5
"Learning" التعلم			"Damage containment" احتواء الضرر		
Significance	Validity	Item	Significance	Validity	Item
0.000	.733**	I1	0.000	.798**	H1
0.000	.590**	I2	0.000	.898**	H2
0.000	0.030	I3	0.000	.879**	H3
0.000	.885**	I4	0.000	.855**	H4
0.000	.864**	I5	0.000	.841**	H5

• دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يُبرز الجدول (3.5) نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسطات الفقرات والدرجة الكلية لأبعاد مقياس إدارة الأزمات، وقد عكست هذه النتائج مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي، مما يؤكد قوة البناء الإحصائي للأداة المستخدمة. فجميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، وهو ما يشير إلى أن الفقرات تعكس بدرجة جيدة البعد الذي تنتمي إليه، وتعد مؤشراً واضحاً على صلاحية الأداة لقياس مرتكزات إدارة الأزمات.

وفي بعد الإنذار المبكر، جاءت معاملات الارتباط ضمن نطاق مرتفع تراوح بين (0.788–0.918)، ما يدل على أن فقرات هذا المحور مترابطة وتمثل المفهوم المراد قياسه بدقة. وتعكس هذه النتائج قدرة الأداة على رصد مستوى وعي المؤسسات بالمؤشرات الأولية التي تسبق حدوث الأزمات.

أما بعد الاستعداد، فقد أظهرت فقراته درجات ارتباط قوية تراوحت بين (0.808–0.874). وتشير هذه النتائج إلى أن هذا المحور يتميز بتجانس واضح بين فقراته، ما يعكس مدى قدرة الأداة على قياس استعداد المؤسسة للتعامل مع الأزمات وامتلاكها خططاً وإجراءات مسبقة.

وفيما يتعلق ببعد التعلم، فقد جاءت الارتباطات متفاوتة بين فقراته، إذ تراوحت بين (0.590–0.885). ورغم هذا التباين، فإن جميع الفقرات – باستثناء واحدة ذات ارتباط ضعيف – تمتلك علاقة دالة مع الدرجة الكلية، وهو ما يؤكد أن هذا المحور يقيس مفهوم التعلم المؤسسي بشكل عام، مع إمكانية تعديل بعض الفقرات مستقبلاً لتعزيز قوة المحور.

أما بعد احتواء الضرر فقد حقق أعلى مستويات التجانس، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.798-0.898)، وهي قيم قوية تؤكد أن فقرات هذا المحور تقيس بفاعلية قدرة المؤسسة على الحد من آثار الأزمات وتقليل خسائرها.

### 10.3 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الأداة إلى مدى قدرتها على تقديم نتائج مستقرة ومتسقة عند استخدامها أكثر من مرة على أفراد متماثلين وفي ظروف مشابهة، بحيث تُظهر الإجابات تقارباً يعكس دقة الأداة في قياس المتغير المستهدف. ولغايات التحقق من مستوى الثبات، لجأت الباحثة إلى استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يُعد من أهم المؤشرات الإحصائية المستخدمة في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، من خلال فحص درجة الترابط بين استجابات أفراد العينة. فكلما كانت الإجابات متشابهة بين المشاركين، ارتفعت قيمة معامل الثبات، بما يدل على موثوقية أعلى للأداة. وتجدر الإشارة إلى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة معامل كرونباخ ألفا هو (0.65)، في حين تعكس القيم المرتفعة والقريبة من (1) مستوى عالياً من الاتساق بين الفقرات واتفاق المستجيبين حول محتوى الأداة.

جدول رقم (3.6) قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الاستبانة، ومدى مصداقية إجابات أفراد العينة على محاور وأبعاد الأداة والدرجة الكلية.

البعـد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$
مرتكزات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية			
الحساسية الاستراتيجية "Strategic sensitivity"	5	0.878	0.937
الوضوح الاستراتيجي "الرؤية" "Strategic clarity" "vision"	5	0.783	0.884
المقدرات الجوهرية "Core capabilities"	5	0.889	0.942
المسؤولية المشتركة Collective responsibility	5	0.913	0.955
<b>معامل الثبات الكلي لمرتكزات الرشاقة الاستراتيجية</b>	<b>20</b>	<b>0.950</b>	<b>0.974</b>
مرتكزات إدارة الازمات في الجامعات الفلسطينية.			
الإنذار المبكر "Early warning"	5	0.918	0.958
الاستعداد "Preparedness"	5	0.899	0.948
احتواء الضرر "Damage containment"	5	0.905	0.951
التعلم "Learning"	5	0.849	0.921
<b>معامل الثبات الكلي الازمات في الجامعات الفلسطينية .</b>	<b>20</b>	<b>0.949</b>	<b>0.974</b>
<b>الثبات العام للاستبيان (الازمات + الرشاقة)</b>	<b>40</b>	<b>0.969</b>	<b>0.984</b>

يوضح جدول (6.3) نتائج معامل الثبات الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك بهدف التحقق من مدى الاتساق بين فقرات كل بُعد من أبعاد الاستبانة. وتُظهر النتائج أن قيم ألفا جاءت مرتفعة على جميع الأبعاد، حيث تراوحت بين (0.783-0.918) للأبعاد الفرعية، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي وملاءمة الفقرات لقياس المفاهيم المستهدفة. كما يبيّن الجدول أن محور "مرتكزات الرشاقة الاستراتيجية" قد حقق ثباتاً عالياً بلغت قيمته (0.950)، في حين سجّل محور "مرتكزات إدارة الأزمات" ثباتاً قريباً منه بلغ (0.949)، وهو ما يعكس جودة تصميم البنود ووضوحها وارتباطها الوثيق بكل بُعد.

أما الثبات العام للأداة بكامل فقراتها، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.969)، وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد تمتع الأداة بدرجة ممتازة من الموثوقية، الأمر الذي يعزز من صلاحيتها للاستخدام في التحليل والإستنتاج. كما يظهر من قيمة المصادقية (alpha) البالغة (0.984) أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، مما يعني أنها تقيس فعلاً المتغيرات المستهدفة دون تشويش أو انحرافات.

### 11.3 أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة بالدراسة

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، قامت الباحثة بمراجعتها بدقة للتأكد من سلامة البيانات وصلاحيتها للتحليل. وبعد التأكد من خلو الإجابات من النواقص أو الأخطاء، بدأت مرحلة إعداد البيانات للتحليل الإحصائي، حيث جرى تحويل الإجابات النصية إلى قيم عددية وفق نظام ترميز محدد. واعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في هذا الترميز، بحيث مُنحت الخيارات درجات تراوحت من (1) إلى (5) وفق التدرج الآتي: غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، لا أعرف = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5. وتُعد هذه القيم أساساً لتقدير مستوى تأثير مرتكزات الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، إذ تشير الدرجة الأعلى إلى تقييم أقوى من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (7.3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الهدف والاستخدام في الدراسة	الأسلوب الإحصائي
قياس مدى مصداقية وثبات إجابات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها.	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
استخراج الوسط الحسابي والتعرف على مستوى انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد العينة على الفقرات والممارسات والأبعاد الرئيسية للاستبانة.	المتوسط الحسابي (Mean)
قياس مدى تباين استجابات أفراد الدراسة، وتحديد مدى انحرافها عن الوسط الحسابي. قيمة منخفضة تعني تقارب الاستجابات وانخفاض التشتت.	الانحراف المعياري (Standard Deviation)
مقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين بهدف معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما لاختبار فروض الدراسة.	اختبار (T-test) للعينات المستقلة
قياس تأثير مرتكزات الرشاقة الاستراتيجية على مرتكزات إدارة الأزمات، وحساب معاملات الانحدار وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار التباين.	تحليل الانحدار الخطي المتعدد
تحليل بعدي (Post-Hoc) بعد اختبار ANOVA لتحديد أي من المتوسطات يساهم في وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات عبر المقارنة الثنائية.	اختبار LSD (Least Significant Difference)

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

في هذا الفصل تم عرض النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق محددات الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الازمات في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية. وقد تحقق هذا الهدف من خلال تحليل إجابات أفراد العينة والإجابة عن أسئلة الدراسة، بما مكن من الوصول إلى فهم علمي واضح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

#### 2.4 نتائج الإجابات حول واقع الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

في سياق الإجابة عن السؤال المتعلق بمحددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر إدارتها، تم تحليل إجابات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول رقم (1.4) نتائج التحليل الوصفي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين.

الترتيب	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية%	مستوى التحقق
1	الحساسية الاستراتيجية "Strategic sensitivity"	4.16	0.672	83%	مرتفع
2	المقدرات الجوهرية "Core capabilities"	4.01	0.771	80%	مرتفع
3	"Strategic clarity" الوضوح الاستراتيجي	3.98	0.721	80%	مرتفع
4	المسؤولية المشتركة Collective responsibility	3.86	0.842	77%	مرتفع
	المستوى العام لمحاور الرشاقة الاستراتيجية	4.00	0.666	80%	مرتفع

تشير المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (1.4) إلى أن مستوى تطبيق محددات الرشاقة الاستراتيجية داخل الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (4.00)، وهو ضمن فئة الاستجابة العالية. وقد سجّل بُعد الحساسية الاستراتيجية أعلى متوسط (4.16)، يليه المقدرات الجوهرية (4.01)، ثم الوضوح الاستراتيجي (3.98)، وأخيراً المسؤولية المشتركة (3.86). وتُظهر هذه النتائج أن العاملين يُدركون أن جامعاتهم تمتلك قدرة جيدة على تحليل البيئة الخارجية، وتطوير مواردها الجوهرية، وتحديد اتجاهات واضحة لقراراتها، رغم وجود بعض التفاوت بين الأبعاد.

في حين تبيّن الانحرافات المعيارية (0.672 – 0.842) وجود درجة مقبولة من التشتت في استجابات الباحثين، ما يشير إلى تقارب آراء العاملين حول مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية. لاحظنا أن أعلى انحراف معياري كان في بُعد المسؤولية المشتركة (0.842)، ما يمكن تفسيره بتباين وجهات نظر العاملين حول مدى إشراكهم فعلياً في عمليات اتخاذ القرار. في المقابل، فإن أقل انحراف معياري ظهر في الحساسية الاستراتيجية (0.672)، مما يدل على اتفاق أكبر بين العاملين بخصوص قدرة الجامعات على متابعة التغيرات المحيطة والاستجابة لها.

فيما يتعلق بالنسب المئوية، تُبيّن النتائج أن جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية جاءت ضمن المستوى المرتفع، إذ تراوحت قيمها بين (77%–83%)، وهو ما يعكس إحصائياً درجة عالية من تحقق هذه الأبعاد، إلى جانب وجود قدر من التجانس النسبي في استجابات أفراد العينة. وقد حقق بُعد الحساسية الاستراتيجية أعلى نسبة مئوية بلغت (83%)، بما يشير إلى كونه البعد الأكثر تحققاً مقارنة ببقية الأبعاد. في المقابل، سجل كل من بُعد المقدرات الجوهرية وبُعد الوضوح الاستراتيجي نسبة مئوية بلغت (80%) لكل منهما، الأمر الذي يدل على مستوى مرتفع ومستقر لهذين البعدين. أما بُعد المسؤولية المشتركة، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت (77%)، ورغم ذلك فإنه يظل ضمن المستوى المرتفع، بما يعكس أن الفروق بين الأبعاد تظل فروقاً نسبية محدودة وغير ذات دلالة إحصائية جوهرية. كما بلغت النسبة المئوية الكلية لمحاور الرشاقة الاستراتيجية (80%)، وهو ما يؤكد أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية بوجه عام يُعد مرتفعاً من منظور أفراد العينة.

**تعزو الدراسة** هذه النتائج إلى أنّ الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعمل ضمن بيئة تعليمية تتسم بالتغير السريع وتزايد الضغوط الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي دفعها إلى تعزيز قدرتها على قراءة المتغيرات الخارجية بفعالية، وهو ما انعكس في ارتفاع متوسط الحساسية الاستراتيجية. كما يمكن إرجاع ارتفاع المقدرات الجوهرية والوضوح الاستراتيجي إلى اهتمام الجامعات بتوظيف الكفاء الكوادر الأكاديمية ذوي المؤهلات العلمية والخبرة العالية، وبناء خطط واضحة موجّهة لتحقيق أهدافها

المؤسسية. وفي المقابل، فإن انخفاض متوسط المسؤولية المشتركة مقارنة بباقي الأبعاد وارتفاع تباين استجابات العاملين حوله يُعزى إلى تفاوت مستويات المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار بين الجامعات، وعدم تجانس الفرص المتاحة للعاملين للمساهمة في صياغة السياسات والاستراتيجيات، مما يستدعي تعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل مؤسسات التعليم العالي. وبشكل عام، تُظهر هذه النتائج أن الجامعات تُطبق محددات الرشاقة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، مع الحاجة إلى تطوير جانب المشاركة وتعزيز المسؤولية المشتركة.

#### 1.2.4 نتائج إجابات المبحوثين حول الحساسية الاستراتيجية:

في إطار تحليل مستوى تبني الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية لمحددات الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، تم فحص مجال "الحساسية الاستراتيجية" بوصفه أحد المؤشرات الرئيسية على استعداد القيادة الجامعية للاستجابة المبكرة للمتغيرات. ولتحقيق ذلك، جرى تحليل بيانات المشاركين بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الوقوف على درجة التزام الإدارات العليا بهذا المجال. وتشير النتائج المستخلصة - وفق ما ورد في الجدول (2.4)

جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في مجال "الحساسية الاستراتيجية".

رمز الفقرة	الحساسية الاستراتيجية "Strategic sensitivity"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
B1	تسعى الجامعة للبحث المستمر عن المعرفة من مصادرها المختلفة.	4.27	0.868	85%	مرتفع جداً
B2	تتسم الجامعة بمرونة رؤيتها مما يجعلها قادرة على الاستجابة للعوامل المحيطة.	4.18	0.830	83%	مرتفع
B3	تحافظ الجامعة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من المساهمين فيها.	4.18	0.824	83%	مرتفع
B4	تمتلك الجامعة القدرة على تحديد العوامل التي تشكل عناصر محفزة لها في التغيير	4.14	0.855	82%	مرتفع
B5	يملك الموظفين في الجامعة تنوعاً معرفياً يجعلها قادرة على مواجهة التحديات.	4.07	0.993	81%	مرتفع
<b>المعدل العام للمحور</b>					
		<b>4.16</b>	<b>0.672</b>	<b>83%</b>	<b>مرتفع</b>

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

يُظهر تحليل نتائج جدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات محور الحساسية الاستراتيجية جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تمتلك درجة جيدة من الوعي الاستراتيجي وقدرة ملحوظة على استشعار التغيرات في بيئة العمل. فقد

تراوحت المتوسطات بين 4.07 و4.27، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن هذه الجامعات تبذل جهودًا واضحة في متابعة مصادر المعرفة المتنوعة وتعزيز رؤيتها الاستراتيجية واستجابتها للمتغيرات المحيطة. ويُلاحظ كذلك أن الفقرة الأولى قد حققت أعلى متوسط، مما يشير إلى اهتمام خاص بالبحث المستمر عن المعرفة بوصفه مكونًا أساسيًا للرشاقة الاستراتيجية.

كما تُبين قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 0.824 و0.993 وجود درجة مقبولة من التجانس بين آراء أفراد العينة؛ حيث إن هذا التفاوت المحدود يدل على تشابه توقعاتهم وإدراكهم لمدى توفر عناصر الحساسية الاستراتيجية في مؤسساتهم. وتُعد هذه القيم مؤشراً على أن أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون تصوراً مشتركاً نسبياً حول قدرة الجامعات على تحديد العوامل المؤثرة والتفاعل معها بصورة فعالة.

أما بخصوص النسبة المئوية، فتُبين النتائج أن فقرات بُعد الحساسية الاستراتيجية حققت نسبة مرتفعة تراوحت بين 81% و85%، مما يدل على مستوى عالٍ من التحقق من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاءت الفقرة B1 في المرتبة الأولى بنسبة 85%، وهو ما يشير إلى قوة توجه الجامعة نحو البحث المستمر عن المعرفة من مصادرها المختلفة. كما سجلت الفقرتان B2 وB3 نسبة 83% لكل منهما، مما يعكس قدرة مرتفعة على المرونة في الرؤية والاستجابة للعوامل المحيطة، إضافة إلى تعزيز التعاون الاستراتيجي. في حين حققت الفقرة B4 نسبة 82%، والفقرة B5 نسبة 81%، ورغم كونهما الأدنى نسبياً، إلا أنهما ما تزالان ضمن المستوى المرتفع، بما يدل على امتلاك الجامعة قدرات جيدة في تحديد محفزات التغيير والتنوع المعرفي لمواجهة التحديات. كما بلغ المعدل العام للمحور 83%، وهو ما يؤكد تحقق بُعد الحساسية الاستراتيجية بدرجة مرتفعة وبشكل متنسق إحصائياً.

