

## دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

الدكتور/

نايف بن عمّاش السويلم العنزي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مستخلص الدراسة:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية. ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار عينة من القادة الأكاديميين من جامعة حائل، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل بلغ عددها (١٤٢) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة تضمّنت (٤٠) عبارة، موزعة على محورين، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعادها في إدارة الأزمات جاءت بدرجة (متوسطة)، وأن الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الإستراتيجية وجميع أبعادها وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، الجامعات السعودية، القيادات الأكاديمية.

## THE ROLE OF STRATEGIC AGILITY IN CRISIS MANAGEMENT IN SAUDI UNIVERSITIES

### **Abstract:**

This research aimed to identify the level of application of strategic agility in crisis management in Saudi universities, determine the difficulties facing the application of strategic agility in crisis management in Saudi universities from the point of view of academic leaders, and investigate the relationship between the dimensions of strategic agility (strategic sensitivity, collective commitment, core capabilities, clarity of vision and strategic direction) and crisis management in Saudi universities. To achieve these objectives, a sample of academic leaders was selected from the University of Hail, the University of Al-Jouf, and the University of Imam Abdul Rahman Al-Faisal and they were (142) individuals. The descriptive correlative approach was adopted, and a questionnaire was applied that included (40) statements, distributed over two axes. The study concluded many results including that the level of strategic agility application and its dimensions in crisis management reached a (medium) degree. In addition, the difficulties facing the application of strategic agility in crisis management in Saudi universities came with a (high) degree. The results also indicated that there was a positive direct relationship between strategic agility and all its dimensions and crisis management in Saudi universities from the point of view of academic leaders.

**Keywords:** Strategic Agility, Crisis Management, Saudi Universities, Academic Leaders.

## دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

الدكتور/

نايف بن عمّاش السويلم العنزي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

مقدمة:

تمثل الجامعات الواجبة الحضارية للمجتمع بأسره، وهي التي تستطيع توجيه المجتمع والأفراد نحو الإنجاز، والتميز والإبداع، وهي التي تهتم في تطوير جميع مجالات الحياة المختلفة، كما أنها تعد الطلاب لتلبية سوق العمل وحاجات المجتمع، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود قيادة جامعية تتميز بالكفاءة العالية، وتهتم في إنجاز وظائف الجامعة وتحقيق رؤيتها، والوصول بها إلى مستويات متقدمة، تكون من خلاله قدرة على مواجاة الأزمات التي تواجه الجامعات في هذا العصر، وعلى التنافس مع الجامعات الأخرى من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة في قيادة الجامعة. وتواجه الجامعات في هذا العصر تحديات متزايدة، نتيجة للتغيرات السريعة، والتطورات الهائلة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، ولحاجة الجامعات إلى أساليب إدارية حديثة قادرة على مواجاة تلك التحديات، ولما كابة التطورات، فإن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات يسهم في زيادة قدرتها على القيام بدورها في مواجاة التحديات الداخلية والخارجية، ويساعدها على الاستجابة السريعة للتطورات التي تشهدها الجامعات المعاصرة وما ينتج عنها من أزمات متعددة (Philip & Kingsley, 2021:3).

ويشير رجب (٢٠٢١، ١٥٦) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعد من الوسائل التي تستخدمها المنظمات والجامعات في مواجاة المخاطر والتهديدات والتغيرات غير المتوقعة، والتي قد تؤثر سلباً على قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، أو تقلل من

## دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

تميزها وتمكينها من المنافسة، حيث تمكن الرقابة الاستراتيجية من اكساب العاملين مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بمهام عملهم على أكمل وجه.

وتسهم الرقابة الإستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمات الحديثة على اكتشاف التغيرات البيئية والتطورات التي تحدث في العمليات الداخلية والخارجية لها، والاستجابة لها بسرعة من خلال الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وتقديم استجابة سريعة للالتزامات التي قد تحدث من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والاستراتيجيات. (Arokodare and Asikhia, 2020,8)

ولأهمية الإرتقاء بمستوى الجامعات السعودية فقد أشار المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي (٢٠١٧) في أول محاوره على تحويل الجامعات إلى مؤسسات عملاقة، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأكد على حاجتها إلى أنظمة إدارية حديثة كالرقابة الاستراتيجية تساعدها على إيجاد اقتصاد سعودي متنوع من خلال توفير الكوادر المؤهلة وتحويل مخرجات التعليم العالي إلى منتجات اقتصادية تسهم في تحقيق الريادة وتعزيز التنافسية للجامعات. لذلك جاء هذا البحث لكي يبحث في دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

### مشكلة البحث:

تواجه الجامعات السعودية تحديات متزايدة، نتيجة للتغيرات السريعة، والتطورات الهائلة في هذا العصر، ولذلك يترتب عليها القيام بمحاولات جادة لتعديل وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت تتبعها، والعمل على استخدام أساليب إدارية حديثة، وقادرة على الاستجابة للمتغيرات والتطورات بسرعة ومرونة، ومن أهم تلك الأساليب الإدارية التي يمكن تطبيقها، تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. وتأتي هذه الدراسة بناء على نتائج بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، والتي من بينها دراسة

الحزّاب وأبو قاعود (٢٠٢٠)، ودراسة يونس (Younis, 2018)، ودراسة ميشيل وبلسنق (Michael & Blessing, 2021).

