

Al-Wehaibi. Abeer Hamad Abdullah, Bin shuail. Nada saleh saad. (2020). Organizational Agility an Entrance to the Crisis Management in the Saudi Public Universities - Future Scenarios. *Journal of Educational Science*, 6 (1), 295-332.

Organizational Agility an Entrance to the Crisis Management Future Scenarios-in the Saudi Public Universities

Abeer Hamad Abdullah Al-Wehaibi

Ministry of education-Riyadh Education Region
Administration

PhD Researcher, Imam Muhammad bin Saud
Islamic University

Aalwehaibi9@gmail.com

Nada saleh saad Bin shuail

Ministry of education-Riyadh Education
Region Administration

PhD Researcher, Imam Muhammad bin
Saud Islamic University

nadanada667@gmail.com

Abstract:

The study aimed to build future scenarios To apply the entrance to the organizational agility to manage crises in Saudi public universities, and the study used the descriptive survey approach to study reality and the style of scenarios, A random sample of (379) individuals was taken, and the return from it was (300), with (80%), and one of the most important results of the study was that the reality of applying the dimensions of organizational agility to manage crises in Saudi government universities from the viewpoint of graduate students came with an average approval level, and the degree of application of all dimensions came with an average degree according to the order: agility of information technology then agility of strategy then agility of practice then agility of decision-making process then agility of learning ability and finally Sensitivity agility, and the two researchers presented future scenarios which are a reference, reformer and innovative scenario to facing up crises and it made recommendations, including: spreading the culture of organizational agility in universities and adopting the innovative scenario.

Key words: Organizational Agility, Crises.

الوهبي. عبير حمد عبدالله، بن شعيلز ندى صالح سعد. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية - سيناريوهات مستقبلية-. *مجلة العلوم التربوية*، ٦ (١)، ٢٩٥-٣٣٢.

الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية -سيناريوهات مستقبلية-

أ. عبير حمد عبدالله الوهبي^(١) أ. ندى بنت صالح بن سعد بن شعيل^(٢)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى بناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لدراسة الواقع وأسلوب السيناريوهات. وقد أخذت عينة عشوائية بلغت (٣٧٩) فرداً، وبلغ العائد منها (٣٠٠) بنسبة (٨٠٪)؛ وكان من أهم نتائج الدراسة أن واقع تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا جاء بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الأبعاد جميعها بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب: رقابة تكنولوجيا المعلومات، ثم رقابة الاستراتيجية، ثم رقابة الممارسة، ثم رقابة عملية اتخاذ القرار، ثم رقابة القدرة على التعلم، وأخيراً رقابة الاستشعار، وقدمت الباحثان السيناريوهات المستقبلية، وهي سيناريو مرجعي واصلاحي وابتكاري لمواجهة الأزمات، وقدمت توصيات منها: نشر ثقافة الرقابة التنظيمية في الجامعات وتبني السيناريو الابتكاري.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، الأزمات.

^(١) وزارة التعليم - إدارة تعليم منطقة الرياض باحثة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

Aalwehaibi9@gmail.com

^(٢) وزارة التعليم - إدارة تعليم منطقة الرياض، باحثة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

nadanada667@gmail.com

المقدمة:

عرفت البشرية منذ فترة طويلة إرهاصات متنوعة كانت الأزمات أهم ملامحها؛ وفي ظل التغيرات المحلية والعالمية امتزجت العديد من العوامل الداخلية والخارجية بشكل حاد، وأصبحت تؤثر على المنظمات ومنها تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتزايد التغيرات المفاجئة والسريعة، مما فرض على المنظمات مجموعة اختلالات أدت لظهور الأزمات داخلها؛ وتتنوع تلك الأزمات، فقد تكون أزمات طبيعية كجائحة كورونا (COVID-19) والزلازل، أو أزمات ناتجة عن البشر كالهجمات المنظمة في مجال الأمن السيبراني والتغيرات السياسية والاقتصادية.

وليست مؤسسات التعليم بمعزل عن تلك التغيرات، حيث أشار (جعفر، ٢٠١٧م، ص٢٩٧) إلى أن من أهداف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اكتشاف الأزمات والتخطيط لها قبل حدوثها، بأن تشمل خططها الاستراتيجية برامج ونظماً وسياسات واضحة لإدارة الأزمات؛ لذا أوجدت معظم الجامعات في الدول المتقدمة فرقاً متخصصة تقوم بوضع الخطط لإدارة الأزمات (عبابنة، ٢٠١٧م، ص١)، إلا أن واقع إدارة الأزمات في الجامعات لا يرتقي للمستوى المرغوب الذي يسهم في المحافظة على سمعتها كمؤسسة تعليمية، ويعظم من الاحتفاظ بمقدراتها، ويجعلها مواكبة للأحداث بسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة، حيث أكدت نتائج دراسة (عبابنة، ٢٠١٧م) و(عطاف الزعبي، ٢٠١٩م) على أن واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات كان بدرجة متوسطة.

ووفق التزامات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م) بالسعي نحو تواجد خمس جامعات سعودية من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول (٢٠٣٠)، فإن ذلك لا يتحقق إلا بممارسات تتسم بالمرونة والرشاقة في اتخاذ القرارات، وتقليص المركزية والتعقيد، واكتساب مهارات وقدرات أساسية كالحساسية للتغيرات البيئية ودقة التوقع، والتعامل مع المواقف الطارئة وسرعة التكيف مع التغيير، والانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى مداخل حديثة تعتبر محكاً مهماً في مؤشرات التصنيفات العالمية والاعتماد الأكاديمي، ومنها مدخل الرقابة التنظيمية.

فالرقابة التنظيمية مدخل إداري يساعد على تحقيق السرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات والتفاعل مع التغيرات البيئية (Shiri Ardeshir, 2014, p.87)، كما أنها ضرورة حتمية لتحسين أداء المؤسسات التعليمية في مواجهة الأزمات، حيث أكدت نتائج دراسة (هاراف

وآخرين، ٢٠١٥م) أن الرقابة التنظيمية تساعد على زيادة قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية (في المصري، ٢٠١٦م، ص ٢٦٢)، ونتائج دراسة (منال الفقيه، ٢٠١٨م) التي أشارت إلى أن الرقابة التنظيمية تحسن من سرعة استجابة وتكيف الجامعات مع التغيرات، ويتفق مع ذلك ما أوصت به دراسة (Aryani, 2014)، ودراسة (Lu, Y& Ramamurthy, K, 2011) بضرورة تطبيق المنظمات المعاصرة لمدخل الرقابة التنظيمية لمواجهة العديد من التحديات التي تواجهها.

مشكلة الدراسة:

مع ظهور الأزمة العالمية لجائحة كورونا (COVID-19) عام (٢٠٢٠م)، وضعت وزارة التعليم استراتيجيات مرنة للتعامل مع تداعيات تعليق الدراسة واستمرار التعليم عن بُعد، حيث عقد وزير التعليم اجتماعاً مع مديري الجامعات بتاريخ ٢٧/٧/١٤٤١م، وشدد على توحيد جهود الجامعات لإقرار سياسات واضحة ذات جودة في تطبيق التعليم عن بُعد، بما يكفل حق الطالب والطالبة للتقويم بعدل وإنصاف، (موقع وزارة التعليم، ٢٠٢٠م)، وبذلك منحت وزارة التعليم الصلاحيات والتمكين اللازم للجامعات السعودية للتعامل برشاقة في اتخاذ القرارات في ظل جائحة كورونا (COVID-19).

ولكون الباحثين طالبتي دراسات عليا بجامعة حكومية بالسعودية -فقد لاحظنا التباين في طبيعة وسرعة الاستجابة بين الجامعات في مواجهة جائحة كورونا (COVID-19)، من حيث إصدار القرارات، وشفافية المعلومات وإتاحتها للطلاب، وإيضاح استراتيجية الجامعة في إدارتها للأزمة ومدى قدرتها على تعديل بعض الإجراءات والممارسات، والاستفادة من تصاعد الأحداث وتسارعها بالتقويم المستمر للأنشطة وإمكانية التعلم منها، وهذا ما تؤكد نتائجه دراسة (النوي، ٢٠١٠م) بأن الجامعات السعودية تتعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة، وأن جاهزية الجامعات السعودية في إدارة الأزمات كانت بدرجة متوسطة، وأن درجة علمية صنع القرار في مجال إدارة الأزمات في الجامعات أيضاً كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج دراسة (هيفاء طيفور، ٢٠١٨م) بأن مصادر الأزمات كثيرة ومتعددة، وأن الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهةها في الجامعات كانت متوسطة.

وتعدُّ الرقابة التنظيمية أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات ومتابعة الممارسات والأنشطة ويمكن تطبيقها كمدخل لإدارة الأزمات، إلا

أن مستوى تبنيها وتطبيقها في الجامعات الحكومية السعودية لازال دون المستوى المأمول؛ وهذا ما أكدته نتائج دراسة (أحمد، ٢٠١٦م) من أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية في جامعة جازان كانت متوسطة. ونتائج دراسة (عبدالمولى، ٢٠١٨م) التي أكدت على ضرورة تطبيق الرشاقة التنظيمية في جامعة الملك خالد لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في استشراف تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية وذلك برسم سيناريوهات مستقبلية يمكن من خلالها تبني مدخل الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا وفق الأبعاد التالية: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستراتيجية، رشاقة الممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات؟

٢. ما السيناريوهات المستقبلية التي يمكن بها إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟

أهداف الدراسة: هدفت إلى بناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية.