ترى الدراسة بأن الجامعات الفلسطينية قد طوّرت مستوى ملحوظاً من الحساسية الاستراتيجية بفضل اهتمامها بالبحث المعرفي ومتابعتها المستمرة للعوامل البيئية، إضافة إلى تنامي ثقافة التعاون بين العاملين فيها. ويُعزى هذا الأداء إلى حاجة الجامعات لمواكبة التغيرات المتسارعة في قطاع التعليم العالي، الأمر الذي يدفعها إلى تبني ممارسات مرنة واستشرافية تمكّنها من تعزيز قدرتها على الاستجابة للتحديات وتطوير آليات عملها بما يضمن استدامة أدائها وقدرتها التنافسية.

## 2.2.4 نتائج إجابات المبحوثين حول الوضوح الاستراتيجي "الرؤية"

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تبني محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، تم تحليل بُعد "الوضوح الاستراتيجي" باعتباره مؤشراً على جاهزية القيادات الجامعية للاستجابة المبكرة للمتغيرات. واعتمد التحليل على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيانات المبحوثين لقياس درجة التزام الإدارات بهذا المجال. وقد أظهرت النتائج - كما هو مبين في الجدول (3.4).

جدول رقم (4. 3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال الوضوح الاستراتيجي".

رمز الفقرة	الوضوح الاستراتيجي " Strategic clarity "	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
D1	هناك تحديد واضح للأهداف والأولويات الاستراتيجية للجامعة.	4.15	0.869	83%	مرتفع
D2	يتم توضيح الرؤية للموظفين والشركاء وتأكيد التزامهم بالأهداف الاستراتيجية.	3.96	0.928	79%	مرتفع
D3	تتبع الرؤية في الخطط والمبادرات المستقبلية للجامعة وتتكامل مع الأهداف.	4.03	0.916	81%	مرتفع
D4	تعمل الجامعة على ربط الرؤية بالقيم والمبادئ التوجيهية للجامعة.	3.96	1.015	79%	مرتفع
D5	تعمل الجامعة على تفعيل الرؤية كأداة دافعة للتغيير والابتكار داخل الجامعة.	3.95	1.033	79%	مرتفع
<b>المعدل العام للمحور</b>					
		<b>3.98</b>	<b>0.721</b>	<b>80%</b>	مرتفع

تشير نتائج جدول (3.4) إلى أن مستوى الوضوح الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية جاء ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.98). وتُظهر المتوسطات الحسابية لفقرات المحور أن تقديرات المستجيبين تراوحت بين (3.95-4.15)، وهو ما يعكس وجود درجة جيدة من وضوح الأهداف والرؤية والمسار الاستراتيجي داخل الجامعات. وقد جاءت الفقرة (D1) بأعلى متوسط حسابي (4.15)، مما يدل على أن تحديد الأهداف والأولويات الاستراتيجية يُعد أحد الجوانب المميزة في الأداء المؤسسي، في حين حصلت الفقرات الأخرى مثل (D4 و D5) على متوسطات مرتفعة أيضاً لكنها أقل نسبياً، بما يشير إلى إمكانية تعزيز ارتباط الرؤية بالقيم والتوجيهات الجامعية وتفعيل الرؤية كأداة للتغيير.

أما الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.869-1.033) فقد أظهرت وجود تباين متوسط بين آراء المستجيبين، ما يشير إلى اتفاق عام حول بنود المحور، مع اختلافات طفيفة في تقييم بعض الجوانب، خاصة تلك المتعلقة بتفعيل الرؤية على أرض الواقع.

أما بخصوص النسبة المئوية، فتشير النتائج إلى أن فقرات بُعد الوضوح الاستراتيجي حققت نسباً مرتفعة تراوحت بين 79% و 83%، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من التحقق لهذا البعد. وقد جاءت الفقرة D1 في المرتبة الأولى بنسبة 83%، مما يدل على وجود تحديد واضح للأهداف والأولويات الاستراتيجية في الجامعة. كما حققت الفقرة D3 نسبة 81%، وهو ما يشير إلى انعكاس الرؤية في الخطط والمبادرات المستقبلية وتكاملها مع الأهداف. في المقابل، سجلت الفقرتان D2 و D4 نسبة 79% لكل منهما، إضافة إلى الفقرة D5 التي بلغت 79% أيضاً، ورغم كونها الأدنى نسبياً، إلا أنها تبقى ضمن المستوى المرتفع، ما يدل على أن توضيح الرؤية وربطها بالقيم وتفعيلها كقوة دافعة للتغيير ما يزال متحققاً بدرجة جيدة. كما بلغ المعدل العام للمحور 80%، مما يؤكد أن مستوى الوضوح الاستراتيجي في الجامعة جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

**تعزو الدراسة** هذه النتائج بأن الجامعات الفلسطينية تبذل جهوداً واضحة في تطوير رؤى استراتيجية وصياغة أهداف معلنة ومفهومة، كما تعمل على تعزيز التواصل مع الموظفين والشركاء لضمان اتساق التوجهات الاستراتيجية. غير أن التباين النسبي في بعض الفقرات يشير إلى ضرورة تعزيز آليات تفعيل الرؤية عملياً، وربطها بأنشطة الابتكار والتغيير المؤسسي بما يسهم في توحيد فهم العاملين للتوجهات المستقبلية للجامعات.

وعند مقارنة نتائج جدول (3.4) الخاص بالوضوح الاستراتيجي بنتائج جدول (2.4) المتعلقة بالحساسية الاستراتيجية، يتضح أنّ الحساسية الاستراتيجية قد سجلت متوسطاً أعلى (4.16) مقارنة بالوضوح الاستراتيجي (3.98). ويعني ذلك أن الجامعات تمتلك قدرة أقوى على استشعار التغيرات البيئية والفرص والمخاطر مقارنة بقدرتها على توضيح الأهداف والرؤية وتفعيلها داخلياً. كما أنّ معامل الاختلاف لمحور الحساسية الاستراتيجية كان أقل (16%) مقارنة بالوضوح الاستراتيجي (18%)، مما يعكس تجانساً أكبر في تقييم المستجيبين لعناصر الحساسية الاستراتيجية. وتشير هذه الفروق إلى أنّ الجامعات الفلسطينية تتجه بشكل ملحوظ نحو الممارسات الاستشرافية والاستجابة السريعة للمتغيرات، لكنها تحتاج في المقابل إلى مزيد من الجهود لتعزيز ممارسات التواصل الاستراتيجي الداخلي وتفعيل الرؤية المؤسسية لضمان وضوح أكبر في الاتجاهات العامة وتعزيز الانسجام بين العاملين.

#### 3.2.4 نتائج إجابات المبحوثين حول "المقدرات الجوهرية"

في سياق الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تبني محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، تم فحص مجال "المقدرات الجوهرية" بوصفه أحد المؤشرات الرئيسية التي تعكس قدرة القيادات الجامعية على الاستجابة المبكرة للتغيرات المحيطة.

ولتحقيق ذلك، جرى تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين بهدف تحديد مدى التزام الإدارات الجامعية بتطوير هذا المجال وتعزيزه. وقد بينت النتائج - كما ورد في الجدول (4.4).

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال المقدرات الجوهرية".

رمز الفقرة	المقدرات الجوهرية "Core capabilities"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
C1	يملك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.	4.09	0.882	82%	مرتفع
C2	توفر المعلومات لدى الجامعة يساعدها في تحقيق المعرفة المستقبلية	4.03	0.896	81%	مرتفع
C3	تسعى الجامعة إلى تطوير كوادرها البشرية لإنشاء مصدراً للتمايز أمام المنافسين.	3.97	0.919	79%	مرتفع
C4	لدى الجامعة معرفة واضحة بمهارات موظفيها في تحقيق النمو المؤسسي.	3.90	1.038	78%	مرتفع
C5	تولي الجامعة الأهمية للتعليم التنظيمي وتشجع على رفع مستواه.	3.92	0.988	78%	مرتفع
<b>المعدل العام للمحور</b>					<b>مرتفع</b>

تشير نتائج جدول (4.4) إلى أن المتوسط العام لمحور القدرات الجوهرية قد بلغ 4.01، وهو مستوى يقع ضمن الفئة المرتفعة، مما يدل على إدراك جيد لدى المستجيبين بأن الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تمتلك قدرات تنظيمية وبشرية ومعرفية تمكّنها من تحقيق التميز المؤسسي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3.90 و4.09، حيث حصلت الفقرة (C1) على أعلى متوسط (4.09)، الأمر الذي يعكس قناعة واسعة بأن العاملين يملكون المعرفة اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة. بينما جاءت الفقرة (C4) بأدنى متوسط نسبياً (3.90) رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز وضوح الأدوار وربط المهارات الفردية بالنمو المؤسسي.

أما الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين 0.882 و1.038، فقد أظهرت وجود تباين متوسط بين آراء المستجيبين، وهو تباين طبيعي يعكس اختلافاً محدوداً في تقييم مدى توفر القدرات الجوهرية بين الجامعات أو بين الأقسام المختلفة داخل الجامعة. وتُعد الفقرة (C4) الأعلى انحرافاً معيارياً (1.038)، مما يدل على تفاوت أكبر في إدراك المستجيبين لموضوع وضوح المهارات ودورها في النمو المؤسسي.

أما بخصوص النسبة المئوية، فتُظهر النتائج أن فقرات بُعد المقدرات الجوهرية حققت نسبةً مرتفعة تراوحت بين 78% و82%، مما يدل على مستوى مرتفع من التحقق لهذا البعد. وقد جاءت الفقرة C1 في المرتبة الأولى بنسبة 82%، وهو ما يشير إلى امتلاك العاملين المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة. كما حققت الفقرة C2 نسبة 81%، مما يعكس توفر المعلومات التي تدعم تحقيق المعرفة المستقبلية داخل الجامعة. في المقابل، سجلت الفقرة C3 نسبة 79%، في حين جاءت الفقرتان C4 وC5 بنسبة 78% لكل منهما، ورغم كونهما الأدنى نسبياً، إلا أنهما تظلان ضمن المستوى المرتفع، بما يدل على سعي الجامعة إلى تطوير كوادرها البشرية وتعزيز التعلم التنظيمي. كما بلغ المعدل العام للمحور 80%، وهو ما يؤكد أن بُعد المقدرات الجوهرية تحقق بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة.

يمكن للدراسة أن تفسّر أداء الجامعات الفلسطينية في مجال القدرات الجوهرية بأنه أداء جيد يعكس اهتماماً واضحاً بتعزيز المعرفة لدى العاملين، وتوفير المعلومات وتنظيمها لدعم اتخاذ القرار، إضافة إلى السعي لتحسين الكفاءات البشرية وبناء تميز تنافسي. ومع ذلك، فإن التباين النسبي في بعض الفقرات يشير إلى وجود حاجة لتعزيز آليات تطوير المهارات وربطها مباشرة بالأهداف المؤسسية، إلى جانب تعزيز دور التعلم التنظيمي بوصفه عنصراً أساسياً في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التطوير المستدام.

#### 4.2.4 نتائج إجابات المبحوثين حول " المسؤولية المشتركة "

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي الذي يتناول مستوى تطبيق محددات الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الازمات، تم تحليل بيانات محور المسؤولية المشتركة Collective responsibility في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت نتائج الجدول (5.4) مؤشرات كمية تعكس درجة تبني هذه الممارسات، ومدى إسهامها في إدارة الازمات لتلك الجامعات.

جدول رقم (4. 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال المسؤولية المشتركة".

رمز الفقرة	المسؤولية المشتركة Collective responsibility	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
E1	يوجد تكامل وانسجام بين أقسام ودوائر الجامعة بما يخدم الهدف العام لها.	4.04	0.976	81%	مرتفع
E2	تمتلك الجامعة التزاماً جماعياً كبيراً بالعمل نتيجة لوضوح الأهداف للجميع	3.97	0.960	79%	مرتفع
E3	توفر الإدارة الاستقلالية اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بفعالية.	3.79	1.062	76%	مرتفع
E4	تقوم الإدارة بتطبيق جميع السياسات المتعلقة بالعمل على جميع العاملين	3.85	1.112	77%	مرتفع
E5	تنتهج الإدارة العليا النهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.69	1.177	74%	مرتفع
<b>المعدل العام للمحور</b>					
		<b>3.86</b>	<b>0.842</b>	<b>77%</b>	<b>مرتفع</b>

تُظهر نتائج جدول (5.4) أن مستوى المسؤولية المشتركة في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية قد جاء مرتفعاً، وذلك بمتوسط عام بلغ (3.86). ويشير هذا المتوسط إلى أن المستجيبين يرون أن هناك ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون، وتكامل الجهود، والعمل المشترك بين دوائر الجامعة المختلفة لخدمة الهدف العام للمؤسسة. كما جاءت جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.69 و4.04، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على توفر ممارسات تعزز المسؤولية الجماعية.

وقد حصلت الفقرة (E1) على أعلى متوسط حسابي (4.04)، وهو ما يشير إلى أن التكامل والانسجام بين الأقسام يُعدّ أحد أبرز مظاهر المسؤولية المشتركة داخل الجامعات. في المقابل، حصلت الفقرة (E5) على أقل متوسط (3.69) رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، الأمر الذي يُظهر أن تبني النهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات يحتاج إلى تعزيز أكبر مقارنة ببقية الجوانب.

أما الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين 0.960 و1.177، فقد عكست وجود تباين متوسط بين إجابات المستجيبين، ما يدل على أن هناك اختلافاً نسبياً في تقييم مدى تطبيق بعض ممارسات المسؤولية المشتركة، خاصة تلك المتعلقة بالاستقلالية والنهج الديمقراطي.

أما بخصوص النسبة المئوية، فيلاحظ من الجدول الخاص بمحور المسؤولية المشتركة (Collective Responsibility) أن القيم تراوحت بين 74% و81%، وهي نسب مرتفعة تعكس مستوى عالٍ من اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا المحور. فقد حصلت الفقرة E1 على أعلى نسبة مئوية بلغت 81%، ما يشير إلى إدراك كبير لدى المبحوثين بوجود تكامل وانسجام بين أقسام ودوائر الجامعة بما يخدم

الهدف العام. كما جاءت الفقرة E2 بنسبة %79، مما يدل على قناعة واضحة بأن الجامعة تمتلك التزامًا جماعيًا بالعمل نتيجة وضوح الأهداف للجميع. في حين تراوحت النسب المئوية لبقية الفقرات بين %76 و %74، وهي نسب ما تزال ضمن المستوى المرتفع، وتعكس اتفاقًا قويًا حول توفر الاستقلالية الإدارية، وتطبيق السياسات على جميع العاملين، واتباع النهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات. أما النسبة المئوية الكلية للمحور فقد بلغت %77، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن مستوى المسؤولية المشتركة من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة عالية، مما يعكس بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والمشاركة في العمل.

تُفسّر الدراسة أن مستوى المسؤولية المشتركة في الجامعات الفلسطينية مرتفع، ويعكس وجود ثقافة تعاونية تساعد في تعزيز الأداء المؤسسي. غير أن بعض الجوانب، وخصوصًا ما يتعلق بممارسة الاستقلالية وتبني النهج الديمقراطي في اتخاذ القرار، ما زالت بحاجة إلى تطوير لضمان مشاركة أوسع للعاملين، وتعزيز مناخ العمل الجماعي بما يدعم الرشاقة الاستراتيجية بشكل أكبر.

#### 3.4 نتائج الإجابات حول واقع إدارة الإزمات في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمحددات إدارة الإزمات في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية من وجهة نظر إدارتها، من حيث (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، التعلم) تم تحليل إجابات المبحوثين وصفيًا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (6.4).

جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمبحوثين حول ماهية محددات إدارة الإزمات في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
1	الإنذار المبكر "Early warning"	3.88	0.813	%78	مرتفع
2	الاستعداد "Preparedness"	3.87	0.836	%77	مرتفع
3	احتواء الضرر "Damage containment"	3.86	0.845	%77	مرتفع
4	التعلم "Learning"	3.74	0.725	%75	مرتفع
	المستوى العام لمحاوَر إدارة الإزمات	3.84	0.716	%77	مرتفع

تشير نتائج جدول (6.4) إلى أن مستوى تبني محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية قد جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط العام لجميع الأبعاد 3.84، وهو مؤشر على استعداد

مؤسسي جيد للتعامل مع الأزمات ومواجهتها بفعالية. وتُظهر النتائج أن الأبعاد الأربعة المدروسة قد جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، بما يعكس وجود منظومة متكاملة نسبياً لإدارة الأزمات في البيئة الجامعية.

جاء بُعد الإنذار المبكر في المرتبة الأولى بمتوسط (3.88)، مما يدل على أن الجامعات تمتلك آليات جيدة للتعلم إلى الإشارات الأولى للأزمات، وتتبع المؤشرات التي قد تشكل تهديداً لعمل المؤسسة. يليه بُعد الاستعداد بمتوسط (3.87)، وهو ما يشير إلى أن الجامعات لديها خطط وإجراءات جاهزة للتعامل مع الأزمات عند وقوعها، إضافة إلى وجود وعي لدى العاملين بأهمية الجاهزية المسبقة.

