

# العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية

## "دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"

سليم برشيد عبد القادر  
قسم إدارة الأعمال- كلية الأعمال  
جامعة الملك خالد- السعودية  
smouali@kku.edu.sa

نجلاء غازي حامد ال يحي  
قسم إدارة الأعمال- كلية الأعمال  
جامعة الملك خالد- السعودية  
dr.najla9889@gmail.com

---

قبول البحث: 2022/3/13

مراجعة البحث: 2022/3/5

استلام البحث: 2022 /2/15

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.4>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"

نجلاء غازي حامد ال يحي

قسم إدارة الأعمال- كلية الأعمال- جامعة الملك خالد- السعودية

dr.najla9889@gmail.com

سليم برشيد عبد القادر

قسم إدارة الأعمال- كلية الأعمال- جامعة الملك خالد- السعودية

smouali@kku.edu.sa

استلام البحث: 2022/2/15 مراجعة البحث: 2022/3/5 قبول البحث: 2022/3/13 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.4>

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد. ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما عملت استبياناً إلكترونية مكونة من (52) فقرة وزعت على (207) من الموظفين ومنسوبي جامعة الملك خالد، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5% في المحاور الأربع. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات الرشاقة الاستراتيجية الأربع في معادلة الانحدار كالتالي، محور التنظيم، محور التخطيط، محور التكنولوجيا كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تكون جامعة الملك خالد سباقة للتغيير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية من خلال الالتزام بمارسات الرشاقة الاستراتيجية على مستوى التخطيط والتنظيم. وكذلك تبيّن مؤشرات داخلية لرصد الأزمات وذلك كما هو معروف أن الأزمات ترسل إشارات قبل حدوثها فلذلك يمكن الاستفادة من هذه الإشارات من أجل الوقاية من الأزمات ويمكن تطبيق مرحلة الرصد من خلال إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية؛ إدارة الأزمات؛ أبعاد الرشاقة الإستراتيجية؛ جامعة الملك خالد.

### 1. المقدمة:

يرتبط نجاح المؤسسات في عصرنا الحالي بقدرتها على البقاء والتكيف السريع للتغيرات التي تدور حولها، وكل هذا لن يحدث دون أن تكون المؤسسة رشيقة في استراتيجيةها التي تسمح لها بالانحناء والمناورة وتمكنها من إدارة الأزمات. وتجاوز الصعوبات والمشكلات التي تواجهها، لذا فإن الرشاقة الإستراتيجية مهمة جدًا بالنسبة للمنظمة. حيث تتبّع المنظمة رؤية استراتيجية واضحة وتستخدم القدرات الازمة لتحديد الأهداف الاستراتيجية حسب الحاجة.

فالرشاقة الاستراتيجية هي إحدى أهم الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات التي تواجه المنظمات في بيئه الأعمال، كما تمثل الرشاقة الإستراتيجية القدرة على إعطاء المنظمة المرونة والرشاقة الالزمنين للمناورة والبقاء من خلال تمكين المنظمة من تغيير عملياتها الرئيسية بشكل فعال والاستجابة بسرعة للمتغيرات التي تواجهها، وقد تشمل إنشاء نماذج أعمال جديدة وأساليب مبتكرة. (إسماعيل، سما، 2018)

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تمثل بيئة الأعمال المضطربة اليوم تحدياً كبيراً للبقاء أمام جميع المؤسسات في العالم بسبب الظروف الاقتصادية، السياسية والاجتماعية التي عرضتها ومازالت تعرضاً للكثير من الأزمات والتحديات، وتسببت فعلياً في انهيار كثير من المؤسسات التي لا تستطيع التكيف مع مثل هذه الأوضاع، بسبب عدم القدرة على وضع خطط استراتيجية لمواجهة مثل هذه التحديات، لذلك تشكل المرونة في التكيف مع مثل هذه التغيرات مفتاح النجاح وهنا تظهر أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق هذه المرونة. وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بجامعة الملك خالد؟

وينتشر عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ودرجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى موظفي جامعة الملك خالد؟
- ما مستوى ودرجة إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد؟

### 1.2. فرضيات الدراسة:

في إطار تساؤلات الدراسة سيحاول الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية وابعادها الأربع (الخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) وإدارة الأزمات بجامعة الملك خالد.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.
- يوجد أثر ذو ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التنظيم وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأفراد وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكنولوجيا وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الوظيفية، (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ردود واستجابات عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية وابعادها تبعاً للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### 1.3.1. أهمية الدراسة:

تستند أهمية الدراسة الحالية إلى جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي:

وتستند الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تشكل مرجعاً للأكاديميين والباحثين في موضوع الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، والذي يعتبر مفهوم جديد وعصري في الإدارة الاستراتيجية التي بدأت المنظمات في استخدامها، كما تسلط الضوء الدراسة على مدى إلمام موظفي جامعة الملك خالد بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في الحد من المشكلات والأزمات، وأيضاً تتناول مدى توافق متطلبات الرشاقة الاستراتيجية الازمة لتقليل آثار الأزمات في الجامعة. وابراز أهم المعوقات التي تواجهه تطبيق مفهوم الرشاقة الإستراتيجية. أما بالنسبة للأهمية التطبيقية للدراسة في محاولة الخروج بمقترنات يمكن تطبيقها في جامعة الملك خالد لتعزيز الرشاقة الإستراتيجية والتخفيف من الأزمات التي تواجه العاملين في الجامعة، وتطوير أساليب العمل لتعزيز الشعور بالمسؤولية للموظفين مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وتهيئة الجو المناسب لهم لأداء المهام الموكلة إليهم.

### 1.4. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بجامعة الملك خالد، كما يهدف هذا البحث

إلى ما يلي:

- التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها الأربع التخطيط، التنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا في جامعة الملك خالد.
- معرفة الإجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد وأساليب مواجهتها.
- إبراز دور الرشاقة الاستراتيجية في كلا الوظيفتين الوقائية والعلاجية قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- تقديم الحلول والتوصيات المناسبة المستندة على هذه الدراسة المبنية على إيجاد العلاقة بين كل من الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بهدف تطبيقها وممارستها على جامعة الملك خالد.

## 2. الإطار النظري:

## 1.2. الرشاقة الاستراتيجية:

أصبح العالم في حاجة ماسة لوجود القادة الاستراتيجيين وتطوير مهاراتهم وذلك يتطلب تبني خطط استراتيجية حديثة لتحقيق أهداف المنظمات في ضوء التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وبالرغم من وجود التخطيط الاستراتيجي التقليدي في معظم المنظمات إلا أنه لم يعد يكفي وحده لتحقيق النجاح والنمو والاستمرارية للمنظمات مما جعل الإدارة الاستراتيجية بحاجة إلى استراتيجيات جديدة غير تقليدية تمكّنها من التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح والتميز للمنظمة ومواجهة المخاطر المحيطة بها بكل رشاقة ومرنة، ولذلك ظهرت الرشاقة الاستراتيجية وهي نمط جديد من التفكير فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي، وأهمية هذا الموضوع سوف نحاول معالجته من جميع جوانبه وذلك بالطرق إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، أبعادها، متطلباتها وأهميتها.

## • مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

من المفاهيم التي أصبحت تحظى بالكثير من الاهتمام في الوقت الحالي نجد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية والتي تعني في مفهومها البسيط على أنه القدرة على إنشاء المنتجات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالسعر المناسب. (Roth, 1996) بالإضافة إلى ذلك يمكن تعريفها بأنها القدرة على مواجهة التحديات والتطورات المستمرة في بيئه الأعمال عن طريق استراتيجيات مونية تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات والتصدي للخطر. (الضمور، 2017)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن هناك اختلافات بسيطة وفروق تعبيرية بين الباحثين حول تحديد طبيعة مفهوم الرشاقة الاستراتيجية؛ فبعض الباحثون يرون أن الرشاقة الاستراتيجية فن التكيف والاستجابة والتعامل مع المتغيرات البيئية السريعة التي تعيش بها المنظمة، والبعض الآخر ينظرون إليها على أنها قدرة المنظمة على تقديم التزامات استراتيجية مع الحفاظ على ذكائها ومرونتها، في حين يرى البعض أن الرشاقة الاستراتيجية نمط من أنماط اتخاذ القرار في الوقت المناسب لتنفيذ استراتيجيات الأعمال مسيقاً، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن جميع الباحثين ينظرون إلى الرشاقة الاستراتيجية على أنها تساهم في الحفاظ على المنظمات ومساعدتها على منافسة المنظمات الأخرى العاملين في نفس المكان. ويمكن القول بأن الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة التنافسية على التعامل مع تغيرات البيئة عن طريق الاكتشاف المستمر ومراجعة استراتيجية المنظمة للتكيف مع الأوضاع بسرعة وفن.

## • أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

تبين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الاحتياجات والأولويات الواجب توفيرها لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، ويرى الباحثون ومهم (عمرو، 2016) أن هذه الأبعاد تنقسم إلى (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا). وكما هو معلوم بأن التخطيط يعمل على تحسين الأداء للمنظمة وتطوير العمل بكفاءة وإبداع، والتنظيم عادة ما يرتبط بتقسيم وتوزيع العمل والمهام بطريقة منتظمة والتنسيق بين الأنشطة والموارد، كما يمثل الأفراد القوى العظمى لأى منظمة حيث يمكنهم توظيف الموارد وتوجهها لتحقيق الأهداف والسمو بالمنظمة للتميز، وأيضاً التكنولوجيا حيث أصبحت جميع وظائف المنظمة تعتمد بشكل أو بآخر على التكنولوجيا في تخزين المعلومات ومعرفة ما يمر به العالم من أحداث وكل من هذه العناصر تكمل بعضها البعض لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لذلك سيتم شرحها كالتالي:

1. **البعد الأول: التخطيط:** ويعرف على أنه العملية التي تحدد أهداف المنظمة والطرق التي توصلها لتحقيق هذه الأهداف بالشكل المطلوب وفي الزمن المحدد (محمد، 2016). إذا يشكل التخطيط أول العناصر الجوهرية لنجاح الرشاقة الاستراتيجية وتستخدم الإدارة هذه الخطط الاستراتيجية للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات، وهذا هو الهدف من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية كما يجسد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والوجه للوظائف الإدارية الأخرى.

2. **البعد الثاني: التنظيم:** ويعرف بأنه عملية التنسيق بين الأنشطة والموارد والأفراد لتحقيق الغاية والمقصد من العمل وحصول التناغم بين الإمكانيات البشرية والمادية في طريقة تنفيذه. (محمد، 2014)

3. **البعد الثالث: الأفراد:** وتمثل القوى البشرية الجزء الأهم في عمل المنظمة لما لها من تأثير مباشر على الموارد فاستقطاب القوى البشرية والكوادر المؤهلة من أهم العوامل المساعدة على نجاح الأعمال ونمو المنظمة واستمراريتها، ولزيادة إمكانيات المنظمة يجب الاهتمام بالبرامج التدريبية بشكل دوري لتطوير قدرات الأفراد واسهابهم المهارات والمعارف لتحسين أدائهم في العمل مما ينعكس بشكل إيجابي على أعمالهم وبالتالي على المنظمة ككل. (عمرو، 2016)

4. **البعد الرابع: التكنولوجيا:** وهي العملية التي يتم فيها معالجة المدخلات للحصول على المخرجات، كما تشمل التكنولوجيا الوسائل المختلفة والأساليب الإنتاجية والعمليات الفنية لتقديم خدمات ومنتجات بجودة وكفاءة. (أونيس وآخرون، 2013)

• **متطلبات الرشاقة الاستراتيجية:**

ويقصد بها الجوانب الواجب توافرها لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية وزيادة قدرتها التنافسية في المنظمة حيث تنقسم إلى أربعة متطلبات أساسية (Uğurlu et al., 2018) هي:

1. القدرة التكنولوجية: وهي قدرة المنظمة على تغيير التقنيات القديمة بسرعة للحفاظ على كل من تقنيات المنتج والعملية محدثة.
  2. الابتكار التعاوني: ويقصد به قدرة المنظمة على إعادة الهيكلة لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية.
  3. التعلم التنظيمي: وهي مهارة تتضمن الإبداع والتكييف وتعلم استخدام المعلومات وبناء المعرفة بمرور الوقت.
  4. التوافق الداخلي: وهو حل استراتيجي بين إدارات المنظمة أو موظفها حول كيفية التصرف بسرعة وبالتنسيق مع بعضهم البعض.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن متطلبات الرشاقة الاستراتيجية (القدرة التكنولوجية، والابتكار التعاوني، والتعلم التنظيمي، والتوافق الداخلي) تساعد على استمرارية المنظمة ونومها دون تعرّف كما تحقق قدرة المنظمة على التغيير عندما يكون مطلوباً وتتضمن النجاح فيه.