وعلى الرغم من أهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية إلا أن العديد من الدراسات المحلية أوضحت أن واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية دون المأمول، والتي من بينها دراسة القرني (٢٠٢٠) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة الرشاقة الإستراتيجية في جامعة تبوك متوسطة، كما توصلت نتائج دراسة العنزي (٢٠٢١) إلى أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية؟

#### أسئلة البحث:

١. ما أهمية الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية؟
٢. ما مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٣. ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٤. هل هناك علاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية؟

#### أهداف البحث:

١. تحديد أهمية الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.
٢. التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

### دور الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

٣. تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٤. التعرف على العلاقة بين أبعاد الرشافة الإستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

#### أهمية البحث:

- قد تكشف مجموعة من المعلومات والحقائق والمفاهيم المتعلقة بموضوع الرشافة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية.
- قد تبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشافة الاستراتيجية كمدخل لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، مما قد يساعد المسؤولين في الجامعات السعودية على إيجاد الحلول المناسبة لها.

#### حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على معرفة واقع دور تطبيق الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد العلاقة بين الرشافة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في الجامعات التالية: جامعة حائل، وجامعة الجوف، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢١م.

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية: تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها "القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الايجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، من خلال استخدام الإستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها" (مسن، ٢٠١٩، ٨٣).

وتعرف الرشاقة الاستراتيجية إجرائياً بأنها قدرة القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، على سرعة الاستجابة واغتنام الفرص وتغيير الاتجاه على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعة من خلال استخدام الإستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها.

ثانياً: إدارة الأزمات: بأنها: العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات والمخاطر المحتملة، وتعبئة الجهود والموارد المتاحة لمنعها، والاستعداد للتعامل معها إذا وقعت بما يحقق أقل قدر من الخسائر المترتبة عليها (حدو، ٢٠١٩، ٤٦).

وتعرف إدارة الأزمات إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها الإجراءات التي تتم من قبل القيادات الإدارية بالجامعات السعودية، والتي تمكنها من التنبؤ بالأزمات والمخاطر المحتملة لمنع وقوعها، ولإستعداد لمواجهتها في حال حدوثها بالتعاون مع فريق العمل الذي يتم إعداده وتدريبه لإدارة الأزمات في الجامعات.

ثالثاً: القيادات الأكاديمية: وهم جميع رؤساء العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية المنوطة بهم المسؤولية ولديهم القدرة على الإقناع والتأثير في العاملين معهم من أجل قبول الأفكار والعمل على تنفيذها.

#### الإطار النظري

#### مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها السرعة والمرونة التي تمكن المنظمة من تغيير خدماتها أو تعديلها استجابة إلى التطورات والتغيرات التي تحدث في مجال عملها، بهدف مواجهة التحديات التي تواجهها (القرشي، ٢٠١٧، ٧).

## دور الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

وتشير الرشافة الإستراتيجية إلى القدرة على تعديل أو إعادة هيكلة إستراتيجيات الجامعة بشكل ديناميكي من خلال الترقى والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤيا الإستراتيجية للجامعة، والى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالها من خلال التعديل والتكيف مع الأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدماتٍ وأعمال تنافسية جديدة (الفقيه، ٢٠١٨، ٦).

كما تعرف الرشافة الاستراتيجية بأنها "القدرة والسرعة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الايجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل في الجامعات، للمساعدة على مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعة، باستخدام إستراتيجيات فاعلة تمكنها من التغلب على كل الصعوبات التي تواجهها (مسن، ٢٠١٩، ٨٣).

بينما عرف عوض (٢٠٢١، ٤٦٣) الرشافة الإستراتيجية بأنها القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق المراقبة المستمرة بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات دون التخلي عن رؤية المنظمة.

وفي هذا البحث يمكن تعريف الرشافة الاستراتيجية بأنها قدرة القيادات المنظمة على سرعة الاستجابة واغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه في مواجهة إدارة الأزمات والتحديات التي تواجه المنظمات من خلال استخدام الإستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها. ويشير الضابط (٢٠٢١، ١٩) إلى أن أهمية تطبيق الرشافة الإستراتيجية في المنظمة يتمثل بالتالي:

– تساعد الرشافة الاستراتيجية المنظمات على الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل التنافس الحاد مع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات، وتساعد على إيجاد مفهوم مشترك ومتكامل بين إستراتيجيات المنظمة وتنفيذها، وتتبنى الرشافة الإستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة للمنظمة، وتمثل الرشافة الإستراتيجية مفتاح النجاح

#### د. نايف بن عمّاش السويلم العنزي

والتميز في بيئة الأعمال الديناميكية، بالإضافة إلى تساعد الرشاقة الإستراتيجية المنظمة على السيطرة على الأزمات، والتكيف مع التغيرات الطارئة.

ويتضح أهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات من خلال العديد من المميزات التي تحققها الجامعات الرشيقة، والتي من بينها التالي (Harraf & Others, 2015):

– لم تعد الرشاقة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين مسألة اختيارية للجامعات، بل أصبحت مطلب حيوي وضروري لزيادة قدرة الجامعات على إدارة الأزمات والاستجابة السريعة لمتطلبات التطورات والمتغيرات البيئة المتسارعة التي تواجهها، كما أن الرشاقة الاستراتيجية تساعد الجامعات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع الأزمات والتغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما تساعد على تحسين قدرات الجامعات على ترتيب الهيكل التنظيمي لها، مما يساعدها على تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على المنافسة، وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات الجامعة مثل: الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة الموارد البشرية، ورشاقة العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، ورشاقة إدارة الأزمات، ورشاقة اتخاذ القرار، والرشاقة التنظيمية للجامعة، علاوة على ذلك تساعد الرشاقة الاستراتيجية على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي داخل الجامعة، من خلال: تحسين أداء العمليات في الجامعة، وتقييم الأنشطة، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة الجامعة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الطلاب، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف، ومعالجة الأزمات التي تواجهها.