أما بُعد احتواء الضرر ف جاء بمتوسط (3.86)، وهو مستوى مرتفع يدل على أن الجامعات قادرة على اتخاذ إجراءات سريعة للحد من آثار الأزمات وتقليل تبعاتها. في حين جاء بُعد التعلم في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.74)، ورغم أنه ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه الأقل مقارنة ببقية الأبعاد، مما يعكس حاجة الجامعات إلى تعزيز ممارسات التعلم من الأزمات السابقة، وتوثيق الدروس المستفادة، وربطها بتحسين السياسات والإجراءات المستقبلية.

وتظهر الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.725-0.845) وجود تباين محدود في إجابات المستجيبين، وهو ما يدعم موثوقية البيانات ويدل على اتفاق نسبي حول مستوى تبني ممارسات إدارة الأزمات. كما يشير معامل الاختلاف العام (19%) إلى وجود درجة جيدة من التجانس بين إجابات أفراد العينة.

أما بخصوص النسبة المئوية، فيُظهر الجدول الخاص بأبعاد إدارة الأزمات أن النسب المئوية جاءت مرتفعة وتراوحت بين 75% و 78%، مما يدل على درجة عالية من موافقة أفراد العينة على تحقق هذه الأبعاد. فقد جاء بُعد الإنذار المبكر (Early warning) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت 78%، وهو ما يعكس وعياً واضحاً بأهمية رصد المؤشرات المبكرة للأزمات والاستعداد لها. كما حصل بُعد الاستعداد (Preparedness) وبُعد احتواء الضرر (Damage containment) على نسبة مئوية متقاربة بلغت 77% لكل منهما، الأمر الذي يشير إلى إدراك مرتفع لدى المبحوثين بفاعلية الإجراءات المتبعة في الاستعداد للأزمات والحد من آثارها عند وقوعها. في المقابل، جاء بُعد التعلم (Learning) بنسبة 75%، وهي نسبة مرتفعة أيضاً، إلا أنها أقل نسبياً من بقية الأبعاد، مما قد يعكس حاجة أكبر لتعزيز الاستفادة من الخبرات السابقة واستخلاص الدروس بعد انتهاء الأزمات. أما النسبة المئوية الكلية لمحوّر إدارة الأزمات فقد بلغت 77%، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن مستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة عالية.

خلصت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تتبني محددات إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، بمتوسط عام بلغ 3.84، مما يدل على توفر مستوى جيد من الجاهزية المؤسسية في مجالات الإنذار المبكر، والاستعداد، واحتواء الضرر، والتعلم من الأزمات. وتؤكد هذه النتيجة أن الجامعات تمتلك منظومة فعّالة للتعامل مع الأزمات، وإن كان بُعد التعلم يحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز التحسين المستمر في ممارسات إدارة الأزمات.

#### 1.3.4 نتائج إجابات المبحوثين حول "الإنذار المبكر"

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تطبيق محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية، تم تحليل بيانات محور "الإنذار المبكر" باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات. وقد أظهرت نتائج الجدول (7.4) مجموعة من المؤشرات الكمية التي تعكس درجة التزام الجامعات بالإنذار قبل حدوث الأزمات، بما يشمل مستوى التعاون بين الإدارات الأكاديمية والإدارية، وآليات التنسيق الداخلي، ومشاركة أصحاب العلاقة في اتخاذ القرارات الطارئة.

جدول رقم (7.4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المبحوثين حول محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية في مجال "الإنذار المبكر".

رمز الفقرة	الإنذار المبكر "Early warning"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
F1	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.	4.03	0.957	81%	مرتفع
F2	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.93	0.981	79%	مرتفع
F3	تسهّم الخطط في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة.	3.94	0.968	79%	مرتفع
F4	تهتم الإدارة باكتشاف مؤشرات الخلل (إشارات الإنذار) قبل وقوع الأزمة.	3.79	1.036	76%	مرتفع
F5	تعمل الإدارة بالتحليل الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.	3.75	1.064	75%	مرتفع
المعدل العام للمحور		3.88	0.813	78%	مرتفع

يُظهر جدول (7.4) أن الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تتمتع بمستوى مرتفع من تبني ممارسات الإنذار المبكر، وهو ما تؤكد القيمة العامة للمتوسط الحسابي التي بلغت 3.88. ويشير هذا المستوى إلى قدرة ملحوظة لدى إدارات الجامعات على رصد المؤشرات المبكرة للأزمات، والاستعداد للتعامل معها قبل تفاقمها. وتُعد هذه القدرة أحد أهم ركائز إدارة الأزمات الحديثة، حيث ترتبط مباشرة بفعالية الاستجابة وتقليل الخسائر التنظيمية.

أم بالنسبة إلى المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين 3.75 و4.03، وهي جميعها ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس اتفاقاً عاماً على أن الجامعات تمتلك عناصر مهمة من القدرة على الإنذار المبكر.

وقد سجّلت الفقرة (F1) أعلى متوسط (4.03)، وهذا يشير إلى أن الجامعات بارعة نسبياً في توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية، وهو عنصر أساسي في الجاهزية المؤسسية. بينما جاءت الفقرة (F5) بأدنى متوسط (3.75) وهي تخص التحليل الشامل للمؤشرات الدالة على حدوث الأزمة، مما يعكس وجود مجال للتحسين في قدرة الجامعات على تحليل البيانات المعمّقة وربطها بأنماط التهديد.

في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.957 و1.064)، وهي نسب تشير إلى وجود درجة متوسطة من التباين في تقييم المستجيبين. القيم الأقل مثل (0.957) عند الفقرة (F1) تعكس اتفاقاً أكبر حول قدرة الجامعة على توقع الأزمات، بينما القيم الأعلى مثل (1.064) عند الفقرة (F5) تشير إلى أن تقييم المستجيبين لتحليل المؤشرات المبكرة كان أقل تجانساً، وقد يعود ذلك إلى تفاوت الخبرات أو اختلاف وحدات العمل داخل الجامعة.

أما بخصوص النسبة المئوية، فبيّن الجدول الخاص ببعُد الإنذار المبكر (Early Warning) أن النسب المئوية تراوحت بين 75% و81%، وهي نسب مرتفعة تعكس درجة عالية من اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعُد. فقد حققت الفقرة F1 أعلى نسبة مئوية بلغت 81%، مما يدل على إدراك واضح لقدرة الإدارة على توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية. كما حصلت الفقرتان F2 وF3 على نسبة مئوية متقاربة بلغت 79% لكل منهما، وهو ما يشير إلى قناعة الباحثين بأهمية التخطيط المسبق ووضوح مفردات التعامل مع الأزمات فور حدوثها. في حين جاءت الفقرة F4 بنسبة 76%، تلتها الفقرة F5 بنسبة 75%، وهما نسبتان مرتفعتان أيضاً، إلا أنهما أقل نسبياً من باقي الفقرات، مما قد يعكس حاجة لتعزيز آليات التحليل الشامل واكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة. أما النسبة المئوية الكلية للبعُد فقد بلغت 78%، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أن مستوى الإنذار المبكر من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة عالية.

تفسر الدراسة هذا المستوى المرتفع من تبني ممارسات الإنذار المبكر في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تعكس اهتمام الجامعات بالجاهزية المسبقة وإدارة المخاطر بصورة أكثر وعياً. إذ ترجع الباحثة هذه النتائج إلى إدراك إدارات الجامعات

لأهمية التخطيط الاستباقي في بيئة تعليمية تتسم بعدم الاستقرار وتعدد التحديات، مما يدفعها إلى تطوير أنظمة متابعة ورصد تساعد على توقع الصعوبات قبل وقوعها. كما تُعزّي الباحثة نتائج الفقرات المرتفعة إلى التزام الجامعات بوجود خطط للتعامل المبكر مع الأزمات، وإلى انتشار ثقافة مؤسسية تهتم برصد التحذيرات والمؤشرات الأولية.

وفي المقابل، فإن التباين الملحوظ في بعض الفقرات، وخاصة المتعلقة بقدرة الجامعة على التحليل الشامل لمؤشرات الأزمات، تُعزوه الباحثة إلى محدودية أدوات التحليل المتقدمة، أو تفاوت الخبرات بين العاملين في هذا المجال، مما يشير إلى حاجة الجامعات إلى تعزيز قدراتها التقنية والمعلوماتية، وتدريب كوادرها على تحليل البيانات والمؤشرات بصورة أعمق وأكثر منهجية.

#### 2.3.4 نتائج إجابات المبحوثين حول " الاستعداد "

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تطبيق محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية، تم تحليل بيانات مجال "الاستعداد" باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول رقم (4. 8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال الاستعداد".

رمز الفقرة	الاستعداد "Preparedness"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
G1	تعد الإدارة خططاً استباقية لمواجهة الأزمات المتوقعة.	3.96	1.033	79%	مرتفع
G2	ترتكز خطتها إلى أساس علمي عن طريق الاستعانة بالخبرات العلمية في مجال الأزمة.	4.03	0.904	81%	مرتفع
G3	تتوافر تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.	3.92	0.966	78%	مرتفع
G4	تعقد اجتماعات دورية وتجرى تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمة المحتملة.	3.76	1.051	75%	مرتفع
G5	تتوفر برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات.	3.69	1.168	74%	مرتفع
المعدل العام للمحور		3.87	0.836	77%	مرتفع

يُظهر المتوسط الحسابي في جدول (8.4) أن مستوى الاستعداد في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط العام للمجال 3.87. وتراوحت المتوسطات بين 3.69 كأقل قيمة في الفقرة (G5) المتعلقة بتوفر البرامج التدريبية في مجال إدارة الأزمات، و4.03

كأعلى قيمة في الفقرة (G2) التي تشير إلى الاعتماد على أساس علمي من خلال الخبرات العملية في مجال الأزمات. هذا التدرج يعكس أن الجامعات أكثر قوة في جانب إعداد الخطط العلمية والاستفادة من الخبرات (G1, G2, G3)، بينما يقل مستوى الممارسة قليلاً عندما يتعلق الأمر بالتجارب الافتراضية والتدريب الفعلي (G4, G5)، وإن ظلّ في إطار المستوى المرتفع. وبصورة عامة، تُظهر هذه المتوسطات أن ثقافة الاستعداد للأزمات موجودة، لكنها أقوى على مستوى التخطيط النظري من مستوى التدريب والتطبيق العملي.

بالنظر إلى الانحراف المعياري، نجد أن القيم تراوحت بين 0.904 و1.168، مع متوسط عام مقداره 0.836. هذه الأرقام تدل على وجود تباين متوسط بين استجابات أفراد العينة، أي أن آراء المبحوثين ليست متطابقة تماماً لكنها ليست متباعدة بدرجة كبيرة. تُعد الفقرة (G2) الأقل انحرافاً معيارياً (0.904) مما يشير إلى أن المبحوثين أكثر اتفاقاً على أن الاستعداد في الجامعات يعتمد على خبرات علمية وعملية. في المقابل، ظهرت أعلى قيمة انحراف معياري في الفقرة (G5) (1.168) المتعلقة بالبرامج التدريبية، ما يعني وجود اختلاف ملحوظ بين الجامعات أو بين العاملين حول مدى توافر هذه البرامج. إحصائياً، يمكن القول إن الجانب التخطيطي أكثر استقراراً في تقييم المستجيبين من جانب التدريب والممارسات العملية.

بخصوص النسبة المئوية، يتضح من جدول (8.4) بُعد الاستعداد (Preparedness) أن القيم المئوية جاءت ضمن مستوى مرتفع، إذ تراوحت بين 74% و81%، وهو ما يعكس درجة عالية من اتفاق أفراد العينة حول ممارسات الاستعداد لإدارة الأزمات. فقد سجلت الفقرة G2 أعلى نسبة مئوية بلغت 81%، الأمر الذي يدل على اهتمام الإدارة بإعداد خططها على أسس علمية راسخة بالاعتماد على الخبرات المتخصصة في مجال الأزمات. كما حققت الفقرة G1 نسبة 79%، مما يشير إلى تبني الإدارة لنهج استباقي في إعداد الخطط لمواجهة الأزمات المتوقعة. وجاءت الفقرة G3 بنسبة 78%، وهو ما يعكس توفر تعليمات إدارية واضحة ومناسبة تحدد آليات التعامل مع الأزمات. في المقابل، سجلت الفقرتان G4 وG5 نسباً بلغت 75% و74% على التوالي، ورغم بقائهما ضمن المستوى المرتفع، إلا أنهما تشيران إلى وجود مجال أكبر لتعزيز الاجتماعات الدورية، وإجراء التجارب الافتراضية، وتكثيف البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الأزمات. أما النسبة المئوية الإجمالية للبعد فقد بلغت 77%، مما يؤكد أن مستوى الاستعداد جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

تعزى الدراسة هذا المستوى المرتفع من الاستعداد في الجامعات الفلسطينية إلى تزايد وعي الإدارات الجامعية بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها في ظل بيئة فلسطينية معقدة سياسياً واجتماعياً، ما يدفع الجامعات إلى وضع خطط استباقية والاستعانة بالخبرات العلمية عند إعدادها. كما تُرجع

الباحثة التباين النسبي في فقرات التدريب والتجارب الافتراضية إلى محدودية الموارد المالية والبشرية، وإلى اختلاف أولويات الجامعات؛ حيث تُفضّل بعض الجامعات التركيز على التخطيط المكتوب أكثر من الاستثمار في التدريب العملي والمناورات.

ومن ثمّ، ترى الدراسة أن النتائج تعكس قوّة في جانب التخطيط العلمي للاستعداد، مقابل حاجة واضحة لتعزيز برامج التدريب والإعداد العملي حتى تتكامل منظومة الاستعداد للأزمات وتصبح أكثر فاعلية وواقعية في الميدان.

### 3.3.4 نتائج إجابات المبحوثين حول "احتواء الضرر"

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تطبيق محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية، تم تحليل بيانات مجال "احتواء الضرر" باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول رقم (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال احتواء الضرر".

رمز الفقرة	احتواء الضرر "Damage containment"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
H1	تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات حديثة لاحتواء وتقليل آثار الأزمة.	3.82	1.116	76%	مرتفع
H2	تشجع الإدارة على استخدام الأساليب التكنولوجية في تعاملها مع الأزمة.	4.01	0.929	80%	مرتفع
H3	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات لحظة حدوثها.	3.89	1.028	78%	مرتفع
H4	تتيح الإدارة الامكانيات والسرعة المناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	3.75	1.101	75%	مرتفع
H5	تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية.	3.84	1.054	77%	مرتفع
<b>المعدل العام للمحور</b>					
		<b>3.86</b>	<b>0.845</b>	<b>77%</b>	<b>مرتفع</b>

يوضح جدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية الخاصة بمجال احتواء الضرر جاءت ضمن مستوى مرتفع، بمتوسط عام بلغ 3.86، ما يشير إلى أن الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تمتلك قدراً جيداً من الممارسات المعنية بالحد من آثار الأزمات عند وقوعها. وقد جاءت الفقرة (H2) كأعلى متوسط (4.01) مما يعكس توجهها واضحاً نحو استخدام الأساليب التكنولوجية في التعامل مع الأزمات. في المقابل، سجلت الفقرة (H4) أقل متوسط (3.75) ما يدل على وجود ضعف نسبي في سرعة

تحريك الموارد البشرية والمادية وقت الأزمة. وتشير هذه القيم مجتمعة إلى أن الجامعات أقوى في الجوانب التنظيمية والتكنولوجية مقارنة بالجوانب التشغيلية واللوجستية.

في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري في الجدول بين (0.929 و1.116)، وهي دلالة على وجود تباين متوسط إلى مرتفع بين استجابات المشاركين. وسجلت الفقرة (H1) أعلى انحراف (1.116)، ما يعني اختلافًا واضحًا بين الجامعات في توفر غرف عمليات مجهزة وحديثة. في المقابل، جاءت الفقرة (H2) بأقل انحراف (0.929) مما يشير إلى درجة عالية من الاتفاق على توفر التكنولوجيا كأداة مركزية للتعامل مع الأزمات. يعكس هذا التشتت تفاوتًا في البنية التحتية بين الجامعات، أكثر من كونه اختلافًا في السياسات.

أما بخصوص النسبة المئوية، فقد أظهرت نتائج بُعد احتواء الضرر (Damage Containment) نسبةً مرتفعة تراوحت بين 75% و80%، مما يدل على اتفاق عالٍ لدى أفراد العينة حول فاعلية إجراءات احتواء الأزمات. وجاءت أعلى نسبة للفقرة H2 بنسبة 80%، في حين سجلت بقية الفقرات نسبةً تراوحت بين 75% و78%. وبلغت النسبة المئوية الكلية للبُعد 77%، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا لاحتواء الضرر من وجهة نظر أفراد العينة.