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: وتكمن في تناولها لاتجاهين حديثين في الإدارة التربوية، هما الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات، اللتان تتناولان قدرة الجامعات على الاستجابة المناسبة في البيئات الغامضة، كما تدعم الجهود البحثية في هذا المجال.
- الأهمية العملية: وتتجسد على المستوى الميداني، وهو الجامعات الحكومية السعودية، بتقديم سيناريوهات مستقبلية لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بالارتقاء بمفهوم إدارة الأزمة إلى الممارسات الإبداعية التي تناسب حالة التغير المفاجئ، بما يساعد الجامعات على إدارة الأزمات ومواجهتها بنجاح.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: وتتحدد في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات، وهي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستراتيجية، رشاقة الممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات.
- حدود زمانية: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠٢٠م.
- حدود مكانية: وتتمثل في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مصطلحات الدراسة:

- **الرشاقة التنظيمية:** تعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها: قدرة إدارة الجامعة الحكومية السعودية على توظيف أبعاد الرشاقة التنظيمية متمثلة في رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستراتيجية، ورشاقة الممارسة، ورشاقة القدرة على التعلم، ورشاقة تكنولوجيا المعلومات والاستجابة لها في الوقت المناسب بالاختيار بين البدائل والسيناريوهات المطروحة ومواجهتها لتقديم أفضل الخدمات التي تحقق أهداف الجامعة.
- **إدارة الأزمات:** تعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها: عملية إدارية تقوم بها إدارة الجامعات الحكومية السعودية لمواجهة الأزمات بالمنهجية العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات قبل وأثناء وبعد الأزمة لتلافي أو للتقليل من أثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من التعلم.

الإطار النظري:

الرشاقة التنظيمية: يعدُّ أول ظهور لمصطلح الرشاقة التنظيمية بداية التسعينات من القرن الماضي، عبر مجموعة باحثين في معهد (Lacocca) بجامعة لاهاي، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة، وجدت الباحثتان تنوعاً في المصطلحات التي تناولت الرشاقة التنظيمية بمرادفات ذكرها (أحمد، ٢٠١٦م، ص٣٩) كمفهوم المرونة، والخفة، والقابلية للتشكيل، وغيرها. وتعتبر المرونة أكثر هذه المفاهيم ارتباطاً بالرشاقة، وتحليل المفاهيم تبين أن الرشاقة أعلى درجة من المرونة، أو بمعنى آخر تعد المرونة درجة من درجات الرشاقة التنظيمية، ونظراً لشمولية الرشاقة التنظيمية كمفهوم، شاع تداوله في أدبيات الإدارة المعاصرة؛ ويمكن استعراضها كالتالي:

جدول رقم (١)

تعريف الرقابة التنظيمية

| المفهوم | الباحث |
|--|---|
| هي استراتيجية ومفهوم، ويمكن التعبير عنها بالحركة النشطة، المصحوبة بسرعة ومرونة التفكير، والمنظمات الرشيقة ليست فقط التي تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وإنما بالإضافة إلى ذلك لديها القدرة على الابتكار والاستفادة من الفرص المصاحبة للتغيرات. | (Mehrabi (2013, p.317 في (الفريشي، ٢٠١٧م، ص ١٨- ١٩) |
| الممارسات والأساليب التي تتيح للمؤسسة الجامعية مواكبة التغيير وسرعة التعامل معه بفاعلية وابتكار والاستفادة منه في تحسين قدرتها التنافسية بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها. | (مغاوري، ٢٠١٦م، ص ١٤٠) |

ومما سبق يلاحظ أن الرقابة التنظيمية في المنظمة تظهر عبر عدد من العوامل كسرعة الاستجابة في مواجهة التطورات والأزمات والتغيرات غير المتوقعة سواء أمن داخل المنظمة أم من خارجها، والقدرة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة من خلال الردود المتوقعة والسريعة لمواجهة الأزمات والتغيرات غير المتوقعة، وإيجاد حلول مبتكرة إبداعية تتصف بالمرونة العالية؛ من أجل التكامل لتحقيق أفضل النتائج.

إدارة الأزمات: الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي، حيث تعني نقطة تحول، ويحلل القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (البشري، ٢٠١١م، ص ٤٧). وتعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين، وتستعرضها الباحثتان في التالي:

جدول رقم (٢)

تعريف إدارة الأزمات

| المفهوم لإدارة الأزمة | الباحث |
|--|-----------------------|
| نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء | مي عموش (٢٠١٢م، ص ١٢) |

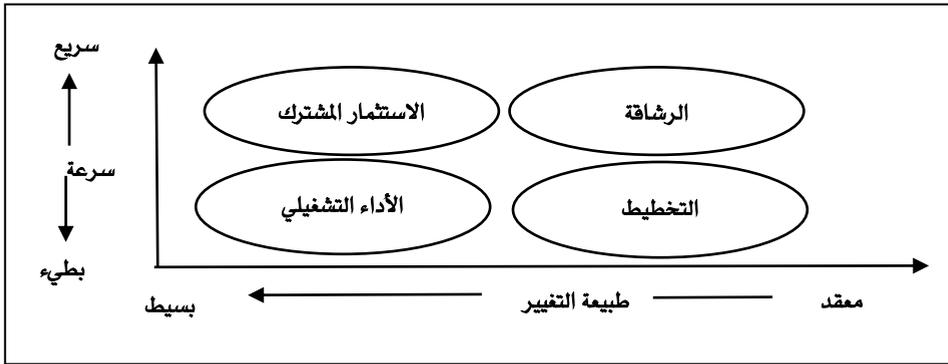
| | |
|--|--------------------------------|
| المفهوم لإدارة الأزمة | الباحث |
| عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. | |
| مجموعة من الأساليب والأطر التي تساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة. | & Yilmaz (2016, p.14) Celik |

مما سبق؛ يتضح اختلاف وجهات النظر حول مفهوم إدارة الأزمات، إلا أنه توجد بينها قواسم مشتركة كالتبؤ بحدوثها، واتخاذ القرارات العقلانية السريعة، وبذل الجهود لمواجهة التغيرات الطارئة التي تقلل من آثارها أو تقضي عليها، ومن ثم فإن مفهوم إدارة الأزمات مصطلح يشير إلى النظام الذي تطبقه الجامعات بهدف تجنب الحالات الطارئة قبل وقوعها أو التعامل معها عند حدوثها وذلك بهدف التخفيف والتقليل من آثارها السلبية.

العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته والرشاقة التنظيمية: ذكرها (هنية، ٢٠١٦م، ص ١٦) ويمكن إيضاحها في الشكل (١):

شكل (١)

العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته والرشاقة التنظيمية



ويلاحظ أن العلاقة بين سرعة التغيير وطبيعته تقوم بدور كبير في الوصول إلى مستويات مختلفة من الرشاقة التنظيمية، ومن ذلك تنشأ أربعة بدائل تدار بها الأزمة يمكن للجامعات أن تختار منها، ويمكن توضيحها كالتالي:

- إذا كانت طبيعة تغير الأزمة بسيطة وسرعتها بطيئة فإن المنظمة تهتم بالأداء التكتيكي في البيئة الداخلية للمنظمة.

- إذا كانت طبيعة تغير الأزمة معقدة مع سرعة بطيئة فتركز المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، وتنتقل للتنبؤ بالمستقبل.
 - إذا كانت طبيعة تغير الأزمة بسيطة وسرعتها عالية فإن المنظمة تتجه إلى الاستثمار المشترك.
 - إذا كانت طبيعة تغير الأزمة معقدة وسرعتها عالية هذا يعني أن تلجأ المنظمة إلى تبني الرشاقة الاستراتيجية؛ لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغيرات المفاجئة في المنظمة؛ وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومتها.
- ومما سبق؛ تجد الباحثان أن الرشاقة التنظيمية تسهم بقوة في نجاح الجامعات وتحقيق أهدافها، في بيئات سريعة التغير والتعقيد؛ وفي ضوء الظروف المعاصرة التي تعيشها مؤسسات التعليم في العالم بشكل عام، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص تحت جائحة (-COVID 19) كورونا.

ج - الدراسات السابقة:

صنفت الدراسات السابقة إلى محورين: الرشاقة التنظيمية، وإدارة الأزمات، ورُتبت زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، كالتالي:

الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية:

١. دراسة (عبدالعال، ٢٠١٩م). بعنوان: "متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً"، وهدفت إلى التعرف على مرتكزات تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية وتحديد واقع الرشاقة الاستراتيجية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت لنتائج من أهمها: أن واقع تطبيق الرشاقة بشكل عام في جامعة سوهاج كان بدرجة عالية، وحصلت الأبعاد: الاستشعار واتخاذ القرار على بعد التكنولوجيا والمعلومات درجة موافقة عالية، وحصل بُعد الممارسة والتطبيق على درجة موافقة عالية جداً، وكان لها دور مهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وجاءت درجة الموافقة على المتطلبات التكنولوجية لتحقيق الرشاقة عالية.
٢. دراسة (إيناس الدباغ، ٢٠١٧م): بعنوان: "تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي (بحث

ميداني"، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرقابة التنظيمية والأداء العالي في المصارف الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات، وتوصلت لنتائج من أهمها؛ أن تأثير أبعاد الرقابة في الأداء العالي كانت بمستويات مختلفة، فحصل بعد الاستشعار على مستوى منخفض، فيما جاء كل من اتخاذ القرار والممارسة والتطبيق والقدرة على التعليم بمستوى متوسط في علاقتهم بالأداء العالي.