• **أهمية الرشاقة الاستراتيجية:**

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية مفتاح لنجاح المنظمات على كافة الأصعدة وال المجالات لأنها تشكل القدرة على دعم قيادة التغيير والاستفادة من الفرص الناشئة ولقد عدد (Alsharhan, 2020) أهمية الرشاقة الاستراتيجية في عدة نقاط منها:

1. اكساب المنظمة ميزة تنافسية في المرونة والعمل بشكل أسرع وأكثر فعالية.
2. كما أنها تجعل المنظمة قادرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية والتعديل السريع للعمليات والإجراءات والموارد حسب الحاجة.
3. العمل المشترك لزيادة التنافسية.
4. إنشاء علاقات طويلة الأمد بين المنظمة وأصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المنظمة وبالتالي تلبية مطالبهم.
5. الاستفادة من تأثير عمل الأفراد وتتدفق المعلومات.
6. القدرة على الاستغلال الجيد للفرص المتاحة في السوق.
7. تتمتع الرشاقة الإستراتيجية بأهمية كبيرة في بناء المنظمات لأنها طريقة لإدارة التغييرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها المنظمة.
8. زيادة تنافسية المنظمة، وبالتالي فهي وسيلة للتمييز والتفوق على المنافسين.
9. وسيلة لاغتنام الفرص المناسبة والاستفادة من عالم مضطرب.
10. تساهم في زيادة أداء أعمال إبداعية ومبكرة نتيجة الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.

2.2. **ادارة الأزمات:**

مئشيات القطاع الخاص والعام في جميع المجالات السياسية، الأمنية، الاقتصادية والخدمية تتأثر بما تواجهه الدولة والمجتمع من أزمات وكوارث سواء كانت الأزمات داخلية أو خارجية، ولكن تكون المنظمة قادرة على التصدي لهذه الأزمات أو الحد من تأثيرها بما ينبع لها أن يكون لديها خطة واستراتيجية واضحة، وإدارة مدربة ومجهزة بالأدوات المناسبة والكوادر المبiente لهذه المواقف للخروج منها بأقل الأضرار. وفي هذا المحور سوف نحاول توضيح مفهوم الأزمة، أنواعها وخصائصها، وكذلك مفهوم إدارة الأزمات وشروط نجاحها، عواملها، مراحلها، أثارها وإجراءاتها وأيضاً معوقاتها.

• **مفهوم الأزمة:**

حظي مفهوم الأزمة باهتمام الكثير من المفكرين في عدد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وما يهمنا في هذا المجال هو التعريف الاقتصادي والإداري للأزمة لذلك يمكن تعريف الأزمة بأنها تصور حدث غير متوقع يهدد التوقعات الهامة ل أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالصحة والسلامة والقضايا البيئية والاقتصادية، ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة ويؤدي إلى نتائج سلبية. (coombs, 2015)

• **مفهوم إدارة الأزمات:**

بعد التعرف على الأزمة من حيث المفهوم، فمن الأهمية بممكان أن تعرف كيف تدار هذه الأزمات، فإذا إدارة الأزمات تعتبر الحلقة المهمة لمعالجة الأزمة وذلك لما تشكله من أهمية بالنسبة للمنظمة، وتعرف إدارة الأزمات بحسب جميل (2016) على أنها فن التخطيط لمواجهة الأزمات بشكل مبكر مما يمنع حدوثها والتنبؤ بها بهدف السيطرة على المخاطر والحد من أثرها.

في حين هناك من يعرفها بأنها "نشاط إداري يهدف إلى توليد استجابة لمواجهة الأزمات والتصدي لها ويتم ذلك بواسطة فريق عمل مختص مؤهل بالقدرات والمهارات المطلوبة مع وضع إجراءات مناسبة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار" (حسان وداغستانى، 2019). كما عرفت كذلك بأنها "عملية اتخاذ القرارات الوقائية، وتنفيذ التعديل الديناميكي، وحل المشكلات استجابة لسيناريوهات الأزمات المختلفة، بهدف تقليل التهديدات أو الخسائر الناجمة عن الأزمة". (Cao , 2018 , 225)

من خلال ما سبق يتضح أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد طبيعة مفهوم إدارة الأزمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلى أن جميعهم يتفقون أن إدارة الأزمة تساهم في الحد أو التخفيف من النتائج السلبية التي تترتب على حدوث الأزمة كما اتفقوا على أنها عملية استجابة للأحداث المفاجئة.