ترى الدراسة أن النتائج مجتمعة تعكس وعيًا إداريًا مرتفعًا لدى الجامعات بأهمية احتواء الضرر، مع اعتماد ملحوظ على الأساليب التكنولوجية والتنظيمية لتعويض محدودية الموارد اللوجستية. ومع ذلك، تشير الباحثة إلى أن جوانب مثل تجهيز غرف العمليات وسرعة توفير الموارد تحتاج إلى تعزيز أكبر، لأنها تمثل فجوة عملية قد تؤثر على القدرة الحقيقية للجامعات في مواجهة الأزمات. وتخلص الباحثة إلى أن تطوير البنية التحتية وإجراءات الاستجابة السريعة سيُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى القدرة الفعلية على احتواء الضرر، بما يتكامل مع نقاط القوة التنظيمية الحالية.

#### 4.3.4 نتائج إجابات المبحوثين حول "التعلم"

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تطبيق محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية، تم تحليل بيانات مجال "التعلم" باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول رقم (4. 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال التعلم".

رمز الفقرة	التعلم "Learning"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مستوى التحقق
11	تستفيد الإدارة من الدروس والعبر المستوحاة من الأزمات السابقة.	4.23	0.867	85%	مرتفع جداً
12	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.	4.05	0.858	81%	مرتفع
13	لا تستفيد الإدارة من تجاربها ولا تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات.	2.97	1.471	59%	متوسطة
14	تقييم الخطط وتطوير أنظمة المعلومات وتدريب فرق العمل لزيادة المناعة والوقاية المؤسسية.	3.78	1.028	76%	مرتفع
15	تتبنى الإدارة نظام حوافز يشجع العاملين على الإبداع وطرح الأفكار التي تسهم في إدارة الأزمات.	3.66	1.207	73%	مرتفع
<b>المعدل العام للمحور</b>		<b>3.74</b>	<b>0.725</b>	<b>75%</b>	<b>مرتفع</b>

تشير المتوسطات الحسابية الواردة في جدول (4.10) إلى أن تقييم المبحوثين لمجال "التعلم" في إدارة الأزمات جاء عموماً ضمن المستوى المرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.74). وقد حصلت أعلى فقرة على متوسط (4.23)، مما يدل على اتفاق واسع بين العاملين حول أهمية استثمار الدروس المستفادة من الأزمات السابقة. كما حققت فقرات أخرى متوسطات مرتفعة تدل على تبني ممارسات جيدة في التعلم المؤسسي، باستثناء الفقرة الثالثة التي سجلت (2.97) فقط، مما يعكس ضعفاً نسبياً في التعاون الخارجي وتبادل الخبرات مع منظمات أخرى.

تشير النسب المئوية لفقرات محور التعلم إلى مستوى تحقق مرتفع بوجه عام، إذ بلغت النسبة المئوية الكلية للمحور (75%)، وهو ما يعكس درجة جيدة من ممارسة التعلم التنظيمي المرتبط بإدارة الأزمات. وقد سجلت أعلى نسبة مئوية للفقرة المتعلقة بالاستفادة من الدروس والعبر المستخلصة من الأزمات السابقة، حيث بلغت (85%)، تلتها فقرة تفضيل اختيار أفراد فرق العمل ذوي الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات بنسبة (81%)، ثم فقرة تقييم الخطط وتطوير أنظمة المعلومات والتدريب بنسبة (76%)، ما يدل على تركيز الإدارة على التعلم الداخلي وتعزيز الجاهزية المؤسسية. في المقابل، سجلت فقرة الاستفادة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى أدنى نسبة مئوية بلغت (59%)، وبمستوى تحقق متوسط، الأمر الذي يشير إلى ضعف نسبي في التعلم الخارجي وتبادل الخبرات المؤسسية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النسب المئوية تعكس تفاوتاً واضحاً بين قوة التعلم الداخلي وضعف الاستفادة من الخبرات الخارجية، مما يستدعي تعزيز آليات التعلم التشاركي والانفتاح على تجارب المؤسسات الأخرى لرفع مستوى التعلم المؤسسي بشكل عام.

تعزو الدراسة هذه النتائج إلى أن الجامعات في جنوب الضفة الغربية تمتلك أسساً جيدة للتعليم المؤسسي الداخلي وتعتمد بشكل ملحوظ على الخبرات التراكمية، إلا أن جانب التعلم الشبكي والتعاوني مع مؤسسات خارجية ما يزال ضعيفاً، مما يفسر انخفاض متوسط الفقرة الثالثة وارتفاع معامل اختلافها. وتعتقد الباحثة أن تعزيز الشراكات والتدريب المشترك وتبادل الخبرات بين الجامعات والمؤسسات الأخرى سيسهم في رفع مستوى التعلم المؤسسي وزيادة جاهزية الجامعات لإدارة الأزمات بكفاءة أعلى.

#### 5.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس من أسئلة الدراسة

في إطار الإجابة عن السؤال الذي ينص على "ما دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في كل من (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، التعلم)؟"

جدول رقم (4. 11) نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix) بين كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وكل بعد من أبعاد إدارة الأزمات.

ادارة الأزمات	التعلم	الاحتواء	الاستعداد	الإنذار المبكر		
0.653	0.532	0.581	0.618	0.585	معامل الارتباط	الحساسية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الاستراتيجية
220	220	220	220	220	المجموع	
0.723	0.584	0.619	0.682	0.682	معامل الارتباط	المقدرات
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الجوهرية
220	220	220	220	220	المجموع	
0.743	0.609	0.679	0.670	0.679	معامل الارتباط	وضوح
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الرؤية
220	220	220	220	220	المجموع	
0.818	0.687	0.711	0.765	0.743	معامل الارتباط	المسؤولية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	المشتركة
220	220	220	220	220	المجموع	
0.836	0.687	0.737	0.778	0.766	معامل الارتباط	الرشاقة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الاستراتيجية
220	220	220	220	220	المجموع	

تُظهر نتائج جدول (11.4) وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وهو ما يتوافق مع غالبية الدراسات العربية والأجنبية التي أكدت الدور المحوري للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السعدي (2022) التي توصلت إلى وجود علاقة دالة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفى الجامعي، وكذلك مع دراسة ستو ودريال (2022) التي أثبتت وجود تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد-19 في الجامعات. كما تتسق هذه النتائج مع دراسة العنزي (2022) التي أكدت وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، رغم أن مستوى التطبيق جاء متوسطاً في تلك الدراسة.

وتتسجم نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة عبد الوهاب وآخرون (2024) التي أكدت أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، ولا سيما المقدرات الجوهرية والمسؤولية المشتركة، تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وهو ما ظهر جلياً في النتائج الحالية من خلال قوة الارتباط بين هذه الأبعاد وإدارة الأزمات. كما تتوافق النتائج مع دراسة أبو زيادة (2021) فيما يتعلق بالأثر الإيجابي للمقدرات الجوهرية والمسؤولية المشتركة، ومع دراسة نجم (2019) التي بينت أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد عاملاً فاعلاً في تعزيز استمرارية الأعمال في المنظمات العاملة في بيئات عالية المخاطر.

وعلى الصعيد الأجنبي، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسات (Shaban و Alsheyyab (2024 و (2024) و (Olaleye et al. (2021) التي أكدت جميعها أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تسهم في تعزيز مرونة المؤسسات التعليمية وقدرتها على الاستجابة السريعة للأزمات والتغيرات البيئية. كما تتسجم مع دراسة (Al-henzab & Abu Gaud (2020) التي أثبتت وجود أثر دال للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الاستعداد لإدارة الأزمات، ومع دراسة (Doz (2020) التي شددت على أن الرشاقة الاستراتيجية تركز على وضوح الرؤية، وتكامل الأدوار، والسلوكيات القيادية الداعمة للاستجابة السريعة.

في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة إبراهيم (2025) التي خلصت إلى وجود مستوى متدنٍ من الرشاقة الاستراتيجية وضعف في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في مدينة جبلة، في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية. ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف طبيعة المؤسسة محل الدراسة، حيث تتميز الجامعات بكونها مؤسسات معرفية تعتمد بدرجة أكبر على

التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي مقارنة بالمستشفيات الخاصة، فضلاً عن اختلاف السياق التنظيمي والإداري.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة أبو زيادة (2021) فيما يتعلق ببعد الحساسية الاستراتيجية؛ إذ لم تجد تلك الدراسة أثراً دالاً للحساسية الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي، في حين أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط دالة بين الحساسية الاستراتيجية وإدارة الأزمات. ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف المتغير التابع، حيث إن إدارة الأزمات تعتمد بدرجة أكبر على الاستشعار المبكر والتنبيه بالمخاطر مقارنة بالتوجه الريادي.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية أيضاً جزئياً مع دراسة العنزي (2022) من حيث مستوى التطبيق، إذ أشارت تلك الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية جاء متوسطاً مع وجود صعوبات مرتفعة، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية قوة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. ويُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف السياق البيئي؛ إذ تواجه الجامعات الفلسطينية أزمات متكررة وضغوطاً مستمرة، ما قد يدفعها إلى تطوير ممارسات أكثر رشاقة في إدارة الأزمات مقارنة ببيئات جامعية أكثر استقراراً.

ترى الدراسة ان توافق نتائج الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة، إلى جانب اختلافها الجزئي مع بعضها، يعكس أهمية السياق المؤسسي والبيئي وطبيعة المتغير التابع في تفسير العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ويؤكد في الوقت ذاته القيمة العلمية للدراسة الحالية وإسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الأزمات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني.

#### 4.4 نتائج تحليل الفروق الإحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية

في سياق الإجابة عن السؤال المتعلق بالفروق الإحصائية في تقديرات دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، تم استخدام اختبار ( independent sample t-test واختبار One Way Anova ) وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (11.4).

#### 1.4.4 نتائج تحليل التباين الأحادي وفق (الجنس).

جدول رقم (4. 12) نتائج القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
الرشاقة	121	3.93	0.726	-1.669	0.000
الاستراتيجية	99	4.08	0.575		
إدارة الأزمات	121	3.78	0.784	-1.220	0.001
انثى	99	3.90	0.620		

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (12.4) وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بكل من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. بلغ متوسط الذكور في بعد الرشاقة الاستراتيجية (3.93) بانحراف معياري (0.726)، مقابل متوسط (4.08) للإناث بانحراف معياري (0.575). ورغم أن متوسط الإناث أعلى، إلا أن قيمة اختبار (ت) بلغت (-1.669) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو مستوى دلالة يدل على فرق معنوي لصالح الإناث، ما يشير إلى إدراك أعلى لدى الإناث للرشاقة الاستراتيجية في الجامعات.

أما في بعد إدارة الأزمات، فقد بلغ متوسط الذكور (3.78) بانحراف معياري (0.784)، في حين بلغ متوسط الإناث (3.90) بانحراف معياري (0.620). ورغم ارتفاع متوسط الإناث أيضًا، إلا أن قيمة (ت) بلغت (-1.220) عند مستوى دلالة (0.001)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائيًا بين الجنسين في مستوى إدارة الأزمات، كذلك لصالح الإناث.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الإناث في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية يظهرن مستوى أعلى من الإدراك لكل من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مقارنةً بالذكور. وقد يُعزى ذلك إلى ارتفاع درجة الحساسية أو الاستجابة لدى الإناث تجاه القضايا التنظيمية والإدارية، أو إلى اختلافات في الأدوار الوظيفية أو مستويات التفاعل مع بيئة العمل الجامعية. وتؤكد هذه الفروق ضرورة مراعاة متغير الجنس عند تحليل ممارسات الرشاقة وإدارة الأزمات داخل المؤسسات التعليمية.

#### 2.4.4 نتائج تحليل التباين الأحادي وفق (المؤهل العلمي).

جدول رقم (4. 13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مجالات الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمات تعزى للمؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.834	0.182	0.081	2	0.162	بين المربعات	الرشاقة الاستراتيجية
		0.447	217	96.979	داخل المربعات	
			219	97.141	Total	
0.835	0.180	0.093	2	0.186	بين المربعات	إدارة الازمات
		0.517	217	112.234	داخل المربعات	
			219	112.420	Total	

تشير النتائج في الجدول (13.4) إلى أن قيم الدلالة الإحصائية في كلا البعدين جاءت أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية تعزى للمؤهل العلمي بين أفراد العينة.

وفيما يتعلق ببعده الرشاقة الاستراتيجية، بلغت قيمة ( $F = 0.182$ ) عند مستوى دلالة (0.834)، كما بلغ التباين داخل المجموعات (96.979) مقارنة بتباين ضئيل جداً بين المجموعات (0.162)، وهو ما يعكس تجانساً كبيراً بين مستويات المؤهل العلمي المختلفة في تقدير هذا البعد. وفي بعد إدارة الأزمات، جاءت قيمة ( $F = 0.180$ ) عند مستوى دلالة (0.835)، مع تباين داخلي مرتفع (112.234) مقارنة بتباين بيني منخفض (0.186)، مما يؤكد عدم اختلاف تقديرات المبحوثين بحسب مؤهلاتهم العلمية.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات كما يراها العاملون في الجامعات الفلسطينية لا يتأثر بالمستوى التعليمي، وهو ما يعكس درجة من التجانس في الخبرة والإدراك المهني، وربما يعود إلى السياسات والإجراءات الموحدة أو إلى أن الخبرة العملية تساهم في تقليل الفروق بين العاملين مهما اختلفت مؤهلاتهم الأكاديمية. ومن أجل التعرف الفروق لصالح من تم إجراء اختبار (LSD) وتظهر نتائجه بالجدول (14.4):

جدول رقم (4. 14) نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة	فترة الثقة 95%		الرشاقة الاستراتيجية
				الحد الأدنى	الحد الأعلى	
بكالوريوس	بكالوريوس	0.06341	0.547	-0.1439	0.2707	الرشاقة الاستراتيجية
دكتوراه	بكالوريوس	0.03452	0.772	-0.2002	0.2693	
ماجستير	بكالوريوس	0.02888	0.799	-0.1944	0.2522	
ماجستير	بكالوريوس	0.04218	0.710	-0.1809	0.2652	إدارة الأزمات
دكتوراه	دكتوراه	-0.03381	0.782	-0.2741	0.2064	
بكالوريوس	دكتوراه	0.07599	0.554	-0.1766	0.3285	

يُظهر الجدول (13.4) أن الفروق بين مستويات المؤهل العلمي في بعد الرشاقة الاستراتيجية، ورغم عدم دلالتها إحصائياً، قد اتجهت بشكل طفيف لصالح حملة البكالوريوس عند المقارنة مع الماجستير والدكتوراه. فقد كانت قيمة الفرق بين متوسطات حملة البكالوريوس والماجستير موجبة (0.06341)، وكذلك بين البكالوريوس والدكتوراه (0.03452)، مما يشير إلى أن أفراد البكالوريوس سجلوا متوسطات أعلى نسبياً. كما ظهر فرق موجب بين الماجستير والدكتوراه (0.02888)، وهو ما يعكس اتجاهًا طفيفًا لصالح الماجستير، إلا أن جميع هذه الفروق بقيت ضمن حدود غير جوهرية إحصائياً.

أما في بعد إدارة الأزمات فقد أظهرت النتائج اتجاهات متفاوتة، لكنها جميعاً غير دالة أيضاً. إذ اتجهت الفروق لصالح حملة الماجستير عند مقارنتهم بحملة البكالوريوس (0.04218)، بينما جاءت لصالح حملة الدكتوراه عند المقارنة بينهم وبين حملة الماجستير (-0.03381)، أي أن متوسط الدكتوراه كان أعلى قليلاً. وفي المقارنة بين البكالوريوس والدكتوراه، ظهر الفرق موجباً (0.07599)، وهو ما يشير إلى اتجاه الفروق لصالح حملة البكالوريوس.

وبشكل عام، فإن اتجاهات الفروق - رغم عدم دلالتها الإحصائية - تظهر أن حملة البكالوريوس سجلوا متوسطات أعلى نسبياً في بعض المقارنات في كلٍ من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، إلا أن هذه الفروقات تبقى بسيطة وغير كافية لإثبات تأثير حقيقي للمؤهل العلمي. وهذا يعزز نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) الذي بيّن عدم وجود فروق معنوية بين مستويات المؤهل العلمي في كلا البعدين.

### 3.4.4 نتائج تحليل التباين الأحادي وفق (سنوات الخبرة).

جدول رقم (4. 15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مجالات الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزى سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المربعات	0.832	2	0.416	0.937	0.393
داخل المربعات	96.309	217	0.444		
Total	97.141	219			
بين المربعات	2.550	2	1.275	2.518	0.083
داخل المربعات	109.870	217	0.506		
Total	112.420	219			

يوضح الجدول (15.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابات العاملين نحو دور مجالات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وفق متغير سنوات الخبرة. وتشير النتائج إلى أن قيمة (F) لمجال الرقابة الاستراتيجية بلغت (0.937) عند مستوى دلالة (Sig = 0.393)، وهي قيمة أعلى من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة لسنوات الخبرة في تقديراتهم للرقابة الاستراتيجية.