أهمية الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

يشير جوزفين وتشان وراجيندران ( Osephine, Chan & Rajendran, ) (2019) أن الرشاقة الاستراتيجية تسهم في تحسين القدرات التنظيمية للمنظمة،

## دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

ومساعدتها على التكيف والتكيف بشكل مستمر، وبشكل مناسب في الوقت المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة في تحقيق الأداء الجيد، الذي يمكنها من المنافسة والبقاء، حيث سيؤدي تبني الرشاقة الاستراتيجية إلى تعزيز الأداء المستمر والتعديل المناسب للمؤسسة نحو بيئة الأعمال الديناميكية والتكيف في الوقت المناسب. ويشير الضابط (٢٠٢١، ١٩) إلى أن أهمية تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في المنظمة يتمثل بالتالي:

- تساعد الرشاقة الاستراتيجية المنظمات على الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل التنافس الحاد مع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات.
- تساعد على إيجاد مفهوم مشترك ومتكامل بين إستراتيجيات المنظمة وتنفيذها.
- تتبنى الرشاقة الإستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة للمنظمة.
- تمثل الرشاقة الإستراتيجية مفتاح النجاح والتميز في بيئة الأعمال الديناميكية.
- تساعد الرشاقة الإستراتيجية المنظمة على السيطرة على الأزمات، والتكيف مع التغيرات الطارئة.

ويتضح أهمية تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات من خلال العديد من المميزات التي تحققها الجامعات الرشيفة، والتي من بينها التالي (Harraf & Others, 2015):

- لم تعد الرشاقة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين مسألة اختيارية للجامعات، بل أصبحت مطلب حيوي وضروري لزيادة قدرة الجامعات على إدارة الأزمات والاستجابة السريعة لمتطلبات التطورات والمتغيرات البيئية المتسارعة التي تواجهها.
- تساعد الرشاقة الاستراتيجية الجامعات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع الأزمات والتغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما تساعد على تحسين

## د. نايف بن عمّاش السويلم العنزي

قدرات الجامعات على ترتيب الهيكل التنظيمي لها، مما يساعدها على تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على المنافسة.

- الرشاقة الاستراتيجية تعتبر مدخلا لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وهي سمة وخاصة يمكن من خلالها التمييز بين الجامعات الناجحة.

- تعتبر الرشاقة الاستراتيجية ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات الجامعة مثل: الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة الموارد البشرية، ورشاقة العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، ورشاقة إدارة الأزمات، ورشاقة اتخاذ القرار، والرشاقة التنظيمية للجامعة.

- تساعد الرشاقة الاستراتيجية على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي داخل الجامعة، من خلال: تحسين أداء العمليات في الجامعة، وتقييم الأنشطة، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة الجامعة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الطلاب، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف، ومعالجة الأزمات التي تواجهها.

من خلال العرض السابق يتضح أهمية الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات لأنها تعد ذات أهمية حاسمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة لجميع المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، كما أنها تعد من العناصر الأساسية لإدارة الأزمات، ولمواكلة التطورات العلمية والتقنية في جميع المجالات التي تتميز بها الجامعات المتقدمة على مستوى التصنيف العالمي، كما تظهر حاجة الجامعات السعودية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في العصر الحاضر خصوصاً مع وجود التطورات المتسارعة والمعقدة التي تواجه الجامعات، وقدرتها على التنافس والتميز بين جامعات العالم، وتقليل الأخطاء التي تعيق تحقيق أهدافها، وزيادة قدرتها على استغلال الفرص المتاحة لها لتحقيق التنافسية والتميز.

للرشافة الاستراتيجية عدة أبعاد تشكل في مجموعها الرشافة الاستراتيجية، وتتمثل هذه الأبعاد بالتالي:

- **البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية:** يعتبر هذا البعد مزيج من البصيرة والتبصر والبحث، والحساسية الاستراتيجية تعرف بأنها وحدة التصور وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية التي تحدث، وتعني أيضاً الانفتاح على قدر كبير من المعلومات وتوظيف الذكاء، والابداع من خلال الحفاظ على تنمية العلاقات مع الأفراد والمنظمات الأخرى من أجل الحصول على المعلومات، واغتنام الفرص بأسرع وقت ممكن (Liu, 2010: 5).
- **البعد الثاني: الالتزام الجماعي:** يتمثل الالتزام الجماعي باتخاذ القرارات من خلال المشاركة مع فريق الإدارة، إن وجود استراتيجية طويلة المدى، وواضحة تتحدد فيها رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها، وأهم الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافياً لكي تحقق الرشافة الاستراتيجية بها، بل من المهم أن إيجاد تعاون بين القيادات الجامعية والعاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والموظفين في وضع تلك الاستراتيجية، وأن تتيح لهم الفرصة للمشاركة الفاعلة في بنائها (Harraf & Others, 2015).
- **البعد الثالث: المقدرات الجوهرية:** تعرف المقدرات الجوهرية بأنها الموجودات المميزة، ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وتأخذها القيادة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات النهائية للمنظمة، وتتضمن الأفراد الماهرين، والمعرفة والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يمكن استخدامها لتطوير العمل، حيث تعد التكنولوجيا العامل الأساسي لقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والمخاطر التي تواجهها (عبد الله وعميرة، ٢٠١٩، ٣٤١).

– البعد الرابع: وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي: تعد الرؤية المحددة الواضحة عاملاً مهماً في نجاح المنظمة، لأنها تزود القيادات والعاملين بهدف شامل يسعون لتحقيقه معاً وبشكل ثابت، ويزيد الثبات في المنهج والوظائف من رشاقة المنظمة، ووجود الرؤية لا يجعل المنظمة أكثر رشاقة، ولكن التواصل والالتزام والتركيز على تحقيق الرؤية، هو ما يميز المؤسسات الرشيفة عن غيرها من المؤسسات غير الرشيفة (رضوان، ٢٠١٤، ٧).