• **شروط نجاح إدارة الأزمات:**

- أشار الصيرفي إلى عدة شروط لنجاح إدارة الأزمات ينبغي توافرها في المنظمة لتحقيق الغاية المطلوبة منها وهي كالتالي: (الغامدي، 2015)
- إعداد نظام أو هيئة إدارية مختصة بإدارة الأزمات للتعرف على الأزمة وتقديم الحلول المناسبة في أسرع وقت.
- التدريب على ظروف مشابهة للأزمات وهذه الطريقة فعالة لمنع العاملين القدرة على العمل تحت الضغط.
- أثناء التخطيط الاستراتيجي وضع جزء منه لتخطيط إدارة الأزمات.
- التطوير والتقييم المستمر لخطط إدارة الأزمات.
- وجود قاعدة بيانات محدثة وجاهزة لاستعمالها في أي وقت.
- **عوامل إدارة الأزمات:**

وهي الأساليب التي تساعده على الوقاية من الأزمات أو تخفيف أثرها على المنظمة واكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل ويمكن ايجازها كما يلي:

(Cao , 2018)

1. **مراقبة الأزمات:** أول خطوة لإدارة الأزمات هي مراقبتها بهدف السيطرة عليها، وتشمل مراقبة الأزمات الأنشطة التالية: تصنيف الأزمة، وجمع المعلومات المتعلقة بالأزمة، والتحقيق في أسباب الأزمة، وتحديد مدى ونطاق آثار الأزمة.

2. **التحذير المبكر من الأزمات:** بعد قيام المنظمة بمراقبة الأزمات تأتي الخطوة الثانية والتحذير المبكر منها، وذلك من خلال بعض المؤشرات الاستباقية الدالة على اندلاعها، وقد صممت الكثير من المنظمات مؤشرات ووسائل للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها وهي خطوط تحذير قبل اندلاع الأزمات، وذلك من أجل اتخاذ إجراءات استباقية تمكن في بعض الحالات من تجنب الأزمات. أما بالنسبة للأزمات التي لا يمكن تجنبها، فيجب تعزيز الاستعداد لها بشكل أفضل لتقليل الخسائر التي قد تنشأ.

3. **اتخاذ القرار بشأن الأزمات:** بعد مراقبة الأزمة وتحديد طبيعتها، تأتي هذه المرحلة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، والذي يستند إلى مقارنة العديد من بدائل الممكنة ثم اختيار البديل الأمثل للقرار.

4. **التعامل مع الأزمات:** يؤكد التعامل مع الأزمات بشكل خاص على سرعة التعامل. بعد تحديد بديل لقرار الأزمة، من الضروري تطبيق القرار البديل للمشكلة العملية واتخاذ تدابير السيطرة الطارئة لمنع انتشار الأزمة في الوقت المناسب، وبالتالي حل الأزمة ومنع المزيد من الخسائر.

• **إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي:**

1. **مفهوم الأزمة في مؤسسات التعليم العالي:**

عرف أحد الباحثين الأزمة في مؤسسات التعليم العالي: "بأنها الأحداث والقضايا التي تولد ردود الأفعال السلبية من أولياء الأمور، ومن جمهور المستفيدين: والتي تؤثر سلباً على سمعة الجامعة وعلى القوة المالية للجامعة وعلى قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها" (خديجة، أمينة، 2018) وعرفت جامعة داينك الأمريكية الأزمة في خطتها لإدارة الأزمة بأنها نتيجة لحالة فيزيائية طارئة. كالحرائق مثلاً.

وعرف المركز الوطني الأمريكي للإحصاء التربوي الأزمة بأنها أي حدث طبيعي، أو من صنع الإنسان يسبب تعطيل الطلاب في المؤسسة التعليمية، وهذا التفريق يساوي بين الكوارث الطبيعية وبين أنواع الأزمات الأخرى مثل الهجمات الإرهابية، والتي تعطل الأنشطة التربوية سواء بشكل دائم أم مؤقت . ويستخلص الباحث من التعريف السابق أن الأزمة في الجامعة أحداث غير عادية واستثنائية تواجه الجامعة، وتمتاز هذه الأحداث بالمفاجأة، السرعة، واتباع الأحداث، والتي تتطلب استعداداً جيداً لمواجهتها، كما تمتاز الأزمة بتأثيرها الواسع على عمل الجامعة بما في ذلك ايقاف عملها؛ بمعنى أن هناك عنصر تهديد في الأزمة وقد تكون الأزمة بسبب ظروف طبيعية أو من صنع البشر، ولا يمكن توقع حدوثها أو التنبؤ بها وتحدث في أي وقت. وتوصف الأزمة بأنها حدث أو ادعاء أو ظروف تهدد سلامه وسمعة وبقاء الجامعة.