أما فيما يتعلق ببعد إدارة الأزمات، فقد بلغت قيمة (F = 2.518) عند مستوى دلالة (Sig = 0.083)، ورغم أن هذه القيمة جاءت أقرب إلى مستوى الدلالة، إلا أنها ما تزال أعلى من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة أيضاً. ويؤكد ذلك أن التباين داخل المجموعات (109.870) أكبر من التباين بين المجموعات (2.550)، مما يشير إلى تجانس نسبي بين استجابات العاملين في هذا المجال.

وتشير هذه النتائج بصفة عامة إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر معنوياً في تقديرات العاملين للرقابة الاستراتيجية أو لإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية. وقد يعود هذا التجانس إلى أن السياسات التنظيمية والإجراءات المهنية موحدة إلى حد كبير، بحيث تخلق بيئة عمل مشتركة تتيح للعاملين - بغض النظر عن سنوات خبرتهم - تكوين تصورات متقاربة حول مستوى الرقابة وقدرات إدارة الأزمات داخل المؤسسة. ومن أجل التعرف الفروق لصالح من تم إجراء اختبار (LSD) وتظهر نتائجه بالجدول (16.4):

جدول رقم (4. 16) نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة	فترة الثقة 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
الرشاقة	اقل من 5 سنوات	5سنوات وأقل من 10	-0.00088	0.994	-0.2474	0.2457
	سنوات فأكثر 10	اقل من 5 سنوات	-0.12384	0.227	-0.03252	0.0775
	اقل من 5 سنوات	5سنوات وأقل من 10	-0.12296	0.301	-0.3569	0.1110
إدارة الأزمات	اقل من 5 سنوات	5سنوات وأقل من 10	-0.07221	0.589	-0.3355	0.1911
	سنوات فأكثر 10	اقل من 5 سنوات	-0.16530	0.194	-0.4152	0.0845
	5سنوات وأقل من 10	5سنوات وأقل من 10	-0.23751*	0.031	-0.4526	-0.0225

يوضح الجدول (16.4) نتائج اختبار الفروق البعدية (LSD) لمتغير سنوات الخبرة بهدف الكشف عن الفروق بين فئات الخبرة في تقدير كل من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. وتشير النتائج إلى أن غالبية المقارنات بين فئات الخبرة جاءت غير دالة إحصائياً ( $Sig > 0.05$ )، مما يدل على تقارب تقديرات الباحثين بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم.

وفيما يتعلق ببعد الرشاقة الاستراتيجية، أظهرت جميع المقارنات بين الفئات الثلاث (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. فقد كانت قيم الدلالة مرتفعة، كما تضمنت فترات الثقة الصفر، ما يشير إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر في مستوى إدراك العاملين للرشاقة الاستراتيجية في الجامعات.

أما في بعد إدارة الأزمات، فقد ظهرت نتيجة واحدة ذات دلالة إحصائية، وهي المقارنة بين من لديهم 5-10 سنوات خبرة وبين من لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة، حيث بلغ الفرق بين المتوسطين (I-J) (-0.23751) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.031$ ). ويُظهر هذا الفرق أن فئة العاملين ذوي الخبرة الأكبر من 10 سنوات كانت الأعلى في تقدير إدارة الأزمات مقارنة بفئة 5-10 سنوات. إلا أن باقي المقارنات بين الفئات الأخرى بقيت غير دالة، مما يشير إلى أن تأثير الخبرة محدود ويقتصر على فئة واحدة فقط.

تُظهر نتائج اختبار LSD أن سنوات الخبرة لا تُحدث فروقاً جوهرية في تقديرات الباحثين باستثناء مقارنة واحدة في إدارة الأزمات لصالح الموظفين ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات. وهذا يعني أن التصورات العامة حول الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات متقاربة بين فئات الخبرة المختلفة، وربما

يعود ذلك إلى طبيعة العمل الموحدة داخل الجامعات، وإلى اعتماد إجراءات تنظيمية مشتركة تغطي على الفروق الفردية المتعلقة بسنوات الخبرة.

#### 4.4.4 نتائج تحليل التباين الأحادي وفق (المسمى الوظيفي).

جدول رقم (4. 17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مجالات الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمات تعزى المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
بين المربعات	2.388	5	0.478	1.079	0.373
داخل المربعات	94.753	214	0.443		
Total	97.141	219			
بين المربعات	2.865	5	0.573	1.119	0.351
داخل المربعات	109.555	214	0.512		
Total	112.420	219			

يُظهر الجدول (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بهدف الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مجالات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات تُعزى للمسمى الوظيفي. وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات المسمى الوظيفي في كلا البعدين.

أظهرت النتائج الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية أن قيمة (F = 1.079) عند مستوى دلالة (Sig = 0.373)، وهي قيمة أعلى بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يشير بوضوح إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي في تقدير الرشاقة الاستراتيجية. كما بينت البيانات أن متوسط المربعات داخل المجموعات (0.443) قريب من متوسط المربعات بين المجموعات (0.478)، مما يدل على تجانس تقديرات أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف مسمياتهم الوظيفية.

في حين أظهرت نتائج إدارة الأزمات أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F = 1.119) عند مستوى دلالة (Sig = 0.351)، وهي أعلى من (0.05). كما أن التباين داخل المجموعات (0.512) أكبر من التباين بين المجموعات (0.573)، الأمر الذي يعكس تشابهًا في تقييم إدارة الأزمات عبر مختلف المسميات الوظيفية.

تشير نتائج تحليل التباين إلى أن المسمى الوظيفي لا يؤثر في تقديرات المبحوثين لكل من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. وهذا يعكس درجة من التجانس في فهم وممارسة هذه المهارات بين العاملين، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية.

وقد يعود ذلك إلى توحيد السياسات والإجراءات التنظيمية داخل الجامعات، أو إلى طبيعة العمل الإداري والأكاديمي التي تُسهم في إكساب الموظفين خبرات متقاربة لا تتأثر كثيرًا بالمناصب الوظيفية المختلفة. ومن أجل التعرف الفروق لصالح من تم إجراء اختبار (LSD) وتظهر نتائجه بالجدول (18.4، 19.4):

جدول رقم (4. 18) نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير المسمى الوظيفي لمحور الرشاقة الإستراتيجية .

فترة الثقة 95%		Sig.	الفرق بين المتوسطات (I-J)	المسمى الوظيفي (J)	(I) المسمى الوظيفي
Upper Bound	Lower Bound				
0.5279	-0.1373	0.248	0.19529	مدير	مدير عام
0.3915	-0.2391	0.614	-0.07981	رئيس قسم/دائرة	
0.2803	-0.5452	0.528	-0.13249	عميد كلية	
0.5635	-0.1689	0.289	0.19730	موظف إداري	مدير
0.1257	-0.3567	0.346	-0.11548	رئيس قسم/دائرة	
<b>0.0347</b>	<b>-0.6903</b>	<b>0.076</b>	<b>-0.32778</b>	<b>عميد كلية</b>	
0.3105	-0.3065	0.990	0.00201	موظف إداري	رئيس قسم/دائرة
0.1311	-0.5557	0.224	-0.21230	عميد كلية	
0.4033	-0.1683	0.419	0.11749	موظف إداري	

تشير نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) الواردة في جدول (18.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي على محور الرشاقة الاستراتيجية. ويتضح ذلك من خلال قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) التي جاءت جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تراوحت القيم بين 0.076 و0.990، وهو ما يؤكد عدم دلالة الفروق بين الفئات الوظيفية المختلفة.

كما تُظهر فروق المتوسطات بين المجموعات (I-J) قيمًا محدودة نسبيًا، سواء كانت موجبة أو سالبة، مما يشير إلى تقارب مستويات إدراك أفراد العينة لمحور الرشاقة الاستراتيجية بغض النظر عن مواقعهم

الوظيفية (مدير عام، مدير، رئيس قسم/دائرة، عميد كلية، موظف إداري). ويدعم هذا الاستنتاج أيضًا اتساع فترات الثقة عند مستوى 95% واحتواؤها للصفر في جميع المقارنات، الأمر الذي يعزز عدم وجود فروق حقيقية بين المتوسطات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المسمى الوظيفي لم يكن عاملاً مؤثرًا في اختلاف تصورات أفراد العينة حول الرشاقة الاستراتيجية، حيث أظهرت النتائج مستوى متقاربًا من الاتفاق بين جميع الفئات الوظيفية. وتعمد الدراسة هذه النتيجة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تُعد نهجًا مؤسسيًا عامًا يُمارس على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر على فئة وظيفية دون أخرى، إضافة إلى وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية، وتوحيد آليات العمل والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما أدى إلى تقارب إدراكات العاملين لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية وممارساته داخل المؤسسة.

جدول رقم (4. 19) نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير المسمى الوظيفي لمحور إدارة الأزمات

فترة الثقة 95%		Sig.	الفرق بين المتوسطات (I-J)	المسمى الوظيفي (J)	المسمى الوظيفي (I)
Upper Bound	Lower Bound				
0.6768	-0.0385	0.080	0.31911	مدير	مدير عام
0.5951	-0.0751	0.128	0.25999	رئيس قسم/دائرة	
0.6442	-0.2435	0.375	0.20036	عميد كلية	
<b>0.8473</b>	<b>0.0597</b>	<b>0.024</b>	<b>0.45352*</b>	<b>موظف إداري</b>	
0.2002	-0.3185	0.654	-0.05912	رئيس قسم/دائرة	مدير
0.2710	-0.5085	0.549	-0.11875	عميد كلية	
0.4661	-0.1973	0.425	0.13441	موظف إداري	
0.3096	-0.4289	0.751	-0.05963	عميد كلية	رئيس
0.5008	-0.1137	0.216	0.19353	موظف إداري	قسم/دائرة

يستعرض الجدول (19.4) نتائج اختبار الفروق البعدية (LSD) بين فئات المسمى الوظيفي في تقدير محور إدارة الأزمات، وتشير البيانات إلى أن غالبية الفروق بين الفئات الوظيفية جاءت غير دالة إحصائيًا، حيث تجاوزت مستويات الدلالة (.Sig.) الحدّ المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على تقارب تقييمات العاملين لممارسات إدارة الأزمات داخل الجامعات بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية.

وتُعدّ المقارنة بين المدير العام والموظف الإداري (Difference = 0.45352\*, Sig = 0.024) الحالة الوحيدة التي ظهرت فيها فروق دالة إحصائية. ويشير هذا الفرق الموجب إلى أن تقييم الموظفين الإداريين لمستوى إدارة الأزمات جاء أعلى بدرجة ملموسة مقارنة بتقييم المدير العام، وقد دعم ذلك اتساع فترة الثقة التي تقع بالكامل فوق الصفر (Upper = 0.8473، Lower = 0.0597)، مما يؤكد وجود فرق حقيقي بين الفئتين.

أما بقية المقارنات بين المدير، ورئيس القسم/الدائرة، وعميد الكلية، والموظف الإداري فقد أظهرت فوارق صغيرة غير جوهرية، ولم تتجاوز أي منها مستوى الدلالة الإحصائية. وتدل هذه النتيجة على وجود تجانس وظيفي في إدراك ممارسات إدارة الأزمات، بما يعكس أن العاملين - باستثناء الفارق بين المدير العام والموظف الإداري - لديهم تصورات متقاربة عن واقع إدارة الأزمات داخل الجامعات الفلسطينية.

ترى الدراسة أن المسمى الوظيفي لا يشكل عاملاً مؤثراً بدرجة كبيرة في تقدير مستوى إدارة الأزمات داخل الجامعات، باستثناء الفرق الدالّ بين المدير العام والموظف الإداري. وهذا يشير إلى أن غالبية فئات العمل تتشارك فهماً متقارباً لآليات إدارة الأزمات، مما يعكس اتساقاً تنظيمياً نابعاً من بيئة العمل المشتركة والسياسات الموحدة. وفي الوقت ذاته، قد يعكس الفرق بين المدير العام والموظف الإداري اختلافاً في درجة الاحتكاك العملي أو مستوى المسؤوليات المتعلقة بإدارة الأزمات.

## 5.4 تحليل المقابلات

### 1.5.4 مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات

تُظهر المقابلات أن الرشاقة الاستراتيجية تُمارَس بدرجات متفاوتة، لكنها حاضرة بوصفها "سلوكًا إداريًا" أكثر من كونها "نظامًا مؤسسيًا" متكاملًا في بعض الجامعات. فقد وصف د. أحمد عبدو مستوى الرشاقة في جامعته بأنه "جيد إلى جيد جدًا" نتيجة التكيف مع الأزمات السابقة وتعديل الخطط التشغيلية والسبق في التعليم الإلكتروني، مع الإشارة إلى أن التكامل عبر المستويات ليس كاملاً وفي المقابل، قيم د. أيمن سلطان الرشاقة بأنها "متوسطة" رغم وجود مرونة مرتبطة بالظروف. ويبرز هنا "منظور القيادة العليا" بوضوح؛ إذ أكد د. محمد شاهين و أ. خولة المحتسب أن الرشاقة أعلى لدى الإدارة العليا وأقل لدى الإدارات الوسطى/الدنيا، بما يعكس فجوة تطبيق داخلية مرتبطة بالهيكل التنظيمي والثقافة الإدارية ومستوى التفويض، وفي السياق ذاته، قدّم د. نبيل حساسنة تقديرًا كميًا مرتفعًا لتطبيق الرشاقة في جامعة الخليل (80-90%)، مما يشير إلى نضج أعلى في هذا البعد داخل الجامعة التي عمل بها. كما وصف د. نهى الخوري مستوى الرشاقة بأنه "ممتاز وبصورة دورية" مستندًا إلى وجود دورة تخطيط استراتيجية وتقييم متكرر وعدم وجود عشوائية .

### 2.5.4 وضوح الرؤية والاستراتيجية كمرجعية لإدارة الأزمات

تتفق البيانات على أن امتلاك رؤية واضحة وخطة استراتيجية/تشغيلية يشكّل "مِرْسة" لاتخاذ القرار وقت الأزمات أشار د. أحمد عبدو إلى رؤية معلنة وتوجه نحو "جامعة ذكية"، وربط ذلك باستمرار التعليم وخدمة الطلبة خلال الحرب عبر خطط استراتيجية وتشغيلية. وأكد أ. محمد سباتين وجود خطة استراتيجية واضحة وخطة طوارئ تعاملت مع الإغلاقات والحرب، مع وضوح توجهات الإدارة وإحاطة الجميع بها. في المقابل، قدّم د. سلمان تلاحمة نموذجًا تطوريًا للرؤية يربطها بتغير الظروف عبر الزمن (2010/2015/2020) بما يعكس "رشاقة الرؤية" وليس فقط وجودها مكتوبة، مؤكّدًا أنها "واضحة وضوح الشمس". ويضيف د. محمد شاهين بعدًا إجرائيًا يتمثل في وجود إدارة مخاطر ومسؤولية مباشرة لدى الإدارة العليا، ما يجعل الرؤية/الاستراتيجية قابلة للتحويل إلى قرارات وسياسات في إدارة الأزمات.

#### 3.5.4 لحساسية الاستراتيجية ورصد المؤشرات المبكرة

يكشف التحليل عن تباين جوهري بين الجامعات في "مأسسة" رصد المؤشرات. د. أحمد عبدو صرح بوضوح أن "الإنداز المبكر" غير موجود بالشكل المؤسسي وأن الرصد يعتمد على الحدس والخبرة الشخصية، رغم وجود تحسن عبر التقارير الواردة من وزارة التربية والتعليم العالي. ويكمل د. أيمن سلطان الصورة بالإشارة إلى وجود تقارير وورشات واجتماعات مع أصحاب المصلحة، لكنه يؤكد لاحقاً أن القدرة على رصد المخاطر المبكرة "تحتاج إلى تطوير" وأنها موجودة لكنها بحاجة إلى "مأسسة أو نظام فعلي". "في المقابل، تظهر لدى أ. محمد سباتين بنية أكثر تنظيماً تتمثل في "وحدة بيانات وتخطيط استراتيجي" تجمع البيانات من السوق والجهات المؤثرة، وتنتج تقارير لتقدير وجود الخطر/التهديد وقياس مستوى الخطورة، واصفاً ذلك بأنه "أكثر من رائع". كما أفاد د. نبيل حساسنة بوجود مؤشرات قياس واضحة لأي مشكلة محتملة، مع استخدام تحليل الشكاوى وبيانات الحضور وأنظمة مراقبة وتحليل وجودة البيانات.