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الضمور (٢٠١٧) إلى استقصاء العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين والتّمييز التّنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتمّ استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية متوسطة لجميع المجالات بينما درجة ممارستهم للتّمييز التّنظيمي جاءت، وأن هناك وجود علاقة ارتباطية بين الرشاقة الاستراتيجية والتّمييز التّنظيمي للجامعات الأردنية.

وهدفت دراسة يونس (Younis, 2018) إلى اختبار العلاقة بين سياسة الرشاقة الإستراتيجية وأثرها على أسلوب القيادة في أوقات الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بلغ عددهم (٢٦٣) موظفاً في مصر، وتم توزيع الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسياسة الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، ونمط القيادة في وقت الأزمات، كما توصلت إلى أن تبني سياسة للرشاقة الإستراتيجية له دور إيجابي في نجاح خطة إدارة الأزمات لدى المنظمات الحكومية على اختلاف ما تقدمه من خدمات.

## دور الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

وأما دراسة عبد العال (٢٠١٩) فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشافة الاستراتيجية بجامعة سوهاج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (١١٢) موظفاً من العاملين بجامعة سوهاج المصرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر جوانب الرشافة الاستراتيجية بجامعة سوهاج المصرية بنسب متوسطة، وعلى جميع أبعاد الرشافة الاستراتيجية.

هدفت دراسة الحنزاب وأبو قاعد (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الرشافة الإستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والبالغ عددهم (٣٥) موظفاً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الرشافة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعة والاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الخطوط الجوية القطرية مفهوم الرشافة الاستراتيجية للإفادة من مخرجاته وتطوير استراتيجياتها وخططها المستقبلية الخاصة بإدارة الأزمات الممكن حدوثها مستقبلاً.

هدفت دراسة ميشيل وبلسنق (Michael & Blessing, 2021) إلى التعرف على دور الرشافة الاستراتيجية وتنظيم الهيكل التنظيمي للجامعات في نيجيريا في مواجهة الوباء العالمي COVID-19، واستخدم المنهج التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على (٦) جامعات نيجيرية، وتم استخدام المقابلة والاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة أن معظم المؤسسات الجامعية في نيجيريا تعرضت إلى مواقف صعبة خاصة فيما يتعلق برضا الطلاب، وضعف إدارة العمليات. ووجدت اقترحت أن المرونة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على النتائج التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي؛ وأن

## د. نايف بن عماش السويلم العنزي

الهيكل التنظيمي المرن أو الرشيق له تأثير وسيط إيجابي على العلاقة بين سرعة الحركة الاستراتيجية والنتائج التنظيمية.

وهدفت دراسة الضابط (٢٠٢١) إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٠٠) فرداً من العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، وتم استخدام استبانة الرشاقة الاستراتيجية، واعتمد على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات السعودية غير الربحية بدرجة مرتفعة، وأن الميزة التنافسية جاءت مرتفعة أيضاً، ووجود تأثير إيجابي للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية بالسعودية.

### منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، والاجابة على أسئلتها. وهذا المنهج مناهج يهتم بتوضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس مدى الارتباط بينها، وأوجه الاختلاف والتشابه، كما يحدد نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، ومعرفة أهم ما يميز ظاهرة عن غيرها (عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد، ٢٠١٩، ص ٧٤).

### مجتمع البحث وعينته:

— أولاً: مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع القادة الأكاديميين بجامعة حائل، وجامعة الجوف، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، والبالغ عددهم (٢٦١) فرداً، للعام الدراسي ٢٠٢١م، والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة. جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية

| الجامعة                        | عمداء | رؤساء الأقسام | المجموع |
|--------------------------------|-------|---------------|---------|
| جامعة حائل                     | ٢٠    | ٦٤            | ٨٤      |
| جامعة الجوف                    | ٢١    | ٥٨            | ٧٩      |
| جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل | ٢٢    | ٧٦            | ٩٨      |
| المجموع الكلي لعينة الدراسة    | ٦٣    | ١٩٨           | ٢٦١     |

## دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

تشير النتائج الواردة في الجدول (١) أن عدد مجتمع الدراسة بلغ (٢٦١) فرداً، وقد بلغ عدد العمداء (٦٣) عميداً، بينما بلغ عدد رؤساء الأقسام (١٩٨) فرداً.

ثانياً: عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القادة الأكاديميين بجامعة حائل، وجامعة الجوف، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، وقد بلغ عددهم (١٤٢) فرداً، للعام الدراسي ٢٠٢١م. وهو ما يشكل نسبته (٦١,٤%)، من المجتمع الأصلي.

### أداة البحث:

تم بناء استبانة موجهة للقادة الأكاديميين بجامعة حائل، وجامعة الجوف، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل للتعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وقد تكونت الاستبانة من (٣٦) عبارة موزعة على محورين.

### صدق أداة البحث:

١. أولاً: صدق المحكمين للاستبانة: بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (٩) محكمين، لتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وقد تم إجراء التعديلات والاقتراحات المناسبة.
٢. ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبانة: بعد التأكد من صدق المحكمين للاستبانة، تم تطبيقها على عينة من خارج عينة البحث بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وتراوحت معاملات الارتباط في محور مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية بين (٠,٥٣٥-٠,٧٨٨\*\*)، كما تراوحت معاملات ارتباط محور الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية بين (٠,٥٣٢-٠,٧٩٣\*\*).
٣. ثبات الاستبانة: بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٨٩).