٣. دراسة (أحمد، ٢٠١٦م) بعنوان: "تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية"، وهدفت إلى الكشف عن واقع الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جازان، وتقديم تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، واستخدمت أسلوب دراسة الحالة كما طبقت أداة الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن درجة تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة جازان كانت متوسطة، وحصل بعد اتخاذ القرار درجة منخفضة.

٤. دراسة (المواضية، ٢٠١٦م) بعنوان: "دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية -دراسة ميدانية"، وهدفت إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأسفرت عن عدد من النتائج منها: أن مستوى الرقابة التنظيمية لدى الجامعات الأردنية بشكل إجمالي جاء مرتفعاً، فيما حصل بعد الاستراتيجية على درجة متوسطة، وبعد التطبيق والممارسات درجة مرتفعة.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات:

١. دراسة (حسين، ٢٠١٨م) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها"، وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعتي القاهرة وبنها، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائجها أن مرحلة الإدارة فيما قبل الأزمة وأثناء الأزمة ومواجهتها وما بعد الأزمة جميعها كانت بدرجة منخفضة في الجامعتين.

٢. دراسة (إيمان عبدالرحمن، ٢٠١٨م) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية -دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية"، وهدفت إلى الكشف عن واقع إدارة

الأزمات واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائجها أن أبعاد عمليات إدارة الأزمة (القيادة، واتخاذ القرار، والمعلومات، والاتصال، والتخطيط) في جامعة البلقاء جميعها جاءت بدرجة متوسطة.

٣. دراسة (هنادي أبو ليلي، ٢٠١٦م) بعنوان: "المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها: (مرونة المعلومات، والمرونة السوقية، ومرونة تقديم الخدمات، والمرونة التنافسية) في إدارة الأزمات بمراحلها: (الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر، واستعادة النشاط والتعلم) واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان من أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة بأبعادها على إدارة الأزمة بجميع مراحلها، وأن أثر الأبعاد منفردة لها أثر بشكل أقوى من تأثير الأبعاد مجتمعة، وأن مستوى أهمية أبعاد المرونة الاستراتيجية كان مرتفعاً.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الأول بتناول بُعد الرشاقة التنظيمية غير أنها اختلفت مع جميع دراسات هذا المجال في علاقتها بالأزمات وتقديمها سيناريوهات مستقبلية، أما دراسات المحور الثاني فاختلقت مع جميع الدراسات ماعدا دراسة (هنادي أبو ليلي، ٢٠١٦م) حيث تشابهت معها في متغير الأزمة وتفرقت الدراسة الحالية بتناول الرشاقة وهي أشمل من المرونة، واختلفت عنها في أبعاد الرشاقة، وتقديمها سيناريوهات مقترحة لإدارة الأزمة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، في حين اقتصرت دراسة (هنادي أبو ليلي، ٢٠١٦م) على صدق تحقق فرضيات حول أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، كما أن أيًا منها لم يتناول دراسة الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا، وهو ما يعطي للدراسة الحالية تفرداً عما سواها من الدراسات السابقة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من عدة أوجه، منها:

- تحديد مجال الدراسة وإمكانية استخدام الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات.
- المساعدة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية وتحديد محاورها الرئيسية.
- بناء أداة الدراسة الحالية.
- بناء السيناريوهات المقترحة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الذي يتم بجمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو واقعٍ ما بقصد التعرف على الظاهرة التي تدرس وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها لمعرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه. (عبيدات وعبدالحق، وعدس، ٢٠١٦م، ص ١٩٠)، للإجابة على السؤال الأول.

كما تستخدم الدراسة أسلوب السيناريوهات المستقبلية، ويعدُّ السيناريو أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية وأكثرها شيوعاً، ويعرفه (العيسوي، ١٩٩٨م) بأنه "وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض" (ص ٢١) للإجابة على السؤال الثاني.

مجتمع الدراسة:

يتكون من كافة طلاب وطالبات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بجامعة الملك سعود وجامعة الإمام، المسجلين بالعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ، والبالغ عددهم (٢٣٤٠٣) من الطلاب والطالبات.

جدول رقم (٣)

مجتمع الدراسة

| الجامعة | عدد طلاب وطالبات الدراسات العليا |
|-------------------------------|----------------------------------|
| الملك سعود | ١٤١١٩ |
| الإمام محمد بن سعود الإسلامية | ٩٢٨٤ |
| المجموع | ٢٣٤٠٣ |

يتضح من الجدول (٣) أن (١٤١١٩) من مجتمع الدراسة يدرسون في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأن العدد المتبقي من مجتمع الدراسة وهو (٩٢٨٤) يدرسون في جامعة الملك سعود.

عينة الدراسة: أخذت عينة ممثلة للمجتمع، وبلغت العينة وفق جداول (مورجان، ١٩٧٠م) (٣٧٩) فرداً، وذلك بطريقة عشوائية بسيطة، وصممت استبانة إلكترونية، وأرسل رابط الاستبانة للأفراد

المبحوثين، وبلغ العائد منها (٣٠٠) طالب وطالبة بما نسبته (٨٠٪) من العينة الممثلة للمجتمع.

خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص الشخصية

| المتغيرات | الفئات | التكرار | النسبة % |
|------------------|-------------------------------------|---------|----------|
| الجنس | ذكر | ٨٣ | ٢٧,٧ |
| | أنثى | ٢١٧ | ٧٢,٣ |
| المرحلة الدراسية | ماجستير | ١١٢ | ٣٧,٣ |
| | دكتوراه | ١٨٨ | ٦٢,٧ |
| المستوى الدراسي | المستوى الأول | ٤٣ | ١٤,٣ |
| | المستوى الثاني | ١٨ | ٦,٠ |
| | المستوى الثالث | ٣٢ | ١٠,٧ |
| | المستوى الرابع | ٣٢ | ١٠,٧ |
| الجامعة | إعداد الرسالة العلمية | ١٧٥ | ٥٨,٣ |
| | جامعة الملك سعود | ١٢٥ | ٤١,٧ |
| | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | ١٧٥ | ٥٨,٣ |

يتضح من الجدول (٤) أن (٧٢,٣٪) من عينة الدراسة إناث، ونسبة الذكور (٢٧,٧,٩٪). وأن المرحلة الدراسية الأكثر تكراراً كانت الدكتوراه بنسبة (٦٢,٧٪)، في حين كانت نسبة مرحلة الماجستير (٣٧,٣٪). والمستوى الدراسي الأكثر تكراراً كان إعداد الرسالة العلمية بنسبة (٥٨,٣٪)، يليه المستوى الأول بنسبة (١٤,٣٪)، ثم المستوى الثالث ومثله المستوى الرابع بنسبة (١٠,٧٪) لكل منهما، فيما مثل المستوى الثاني نسبة (٦,٠٪)، كما يتضح أن (٥٨,٣٪) من أفراد الدراسة يدرسون في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأن النسبة المتبقية وهي (٤١,٧٪) يدرسون في جامعة الملك سعود.

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، صممت الباحثان أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، وتكونت من قسمين، الأول يتضمن البيانات العامة، والثاني يكشف عن واقع

تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا بالجامعات الحكومية السعودية، وشمل ستة أبعاد، يتضمن كل بُعد منها عدد (٥) عبارات، وهي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستراتيجية، ورشاقة الممارسة، ورشاقة القدرة على التعلم، ورشاقة تكنولوجيا المعلومات. وقد طبق مقياس "ليكرت" الخماسي وفق التسلسل التالي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ويمكن تفسير النتائج حسب الجدول (٥):

جدول رقم (٥)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

| عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ٤,٢٠ - ٥,٠٠ | ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠ | ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠ | ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠ | ١,٠٠ - أقل من ١,٨٠ |

صدق أداة الدراسة وثباتها:

- أ. **الصدق الظاهري:** تُحقق منه بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات البالغ عددهم (٧) محكمين، للاستفادة من ملاحظاتهم في ملاءمة العبارات وصياغتها، وانتمائها للمحور الذي صنفت ضمنه، ثم قامت الباحثتان بالاستفادة من ملحوظاتهم.
- ب. **صدق الاتساق الداخلي:** قيس معامل الارتباط بين درجة العنصر وبين الدرجة الكلية للبعد أو للمحور الذي تنتمي إليه بما فيها درجة هذا العنصر، وتراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠,٩٣٢، ٠,٧١٩)، وجميعها معاملات ارتباط عالية، تشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.
- ت. **ثبات الأداة:** استخدمت معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لعناصر أداة الدراسة، وكان معامل الثبات بالنسبة لأبعاد ومحاور أداة الدراسة ولالأداة ككل متراوحاً بين (٠,٩٧٨) و(٠,٨٥٩)، وهي نسب ثبات عالية جداً، تجعل مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً جداً من وجهة نظر البحث العلمي. وبذلك نستنتج أن الاستبانة تمتاز بدرجة صدق وثبات عالية تمكّن من تطبيقها.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، طبق (SPSS)، واستخدم معامل ارتباط "ألفا كرونباخ"، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا وفق الأبعاد التالية: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستراتيجية، ورشاقة الممارسة، ورشاقة القدرة على التعلم، ورشاقة تكنولوجيا المعلومات؟