#### 4.5.4 العوامل المعززة/المقيدة للرشاقة الاستراتيجية

تُظهر المقابلات أن المحركات الأساسية للرشاقة تتوزع على: القيادة، الثقافة، الموارد، والبنية التحتية التقنية. فقد ركّز د. أحمد عبدو على البنية التحتية والتعاون بين الأقسام والقيادة العليا والرؤية الواضحة والخطة الجاهزة القابلة للتشغيل و"قيادة حكيمة". بينما أشار د. أيمن سلطان إلى أن المشاركة متعددة المستويات وثقافة المسؤولية المشتركة تعزز الرشاقة، في حين أن البيروقراطية تُعد عاملاً مقيداً. ومن زاوية الجودة/الحوكمة، قدّم د. نبيل حساسنة إطاراً غنياً يضم فهم الخطط والفكر الاستراتيجي، المسؤولية المشتركة، التحسين المستمر، الميزانيات، الشراكات الخارجية، التحول الرقمي، والقيادة الداعمة. أما د. محمد شاهين وأ. خولة المحتسب فركّزا على دور "متخذي القرار" وعلى تأثير الهياكل غير المسطحة (عدم تسطيح الهرم) وضرورة ثقافة العاملين وأهمية الموارد المادية والمالية والمسؤولية المشتركة.

#### 5.5.4 المقدرات الجوهرية (البشرية/التقنية/المالية) وتأثيرها في كفاءة إدارة الأزمات

توضح البيانات أن المقدرات الجوهرية تعمل كـ "ممكنات" مباشرة للأداء وقت الأزمات. د. أحمد عبدو أبرز عنصر تقليل البيروقراطية وسرعة القرار، وأشار أيضاً إلى وجود ثبات مالي نسبي وبنية تقنية جيدة (Zoom) التعلم الإلكتروني، بينما يؤكد د. أيمن سلطان على "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" والاستغلال الأمثل للموارد والتفكير الاستراتيجي كآليات ترفع كفاءة مواجهة الأزمات. ويركّز د. نبيل حساسنة على وجود سياسات وخطط مخاطر وتخطيط مسبق وتعليم عن بعد وسياسات

متخصصة لكل أزمة تستخدم كل إمكانيات الجامعة . أما د. نهى الخوري فتربط الكفاءة بحسن استغلال الموارد البشرية والوقت والموارد التقنية، وتماسك البنية التحتية، وإدراج الاعتبارات الاقتصادية والسياسية في التخطيط .

#### 6.5.4 الاستجابة السريعة والتحرك الفعلي عند وقوع الأزمة

أظهرت المقابلات أن القدرة على التحرك السريع تُعد أحد أبرز مخرجات الرشاقة الاستراتيجية. د. أحمد عبود وصف الاستعداد بأنه "سريع جدًا" مع وجود سيناريوهات جاهزة وغرفة عمليات وقرارات فورية لتعديل الدوام والتسجيل. بينما أكد د. سلمان تلاحمة التحول المبكر للتعليم الإلكتروني ووجود سيناريوهات مكتوبة لأي طارئ، مع استشعار الأزمة واتخاذ إجراء فوري حسب نوعها. من جهة أخرى، يُظهر د. أيمن سلطان وجود خطة إدارة مخاطر ولجنة طوارئ لتنفيذ ما يصدر عن إدارة المخاطر، ما يشير إلى وجود بنية رسمية للاستجابة. أما د. محمد شاهين فيربط سرعة التحرك بنوع الأزمة (الإغلاقات) وكون الجامعة من أوائل من تكيف معها، مع وجود بروتوكولات وسيناريوهات ولجان صحة وسلامة وطوارئ.

#### 7.5.4 المسؤولية المشتركة والتعاون والاتصال كآلية لإدارة الأزمات

تُبرز المقابلات أن "المسؤولية المشتركة" ليست عنصرًا ثقافيًا فقط، بل هي أيضًا آلية تشغيلية تسهل إدارة الأزمة. د. أحمد عبود وصف التعاون بأنه "عالٍ جدًا" وأن القرار يُتخذ خلال "دقائق إلى ساعة" مع تنسيق بين عمادة القبول ومركز الحاسوب والأقسام. د. نهى الخوري ربطت سرعة التغيير بالتعاون، مؤكدة أن الطاقم الصغير يجعل المؤسسة كـ "أسرة" مع سهولة تواصل ومسؤولية مشتركة كبيرة. وفي نموذج أكثر "رقمنة"، أوضح د. سلمان تلاحمة وجود مجموعات مشتركة عبر شبكات التواصل و SMS للطلبة والمدرسين، بالإضافة إلى مجموعة استجابة سريعة تضم خبراء IT والتعليم الإلكتروني. كما بيّن د. محمد شاهين أن التعاون مرتفع بين الأقسام والموظفين والطلاب مع تواصل أفقي/عمودي ممتاز ووحدة تكنولوجيا لحماية الخصوصية وعدم مركزية في اتخاذ القرار .

#### 8.5.4 التعلم من الأزمات واحتواء الأضرار

تظهر المقابلات أن التعلم المؤسسي موجود، لكنه يتفاوت في درجة التنظيم والتوثيق. د. نهى الخوري أعطت أمثلة مباشرة: التعلم من كورونا عبر تطوير التعليم أونلاين، والتعلم من الأزمات المالية عبر ترشيد الاستهلاك، مع الاستفادة من خبرات مؤسسات أخرى يديرها رئيس الجامعة . كما أكد د. سلمان تلاحمة أن الجامعة تشكل لجنة لتقييم الوضع والتعلم للاستخدام اللاحق . أما احتواء الأضرار، فبرز

في أكثر من صورة: تسهيلات مالية، دعم نفسي، تواصل وشفافية، وحلول أكاديمية بديلة. د. أحمد عبدو تحدث عن تسهيلات مالية ودائرة دعم نفسي وتربوي وتواصل دائم واجتماعات عامة وشفافية وجلسات تفريغ. وذكر د. أيمن سلطان تعويض المحاضرات وتسجيلاتها وتوفير سكنات وخدمات نفسية عبر عيادة. كما أكد أ. محمد سباتين شمول الاحتواء للجوانب النفسية والمالية والمادية عبر جلسات تفريغ، وحلول لمشاكل الوصول والتحصيل، وحتى ترتيبات دوام (من البيت/أقل) وتأمين سكن .

#### 9.5.4 التحديات المعيقة لتعزيز الرشاقة وتفعيل إدارة الأزمات

تتكرر ثلاثة أنواع من التحديات: المالية، التقنية/الرقمية، والتنظيمية/البشرية. على المستوى المالي، أشار د. أيمن سلطان إلى أزمة مالية عالية وتحديات تحديث التقنيات والرقمنة الشاملة للعمل. كما أكد د. سلمان تلاحمة عدم وجود مصادر مالية ثابتة كعائق رئيس. أما التحديات التقنية/المنظومية، فقد طرح د. محمد شاهين وأ. خولة المحتسب مسألة "تكامل الأنظمة المختلفة" والحاجة لتطوير آليات المجالس وتحديث أنظمة المعلومات وبناء قدرات الأفراد، إضافة إلى نقص الموارد والتدريب. وفي جامعة الخليل، أشار د. نبيل حساسنة إلى مقاومة التغيير عند التعليم الإلكتروني، وضعف الأمن، والحاجة لتحديث السياسات وبناء ثقافة التغيير وتطوير الأنظمة وحماية البيانات. ومن زاوية السياق الخارجي، قدم د. محمد مرعب تحديات المواءمة مع تعليمات وزارة التربية والتعليم العالي، ومع الواقع القائم (مثل توقف مؤتمرات/فجوة معرفية بسبب الاضرابات) والتحديات الجغرافية المرتبطة بالاحتلال .

#### 10.5.4 الخلاصة فيما اتفقو

اتفق المشاركون (د. أحمد عبدو، د. نهى الخوري، د. أيمن سلطان، أ. خولة المحتسب، د. سلمان تلاحمة، أ. محمد سباتين، د. محمد شاهين، د. محمد مرعب، د. نبيل حساسنة) على أن الرشاقة الاستراتيجية ترتبط مباشرة بفاعلية إدارة الأزمات من خلال: وجود رؤية/استراتيجية واضحة تُوجّه القرار وقت الأزمة، الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والتحول الرقمي لضمان استمرارية التعليم، أهمية القيادة العليا في الحسم والسرعة، ودور التعاون والمسؤولية المشتركة في رفع كفاءة الاستجابة وتقليل الأضرار عبر حلول أكاديمية ونفسية ومالية واتصالية.

#### 11.5.4 الخلاصة فيما اختلفوا

اختلف المشاركون في تقدير **المستوى الفعلي** للرشاقة بين الجامعات وبين مستويات الإدارة داخل الجامعة نفسها (مرتفع جدًا لدى بعضهم ومتوسط لدى آخرين)، كما اختلفوا في مدى **مأسسة** **الحساسية الاستراتيجية** والإنذار المبكر؛ فبينما عرض بعضهم وجود وحدات بيانات/مؤشرات قياس وأنظمة تحليل، أكد آخرون أن الرصد لا يزال يعتمد جزئيًا على الخبرة والحدس ويحتاج إلى نظام فعلي. وظهرت اختلافات أيضًا في طبيعة القيود الأكثر تأثيرًا: فبعضهم ركز على القيود المالية، وآخرون على تكامل الأنظمة والرقمنة، وآخرون على مقاومة التغيير والأمن وحماية البيانات أو القيود الخارجية المرتبطة بالسياق السياسي والجغرافي.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الاستنتاجات

تأتي هذه الاستنتاجات في ضوء تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، بما يعكس مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة. وقد استندت الاستنتاجات إلى المعطيات الكمية والنوعية التي تم جمعها من القيادات الإدارية والأكاديمية. فيما يأتي أهم ما تم استنتاجه في هذه الدراسة.

- ✓ مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية جاء مرتفعاً بشكل عام، بما يعكس امتلاك هذه الجامعات قدرات استراتيجية مرنة تمكّنها من التكيف مع التغيرات البيئية والسياسية والأكاديمية المختلفة.
- ✓ الحساسية الاستراتيجية تُعد البُعد الأعلى تحقّقاً ضمن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، الأمر الذي يدل على قدرة الجامعات على استشعار التغيرات والضغط المحيط بها، ويشكّل أساساً مهماً لعمليات الإنذار المبكر وإدارة الأزمات.
- ✓ المقدرات الجوهرية والوضوح الاستراتيجي تحقّقاً بمستويات مرتفعة ومقاربة، مما يشير إلى توفر قاعدة تنظيمية ومعرفية مناسبة، ووجود رؤى ورسائل وأهداف استراتيجية واضحة نسبياً تُوجّه العمل المؤسسي داخل الجامعات.

- ✓ المسؤولية المشتركة جاءت في المرتبة الأخيرة نسبياً ضمن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن ثقافة التعاون المؤسسي قائمة، لكنها بحاجة إلى مزيد من التفعيل، لا سيما في المجالات الآتية:
  - توسيع المشاركة في اتخاذ القرار.
  - تعزيز تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة.
  - دعم العمل الجماعي وتكامل الأدوار المؤسسية.
- ✓ مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية جاء مرتفعاً بشكل عام، الأمر الذي يعكس توفر درجة مناسبة من الجاهزية المؤسسية للتعامل مع الأزمات المختلفة.
- ✓ الإنذار المبكر جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد إدارة الأزمات، وهو ما يتسق مع ارتفاع مستوى الحساسية الاستراتيجية، ويشير إلى قدرة الجامعات على رصد مؤشرات الأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها.
- ✓ بُعدي الاستعداد واحتواء الضرر تحققا بمستويات مرتفعة ومتقاربة، مما يدل على وجود خطط وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات والحد من أثارها، مع ملاحظة أن التركيز كان أكبر على جانب التخطيط واتخاذ القرار مقارنة بجانب التدريب العملي، والمحاكاة، وسرعة تعبئة الموارد.
- ✓ جاء بُعد التعلم في المرتبة الأخيرة نسبياً ضمن أبعاد إدارة الأزمات، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس ضعفاً نسبياً في الاستفادة من تجارب الجامعات والمنظمات الأخرى وتبادل الخبرات معها، مقابل تركيز أكبر على التعلم من الخبرات الداخلية.
- ✓ وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعاد إدارة الأزمات، بما يعكس الترابط الوثيق بين القدرات الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات داخل الجامعات الجنوبية.
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين الرشاقة الاستراتيجية ككل وإدارة الأزمات ككل، وهو ما يؤكد الدور المحوري للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات.
- ✓ المسؤولية المشتركة سجل أقوى علاقة ارتباط مع إدارة الأزمات، مما يدل على أهمية العمل الجماعي، وتكامل الأدوار، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار في تحقيق إدارة أزمات أكثر كفاءة.
- ✓ التعلم هو الأقل ارتباطاً ببقية أبعاد إدارة الأزمات، ويُعزى ذلك إلى أن ممارسات التعلم المؤسسي غالباً ما تكون لاحقة لحدوث الأزمة أكثر من كونها جزءاً من الاستجابة

الفورية لها، إضافة إلى ضعف توثيق الخبرات السابقة وعدم تحويل الدروس المستفادة إلى سياسات وإجراءات عملية، مما يقلل من فاعلية التعلم ودوره في إدارة الأزمات مقارنة ببقية الأبعاد.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في كل من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وجاءت هذه الفروق لصالح الإناث.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل العلمي في تقديرات أفراد العينة لكل من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مما يشير إلى تجانس الإدراك بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى سنوات الخبرة في الرشاقة الاستراتيجية، في حين ظهر فرق واحد دل إحصائياً في إدارة الأزمات لصالح ذوي الخبرة التي تزيد على عشر سنوات. مما يدل على تراكم الخبرات العملية.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المسمى الوظيفي في معظم المقارنات، باستثناء فرق واحد دل في إدارة الأزمات بين المدير العام والموظف الإداري. بسبب اختلاف الصلاحيات والمسؤوليات القيادية.

## 2.5 التوصيات

تأسيساً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات كما يلي:

- ✓ العمل على تعزيز استدامة الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من خلال المراجعة الدورية للاستراتيجيات المؤسسية، وربطها بالمتغيرات البيئية والسياسية والأكاديمية المتسارعة.
- ✓ تطوير أنظمة الرصد والاستشعار الاستراتيجي، وبناء آليات إنذار مبكر مؤسسية قادرة على دعم متخذي القرار في التنبؤ بالأزمات والاستجابة لها في الوقت المناسب.
- ✓ الاستثمار المنهجي في تنمية المقدرات الجوهرية، ولا سيما الموارد البشرية والمعرفية والتكنولوجية، وتوظيفها بشكل تكاملي لخدمة الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
- ✓ تعزيز الوضوح الاستراتيجي عبر تعميم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية على مختلف المستويات الإدارية، وربطها بالخطط التشغيلية والمؤشرات الأدائية.
- ✓ تفعيل مبدأ المسؤولية المشتركة داخل الجامعات من خلال توسيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز تفويض الصلاحيات، ودعم ثقافة العمل الجماعي وتكامل الأدوار بين الوحدات التنظيمية.
- ✓ بناء فرق عمل متعددة التخصصات لإدارة الأزمات، تتمتع بالصلاحيات والمرونة اللازمة للاستجابة السريعة والفعالة في الظروف الطارئة.
- ✓ الاستمرار في تطوير وتحديث خطط إدارة الأزمات، وربطها بسيناريوهات محتملة تتلاءم مع طبيعة المخاطر التي تواجه الجامعات الفلسطينية.
- ✓ التركيز على الانتقال من التخطيط النظري إلى التطبيق العملي في إدارة الأزمات، من خلال تكثيف برامج التدريب، والمحاكاة، والتمارين الميدانية الدورية.
- ✓ تعزيز سرعة تعبئة الموارد البشرية والمادية والتقنية أثناء الأزمات، بما يضمن الحد من الآثار السلبية واستمرارية العمل المؤسسي.
- ✓ دعم التعلم المؤسسي في مجال إدارة الأزمات عبر توثيق التجارب السابقة، واستخلاص الدروس المستفادة، وبناء قواعد معرفية تنظيمية متاحة للعاملين.
- ✓ توسيع مجالات تبادل الخبرات والشراكات مع الجامعات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية في مجال الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

- ✓ تعزيز مشاركة المرأة في مواقع القيادة وصنع القرار داخل الجامعات، والاستفادة من قدراتها في المجالات الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
- ✓ الاستفادة من خبرات العاملين ذوي السنوات الطويلة في العمل المؤسسي، وتبني برامج إرشاد وتوجيه مهني لنقل الخبرات إلى الفئات الأقل خبرة.
- ✓ الحفاظ على مستوى التجانس المؤسسي بين العاملين من خلال سياسات تدريب موحدة، وثقافة تنظيمية داعمة لفهم المشترك للأهداف والمسؤوليات.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم درة، ع. ب.، & جرادات، ن. م. س. (2022): الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى المعادة). دار وائل للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، عبير. (2025): تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في جبلة. مجلة جامعة حمص، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، 47(2)، 36-46.
- أبو الوفا، جمال محمد ودراج، لمياء محمد بهي الدين وشعلان عبد الحميد عبد الفتاح (2019): الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، 14(7)، 142-161.
- أبو دكة، كزار (2021): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية.
- أبو زيادة زكي عبد المعطي والزين، إيناس موسى (2021): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي لدى الجامعات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي مجلد 14، ص 50.
- أبو شريعة، سليمان محمد (2022): أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.
- أحمد، أخيارهم عبد الله. (2013): التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية الحقوق والعلوم السياسية - قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ص 100-1.
- أسامة عبد الرحمن والسعدي، وليد بن أحمد عايد. (2022): أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع 24، 421 - 464.
- بورزان، آية رياض العبد الله (2021): إدارة الأزمات. كتاب من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص 1-225.
- الجيزاوي، محمد. (2018): دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، 8(1) 8-28.