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أهمية الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية؟

من خلال مراجعة الإطار النظري للبحث تبين أهمية الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من خلال التالي:

- تساعد الرشاقة الاستراتيجية الجامعات على الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل التنافس الحاد مع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات.
- الجامعات التي تطبق الرشاقة الإستراتيجية يساعدها على استخدام التفكير الاستراتيجي ويصبح لديها الرؤية واضحة في مواجهة الأزمات التي تواجهها.
- تمثل الرشاقة الإستراتيجية مفتاح النجاح والتميز في الحد من الأزمات التي تواجهها.
- تساعد الرشاقة الإستراتيجية المنظمة على السيطرة على الأزمات، والتكيف مع التغييرات الطارئة.
- تساعد الرشاقة الاستراتيجية الجامعات على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع الأزمات والتغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها.
- تعتبر الرشاقة الاستراتيجية ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات الجامعة مثل: الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة الموارد البشرية، ورشاقة العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، ورشاقة إدارة الأزمات، ورشاقة اتخاذ القرار، والرشاقة التنظيمية للجامعة.
- تساعد الرشاقة الاستراتيجية على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي داخل الجامعة، من خلال: تحسين أداء العمليات في الجامعة، وتقييم الأنشطة، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعة الجامعة

## دور الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

على الاستجابة السريعة لاحتياجات الطلاب، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف، ومعالجة الأزمات التي تواجهها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما مستوى تطبيق الرشافة الاستراتيجية في إدارة

الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

لتحديد مستوى تطبيق الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات أبعاد الرشافة الإستراتيجية، ر كالتالي:

– **النتائج المتعلقة بالبعد الأول: الحساسية الاستراتيجية:** كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).

**جدول (٢) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الحساسية الاستراتيجية**

| الترتيب                 | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---|
| ١                       | ٠,٩١              | ٤,١٢            | تحرص إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات                                    |
| ٢                       | ٠,٩٩              | ٣,٧٣            | تمتلك إدارة الجامعة قدرة على تحديد أبعاد الأزمة   |
| ٣                       | ٠,٩٨              | ٣,٢٢            | تمتلك إدارة الجامعة القدرة على توليد الحلول للأزمات التي تواجهها                                    |
| ٤                       | ٠,٩٢              | ٣,١٦            | لدى إدارة الجامعة قدرة على التنبؤ بالمشكلات الحالية والمستقبلية                                     |
| ٥                       | ٠,٩٧              | ٣,٠٨            | لدى إدارة الجامعة المرونة والسرعة للاستجابة للأزمات التي تحدث في بيئة الجامعة                       |
| ٦                       | ٠,٩٤              | ٢,٨٩            | تعمل إدارة الجامعة على إجراء تقييم شامل للتعبيرات التي يمكن أن تؤثر على الجامع                      |
| ٧                       | ٠,٩٦              | ٢,٨٧            | لدى إدارة الجامعة قدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل بالجامعة                      |
| ٨                       | ٠,٩٥              | ٢,٨٤            | لدى إدارة الجامعة قدرة على معالجة الثغرات التي تحدث في تقديم الخدمات للطلاب                         |
| ٩                       | ١,٠١              | ٢,٦٦            | لدى إدارة الجامعة أنظمة استعمار توفر تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة عند حدوث الأزمة |
| المتوسط الحسابي العام   |                   |                 | ٣,١٢  |
| الانحراف المعياري العام |                   |                 | ٠,٩٩  |

من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول (٢) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد الحساسية الاستراتيجية، بلغ (٣,١٢)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارتين حصلنا على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (٦) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" ويعزى ذلك إلى أن تطبيق الرشافة الاستراتيجية في الجامعتين ما زال دون المأمول من وجهة نظر القادة الأكاديميين على بعد الحساسية الاستراتيجية بسبب حداثة الرشافة الاستراتيجية كمفهوم إداري حديث.

### د. نايف بن عمّاش السويلم العنزي

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تحرص إدارة الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٤,١٢)، من أصل (٥,٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على إدارة الأزمات التي تحدث في الجامعة من خلال الاستفادة من جميع الوسائل المعينة على ذلك والتي من بينها استخدام التقنيات الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات مما يزيد من فاعلية معالجة الأزمات والوقاية منها. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على هذا البعد العبارة " لدى إدارة الجامعة أنظمة استشعار توفر تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة عند حدوث الأزمة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، من أصل (٥,٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في توفير أنظمة استشعار توفر تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة عند حدوث الأزمة، ولذلك من المهم تحسين الأنظمة التي توفر تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة عند حدوث الأزمة بأسرع وقت ممكن.

**النتائج المتعلقة بالبعد الثاني:** وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، كما هو موضح بالجدول رقم (٣):

**جدول (٣) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد**

#### وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي

| الترتيب                 | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---|
| ١                       | ٠,٧٧              | ٣,٧٨            | تدرك إدارة الجامعة أهمية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج مواجهة الأزمات            |
| ٢                       | ٠,٧٣              | ٣,٤١            | تتخذ إدارة الجامعة برامج إستراتيجية لتحسين موقع الجامعة في التصنيفات العالمية     |
| ٣                       | ٠,٧٧              | ٣,١٣            | تعمل إدارة الجامعة على تحديد أدوار العاملين في إدارة الأزمة                       |
| ٤                       | ٠,٧٦              | ٢,٩٥            | تستطيع إدارة الجامعة استخدام التحولات الاستراتيجية بسرعة عالية في إدارة الأزمة    |
| ٥                       | ٠,٧٢              | ٢,٨٦            | تعمل إدارة الجامعة على توضيح رؤيتها لجميع العاملين فيها                           |
| ٦                       | ٠,٧٥              | ٢,٦٤            | تعمل إدارة الجامعة على وضع سياسات تنظيمية جديدة للاستجابة السريعة والفعالة للأزمة |
| الانحراف المعياري العام |                   |                 | المتوسط الحسابي العام   |
| ٠,٧٩                    |                   |                 | ٣,١٢  |

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، بلغ (٣,١٢)، وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارتين حصلتا على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة "متوسطة" وربما