• **أنواع الأزمات في مؤسسات التعليم العالي:**

وفقاً للكثير من الدراسات هناك أربع أنواع من الأزمات قد تصيب مؤسسات التعليم العالي: (خديجة، أمينة، 2018)

1. **الأزمة المفاجئة:**

وهي النوع الأكثر اهتماماً من قبل الناس مثل الحرائق والانفجارات والكوارث الطبيعية والعنف في الحرم الجامعي، وحديثاً الهجمات الإرهابية، وهذه الأنواع من الأزمات تستحوذ اهتماماً كبيراً في عناوين الأخبار في الإعلام، وتثير الفوضى داخل الجامعة وتحدث الأزمات المفاجئة بدون انذار، وتجلب تغطية إعلامية واسعة، ويمكن أن تؤثر وبشكل متكرر على:

أ. الكلية وأعضاء هيئة التدريس وعلى الطلبة والخريجين والداعمين وعلى الجماهير.

- ب. المكاتب والغرف الصيفية، والبني التحتية وعلى الأصول الأخرى.
  - ج. الميزانية والمبادرات والاستثمار.
  - د. سمعة الجامعة وعلى قدرة المجتمع الجامعي على توظيف أعضاء هيئة التدريس، وعلى قبول الطلاب وعلى استمرار دعم الخريجين للجامعة.
2. **الأزمات الغربية:**

بعكس الأزمات المفاجئة فإنه لا يمكن عمل خطط لمواجهة الأزمات الغربية المختلفة غير المتوقعة التي قد تحدث في الحرم الجامعي مثل: الحوادث التي يمكن أن تقع بسبب المصاعد أو السالم الكهربائية.

3. **الأزمات الادراكية:**

وهي الأزمات القائمة على الادعاءات والاشاعات على الجامعة.

4. **الأزمات المشتعلة:**

وهي من أكثر الأزمات تحدياً للإدارات في الجامعات، وتبدأ هذه الأزمات صغيرة وداخلية وتكون عادة بين شخصين وتطور ببطء وتشتعل بمرور الوقت.

### 3. منهجة الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين في جميع الأقسام والوكالات والعمادات والكليات في جامعة الملك خالد. ولقد اختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع 230 استبياناً وقد تم استرجاع (207) استبياناً قابلة للتحليل وذلك بنسبة استرجاع تقدر بـ 90 بالمائة.

#### 2.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

- للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغایات التحليل فقد تمت المعالجة الإحصائية الالزمة للبيانات باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من الفقرات.
  - معاملات ارتباط سيرمان (Spearman's rho) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيانة.
  - معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لتحقق من ثبات الاستبيانة.
  - اختبار كولموجروف سميرنوف لبيان التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (إدارة الأزمات)
  - اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى معنوية 5% عن طريق اختبار t - test ، لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
  - اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ومحاور الدراسة.
  - تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### 3.3. خصائص عينة الدراسة:

يتبيّن من الجدول رقم 1 أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من الذكور والإناث على الترتيب 55.6% و44.4% بالمائة ونستنتج من النتيجة السابقة مشاركة المرأة وتواجدها الواضح في جامعة الملك خالد.

وبالنسبة لمتغير العمر كما بين الجدول أن (14%) من أفراد العينة هم ما دون الثلاثين في حين أن (68.1%) من أفراد العينة تقع أعمارهم ما بين 30-50 سنة وهي النسبة الأعلى ظهوراً في الفئات العمرية للعينة بينما كانت نسبة ما هم فوق الـ 50 سنة (17.9%) من العينة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يوضح الجدول أن (22.3%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس في حين أن (21.7%) هم من حملة الماجستير بينما كانت النسبة الأغلب في العينة من حملة الدكتوراه حيث بلغت (56%).

كما يوضح الجدول توزيع متغير سنوات الخبرة حيث كانت (15.4%) من أفراد العينة خبرائهم أقل من 5 سنوات ، بينما كان (31.9%) تراوّح خبرائهم ما بين 5 لأقل من 10 سنوات ، وكانت نسبة من كانت خبرائهم 10 سنوات فأكثر هي النسبة الأكبر في العينة حيث بلغت (52.7%).