- حلاق، بطرس (2020): العلاقات العامة والأزمات. كتاب من منشورات الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورية، ص 1-200.
- الحنزاب، محمد ؛ وأبو قاعود غازي (2020): أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20 (2)، ص 259 - 274.
- خديجة بضياف، امينة علاق (2018): واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة إضرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ام البواقي.
- الخضيرى، محسن. (2003): إدارة الأزمات. كتاب مجموعة النيل العربية طباعة نشر 2002 توزيع.
- راضي، جواد محسن والموسوي مثنى توفيق عبد الحسن (2022): تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ميسان العراق. مجلة مركز دراسات الكوفة، 64(1)، 249-284.
- الربيعي، معزز (2021): الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء العراق.
- رضوان طارق رضوان (2014): أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، (3)، 1-44.
- ستو، فاطمة الزهراء ودريال، سمية. (2022): دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الصحية لجائحة فيروس "كوفيد - 19" أنموذجا: دراسة حالة جامعة الوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية 6(2)، 250-272.
- الصبح، حنين؛ والشوابكة، خالد (2022): أثر الرشاقة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات 8(3): 89-131.
- الضابط، محمود محمد حسن (2022): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 17-32.
- الطاهر خامرة وجيلالي بهاز، (2021): دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات في المؤسسة، مجلة إضافات اقتصادي، المجلد 05 (02)، جامعة غرادية، الجزائر، 298 - 307.

- عبد الحسن، مثنى توفيق (2022): تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا ف المصارف الأهلية لمحافظة المثنى". جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (64)، المجلد (2)، ص 249-284.
- عبد العال، عنتر (2019): متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 59 (59) 316-255.
- عبد الوهاب، ياسمين؛ حرز الله، أحمد والقبح إيهاب (2024): الرشاقة الاستراتيجية في القطاع العام وتأثيرها في التميز التنظيمي مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 12(1): 33-58
- العجمي، نور مبارك محمد (2021): درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- عطية، فرح حسام يعقوب (2021): درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة فيروس كورونا. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية الأردن المرفق.
- العنزي، نايف بن عمّاش السويلم (2022): دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، مقال، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية المجلد (3)، العدد (46)، 294-265.
- الفقيه، منال (2020): دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية 13، 167-202.
- القبح، إيهاب سمير (2023): التمكين النفسي وعلاقته بالتمائل التنظيمي لدى موظفي القطاع العام. مجلة ايجهار للعلوم الانسانية والتربوية، 5 (5)، 1-24.
- اللمسي، عادل (2021): الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(4) 303-384.
- منصور، عبد الله محمد. (2022): الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، دراسات في الخدمة الاجتماعية، 57(1) 204-163.
- المواضية، عارف والبشاشة، أسعد (2022): أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات 37(3)، 267-302.

- نجم رامي إبراهيم عبد العال (2019): أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- الوهبي، عبير، ابن شعيل ندى (2020): الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات الجامعات الحكومية السعودية : سيناريوهات مستقبلية"، مجلة العلوم التربوية، 6(1)، 295-332.

- Abu Naila, Areej Saad Hassan. Hasan, Anwar Mustafa, (2021), Crisis Management Strategy in Light of Just in Time–Knowledge Management (JIT-KM): Case Study in the Central Bank of Iraq, *Journal of Archaeology of Egypt*.
- Ahammad, Mohammad F., Glaister, Keith W. Gomes, Emanuel. (2020), Strategic agility and human resource management, *Human Resource Management Review by Elsevier Inc.*
- Al Halalmeh, Mohamad. (2020). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan, *Management Science Letters* 11 (2021) 1521-1526. pp. 1521-1526.
- Al-Hawajreh, K., & Abu-Radi, S. (2013). The impact of vision clarity on organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 167–177
- Al-henzab, Mohamad Abdullah, Abu Gauod, Ghazi. (2020). The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways Zarqa *Journal for Research and Studies in Humanities* Volume 20, No 2.
- Alsharah, Atallah Mohammed Tayser. (2020). Impact Of Strategic Agility Determinants And Dimensions On Institutional Performance Excellence In Government Institutions In The Hashemite Kingdom Of Jordan. *International Journal Of Business Administration*, Business Administration Department, Imam Muhammad Ibn Sau'd Islamic University, Riyadh, KSA, Published By Sciedu Press, Vol: (11), No: (5), P: 29-43.
- Alsheyyab, Ata Mousa Tayel. Zahari, Prof. Dr. Fadhilah Binti Mohd. Elias, Dr. Ezanee Bin Mohamed. (2024). The Impact Of Strategic Agility On The Crisis Management Of Energy Security Sector In Jordan. Article, *Technology And Supply Chain Excellence Institute (TESCE)*, School Of Technology Management & Logistics, University Utara Malaysia, Sintok, Kedah, Malaysia, Vol: (6), No: (12), P: 4771-4793
- Amini, Mahyar, & Rahmani, Ali. (2023). How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*. 8406-8397 ,10,
- Arokodare, A., Asikhia, V. & Makinde, O. (2019). Strategic agility and firm performance: the moderating role of organizational culture, *Business management Dynamics*, 9(3),1-12.
- Arokodare, m. & asikhia, o. (2020). Strategic agility: achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global journal of management and business research*, 2(3), 7-16.
- Couturier, J., & Sola, D. (2020). Strategic agility in a time of crisis, *ESCP research Institute of management*, working paper NO 2020-32-EN.
- Doz, Yves. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30. 100693,(1)
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2022). The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Case of Palestine. *Sustainability*, 14(20),13388.
- Elali, Wajeeh, (2021), the Importance of Strategic Agility to Business Survival during Corona Crisis and Beyond, the *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)* by EuroMid Academy of Business & Technology.

- Elsanhawy, Karim Essam Youssef. Badway, Sahar Mohamed. (2023). The Impact of Organizational DNA on Corporate Agility and Sustainability - A Field Study on the Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies), Research Article, Arab Academy for Science , Technology and Maritime Transport , Graduate School of Business ( AASTMT ) , Cairo , Egypt, The British University in Egypt ( BUE ) , Journal of Business and Management Sciences, Vol (11), No (2), P: 115-128.
- Esazadeh, Hamzeh. Ragheb, Ghodratoalaha Bagheri. Kordnaeij, Asadollah. Karimi, Asef. Soltani, Morteza, (2020), Designing a Model of Factors Influencing Strategic Agility in Small and Medium-Sized Sport Enterprises, Archives of Pharmacy Practice, Sport Management.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2020). Advice on communicating during crisis: A study of popular crisis management books. International Journal of Business Communication, 57(2), 260-276.
- Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. International Journal of Financial, Accounting, and Management, 2(1), 41-50.
- Huang, C., & Nivolianitou, Z. (Eds.). (2019). Risk Analysis Based on Data and Crisis Response Beyond Knowledge: Proceedings of the 7th International Conference on Risk Analysis and Crisis Response (RACR 2019), October 15-19, 2019, Athens, Greece. CRC Press.
- Humanson, R. and Nordeman, P. (2017). Proactive Crisis Management (PCM): Perceptions of crisis-awareness and crisis-readiness in organizations in relation with their actual strategic initiatives against industrial crises caused by human errors.
- Jabeen, R., (2018). Organizational crisis management, University of Vaasa, School of Management.
- Kurniawan, Randy, Budiastuti, Dyah. Hamsal, Mohammad. Kosasih, Wibowo, (2020), the impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility, Review of International Business and Strategy by Emerald Publishing Limited.
- Labaš, D., Pršir, A. & Puškar, J. (2018). Evolving Crisis Management-Current Jobs and Required Employee's Skills and Characteristics Analysis. In 6th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship. New Business Models and Institutional Entrepreneurs: Leading Disruptive Change. April 13th-14th, 2018, Dubrovnik, Croatia (524-582). Zagreb: Governance Research and Development Centre (CIRU).
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees' Work Engagement and Well-being? Employee Responsibilities and Rights Journal, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9>
- Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 12(1), 557–567.
- LUNGU, Miruna Florina. (2020). The influence of strategic agility on firm performance, Proceedings of the International Conference on Business Excellence 14(1):102-110
- Mikušová, M. & Horváthová, P.)2019(. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. Economic research-Ekonomska istraživanja, 32(1), 1844-1868.
- Olaleye, B., Anifowose, O., Efuntade, A & Arije, B. (2021). The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria Management Science Letters, 11(1), 297-304 .

- Osephine, I, chan, r. & rajendran, m. (2019). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in malaysia. Pages 1726-1739 | published online: 18 dec 2019. Download citation <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131>.
- Park, Young, Ki. (2011). "The Dynamics Of Opportunity And Threat Management In Turbulent Environments The Role Of Information Technologies", A Dissertation Presented To The Use Graduate School University Of Southern California, P: 1159.
- Pereira, Vijay. Budhwar, Pawan. Temouri, Yama. Malik, Ashish. Tarba, Shlomo. (2020), Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms, *Journal of International Management* by Elsevier Inc.
- Philip, e. & kingsley, s. (2021). Financing public universities in ghana through strategic agility: lessons from ghana institute of management and public administration (gimpa). *Global journal of flexible systems management*, 22–15.
- Reed, J. (2021). Strategic agility in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy*, 31(3), 33–46.
- Saflo, Amany. Aldarwish, Mostafa. Khadija, Hussam. (2023). The Impact of Modern Crisis Management Strategies on Crisis Management Planning. article, *International Journal of Management and Humanities (IJMH)* ISSN: 2394-0913 (Online), Vol (9), No (7).
- Shaban, E. A. (2024). The role of strategic agility in achieving organizational excellence in Jordanian universities. *International Journal of Management*
- Widjajani, N, R., & Dwipriyoko, E. (2021). Strategic Agility on SME: A Case Study of Small Doll Industry in Bandung. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 535, 392.-395
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30.100696 ,(1)

ملحق رقم(1): الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

السادة موظفي الجامعة المحترمين.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم ثناء قواسمي الحاصلة على درجة البكالوريوس في إدارة الاعمال من جامعة النجاح الوطنية بإعداد رسالة ماجستير في التنمية المستدامة (تنمية بشرية وبناء مؤسسات) من جامعة القدس بإشراف الدكتور محمد عوض والموسومة بعنوان:

### الرشاقة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة " بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية" لذا نرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع إحصائية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ومن خلال رزم إحصائية.

**"شاكين لكم حسن نعاونكم"**

**الباحثة: ثناء قواسمي**

**اشراف: د. محمد عوض**

\* الرشاقة الاستراتيجية: هي قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات المتسارعة عاملاً محورياً لاستمراريتها واستقرارها في بيئة الأعمال المعاصرة.

\* إدارة الازمات: هي سلسلة من الإجراءات الوقائية والعملية التي تهدف إلى احتواء الازمات والحد من تصاعدها قبل فقدان السيطرة عليها، وبما يمنع تحولها إلى صراع.

القسم الأول: البيانات التعريفية/ المؤسسية:

يرجى وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق على الحالة:

A1	الجنس	( )	(1) ذكر	(2) انثى
A2	المؤهل العلمي	( )	(1) بكالوريوس	(2) ماجستير
A3	سنوات الخبرة	( )	(1) أقل من 5 سنوات	(2) 5 سنوات وأقل من 10
A4	المسمى الوظيفي	( )	(1) مدير عام	(2) مدير
			(3) رئيس دائرة/ قسم	(4) غير ذلك حدد.....

القسم الثاني: وفيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن ممارسات الرقابة الاستراتيجية في الجامعات النظامية الفلسطينية، وعليه يرجى وضع دائرة مقابل كل فقرة، وتحت درجة الممارسة التي تنطبق على مؤسستكم.

غير موافق بشدة	بدرجة قليلة	لا أعرف	موافق	موافق بشدة	
<b>تتميز جامعتك في مجال الرقابة الاستراتيجية بما هو آت.</b>					
<b>B = 1.1</b> الحساسية الاستراتيجية: هي مستوى متقدم من اليقظة تجاه التطورات التنافسية والتكنولوجية.					
1	2	3	4	5	B1 تسعى الجامعة للبحث المستمر عن المعرفة من مصادرها المختلفة.
1	2	3	4	5	B2 تتسم الجامعة بمرونة رؤيتها مما يجعلها قادرة على الاستجابة للعوامل والتغيرات المحيطة.
1	2	3	4	5	B3 تحافظ الجامعة على وجود تعاون استراتيجي مع العديد من المساهمين فيها.
1	2	3	4	5	B4 تمتلك الجامعة القدرة على تحديد العوامل التي تشكل عناصر محفزة لها في التغيير نحو الأفضل.
1	2	3	4	5	B5 يمتلك الموظفون في الجامعة تنوعاً معرفياً يجعلها قادرة على مواجهة الكثير من التحديات.
<b>C = 2.1</b> المقدرات الجوهرية : <b>تُمثّل الكِبَرَاتِ وَالْمَوَارِدَ وَالْمَعَارِفَ وَالْمَهَارَاتِ اللَّازِمَةَ لِإِنجَازِ الأَعْمَالِ الْمَطْلُوبَةِ</b>					
1	2	3	4	5	C1 يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح.
1	2	3	4	5	C2 توفر المعلومات لدى الجامعة يساعدها في تحقيق المعرفة المستقبلية لدى العاملين فيها.
1	2	3	4	5	C3 تسعى الجامعة إلى تطوير كوادرها البشرية لإنشاء مصدراً للتمايز أمام المنافسين.
1	2	3	4	5	C4 لدى الجامعة معرفة واضحة بمهارات موظفيها، مما يساعد على توظيفها في تحقيق النمو المؤسسي.
1	2	3	4	5	C5 تولي الجامعة الأهمية للتعليم التنظيمي وتشجع على رفع مستواه.
<b>D = 3.1</b> وضوح الرؤية : <b>تُمثّل الاتجاه المُبتَغْيِي الَّذِي تُحَاوِلُ الجامعة بِنَاءَ</b>					
1	2	3	4	5	D1 هناك تحديد واضح للأهداف والأولويات الاستراتيجية للجامعة.
1	2	3	4	5	D2 يتم توضيح الرؤية للموظفين والشركاء الخارجيين وتأكيد التزامهم بالأهداف الاستراتيجية.
1	2	3	4	5	D3 تتعكس الرؤية في الخطط والمبادرات المستقبلية للجامعة وتتكامل مع الأهداف المحددة.
1	2	3	4	5	D4 تعمل الجامعة على ربط الرؤية بالقيم والمبادئ التوجيهية للجامعة.
1	2	3	4	5	D5 تعمل الجامعة على تفعيل الرؤية كأداة دافعة للتغيير والابتكار داخل الجامعة.
<b>E = 4.1</b> المسؤولية المشتركة: <b>تُعتَبَرُ مَسئُولِيَّةُ جَمِيعِ الأَطْرَافِ الفَاعِلَةِ فِي المُنْوَيسَةِ وَتَضَافِرُ جُهودِهِمُ وَتَعَاوَنُهُمْ فِي صَنْعِ القَرَارَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ</b>					
1	2	3	4	5	E1 يوجد تكامل وانسجام بين أقسام ودوائر الجامعة بما يخدم الهدف العام لها.
1	2	3	4	5	E2 تمتلك الجامعة التزاماً جماعياً كبيراً بالعمل نتيجة لوضوح الأهداف لجميع العاملين فيها.
1	2	3	4	5	E3 توفر الإدارة الاستقلالية اللازمة للموظفين لأداء وظائفهم بفعالية.
1	2	3	4	5	E4 تقوم الإدارة بتطبيق جميع السياسات المتعلقة بالعمل على جميع العاملين على السواء .
1	2	3	4	5	E5 تنتهج الإدارة العليا النهج الديمقراطي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

القسم الثالث: ابعاد إدارة الازمة :

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه حول مستوى تطبيق ابعاد إدارة الازمة في مؤسستك.