## دور الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

يعود سبب إلى أن بعد وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي من أبعاد الرشافة الاستراتيجية التي ما زال ممارستها من الأمور الحديثة في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، والتي تحتاج إلى مزيد من الوقت لكي تتطور ويتم تطبيقها بدرجة عالية، كما أن هناك حاجة إلى تأهيل العاملين بالجامعات وتدريبهم لكي تصبح الرؤية والتوجه الاستراتيجي بالجامعة واضحة ويمكن تطبيقها في إدارة الأزمات.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، العبارة "تترك إدارة الجامعة أهمية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج مواجهة الأزمات"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨)، من أصل (٥,٠)، وبدرجة موافقة (عالية)، وربما يكون سبب ذلك أن إدارات الجامعات السعودية حريصة على إشراك جميع المعنيين بإدارة الأزمة لأن العمل التعاوني يزيد من فاعلية التعامل مع الأزمات، ويخفف العبء على القائمين على إدارتها مما يسهل من مهام العمل لديهم. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تعمل إدارة الجامعة على وضع سياسات تنظيمية جديدة للاستجابة السريعة والفعالة للأزمة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، من أصل (٥,٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود صعوبة في وضع سياسات تنظيمية جديدة للاستجابة السريعة والفعالة للأزمة بسبب مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، ولوجود هيكل تنظيمي ثابت في الجامعة.

– **النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: المقدرات الجوهرية، كما هي موضحة بالجدول رقم (٤):**

**جدول (٤) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد المقدرات الجوهرية**

| الترتيب                 | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---|
| ١                       | ٠,٨٥              | ٣,٤٧            | تشجع إدارة الجامعة على إجراء البحوث العلمية التي تسهم في الحد من الأزمات التي تواجهها الجامعة |
| ٢                       | ٠,٨٦              | ٣,٤١            | تعمل إدارة الجامعة على تحليل معطيات الأزمة  |
| ٣                       | ٠,٨٣              | ٣,١٠            | تقوم إدارة الجامعة على وضع الخطط المناسبة لإدارة الأزمات المتوقعة                             |
| ٤                       | ٠,٩٢              | ٢,٩٠            | تعمل إدارة الجامعة على تبني استراتيجيات منافسة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية            |
| ٥                       | ٠,٨٢              | ٢,٨٨            | تدعم إدارة الجامعة الأفكار الإبداعية لتعامل مع الأزمة   |
| ٦                       | ٠,٨٨              | ٢,٨٤            | تعزز إدارة الجامعة استعداد العاملين لنقل الخبرة الناجحة في إدارة الأزمة                       |
| الانحراف المعياري العام |                   |                 | المتوسط الحسابي العام   |
|                         |                   | ٠,٨٩            | ٣,١٠  |

#### د. نايف بن عماش السويلم العنزي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد المقدرات الجوهرية، بلغ (٣,١٠)، وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود عبارتين حصلتا على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة متوسطة، ويعزى سبب ذلك إلى أن ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية في بعدها المقدرات الجوهرية ما زال دون المأمول، وما زال بحاجة إلى الاهتمام بتنميته وتدريب العاملين على تطبيقه في مجال إدارة الأزمات.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تشجع إدارة الجامعة على إجراء البحوث العلمية التي تسهم في الحد من الأزمات التي توجهها الجامعة"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٤٧)، من أصل (٥,٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة حريصة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب في إجراء البحوث العلمية التي تسهم في الحد من الأزمات التي توجهها الجامعة أو التي تلبي حاجات المجتمع، والتي تواكب مستجدات العصر. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تعزز إدارة الجامعة استعداد العاملين لنقل الخبرة الناجحة في إدارة الأزمة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٤)، من أصل (٥,٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود ضعف في تعزيز إدارة الجامعة في التنسيق لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة في إدارة الأزمات، لذلك فإن مستوى الاستفادة من العاملين المميزين بالجامعة ما زال دون المأمول، خاصة في غياب برامج مخطط لها لتعزيز نقل الخبرة الناجحة واكتساب المهارة في إدارة الأزمات بين العاملين، لذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير.

– النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: الالتزام الجماعي: كما هي موضحة بالجدول

رقم (٥):

## دور الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

### جدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الالتزام الجماعي

| الترتيب                 | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---|
| ١                       | ٠,٨٤              | ٣,٧٨            | تتعاون إدارة الجامعة مع جميع أصحاب العلاقة في التعامل مع الأزمات التي تحدث في الجامعة |
| ٢                       | ٠,٨٥              | ٣,٤٧            | تتعاون إدارة الجامعة مع العاملين فيها على اتخاذ القرارات السليمة لمعالجة الأزمة       |
| ٣                       | ٠,٨٨              | ٣,٢٤            | تعزز إدارة الجامعة ثقة العاملين بالتعامل مع الأزمات باعتبارها فرصاً للتعلم            |
| ٤                       | ٠,٨٧              | ٣,٠٩            | تركز إدارة الجامعة على التعاون في وتقييم إدارة الأزمة                                 |
| ٥                       | ٠,٩٤              | ٣,٠٧            | تعتمد إدارة الجامعة على الحوار الاستراتيجي لتحسين مخرجات إدارة الأزمات                |
| ٦                       | ٠,٩٠              | ٣,٠٤            | تبني إدارة الجامعة نظام حوافز يعتمد على فاعلية مشاركة العاملين في الأزمة              |
| الانحراف المعياري العام |                   |                 | المتوسط الحسابي العام   |
| ٠,٨٨                    |                   |                 | ٣,٢٨  |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات بعد الالتزام الجماعي، بلغ (٣,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٨٨)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة متوسطة، ويعزى سبب ذلك إلى وجود اهتمام من إدارات الجامعات السعودية على تنمية الالتزام الجماعي في الجامعة، وخاصة في جوانب محددة، بينما يوجد جوانب أخرى يجب أن تعمل إدارة الجامعة على تنميتها خاصة تلك التي جاءت في هذا البعد بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى العبارة " تتعاون إدارة الجامعة مع جميع أصحاب العلاقة في التعامل مع الأزمات التي تحدث في الجامعة"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٧٨)، من أصل (٥,٠). وربما يكون سبب ذلك أن إدارة الجامعة تهتم بمعالجة الأزمات التي تحدث في مجال العمل في الجامعة، ولذلك فهي تحرص على إدارة الأزمات وحل المشكلات من خلال إشراك وتعاون جميع أصحاب العلاقة لأنهم أقدر على إيجاد الحلول المناسبة لها، ولذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول وبدرجة موافقة "عالية". بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تبني إدارة الجامعة نظام حوافز يعتمد على فاعلية مشاركة العاملين في الأزمة"، بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، من أصل (٥,٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن أنظمة الحوافز التي يعمل بها في الجامعات