للإجابة على هذا السؤال ستستعرض نتيجة المحور كاملاً، يليه التفصيل لكل بُعد كالتالي:

ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد الرشاقة التنظيمية (ن=٣٠٠)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البُعد |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| 6 | 0.85 | 2.93 | البُعد الأول: رشاقة الاستشعار |
| 4 | 0.88 | 3.12 | البُعد الثاني: رشاقة عملية اتخاذ القرار |
| 2 | 0.90 | 3.24 | البُعد الثالث: رشاقة الاستراتيجية |
| 3 | 0.95 | 3.24 | البعد الرابع: رشاقة الممارسة |
| 5 | 1.01 | 2.97 | البعد الخامس: رشاقة القدرة على التعلم |
| 1 | 1.01 | 3.30 | البعد السادس: رشاقة تكنولوجيا المعلومات |
| | 0.85 | 3.13 | جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية |

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة

الأزمات بالجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ (٣,١٣) درجة، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٥) درجة، وهي درجة متوسطة. وجاء ترتيب أبعادها وفقاً للتالي: رشاقة التكنولوجيا المعلومات ثم رشاقة الاستراتيجية، ثم رشاقة الممارسة ثم رشاقة عملية اتخاذ القرار ثم رشاقة القدرة على التعلم، وأخيراً رشاقة الاستشعار. وتعزو الباحثان هذه النتيجة للتوجه العام للجامعات نحو تفعيل التعليم الإلكتروني والتوسع في قنوات الاتصال بين الجامعات والطلاب والمجتمع وتطوير الهياكل التنظيمية وتعديل الصلاحيات وتصميم مؤشرات الأداء، وتتفق الدرجة المتوسطة لهذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أحمد، ٢٠١٦م) بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة (المواضية، ٢٠١٦م) التي جاءت بدرجة مرتفعة، ونتيجة دراسة (عبد العال، ٢٠١٩م) التي جاءت بدرجة عالية. وفيما يلي التفصيل لنتائج أبعاد الدراسة:

البُعد الأول: رشاقة الاستشعار:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لبنود البُعد الأول (ن=٣٠٠)

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | تعمل الجامعة على التنبؤ بالأزمات | 2.92 | 1.04 | 3 |
| 2 | تستطلع الجامعة التغييرات البيئية في الوقت المناسب | 3.02 | 0.96 | 2 |
| 3 | تفقد الجامعة دورات تدريبية استباقية للطلاب في التعامل مع مختلف الأزمات | 2.47 | 1.16 | 5 |
| 4 | هيأت الجامعة وسائل وأدوات بديلة للتعليم أثناء حدوث الأزمات | 3.51 | 1.06 | 1 |
| 5 | توفر الجامعة قواعد بيانات ومعلومات للتنبؤ بالأزمات | 2.72 | 1.10 | 4 |
| | المتوسط العام | 2.93 | 0.85 | |

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق بُعد رشاقة الاستشعار من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ (٢,٩٣) درجة، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٥) درجة، وهي درجة متوسطة. وتفسر الباحثان

النتيجة بأن إدارة الجامعات في العموم تهتم باستشعار المخاطر المحتملة التي قد تكون في المحيط الداخلي للجامعة فيما يقل الاستشعار للبيئة الخارجية. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة كل من (عبد العال، ٢٠١٩م) التي كانت عالية، ونتيجة دراسة (إيناس الدباغ، ٢٠١٧م) التي جاءت منخفضة.

البُعد الثاني: رشافة عملية اتخاذ القرار:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لبنود البُعد الثاني (ن=٣٠٠)

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | تتخذ الجامعة القرارات المناسبة تحت الضغوط من واقع الأزمة | 3.42 | 0.92 | 1 |
| 2 | تستجيب الجامعة في قراراتها للأحداث الهامة حول الطلاب دون أي تأخير | 3.21 | 1.05 | 4 |
| 3 | تتخذ مجالس الكليات القرارات بالوقت المناسب بما يخدم مصلحة الطلاب | 3.27 | 1.04 | 3 |
| 4 | يشارك الطلاب في صناعة القرارات الحرجة التي تؤثر عليهم أثناء الأزمات | 2.36 | 1.23 | 5 |
| 5 | تبقى الجامعة على تواصل مع الطلاب بالطرق الافتراضية أثناء الأزمات | 3.34 | 1.10 | 2 |
| | المتوسط العام | 3.12 | 0.88 | |

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق بُعد رشافة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ (٣,١٢) درجة، بانحراف معياري بلغ (٠,٨٨) درجة، وهي درجة متوسطة. وتعزو الباحثان ذلك لرسوخ مركزية اتخاذ القرار في إدارة الجامعات، وتقييدها باللوائح والتعليمات في ضوء وقوع الأزمات، والتوجه مع إقرار نظام الجامعات الجديد، ومنح استقلالية للجامعات، فإن التحول من القرار المركزي لقرار المجموعات يتطور بشكل بطيء مما يؤثر في سرعة الاستجابة واتخاذ القرار وتنفيذه، وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (إيناس الدباغ، ٢٠١٧م)

التي جاءت متوسطة، وتختلف عن نتيجة دراسة كل من (عبد العال، ٢٠١٩م) التي جاءت عالية، ونتيجة دراسة (أحمد، ٢٠١٦م) التي كانت منخفضة.

البُعد الثالث: رشاقة الاستراتيجية:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لبنود البُعد الثالث (ن=٣٠٠)

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | لدى الجامعة خطة استراتيجية معلنة ومرنة وممكنة التنفيذ وفق التغييرات المحتملة | 2.80 | 1.06 | 5 |
| 2 | تقوم الجامعة بإعادة ترتيب الإجراءات طبقاً لمتطلبات العملية التعليمية في ظل أزمة كورونا | 3.44 | 1.01 | 2 |
| 3 | لدى الجامعة بدائل معلنة في التعليم والتقييم للتطبيق أثناء الأزمات | 3.15 | 1.12 | 4 |
| 4 | تعديل الجامعة السياسات في الوقت المناسب أثناء الأزمات بما يخدم مصلحة الطلاب | 3.30 | 1.05 | 3 |
| 5 | لدى الجامعة سمعة قوية تمكنها من التغيير | 3.49 | 1.11 | 1 |
| | المتوسط العام | 3.24 | 0.90 | |

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق بُعد رشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ (٣,٢٤) درجة، بانحراف معياري بلغ (٠,٩٠) درجة، وهي درجة متوسطة. وتعزو الباحثان تلك النتيجة لوجود خطط مخاطر قد يستعان بها في إدارة بعض تداعيات الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المواضية، ٢٠١٦م).

البُعد الرابع: رشاقة الممارسة:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لبنود البُعد الرابع (ن=٣٠٠)

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | تعتمد الجامعة على نظام اتصال فعال في التواصل مع الطلاب | 3.38 | 1.11 | 1 |
| 2 | تستجيب الجامعة في الوقت المناسب لمتطلبات واحتياجات الطلاب | 3.19 | 1.07 | 4 |
| 3 | تعتمد الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً للتعامل مع الأزمات | 3.12 | 1.09 | 5 |
| 4 | يملك أعضاء هيئة التدريس معارف ومهارات التعامل مع الأزمات (مرونة، سيطرة، تحكم، تقنية، ..) | 3.26 | 1.11 | 2 |
| 5 | تنظم الجامعة آليات التكيف الموائمة مع المستجدات بالوقت المناسب | 3.25 | 1.00 | 3 |
| | المتوسط العام | 3.24 | 0.95 | |

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق بُعد رقابة الممارسة من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ (٣,٢٤) درجة، بانحراف معياري بلغ (٠,٩٥) درجة، وهي درجة متوسطة. وتفسر الباحثان ذلك لمحدودية الصلاحيات والإمكانات التي تمتلكها الأقسام والكلية لتطوير وتعديل الممارسات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إيناس الدباغ، ٢٠١٧م) التي جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف عن نتيجة دراسة كل من (المواضية، ٢٠١٦م) التي جاءت بدرجة مرتفعة، ونتيجة دراسة (عبد العال، ٢٠١٩م) التي كانت بدرجة عالية جداً.