F = 1.2 الإنذار المبكر: القدرة على رصد العلامات والمؤشرات التي تنبئ بوقوع أزمة محتملة أو بتحولات جوهرية في البيئة الخارجية.					
1	2	3	4	5	F1 تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.
1	2	3	4	5	F2 تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
1	2	3	4	5	F3 تسهم الخطط في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة.
1	2	3	4	5	F4 تهتم الإدارة باكتشاف مؤشرات الخلل (إشارات الإنذار) قبل وقوع الأزمة.
1	2	3	4	5	F5 تعمل الإدارة بالتحليل الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
G = 2.2 الاستعداد: عملية تخطيط مسبق والتحضير المنظم لمواجهة الأزمات المحتملة بفعالية.					
1	2	3	4	5	G1 تعد الإدارة خططاً استباقية لمواجهة الأزمات المتوقعة.
1	2	3	4	5	G2 تركز خططها إلى أساس علمي عن طريق الاستعانة بالخبرات العلمية في مجال الأزمة.
1	2	3	4	5	G3 تتوفر تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.
1	2	3	4	5	G4 تعقد اجتماعات دورية وتجرى تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمة المحتملة.
1	2	3	4	5	G5 تتوفر برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات.
I = 3.2 الاحتواء: الجهود الموجهة للحد من الانعكاسات السلبية للأزمات أو الأحداث غير المرغوب فيها مثل الموارد المالية.					
1	2	3	4	5	H1 تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات حديثة لاحتواء وتقليل آثار الأزمة.
1	2	3	4	5	H2 تشجع الإدارة على استخدام الأساليب التكنولوجية في تعاملها مع الأزمة.
1	2	3	4	5	H3 يشم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات لحظة حدوثها.
1	2	3	4	5	H4 تتيح الإدارة الامكانيات والسرعة المناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
1	2	3	4	5	H5 تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية كاملة.
I = 4.2 التعلم: قدرة المؤسسة على استيعاب الخبرات والمعارف المستخلصة من التجارب والأزمات السابقة.					
1	2	3	4	5	I1 تستفيد الإدارة من الدروس والعبر المستوحاة من الأزمات السابقة.
1	2	3	4	5	I2 تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.
1	2	3	4	5	I3 لا تستفيد الإدارة من تجاربها ولا تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات.
1	2	3	4	5	I4 تقييم الخطط وتطوير أنظمة المعلومات وتدريب فرق العمل لزيادة المناعة والوقاية المؤسسية.
1	2	3	4	5	I5 تبنى الإدارة نظام حوافز يشجع العاملين على الإبداع وطرح الأفكار التي تسهم في إدارة الأزمات.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم(2): محضر المقابلة بصورتها النهائية

## محضر المقابلة

أولاً: معلومات عامة عن المقابلة

اسم الباحث/ة : ..... اسم الجامعة: .....

تاريخ المقابلة: ..... / ..... / ..... مكان إجراء المقابلة: .....

اسم المشارك/ة: ..... اسم الجامعة: .....

سنوات الخبرة: ..... المسمى الوظيفي.....

السادة المشاركون الكرام،

تحية طيبة وبعد،

يأتي إجراء هذه المقابلة ضمن متطلبات استكمال رسالة الماجستير بعنوان:

"الرشاقة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية".

تهدف هذه المقابلة إلى جمع معلومات نوعية (Qualitative Data) تساعد في فهم واقع الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، ومدى انعكاسها على قدرة الجامعات في التنبؤ بالأزمات، والاستجابة لها، واحتواء آثارها، والتعلم منها.

وإننا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستُدلى بها ستُعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم ومساهمتم القيمة.

السؤال الأول : كيف تقيّم بشكل عام مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة التي تعمل بها؟

السؤال الثاني : إلى أي مدى تمتلك الجامعة رؤية واستراتيجية واضحة توجه قراراتها وتفاعلها أثناء الأزمات؟

السؤال الثالث: برأيك، إلى أي مدى تظهر الحساسية الاستراتيجية للجامعة في رصد المؤشرات المبكرة للتغيرات أو التهديدات المحتملة؟

السؤال الرابع: ما العوامل التي ترى أنها تعزز الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة، وما العوامل التي قد تحدّ منها؟

السؤال الخامس: برأيك، كيف تساهم المقدرات الجوهرية للجامعة—مثل الموارد البشرية والتقنية—في تعزيز قدرتها على إدارة الأزمات بكفاءة؟

السؤال السادس : برأيك، ما مدى استعداد الجامعة الفعلي للتحرك السريع عند حدوث أزمة مفاجئة؟

السؤال السابع: كيف تقيّم قدرة الجامعة على رصد التغيرات والمخاطر المبكرة والتعامل مع المؤشرات التي قد تقود إلى أزمة؟

السؤال الثامن: كيف ينعكس مستوى المسؤولية المشتركة والتعاون بين الأقسام على فاعلية إدارة الأزمات داخل الجامعة؟

السؤال التاسع: ما أهم نقاط القوة والمقدرات الجوهرية التي تعتقد أنها تمكّن الجامعة من مواجهة الأزمات بكفاءة؟

السؤال العاشر: ما مدى تأثير وضوح الرؤية والاستراتيجية في توجيه قرارات الجامعة أثناء الأزمات وتعزيز قدرتها على التعامل معها؟

السؤال الحادي عشر: هل ترى أن الجامعة تمتلك قدرة على التعلم من الأزمات السابقة وتحسين خططها وتطوير إجراءاتها؟

السؤال الثاني عشر : كيف تتعامل الجامعة مع احتواء الأضرار خلال الأزمات وتقليل أثارها السلبية على الطلبة والموظفين؟

السؤال الثالث عشر : ما أبرز التحديات التي تواجه الجامعة في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية وتفعيل دورها في إدارة الأزمات، سواء كانت تحديات تنظيمية أو بشرية أو تقنية؟

ملحق رقم(3): خصائص المشاركين في المقابلات النوعية

رقم	اسم المشارك/ة	الجامعة	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة
1	د. أحمد عبدو	فلسطين الأهلية	مساعد الرئيس لشؤون التخطيط والتطوير والجودة النوعية	سنة 12
2	أ.د. أيمن سلطان	بوليتكنك فلسطين	نائب الرئيس للشؤون التخطيط والتطوير	سنة 34
3	أ. خولة المحتسب	بوليتكنك فلسطين	رئيس دائرة تحسين الجودة والاعتماد	سنة 24
4	د. سلمان تلاحمة	جامعة الخليل	عميد كلية المهن والعلوم التطبيقية / نائب الرئيس لشؤون التخطيط سابقاً	سنة 26
5	أ. محمد سباتين	الكلية الذكية	مدير الشؤون المالية والإدارية	سنة 25
6	د. محمد شاهين	دار الكلمة	عميد الدراسات العليا	سنة 35
7	د. محمد مرعب	الكلية الذكية الجامعية	النائب الأكاديمي	سنة 26
8	د. نبيل حساسنة	جامعة الخليل	مدير دائرة الجودة والتطوير / رئيس الجامعة سابقاً	سنة 26
9	د. نهى الخوري	دار الكلمة	النائب الأكاديمي لرئيس الجامعة	أكثر من 30 سنة

ملحق رقم(4): قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.

#	الاسم	الدرجة العلمية	اسم الجامعة
1	د. محمد الجعبري	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
2	منذر علقم	أستاذ مشارك	جامعة الخليل
3	د، احمد حرزالله	أستاذ مشارك	جامعة القدس أبو ديس
4	إبراهيم التميمي	—	خبير متابعة وتقييم ومدير التطوير والجودة في منظمة أطفال الحرب - هولندا
5			
6			
7			

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
114 .....	الاستبانة بصورتها النهائية	ملحق رقم(1):
117 .....	محضر المقابلة بصورتها النهائية	ملحق رقم(2):
119 .....	خصائص المشاركين في المقابلات النوعية	ملحق رقم(3):
120 .....	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة	ملحق رقم(4):

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5.....	يوضح أنموذج الدراسة.....	الشكل (1.1)

## فهرس الجداول الرقم

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6.....	مصفوفة الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لبعض الدراسات السابقة	جدول رقم (1. 1)
7.....	مصفوفة إدارة الازمات في (الجامعات الفلسطينية) بالاستناد على بعض الدراسات السابقة	جدول رقم (2. 1)
58.....	توزيع افراد العينة بحسب المتغيرات الديمغرافية في الجامعات الفلسطينية	جدول رقم (3. 1)
53.....	توزيع فقرات الاستبانة على محاور وأبعاد متغيرات الدراسة	جدول رقم (3. 1)
60.....	احتساب قيم المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأبعاد وفقرات أداة الدراسة	جدول رقم (3. 3)
61.....	نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة ومتوسط المقياس الكلي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية، لجميع أفراد العينة لتقييم الاتساق والدقة	جدول رقم (3. 4)
63.....	نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسطات الفقرات والمتوسط الكلي لمقياس إدارة الأزمات لجميع أفراد العينة، لتقييم الاتساق والدقة	جدول رقم (3. 5)
64.....	قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الاستبانة، ومدى مصداقية إجابات أفراد العينة على محاور وأبعاد الأداة والدرجة الكلية	جدول رقم (3. 6)
66.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	جدول رقم (3. 7)
67.....	نتائج التحليل الوصفي لمحددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الباحثين	جدول رقم (4. 1)
69.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول ماهية محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في مجال "الحساسية الاستراتيجية"	جدول رقم (4. 2)
71.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول ماهية محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال الوضوح الاستراتيجي"	جدول رقم (4. 3)
73.....	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول ماهية محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال المقدرات الجوهرية"	جدول رقم (4. 4)

- جدول رقم (4. 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال المسؤولية المشتركة" ..... 75
- جدول رقم (4. 6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمبحوثين حول ماهية محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية. .... 76
- جدول رقم (4. 7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المبحوثين حول محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية في مجال "الإنذار المبكر" . ... 78
- جدول رقم (4. 8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال الاستعداد"..... 80
- جدول رقم (4. 9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال احتواء الضرر"..... 82
- جدول رقم (4. 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ماهية محددات إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية "في مجال التعلم"..... 84
- جدول رقم (4. 11) نتائج اختبار الارتباط بيرسون حسب مصفوفة ماتركس (Correlation Matrix). 85
- جدول رقم (4. 12) نتائج القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير الجنس..... 88
- جدول رقم (4. 13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مجالات الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي..... 89
- جدول رقم (4. 14) نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير للمؤهل العلمي..... 90
- جدول رقم (4. 15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مجالات الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزى لسنوات الخبرة..... 91
- جدول رقم (4. 16) نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير سنوات الخبرة..... 92
- جدول رقم (4. 17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مجالات الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزى للمسمى الوظيفي..... 93

جدول رقم (4 .18) نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير المسمى الوظيفي لمحور الرشاقة الإستراتيجية .	94
جدول رقم (4 .19) نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير المسمى الوظيفي لمحور إدارة الازمات	95

## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ.....		إقرار
ب.....		شكر وعران
ج.....		التعريفات النظرية
و.....		قائمة المختصرات
ز.....		الملخص
<b>1.....</b>		<b>الفصل الأول</b>
1.....	مقدمة الدراسة.....	1.1
2.....	مشكلة الدراسة.....	2.1
3.....	مبررات الدراسة.....	3.1
3.....	أهمية الدراسة.....	4.1
3.....	الأهمية النظرية.....	1.4.1
<u>443</u> .....	الأهمية العملية:.....	2.4.1
4.....	أهداف الدراسة.....	3.4.1
<u>454</u> .....	أسئلة الدراسة.....	5.1
5.....	أنموذج الدراسة.....	6.1
8.....	حدود الدراسة.....	7.1
9.....	هيكلية الدراسة.....	8.1
<b>10.....</b>		<b>الفصل الثاني</b>
10.....	المقدمة.....	1.2
10.....	الرشاقة الاستراتيجية (STRATEGIC AGILITY).....	2.2
11.....	الرشاقة الاستراتيجية وتطورها التاريخي.....	1.2.2
12.....	مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.....	2.2.2
14.....	أهداف الرشاقة الاستراتيجية.....	3.2.2
14.....	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.....	4.2.2
16.....	متطلبات الرشاقة الاستراتيجية.....	5.2.2

17	.....اهمية الرشاقة الاستراتيجية	6.2.2
19	.....اهمية الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية	7.2.2
20	.....أسباب حاجة الجامعة للرشاقة الاستراتيجية	8.2.2
21	.....إدارة الازمات	3.2
21	..... مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management Concept)	1.3.2
22	.....أبعاد إدارة الأزمات	2.3.2
25	..... استراتيجيات إدارة الأزمات (Crisis Management Strategies)	3.3.2
27	..... أسباب فشل ادارة الأزمات (Reasons For The Failure Of Crises)	4.3.2
	.....عوامل النجاح في إدارة الأزمات (Success Factors In Crisis)	5.3.2
27	..... (Management)	
29	.....نبذه عن مؤسسات التعليم العالي (قيد الدراسة)	6.3.2
32	.....العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمات	7.3.2
34	.....الدراسات السابقة العربية والأجنبية	4.2
34	.....الدراسات العربية	1.4.2
38	.....الدراسات الأجنبية	2.4.2
42	.....التعقيب على الدراسات السابقة	5.2
43	.....من حيث المنهج المعتمد:	1.5.2
44	.....من حيث الأدوات البحثية:	2.5.2
44	.....من حيث الأهداف البحثية:	3.5.2
44	.....من حيث بيئة التطبيق:	4.5.2
44	.....أما بالنسبة إلى الأبعاد والمتغيرات:	5.5.2
45	.....الاستفادة من الدراسات السابقة	6.5.2
47	.....ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	7.5.2
<b>52</b>	.....	<b>الفصل الثالث</b>
52	.....مقدمة	1.3
52	.....منهجية الدراسة	2.3
53	.....أداة الدراسة	3.3
55	.....مصادر جمع البيانات	4.3
56	.....تصميم أداة الدراسة	5.3

مجتمع وعينة الدراسة.....	6.3
56.....	
خصائص عينة الدراسة الديمغرافية.....	7.3
57.....	
تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):.....	8.3
59.....	
صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبانة):.....	9.3
61.....	
صدق البناء (Construct Validity) لمرتكزات الرشاقة الاستراتيجية.....	1.9.3
61.....	
صدق البناء (Construct Validity) لمرتكزات إدارة الازمات:.....	2.9.3
62.....	
ثبات أداة الدراسة.....	10.3
64.....	
أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة بالدراسة.....	11.3
65.....	

## 67..... الفصل الرابع

المقدمة.....	1.4
67.....	
نتائج الإجابات حول واقع الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية محل	2.4
الدراسة.....	
67.....	
نتائج إجابات المبحوثين حول الحساسية الاستراتيجية:.....	1.2.4
69.....	
نتائج إجابات المبحوثين حول الوضوح الاستراتيجي "الرؤية".....	2.2.4
71.....	
نتائج إجابات المبحوثين حول "المقدرات الجوهرية".....	3.2.4
72.....	
نتائج إجابات المبحوثين حول "المسؤولية المشتركة".....	4.2.4
74.....	
نتائج الإجابات حول واقع إدارة الازمات في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.....	3.4
76.....	
نتائج إجابات المبحوثين حول "الإنذار المبكر".....	1.3.4
78.....	
نتائج إجابات المبحوثين حول "الاستعداد".....	2.3.4
80.....	
نتائج إجابات المبحوثين حول "احتواء الضرر".....	3.3.4
82.....	
نتائج إجابات المبحوثين حول "التعلم".....	4.3.4
83.....	
النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس من أسئلة الدراسة.....	5.3.4
85.....	
نتائج تحليل الفروق الإحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية.....	4.4
87.....	
نتائج تحليل التباين الأحادي وفق (الجنس).....	1.4.4
88.....	
نتائج تحليل التباين الأحادي وفق (المؤهل العلمي).....	2.4.4
89.....	
نتائج تحليل التباين الأحادي وفق (سنوات الخبرة).....	3.4.4
91.....	
نتائج تحليل التباين الأحادي وفق (المسمى الوظيفي).....	4.4.4
93.....	
تحليل المقابلات.....	5.4
97.....	
مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات.....	1.5.4
97.....	

97 .....	وضوح الرؤية والاستراتيجية كمرجعية لإدارة الأزمات.....	2.5.4
98 .....	لحساسية الاستراتيجية ورصد المؤشرات المبكرة.....	3.5.4
98 .....	العوامل المعززة/المقيدة للرشاقة الاستراتيجية.....	4.5.4
98 .....	المقدرات الجوهرية (البشرية/التقنية/المالية) وتأثيرها في كفاءة إدارة الأزمات ..	5.5.4
99 .....	الاستجابة السريعة والتحرك الفعلي عند وقوع الأزمة .....	6.5.4
99 .....	المسؤولية المشتركة والتعاون والاتصال كآلية لإدارة الأزمات .....	7.5.4
99 .....	التعلم من الأزمات واحتواء الأضرار.....	8.5.4
100 .....	التحديات المعيقة لتعزيز الرشاقة وتفعيل إدارة الأزمات.....	9.5.4
100 .....	الخلاصة فيما اتفقو .....	10.5.4
101 .....	الخلاصة فيما اختلفوا .....	11.5.4
<b>102 .....</b>	<b>الفصل الخامس</b>	
102 .....	الاستنتاجات.....	1.5
105 .....	التوصيات .....	2.5
107 .....	المصادر والمراجع	
111 .....	المراجع الأجنبية	
121 .....	فهرس الملاحق	
122 .....	فهرس الاشكال	
123 .....	فهرس الجداول	
126 .....	فهرس المحتويات	