## د. نايف بن عماش السويلم العنزي

السعودية محدد وواضح، وإن استحداث لوائح جديدة لتعديله يتطلب مزيد من الوقت والإجراءات، لذا جاءت هذه العبارة بالترتيب الأخير على هذا البعد.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة القرني (٢٠٢٠) التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية في جامعة تبوك متوسطة، ومع دراسة العنزي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟**  
لتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الصعوبات كما هي موضحة في الجدول رقم (٦).

**جدول (٦) الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

| الترتيب                 | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---|
| ١                       | ٠,٨٥              | ٤,٠١            | صعوبة توفر مستشارين متخصصين بالتحليل الاستراتيجي لإدارة الأزمات                       |
| ٢                       | ٠,٨٢              | ٣,٩٢            | صعوبة تشكل فرق متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية أو الخارجية في الجامعة      |
| ٣                       | ٠,٨٧              | ٣,٨٨            | عدم توفر أنظمة استشعار في الجامعة توفر تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة |
| ٤                       | ٠,٨٦              | ٣,٨١            | يوجد ضعف لدى إدارة الجامعة في معالجة الثغرات التي تحدث في تقديم الخدمات للمستخدمين    |
| ٥                       | ٠,٩٥              | ٣,٧٠            | صعوبة تدبير إدارة الجامعة بالأزمات التي تواجه العمل                                   |
| ٦                       | ٠,٩١              | ٣,٤٤            | يوجد ضعف في إدارة الجامعة على التنوُّ بالاحتياجات المستقبلية لتطوير العمل بالجامعة    |
| ٧                       | ٠,٨٩              | ٣,١١            | ضعف آليات تقييم التغييرات التي يمكن أن تؤثر سلباً على الجامعة                         |
| ٨                       | ٠,٩٣              | ٣,٠٥            | ضعف استجابة إدارة الجامعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل في الجامعة                 |
| ٩                       | ٠,٩٦              | ٢,٩٣            | صعوبة استخدام بعض العاملين في الجامعة للتقنيات الحديثة.                               |
| الانحراف المعياري العام |                   |                 | المتوسط الحسابي العام   |
| ٠,٩٦                    |                   |                 | ٣,٥٣  |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي على جميع محور الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، بلغ (٣,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق حصول (٦) صعوبات

## دور الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

على درجة موافقة عالية، بينما حصلت (٣) صعوبات على درجة موافقة متوسطة، ويعزى سبب ذلك إلى وجود العديد من الصعوبات التي تواجه إدارات الجامعات السعودية عند تطبيقها لرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لأنها تعد من الاتجاهات الحديثة والتي يجب تدريب العاملين عليها، إضافة إلى تهيئة البيئة الجامعية وتكييف الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية للتغلب على هذه الصعوبات.

وجاءت في المرتبة الأولى من الصعوبات "صعوبة توفر مستشارين متخصصين بالتحليل الاستراتيجي لإدارة الأزمات"، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي (٤,٠١)، من أصل (٥,٠). وربما يكون سبب ذلك أن الجامعة السعودية المستقلة ما زال عددها قليل، ولذلك يصعب على إدارة الجامعات استحداث وظائف إضافة في الجامعة، لأنه يحتاج إلى موافقات من الوزارة، وهذا يتطلب مزيد من الوقت حتى تتم الموافقة على ذلك مما يشكل صعوبة في تطبيق الرشافة الإستراتيجية في الجامعة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة من الصعوبات "صعوبة استخدام بعض العاملين في الجامعة للتقنيات الحديثة"، بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، من أصل (٥,٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات السعودية حريصة على تأهيل العاملين في الجامعة على أحدث التقنيات الحديثة، لمواكبة تطورات العمل في الجامعة، لذا جاءت هذه الصعوبة بالترتيب الأخير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك علاقة بين أبعاد الرشافة الإستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية؟

لتحديد العلاقة بين أبعاد الرشافة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، تم استخدام معامل الارتباط لـ بيرسون Pearson correlation coefficient، والجدول رقم (٧) يوضح النتائج.