البُعد الخامس: رقابة القدرة على التعلم:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لبنود البُعد الخامس (ن=٣٠٠)

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | تعزز الجامعة من قدرات الطلاب الإبداعية للتعامل مع الأزمات | 2.86 | 1.04 | 5 |
| 2 | تتيح الجامعة المعلومات بشفافية للطلاب | 2.95 | 1.13 | 3 |
| 3 | تعلن الجامعة عن الدروس المستفادة من ممارسات التعليم عن بُعد في ضوء أزمة كورونا | 2.98 | 1.12 | 2 |
| 4 | تمتلك الجامعة القدرة على التعلم بأنماط وطرق جديدة ومبتكرة | 3.15 | 1.10 | 1 |
| 5 | تتيح الجامعة للطلاب تقديم مرئياتهم عن الخدمات المقدمة عبر نظام اتصال مرن | 2.93 | 1.20 | 4 |
| | المتوسط العام | 2.97 | 1.01 | |

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق بُعد رشاقة القدرة على التعلم من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ (٢,٩٧) درجة، بانحراف معياري بلغ (١,٠١) درجة، وهي درجة متوسطة. وتعزو الباحثان ذلك إلى أن التعلم التنظيمي يُبنى على المعارف السابقة، فالتعرض للأزمات يقوي من القدرة على التعلم للجامعات لتكون رصيماً معرفياً ومهارياً وقيادياً في إدارتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إيناس الدباغ، ٢٠١٧م) التي جاءت متوسطة.

البُعد السادس: رشاقة تكنولوجيا المعلومات:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لبنود البُعد السادس (ن=٣٠٠)

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | تمتلك الجامعة القدرة على استيعاب التطورات | 3.36 | 1.04 | 1 |

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|
| | التكنولوجية بسرعة كبيرة ومواجهتها | | | |
| 2 | توفر الجامعة خدمات إلكترونية لخدمة الطلاب أثناء الأزمات بكفاءة وفاعلية | 3.36 | 1.14 | 2 |
| 3 | تستخدم الجامعة تطبيقات تكنولوجية متكاملة فعالة لنظم التدريس والتقييم | 3.28 | 1.12 | 3 |
| 4 | تتوافر في الجامعة بنية تحتية مميزة للاتصال والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس | 3.23 | 1.12 | 5 |
| 5 | تقدم الجامعة دعماً فنياً فعالاً عن بُعد | 3.27 | 1.16 | 4 |
| | المتوسط العام | 3.30 | 1.01 | |

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط العام لدرجة تطبيق بُعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ (٣.٣٠) درجة، بانحراف معياري بلغ (١.٠١) درجة، وهي درجة **متوسطة**. وتعزو الباحثان ذلك إلى أن المستوى التفاعلي بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في تكنولوجيا المعلومات لا يرتقي للتوقعات وتقديم الخدمات المرغوبة بجودة عالية أثناء الأزمات، وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (عبد العال، ٢٠١٩م) التي جاءت عالية.

السؤال الثاني: ما السيناريوهات المستقبلية التي يمكن بها إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تتبنى الباحثان السيناريوهات الاستطلاعية. وتسير خطوات بناء السيناريو على اختلاف أنواعها وفق خطوات ذكرها (السن، ٢٠٠٩م) هي:

١. وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة.
 ٢. فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له.
 ٣. تحديد السيناريوهات البديلة وفرزها.
 ٤. كتابة السيناريوهات. (ص ٢٣٣).
- ١- وصف الوضع الراهن: ويتم بتحديد جوانب القوة والضعف وفق نتائج الدراسة الميدانية في الجامعات الحكومية السعودية، ونتائج الدراسات السابقة، وتحليل أدبيات الدراسة يستعرضها الجدول (١٣):

جدول رقم (١٣)

وصف الوضع الراهن

| جوانب الضعف | جوانب القوة |
|--|--|
| • قلة اشراك الطلاب في تقويم الاستفادة من الخدمات المتوافرة. | • وجود قواعد بيانات للطلاب يمكن بها التعرف على احتياجاتهم. |
| • افتقار الأقسام والكليات لأدوات قياس الاحتياج والرضا للطلاب. | • وجود تواصل إلكتروني يحقق التواصل الفوري والفعال مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. |
| • ضعف التنسيق والتكامل في المستويات الإدارية بين القسم والكلية وعمادة الدراسات العليا. | • توافر هيكل تنظيمية محددة المسؤوليات والأدوار والعلاقة بين المستويات. |
| • الافتقار لمتابعة فاعلية الأنشطة التعليمية أثناء الأزمة وعدم وجود خطة وأدوات لمتابعة الأداء والتقييم. | • القدرة على إعادة ترتيب الإجراءات وفقاً لمتطلبات الوضع. |
| • ندرة تمثيل الطلاب في مجالس اتخاذ القرار. | • القدرة على تعديل بعض السياسات المستقبلية. |
| • ضعف الإعلان عن نتائج قياس الاحتياج والرضا. | • توافر إمكانيات قوية لبعض الجامعات. يمتلك بعض أعضاء هيئة التدريس مهارات التعامل مع الأزمات. |
| • ضعف وجود آليات التكيف مع المستجدات والأزمات في الوقت المناسب. | • القدرة على استيعاب التطور التكنولوجي وتوظيفه بكفاءة. |
| • ضعف التشجيع للقدرة الإبداعية لطلاب الدراسات العليا. | |

الخطوة الثانية: تحديد الاتجاهات العامة:

- الاتجاه نحو الاستقلالية للجامعات، في بناء لوائجها الأكاديمية والمالية والإدارية، وفق السياسات العامة التي تقرها الدولة من خلال مجلس شؤون الجامعات.
- الاتجاه نحو توسيع المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الحكومية السعودية بتفعيل المجالس الطلابية.

- الاتجاه نحو تطبيق آليات لاختيار الأكفاء للمشاركة في إدارة الكليات والأقسام بالجامعات الحكومية السعودية.
- الاتجاه نحو تحقيق رؤية (٢٠٣٠) في التنظيم الإداري للجامعات، بما في ذلك تطوير الهياكل التنظيمية وتعديل الصلاحيات وتصميم مؤشرات الأداء في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.
- اتجاه الجامعات لإقرار خطط استراتيجية تتضمن إدارة الأزمات والمخاطر تحقيقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- الاتجاه نحو التنوع والتوسع في قنوات الاتصال بين الجامعات الحكومية السعودية والطلاب والمجتمع.
- الاتجاه نحو تطبيق مجالس حوكمة اتخاذ القرار في إدارة الشؤون الجامعية للجامعات الحكومية السعودية.
- الاتجاه نحو تفعيل التعليم الإلكتروني وتحديد نسب محددة في تنفيذ المقررات الدراسية في الجامعات الحكومية السعودية.
- المراجعة المستمرة للمتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق متطلبات الجودة للجامعات الحكومية السعودية.
- التطوير المستمر للمقررات وأساليب تصميم التدريس والتقويم للجامعات الحكومية السعودية وفق منهجيات التعلم الإلكتروني.

٣- فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له: بهدف الكشف عن القوى المحركة ذات التأثير الفعال في إدارة الأزمة في الجامعات الحكومية السعودية، وطبقت ذلك على الأبعاد التي حددت للرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات للجامعات الحكومية السعودية بالاستعانة بمعادلات الاحتمالات الرياضية ومصفوفة التأثير المتقاطع وتوزيع مدى الاحتمال من (١ - ١٠) بالطريقة التي وصفها (زاهر، ٢٠٠٤م، ص٩٥)، التي خلصت الباحثان فيها للنتائج كما في الجدول (١٤):

جدول رقم (١٤)

مصفوفة التأثير المتقاطع (درجة التأثير من ٠ - ١)

| المجموع | التكنولوجيا | القدرة على التعلم | الممارسة | الاستراتيجية | اتخاذ القرار | الاستشعار | المجالات |
|---------|-------------|-------------------|----------|--------------|--------------|-----------|-------------------|
| ٤ | ١ | ٠ | ١ | ١ | ١ | | الاستشعار |
| ٥ | ١ | ١ | ١ | ١ | | ١ | اتخاذ القرار |
| ٤ | ١ | ١ | ١ | | ٠ | ١ | الاستراتيجية |
| ٤ | ٠ | ١ | | ١ | ١ | ١ | الممارسة |
| ٤ | ١ | | ١ | ١ | ١ | ٠ | القدرة على التعلم |
| ٣ | | ٠ | ٠ | ١ | ١ | ١ | التكنولوجيا |
| ٢٤ | ٤ | ٣ | ٤ | ٥ | ٤ | ٤ | المجموع |

ويظهر الأثر الإجمالي لمجالات التأثير بعد قسمة مجموع الأعمدة على مجموع الصفوف كما في

الجدول (١٥):

جدول رقم (١٥)

الأثر الإجمالي لكل بُعد من أبعاد التأثير وفق نتائج مصفوفة التأثير المتقاطع

| المجال | الاستشعار | اتخاذ القرار | الاستراتيجية | الممارسة | القدرة على التعلم | التكنولوجيا |
|----------------|-----------|--------------|--------------|----------|-------------------|-------------|
| الأثر الإجمالي | ١ | ١،٢٥ | ٠،٨ | ١ | ١،٣ | ٠،٧٥ |

يتضح من الجدول (١٥):

- انخفاض تأثير الاستراتيجية للجامعات على إدارة الأزمة، فقد حصل على قيمة (٠،٨) بالرغم من الاعتقاد السائد بأن الاستراتيجية ذات تأثير فعال في إدارة الأزمة، وبالرغم من أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت لها قيمة متوسطة، إلا أن الباحثين تفسران ذلك بأن الاستراتيجية تحدد الأطر العامة في التعامل مع الأزمات وليس خطة عمل تحدت باستمرار وفق المتغيرات المتسارعة في إيقاع أحداث وتطورات الأزمة.