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
الجنس		
55.6	115	ذكر
44.4	92	أنثى
الفئة العمرية		
14.0	29	أقل من 30 سنة
68.1	141	50 فأكثر
17.9	37	لأقل من 50
المؤهل العلمي		
22.3	46	بكالوريوس
21.7	45	ماجستير
56	116	دكتوراه
سنوات الخبرة		
15.4	32	أقل من 5 سنوات
31.9	66	لأقل من 10 سنوات
52.7	109	10 فأكثر

#### 4.3 أداة الدراسة:

طبق الباحث في دراسته أداة الاستبيان لجمع البيانات من خلال مقياسين، المقياس الأول لقياس الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد والمقياس الثاني لقياس إدارة الأزمات، ولقد تضمنت الاستبيان بصيغتها الهائية ثلاثة أجزاء هي:

- **الجزء الأول:** وتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي أنواع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.
- **الجزء الثاني:** محور الرشاقة الاستراتيجية وتضمن أربعة أبعاد وهي التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا ولقد شمل هذا الجزء على 22 عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخمسيني.
- **الجزء الثالث:** تضمن مقياس إدارة الأزمات وذلك وفقاً لثلاث مراحل وهي قبل الأزمة واثناء الأزمة وبعد الأزمة تقييسها 30 عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخمسيني.

#### 5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكيد من صحة الأداة ومن مصداقيتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين واعتمد أجمع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكيد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار كرونباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي 0.89 بالنسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

#### 4. نتائج الدراسة وتحليلها:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما هو واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد؟  
للاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب للمحاور الأربع ول الفقرات كل محاور على حدة، والجدول رقم 2 يبين النتائج للمحاور ككل على النحو التالي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين

الترتيب	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة المحاور	النوع
1	محور التخطيط	4.15	0.63	مرتفعة	
2	محور التنظيم	4.06	0.64	مرتفعة	
3	محور الأفراد	4.04	0.71	مرتفعة	
4	محور التكنولوجيا	3.31	0.72	متوسطة	
الرشاقة الاستراتيجية ككل		4.03	0.67	مرتفعة	

يتضح من الجدول 2 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.15.3.31)، وحصل محور (التخطيط) على أعلى متوسط حسابي (4.15) بانحراف معياري (0.64) واحتل المرتبة الأولى في درجة ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين بالجامعة، بينما حصل محور (الเทคโนโลยيا) على أقل متوسط حسابي (3.31) بانحراف معياري 0.72 واحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور الأربع لممارسات الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد، ونلاحظ أن واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعة على المستوى الكلي وعلى مستوى ثلاثة محاور (محور التخطيط- محور التنظيم- محور الأفراد) بينما كانت درجة ممارسة المحور الرابع (محور التكنولوجيا) متوسطة، وتفق هذه النتيجة مع دراسة حجاوي، والشوابكة، (2017) والتي توصلت إلى أن مستوى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على استمرارية الأعمال في شركات التأمين عالٍ نسبياً.

**2.4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما واقع ممارسات إدارة الأزمات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين؟**  
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والترتيب للمحاور الثلاثة ولفقرات كل محور على حدة، والجدول 3 يبين النتائج للمحاور كل على النحو الآتي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات إدارة الأزمات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين بالجامعة				
الترتيب	درجة ممارسة المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
3	مرتفعة	0.63	3.98	محور ما قبل الأزمات
1	مرتفعة	0.64	4.06	محور أثناء الأزمات
2	مرتفعة	0.71	4.02	محور ما بعد الأزمات
مرتفعة		<b>0.67</b>	<b>4.02</b>	<b>إدارة الأزمات ككل</b>

يتضح من الجدول 3 أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.98، 4.06)، مما يعني وجود ممارسة بدرجة مرتفعة لإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي، (2015) التي توصلت إلى وجود إدراك تام لإدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية في جميع الجامعات التي تمت الدراسة عليها وأكملت على تمكناً من تنفيذ العديد من الأدوار المهمة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مسك (2011)، وتتفق مع دراسة السيسى (2020) التي أوضحت أن واقع استخدام إدارة الأزمات في مدارس المملكة العربية السعودية كانت متوسطة ، وتختلف كذلك مع دراسة بالأطروش، و مسروق (2020) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق محور الاتصال والإذاعة المبكرة في مستشفى بوضياف كان ضعيفاً، بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الملفي (2017) والتي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من تطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات الكويتية.