## د. نايف بن عماش السويلم العنزي

جدول (٧) معاملات الارتباط بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | إدارة الأزمات                       |
|---------------|----------------|-------------------------------------|
|               |                | الرشاقة الإستراتيجية                |
| **٠,٠١        | **٠,٦٥٩        | بعد الحساسية الاستراتيجية           |
| **٠,٠٠٥       | **٠,٥٣٨        | بعد وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي |
| **٠,٠٠١       | **٠,٥١٤        | بعد المقدرات الجوهرية               |
| *٠,٠٥         | *٠,٤٤٤         | بعد الالتزام الجماعي                |
| **٠,٠١        | **٠,٥٧٥        | الدرجة الكلية                       |

\* دالة عند ٠,٠٥ \*\* عند ٠,٠١ فأكثر

تشير نتائج الجدول (٧) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، كما تبين وجود علاقة بين جميع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات السعودية. ويعزو الباحث سبب هذه النتيجة إلى أن تطبيق الرشاقة الإستراتيجية يساعد العاملين في الجامعة على الاستجابة السريعة للأزمات والتعامل معها بمرونة، مما يسهل عليه معالجتها بسرعة من خلال ممارسة أبعاد الرشاقة إستراتيجية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة يونس (Younis, 2018) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرشاقة الإستراتيجية وخطة إدارة الأزمات لدى المنظمات. ومع دراسة الحنزاب وأبو قاعود (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود أثر لرشاقة الإستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمة.

### ملخص نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة من خلال تناولها الإطار النظري للبحث إلى وجود أهمية كبيرة لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، حيث تبين أنها تساعد على سرعة ومرونة التدخلات وتنوع الإستراتيجيات لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الجامعات السعودية سواء كانت داخلية أم خارجية.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاء متوسطاً، لذا يجب تدريب وتأهيل العاملين في الجامعات السعودية على مهارات تطبيق الرشاقة

## دور الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي تواجه الجامعات السعودية والتي من بينها جائحة كورونا، وما سببته من مشكلات وصعوبات متعددة للجامعات السعودية.

- توصلت الدراسة إلى وجود عدد من الصعوبات بدرجة عالية تواجه تطبيق الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويأتي في مقدمتها الصعوبات التالية: صعوبة توفر مستشارين متخصصين بالتحليل الاستراتيجي لإدارة الأزمات، صعوبة تشكل فرق متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية أو الخارجية في الجامعة، عدم توفر أنظمة استشعار في الجامعة توفر تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، يوجد ضعف لدى إدارة الجامعة في معالجة الثغرات التي تحدث في تقديم الخدمات للمستفيدين، صعوبة تنبؤ إدارة الجامعة بالأزمات التي تواجه العمل.

- كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرشافة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وهذا يوضح أهمية الرشافة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

### توصيات البحث:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث؛ تم التوصل إلى عدد من التوصيات على النحو التالي:
- العمل على توفير مستشارين متخصصين بالتحليل الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية للمساهمة في تطبيق الرشافة الإستراتيجية في إدارة الأزمات.
  - إعادة النظر في الهيكل التَّنْظِيمِي للجامعة السعودية لكي يصبح أكثر مرونة، وقدرة على تطبيق الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الجامعات السعودية.
  - تدريب العاملين في الجامعات السعودية ليصبحوا قادرين على تطبيق الرشافة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي تواجه الجامعات.
  - أن تعمل إدارات الجامعات السعودية على توفر أنظمة استشعار في الجامعة توفر تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة التي يحتاج إليها العاملون في إدارة الأزمات.
  - تشكل فرق متخصصة لاستشعار مصادر قوى التغيير الداخلية أو الخارجية في الجامعات السعودية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

حدو، أمال. (٢٠١٩). دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المالية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، الجزائر.

الحنزاب، محمد بن عبد الله؛ أبو قاعود، غازي. (٢٠٢٠). أثر الرقابة الإستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٢٠ (٢)، ٢٦٠-٢٧٣.

رجب، محمد. (٢٠٢١). تأهيل مديري مدارس التربية الخاصة بمحافظة البحر الأحمر في ضوء محددات الرقابة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية، ١ (٤٥)، ١٨٣-٢٦٣.

رضوان، طارق رضوان. (٢٠١٤). أثر محددات الرقابة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، (٣)، ١-٤٤. الضابط، محمود. (٢٠٢١). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٢ (٢)، ١٧-٣٢.

الضمور، محمد معتصم. (٢٠١٧). الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عباس، محمد ونوفل، محمد والعبسي، محمد وأبو عواد فريال (٢٠١٩). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عبد العال، عنتر. (٢٠١٩). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. المجلة التربوية، ١ (٥٩)، ٢٥٦-٢٧٨.

عبد الله، حيدر؛ عميرة، عراك. (٢٠١٩). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي "بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية العراقية". مجلة الدنانين العراقية، ١ (١٥)، ٣٢١-٣٩٦.

## دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

- العنزي، مشعل. (٢٠٢١). تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية " تصور مقترح". مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ٩(١)، ١٥-٥٥.
- الفيهي، منال. (٢٠١٨). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب اليمنية، اليمن.
- القرشي، ياسر. (٢٠١٧). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية كهرباء الكربلاء مع استطلاع لعينة من المدراء). (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة القادسية، بغداد.
- القرني، علي. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك. مجلة التربية بجامعة الأزهر. (١٨٨)، ١، ٣٦٠-٤٠٦.
- مسن، فهد. (٢٠١٩). أثر الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصص، ٥(٣)، ٨٠-١٠٤.
- المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي. (٢٠١٧). الجامعات السعودية ورؤية ٢٠٣٠: المعرفة وقود المستقبل. ١(١)، ١-٢٣.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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.
- Harraf, a., w, i., tate, k., & talbott, k. (2015). Organizational agility. *Journal of applied business research*, 31(2), 675-686.
- Liu, yang. (2010). "implementing sustainable competitive advantage for proactive operations in global turbulent business environments". Master thesis, faculty of technology department of production, university of vaasa.
- Michael, a. & blessing r. (2021). Strategic agility and the global pandemic: the agile organizational structure, a theoretical review. *Information management and business review (issn 2220-3796)*, 13(1), 16-27.

- 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](https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1703131).
- 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.
- Younis, z. (2018). The relationship between strategic agility policy and its impact on leadership style in times of crisis. *International journal of strategic management*, 18, 51-72.

## دور الرشفة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

---