- ضعف تأثير تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمة، فقد حصل على قيمة (٧٥،٠) وهذا ما يغيّر نتائج الدراسة الميدانية حيث حصلت على درجة متوسطة، وقد يرجع ذلك لضعف التدريب على توظيف التكنولوجيا في التدريس والتقويم، وضعف توظيف البنى التحتية في تحقيق الاتصال الفعال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- أن أكثر المجالات تأثيراً في إدارة الأزمة هي: الاستشعار والممارسة واتخاذ القرار والقدرة على التعلم، وبالتالي يمكن القول أن ديناميكية النسق لإدارة الأزمة في ضوء مدخل الرشافة التنظيمية تتم بالاستفادة من الأربعة أبعاد السابقة.

الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات البديلة وفرزها: وفيها تحصر البدائل الممكنة الداخلة في كل

مجال من مجالات التأثير التي حددت بالتركيز على الأبعاد الأربعة التي ظهر لها تأثير محسوس في تحريك النسق، ومن ثم تحديد وفرز السيناريوهات المحتملة، وذلك بافتراض بديلين لكل بُعد من أبعاد الرشافة التنظيمية، فالقدرة على التعلم يمكن تحديد البديلين في (ممكنة، غير ممكنة)، ولاتخاذ القرار يمكن تحديد البديلين في (فردى، مشترك)، وللإستشعار والممارسة يمكن تحديد البديلين في (تقليدى، حديث)، وبذلك ينتج ٨ سيناريوهات محتملة يوضحها الجدول (١٦)، ومن ثم حددت السيناريوهات المقبولة وفق شروط حدوث السيناريوهات، وهي السيناريو ٤ (ابتكاري)، ويتضح أن السيناريوهات ١ و ٢ و ٣ ابتكارية لكن قاصرة؛ فهي لا تدعم الصورة المثلى، والسيناريو ٦ (إصلاحي)، ويتضح أن السيناريوهات ٧ و ٨ إصلاحية لكن قاصرة؛ فالسيناريو الإصلاحي قائم على إصلاح جزئي بمبادرة من بعض الأفراد أو الأقسام أو الكليات مع بقاء سلطة الإدارة الجامعية، والسيناريو ٥ (مرجعي).

جدول رقم (١٦)

السيناريوهات المحتملة

| السيناريو | القدرة على التعلم | اتخاذ القرار | الاستشعار والممارسة |
|-------------|-------------------|--------------|---------------------|
| ١ | ممكنة | فردى | تقليدى |
| ٢ | ممكنة | فردى | حديث |
| ٣ | ممكنة | مشترك | تقليدى |
| ٤ (ابتكاري) | ممكنة | مشترك | حديث |

| الاستشعار والممارسة | اتخاذ القرار | القدرة على التعلم | السيناريو |
|---------------------|--------------|-------------------|------------|
| تقليدي | فردى | غير ممكنة | ٥ (مرجعى) |
| حديث | فردى | غير ممكنة | ٦ (إصلاحي) |
| تقليدي | مشترك | غير ممكنة | ٧ |
| حديث | مشترك | غير ممكنة | ٨ |

٤ - **كتابة السيناريوهات:** وفقاً لنتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية لواقع إدارة الأزمة التي مثلت نقطة انطلاق من الوضع الراهن كسيناريو استطلاعي، وبعد تحديد أبعاد ومجالات تأثير ديناميكية النسق، كتبت السيناريوهات المرجعية والإصلاحية والابتكارية من قبل الباحثين، وعرضت على السادة المحكمين من خبراء الإدارة التربوية البالغ عددهم (٨) محكمين، ومن ثم يمكن وصف السيناريوهات المستقبلية لإدارة الأزمات في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية كما يلي:

أولاً: السيناريو المرجعي:

فرضية السيناريو: ينطلق من افتراض ابتدائي وهو استمرار سيطرة الوضع الراهن، ومن ثم عدم حدوث تغيرات جوهرية في الوضع الحالي في المجالات والأبعاد أو العوامل ذات الصلة بإدارة الأزمة في الجامعات الحكومية السعودية.

المسار المستقبلي: يصف استمرار الوضع الراهن والمحافظة على مستوى تطبيق الجامعة لأبعاد الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات بشكل تقليدي.

الوضع المستقبلي:

- رشاقة الاستشعار: استمرار الاستشعار بأساليب تقليدية للأزمات والمخاطر بمدى متوسط، واستطلاع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية المحتملة، واستمرار تقليدية قوائم المعلومات وضعف الاستفادة منها، واستمرار الجامعات في تهيئة محدودة لوسائل وأدوات بديلة للتعليم أثناء حدوث الأزمات وضعف ظاهر في تنفيذ دورات تدريبية استباقية للطلاب والهيئة الإدارية والتعليمية في التعامل مع مختلف الأزمات.
- رشاقة اتخاذ القرار: استمرار فرض الجامعات لسلطتها المركزية في عملية اتخاذ القرار دون إشراك مجالس الطلاب فيها أثناء الأزمات واستمرار مستوى التواصل معهم عن بُعد أثناء الأزمات، مع بقاء عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمة كرد فعل حالي لتطورات الأحداث وفق

- توجيهات وزارة التعليم الإرشادية في الحرص على مصالح الطلاب.
- رشافة الاستراتيجية: تحافظ إدارة الجامعة على الأداء التقليدي الذي يتعامل مع الأحداث وفق نمط الاستجابة التقليدية من تعديل سياسات وإقرار بدائل تعليم وأساليب تقويم محدودة دون مراجعة دقيقة للأداء الفعلي، كما تستمر الجامعة في مستوى إعدادها للخطة الاستراتيجية وإتاحتها على الموقع الرسمي للجامعة إن وجدت.
 - رشافة الممارسة: استمرار تطبيق الطرق التقليدية من نظم اتصال مع العمادات والكليات، واستجابة لاحتياج الطلاب قدر الإمكان عند تصاعد الأزمة، وتطبيق آليات التكيف الموائمة مع المستجدات، وغيرها التي في مجملها تحقق توجيهات الإدارة العليا للجامعة واستمرار العمل برد فعل للأحداث والتطورات حسب تأثير الأزمة.
 - رشافة القدرة على التعلم: يظهر ضعف الاستفادة من الأزمة بقله التعديل في أنظمة الجامعة وضعف الابتكار لإحداث أساليب جديدة في أنماط التقويم الإلكتروني، مع وجود ضعف في الاستفادة من قواعد البيانات، وضعف في القدرة على التعلم بأنماط جديدة، كإتاحة الفرصة لابتكارات أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا وتقديم مرئياتهم حول الخدمات المقدمة خلال الأزمة.
 - رشافة تكنولوجيا المعلومات: قلة دمج التكنولوجيا في المجال الأكاديمي أدى إلى استمرار الجامعة باستيعاب واستخدام تطبيقات تكنولوجيا لنظم التدريس والتقويم بمستوى متوسط، وبالرغم من توافر بُنى تحتية إلا أنه يستمر الضعف في التدريب على التكنولوجيا وتقديم الدعم الفني الكافي لتحقيق التواصل الفعال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ورئاسة الأقسام.

متطلبات إجرائية لتنفيذ السيناريو:

- استمرار نمط الإدارة المركزية في الجامعات والعمادات والكليات.
- جمود اللوائح والأنظمة والسياسات وعدم مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة.
- المحافظة على مستوى التدريب الحالي على التكنولوجيا وتوظيفها في التعليم والتقويم.
- المحافظة على مستوى التمويل الحالي للأنظمة والمشروعات الداعمة لإدارة الأزمات في الجامعة.

رأي الباحثين: ترى الباحثان أن السيناريو المرجعي من أضعف السيناريوهات للتنبؤ بمستقبل إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية، ويضعف احتمالية تحقيق الجامعة لمكانة في التنافسية العالمية وفق أهداف رؤية (٢٠٣٠).

ثانياً: السيناريو الإصلاحي:

فرضية السيناريو: ينطلق من افتراض تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإصلاح وتحسين أوضاع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية وليس تغييرها بشكل جذري.

المسار المستقبلي: يصف تعميق الإيجابيات الموجودة في الواقع وذلك بالإصلاح الجزئي ومعالجة نواحي القصور؛ لتحسين مستوى تطبيق الجامعة لأبعاد الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات من خلال الاستجابة بشكل فاعل ورشيق مع طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع دون أن يؤدي ذلك إلى إعادة الهيكلة أو دمج أبعاد الرشاقة التنظيمية في الخطة الاستراتيجية للجامعة.

الوضع المستقبلي:

- رشاقة الاستشعار: تُطور أساليب الاستشعار من خلال تطبيق نظم الجودة وإدارة المخاطر، والتدريب الاستباقي لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس على التعامل مع مختلف الأزمات، وتصميم قواعد بيانات فعالة ذات تأثير في عملية الاستشعار والتنبؤ بالأزمات، كما توفر الجامعة وسائل وأدوات بديلة متنوعة للتعليم أثناء الأزمات تتناسب مع ظروف الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- رشاقة اتخاذ القرار: التوجه نحو الإدارة اللامركزية والتوسع في إعطاء الكليات والأقسام حرية مقننة في التعامل مع الأزمة وفق سياسات محددة ترسمها الإدارة العليا في الجامعات، والتحسين من مستوى وآليات التواصل ومشاركة محدودة من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلاب مع أطراف صنع واتخاذ القرار.
- رشاقة الاستراتيجية: تبذل الجامعة محاولات للتعديل على الاستراتيجيات باستحداث أهداف وأساليب تتواءم مع التطورات والتغيرات المحيطة ونمو الأزمة بإجراءات ممكنة التنفيذ مثل التدريب المباشر لأعضاء هيئة التدريس على أساليب التدريس والتقييم الإلكتروني، والتفعيل

المرحلي للمنصات التعليمية الإلكترونية، ووضع بدائل معلنة غير ملزمة في التعليم والتقييم للتطبيق أثناء الأزمات.

- رشاقة الممارسة: يتم التعديل على بعض العمليات والممارسات وتطبيق طرق حديثة من قبل الجهات الإصلاحية، كتطوير تطبيقات التكنولوجيا والوسائط المتعددة والتوسع الكمي والنوعي في توظيفها في التواصل والتدريس، والانفتاح الجزئي للتعاون مع الجهات المعنية، وتطوير معارف ومهارات التعامل مع الأزمات من مرونة وسيطرة وتحكم وتقنية، وغيرها لأعضاء هيئة التدريس.
- رشاقة القدرة على التعلم: تظهر الجامعة نوعاً من التطوير والتحسين في القدرة على التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة وذلك بتعديل الأنظمة جزئياً وكمياً ونوعياً من خلال تطوير أساليب وأنماط وطرق جديدة، وتشجيع الطلاب على تقديم الأفكار الإبداعية للتعامل مع الأزمات.
- رشاقة تكنولوجيا المعلومات: يُفعل دور عمادة التعليم الإلكتروني أو ما يقابلها في الجامعات، ويتم إنشاء وحدات خاصة للدعم الفني الفوري، ويتم التحديد الدقيق لنوع الخدمات المقدمة لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس سواء ألتدريس كان أم للتقويم، وتوفير فرص تدريب متقدمة ومحدودة على المنصات الإلكترونية.

متطلبات إجرائية لتنفيذ السيناريو:

- استمرار نمط الإدارة المركزية مع منح بعض الحرية المشروطة في الجامعات والكليات والعمادات بشكل متدرج.
 - مرونة مقننة للهيكل التنظيمي للجامعة.
 - التعديل الجزئي على اللوائح والأنظمة والسياسات.
 - عقد برامج تدريبية لعلاج ضعف التدريب على التكنولوجيا وتوظيفها بشكل أوسع.
 - الاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية وتوظيفها بشكل فاعل.
- رأي الباحثين:** ترى الباحثتان أن السيناريو الإصلاحي يحاول التغلب على الأزمة وتجاوزها بما يسهم في الحفاظ على المقدرات والسمعة الأكاديمية، وقد يكون مقبولاً كمرحلة انتقالية للسيناريو الابتكاري بالتركيز على الأبعاد التي يمكن التعامل معها برشاقة؛ لوجود بُنى

تحتية تدعم التحرك بخفة في اتخاذ وممارسة وتعلم واستشعار الأزمة في الجامعات السعودية الحكومية.

ثالثاً: السيناريو الابتكاري:

فرضية السيناريو: ينطلق من افتراضات تركز على إحداث تغيير جذري شامل وابتكاري للوضع الراهن بالتنسيق والتكامل مع القوى المؤثرة في إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من خلال خطط تطويرية وتنفيذ أدوار القيادات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع في مواجهة الأزمات.

المسار المستقبلي: يصف التحول الجذري في تطبيق الجامعة لأبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات من خلال حفز الطاقات الإبداعية الموجودة في الجامعات والمجتمع واستثمارها الاستثمار الأفضل وإحداث قدر عالي من التناغم والاتساق بين جميع الأبعاد المؤثرة لإحداث تطور جذري لتفادي أزمات المستقبل.

الوضع المستقبلي:

- رشاقة الاستشعار: تستخدم الجامعة أساليب وأدوات استشعار الأزمات المتطورة منها تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتوفير أدوات وقواعد بيانات دقيقة لاستشعار الأزمات والأخطار، والأخذ باستشارات متخصصة وتجارب بعض الجامعات العالمية وإلزامية التدريب لمنسوبي الجامعة وتنفيذ أزمات افتراضية للتأكد من جاهزية الطلاب ومنسوبي الجامعة من التعامل مع الأزمات.
- رشاقة اتخاذ القرار: تنفذ الإدارة اللامركزية وتمكن الأقسام المتخصصة أثناء الأزمات من عملية صنع واتخاذ القرار باستقلالية تمنح ثقلًا لقرار المجالس الطلابية وممثلي الشعب الطلابية والمجتمع المحلي، وتفتح قنوات متعددة للاتصال من خلال تطبيقات تكنولوجيا فعالة للتواصل المباشر والمتزامن تساهم في توفر اتصال فوري مع أطراف القرار لتطبيق الأزمة.
- رشاقة الاستراتيجية: تُحدَّث تعديلات جذرية في رسم الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية بدمج أبعاد الرشاقة التنظيمية في الخطة الاستراتيجية للجامعة، ويعاد تشكيل الهياكل التنظيمية واللوائح والأنظمة والسياسات والإجراءات المتبعة بما يتفق مع متطلبات التغييرات المحلية

والعالمية، والتفعيل الإلزامي لبدائل التدريس والتقويم والاتصال كالمناصت التعليمية الإلكترونية أثناء وخارج أوقات الأزمات.

- رشاقة الممارسة: تحول جذري في مجال العمليات والممارسات وتنفيذ طرق ابتكارية في هندسة الإجراءات، وإعادة هيكلة العلاقات واستخدام الموارد التنظيمية بشكل حيوي، وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التواصل والتدريس والانفتاح للتعاون مع الجهات المعنية مع تطبيق التعلم الإلكتروني والافتراضي لتفعيل التعليم في مواجهة الأزمات.
- رشاقة القدرة على التعلم: تظهر الجامعة قدرة عالية على التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات حيث يتم التعديل الجذري الابتكاري للوائح والأنظمة والسياسات، ويظهر نمو كبير لقدراتها سواء أمن ناحية نمط التعليم المدمج أم التحول الفعلي للإدارة اللامركزية والإلكترونية مع تطبيق أنماط حديثة للقيادة تساعد على تحقيق الجودة والتنافسية.
- رشاقة تكنولوجيا المعلومات: تُوفّر تقنيات رقمية متطورة مدعمة بالذكاء الاصطناعي و"انترنت الأشياء؛ لأجل التكيف والاستجابة السريعة وتبادل المعرفة والإبداع، كما استخدمت الروبوتات واستحدثت بطاقات تعريف إلكترونية إلزامية لجميع الطلاب ومنسوبي الجامعة للتمكن من العمل مع الروبوتات بفاعلية مما يساهم في تطوير العمليات والبيئات والقدرات التنظيمية للجامعات.

متطلبات إجرائية لتنفيذ السيناريو:

- تمكين الأقسام المتخصصة ومنحها استقلالية مع تفعيل المساءلة والمحاسبة.
- تضمين الهيكل التنظيمي للجامعة أبعاد الرشاقة التنظيمية وإخضاعه للمراجعة الدورية.
- التعديل الجذري على اللوائح والأنظمة والسياسات.
- عقد برامج تدريبية مكثفة للتدريب على برمجيات الذكاء الاصطناعي المستحدثة.
- الاستثمار الفعال للإمكانات المادية والبشرية.
- تطوير مصادر التمويل وإيجاد مصادر تمويل بديلة.

رأي الباحثين: ترى الباحثان أن السيناريو الابتكاري هو أفضل السيناريوهات لمستقبل إدارة الأزمات في ضوء الرشاقة التنظيمية، ويدعم ذلك نظام الجامعات الجديد الذي يمنح الاستقلالية للجامعات والتمكين، وتدعمه متطلبات تحقيق رؤية (٢٠٣٠) بالارتقاء في سلم

التنافسية العالمية، بالرغم من متطلباته الصعبة في إحداث تغييرات جذرية عميقة في الأنظمة الإدارية والتنظيمية والتشريعية والتنفيذية للجامعات الحكومية السعودية.

توصيات الدراسة:

- تبني السيناريو الابتكاري لمواجهة الأزمات، ويمكن اعتبار السيناريو الإصلاحى عتبة للتحويل نحو تطبيقه.
- نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية في الجامعات.
- إنشاء مراكز استشراف للمستقبل لاستشعار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات.
- تفعيل دور مراكز إدارة الأزمات والكوارث بالجامعات الحكومية السعودية وربطها بمراكز استشراف المستقبل.
- إعداد خطط استراتيجية لإدارة الأزمات وفق السيناريوهات المقترحة.
- اتباع أساليب تشاركية في إدارة الجامعات الحكومية السعودية لتسهم في تحقيق حوكمتها.

مقترحات بحثية:

- الرشاقة التنظيمية كمدخل لإدارة الأزمات في التعليم العام في مدارس المملكة -تصور مقترح.
- الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين القدرة المؤسسية في الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

أبو ليلي، هنادي. (٢٠١٦م). *المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة*. رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

استرجع من موقع <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org>

أحمد، عبد الوهاب. (٢٠١٦م). *تحسين الأداء الإداري بكلليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية*. مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣، (٨)، ١٥-١١٦.

البشري، محمد عوض. (٢٠١١م). *وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على نماذج من الأزمات في العهد النبوي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

جعفر، يونس. (٢٠١٧). *أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس*. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، ٢١ (١)، ٢٩٣-٣٢٤.

حسين، جيهان حسن. (٢٠١٨م). *واقع إدارة الأزمات بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها*. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، ٢٣، ص ٢٦١-٢٩٩.

الدباغ، إيناس. (٢٠١٨م). *تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي (بحث ميداني)*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٠٥، (٢٤)، ٣٢٥-٣٥١.

رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م). استرجع من موقع <https://vision2030.gov.sa/>

زاهر، ضياء الدين. (٢٠٠٤م). *مقدمة في الدراسات المستقبلية مفاهيم أساليب تطبيقات*. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

الزعبي، عطاف. (٢٠١٩م). *واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ٦٦ (٦٦)، ١٦٧-١٩٦.

السن، عادل عبدالعزيز. (٢٠٠٩م، سبتمبر). *الاستشراف وبناء السيناريوهات*. ورقة مقدمة إلى مؤتمر التخطيط الاستراتيجي للمتفوق والتميز في المنظمات، المنظمة العربية للتتمية الإدارية، القاهرة. طيفور، هيفاء علي. (٢٠١٨م). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات والأكاديميات. *مجلة التربية، جامعة الأزهر،* (١)١٨٧، ٣٥٢-٣٨١.

عبابنة، سعيد محمد. (٢٠١٧م). *إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن: العقبات والحلول المقترحة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن. عبدالرحمن، إيمان. (٢٠١٨م). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، ٣٣ (٧)، ١٠٩٧-١١٢٢ استرجع من موقع

https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/2_Q8DyTBF.pdf

عبدالعال، عنتر. (٢٠١٩م). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية-جامعة سوهاج نموذجاً. *المجلة التربوية*، (٥٩)، مارس ٢٥٦-٣١٦. عبيدات، ذوقان، وعدس، وعبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (٢٠١٦م). *البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه*. ط١٨، عمان، الأردن: دار الفكر العربي. العموش، مي علي. (٢٠١٣م). *إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية ومقترحات للتطوير*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن. العيسوي، إبراهيم. (١٩٩٨). *السيناريوهات، بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها*. القاهرة، مصر: مكتبة الشرق الأوسط.

غودية، ميشال ودوران، فليب والهامي، قيس (٢٠٠٤م). *الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم*. الكونسار فاتورا الوطني للفنون والحرف، لبنان. القرشي، ياسر. (٢٠١٧م). *تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الداء المؤسسي المستدام*. رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق. استرجع من موقع

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-14054.pdf>

المصري، مروان. (٢٠١٦م). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة غزة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٠ (٢) ٢٥٧-٣٤١*.

مغاوري، هالة أمين. (٢٠١٦م). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣ (١٠) ١٣٣-١٧٤*.

المواضية، يوسف عطوي. (٢٠١٦م). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

النويمي، خالد بن خضر. (٢٠١٠م). استراتيجية مقترحة لاتخاذ القرار الإداري في مجال الأزمات للمستوى الجامعي في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، استرجع من موقع <http://thesis.mandumah.com/Record/157975>

وزارة التعليم (٢٠٢٠م). اجتماع وزير التعليم مع مدراء الجامعات. استرجع من موقع <https://www.moe.gov.sa/ar/news/pages/un-2020-m4.aspx>

المراجع الاجنبية المترجمة: Arabic Refrences in English

Ababna, Saeed Mohamed. (2017). *Crisis management in Jordanian public universities in northern Jordan: obstacles and proposed solutions*. Unpublished PhD thesis, College of Education, Yarmouk University, Jordan.

Abdul Rahman, Iman. (2018). The reality of crisis management in Jordanian higher education institutions: a field study on Al-Balqa Applied University. *Annajah University Journal for Research (Humanities)*, 33 (7), 1097-1122 Retrieved from https://journals.najah.edu/media/journals/full_texts/2_Q8DyTBF.pdf

Abdulaal, Antar. (2019). Information technology requirements to achieve

- strategic agility in Egyptian universities - Sohag University as a model. *Educational Journal*, (59), March 256-316.
- Abu Laila, Hanadi. (2016). *Strategic Flexibility and Its Impact on Crisis Management: An Applied Study in Jordanian Private Universities*. Master's thesis. Retrieved from <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org>
- Ahmad, Abdul Wahab. (2016). Improving administrative performance in Jazan University colleges in view of the entrance to organizational agility. *Journal of the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 3, (8), 15-116.
- Al-Amosh, Mai Ali. (2013). *Crisis management in Jordanian public universities and proposals for development*. Unpublished PhD thesis, College of Education, Yarmouk University, Jordan.
- Al-Beshri, Muhammad Awadh. (2011). *The function of public relations in crisis management: an applied study on models of crises in the Prophet's Covenant*. Unpublished Master Thesis, Islamic University of Omdurman, Sudan.
- Al-Dabbagh, Enas. (2018). The effect of organizational agility on high performance (field research). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 105, (24), 325-351
- Al-Essawy, Ibrahim. (1998). *Scenarios, researching the concept of scenarios and ways to build them*. Cairo, Egypt: The Middle East Library.
- Al-Faqih, Manal. (2018). The role of strategic agility in achieving the competitive advantage of Yemeni universities. *Journal of the College of Education*, Ibb University - Yemen. Retrieved from <https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/2018100308312916.pdf>
- Al-Massri, Marwan. (2016). A proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools in Gaza Governorate. *Journal of the college of Education in Educational Sciences*, Ain Shams University, 40 (2) 257-341.
- Al-Mawadhia, Youssef Atwi. (2016). *The role of strategic learning in achieving strategic agility in Jordanian private universities: a field study*.

Unpublished Master Thesis, Mutah University, Jordan.

- Al-Mozoughi, Ramadan Aqeela. (2017). The role of organizational culture in achieving efficient crisis management in Libyan hospitals. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Suez Canal University, 8 (4), 208-237.
- Al-Noemi, Khalid bin Khedher. (2010). *A proposed strategy for administrative decision-making in the field of crises for the university level in the Kingdom of Saudi Arabia*. PhD Thesis, retrieved from <http://thesis.mandumah.com/Record/157975>
- Al-Quraishi, Yasser. (2017). *The impact of strategic agility on Sustainable institutional performance*. Master Thesis, University of Qadisiyah, Iraq. Retrieved from <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-14054.pdf>
- Al-Sin, Adel Abdul Aziz. (2009, September). Outlook and Scenario Building. *Paper submitted to the Strategic Planning Conference for Excellence and Excellence in Organizations, Arab Administrative Development Organization*, Cairo.
- Al-Zoubi, Attaf. (2019). The reality of the practice of crisis management in Jordanian governmental universities from the viewpoint of faculty members. *Educational Journal of the Faculty of Education at Sohag University*, 66 (66), 167-196.
- Goudia, Michal and Duran, Philip and Al-Hammami, Qais (2004). *Strategic foresight for institutions and regions*. The National Conservatory of Vatura Arts and Crafts, Lebanon.
- Hussein, Jihan Hassan. (2018). The reality of crisis management in universities: a comparative study between Cairo and Banha universities. *New Horizons in Adult Education Magazine*, Ain Shams University, Adult Education Center, 23, pp.261-299.
- Jafar, Younes. (2017). The impact of strategic planning in crisis management: an applied study on public institutions in the Jerusalem suburbs region, *Al-Aqsa University Journal, Humanities Series*, 21 (1), 293-324
- Ministry of Education (2020). *Minister of Education meeting with university administrators*. Retrieved from

<https://www.moe.gov.sa/ar/news/pages/un-2020-m4.aspx>.

Maghawri, Hala Amin. (2016). Organizational agility is an introduction to improving institutional capacity in Egyptian university education. *Journal of Educational Administration*, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 3 (10) 133-174.

Obaidat, Thouqan, Adas, Abdulrahman, Abdulhaqq, Kayed. (2016). *Scientific research understood, tools and methods*. (18 ed), Amman, Jordan: Dar Al-Fikr Al-Arabi.

Taifour, Haifa Ali. (2018). Crisis Management at the University of Hail: The Sources and Strategies used to deal with it from the viewpoint of academic leaders. *Journal of Education*, Al-Azhar University, 187 (1), 352-381.

The Kingdom of Saudi Arabia vision (2030) Retrieved from <https://vision2030.gov.sa/>

المراجع الأجنبية: References

Aryani, N. (2014). IT and Agility Feature at The Organization (A Case study). *International Journal of Academic Research*, 1(6), 268-293.

Celik, A& Yilmaz R. (2016). Research of the Effusiveness of Strategic Leadersip in Crisis Management: A Comparative Study in Large Entireness and SMES in Konya 3rd industrial Zone. *Postmodern Openings/ Deschideri Postmodern*. Dec 2016, Vol.7Issue2, pp.93-114.