#### 3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

**3.4.1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرشاقة الاستراتيجية وابعادها الأربع (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) وإدارة الأزمات بجامعة الملك خالد.**

لدراسة الأثر بين ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وممارسات إدارة الأزمات تم استخدام أسلوب الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) للمتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات) على المتغيرات المستقلة (متوسط آراء عينة الدراسة حول ممارسات الرشاقة الاستراتيجية بمحاورها الأربع) لمعرفة أيها أكثر تأثيراً في إدارة الأزمات ، ولكن تمكناً من استخدام تحليل الانحدار المتدرج لابد من توافر شرط تبعية أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع للتوزيع الطبيعي، ولقد تم استخدام اختبار كولموجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) عند مستوى معنوية 5% ويعتبر توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من 5%.

وبعد التحليل تبين تبعية جميع المتغيرات للتوزيع الطبيعي حيث كانت جميع مستويات الدلالة أكبر من 0.05. وبعد أن تأكّد الباحث من تحقق شرط تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي قامت بإجراء تحليل الانحدار المتدرج بهدف تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثّر في المتغير التابع و معنويتها ويعرض جدول رقم 4 تقدّيرات نموذج الانحدار المتدرج بهدف تحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثّر في المتغير التابع.

جدول (4): تقدّيرات نموذج الانحدار المتدرج لبيان أكثر عوامل ممارسات الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً في إدارة الأزمات

التقديرات			عوامل ممارسات الرشاقة الاستراتيجية	F (sig.)	(معامل التحديد $R^2$ )
Sig.	T	$\beta$			
.017	-2.140	-.565	Constant	67.036	0.761
.000	9.866	.407	X2	(0.000)	
.000	5.206	.537	X3		
.000	3.978	.234	X1		
.033	-2.139	.100	X4		
			X1-X4		

وقد أظهر تحليل الانحدار المتدرج أن للمحاور الأربع تأثيراً معنوياً ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5% في المحاور الأربع. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات الرشاقة الاستراتيجية الأربع في معادلة الانحدار كالتالي:

- محور التنظيم.
- محور الأفراد.
- محور التخطيط.
- محور التكنولوجيا.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحث في الإجابة على السؤال الأول من الدراسة الحالية "ما هو واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد؟" حيث ظهر المتوسط الحسابي لمحور التخطيط بأكبر قيمة لمتوسط الحسابي بينما كان أقل متوسط حسابي لاستجابات عينة البحث لمحور التكنولوجيا.

وتعكس نتائج الجدول السابق الآثار الواضح لمحاور ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى العاملين بجامعة الملك خالد، وبظهور من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أنها تفسر 76.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، مما سبق يتضح التأثير الكبير لممارسات الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة الحنزاوي، وأبو قاعود، (2020) في وجود تأثير معنوي لممارسات الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

#### 2.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول دور ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للحقيق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 5:

جدول (5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance للفروق في ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

إلى متغير المؤهل العلمي						
الدلالة	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المحاور
0.431	0.911	0.239	0.925	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.277	70.643	203	داخل المجموعات	
		-	71.431	206	المجموع	

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance للفروق في واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجدول 5 إلى عدم وجود فروق بين أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بعدم وجود فروق واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، وأن آراء أفراد العينة جاءت متشابهة بغض النظر عن المؤهل العلمي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسك (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزو إلى المؤهل العلمي، وتحتختلف مع دراسة الملفي (2017) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذا التقارب في قيم الاستجابات بأن جميع العاملين بالجامعة لديهم نفس الإدراك لأهمية ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات، لذا جاءت آراء أفراد العينة متشابهة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

#### 3.3.4. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول دور ممارسات الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للحقيق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وكانت نتائج تحليل التباين كما هو موضح في جدول 6:

جدول (6): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) للفروق في واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة						
الدلالة	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المحاور
0.680	2.602	0.775	3.873	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.361	89.923	203	داخل المجموعات	
		-	93.802	206	المجموع	

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance للفروق في واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الجدول (15.4) إلى وجود فروق معنوية بين أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تشير إلى عدم وجود فروق لواقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسلك (2011) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة الملفي (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

## 5. النتائج والتوصيات:

### 1. النتائج:

توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تذكرها فيما يلي:

- واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعة على المستوى الكلي وعلى مستوى ثلاثة محاور (محور التخطيط - محور التنظيم - محور الأفراد) بينما كانت درجة ممارسة المحور الرابع (محور التكنولوجيا) متوسطة.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التخطيط وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد. حيث يوجد موافقة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 83.05%.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التنظيم وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد، حيث يوجد موافقة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 81.24%.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الأفراد وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد، يوجد موافقة بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 80.80%.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التكنولوجيا وإدارة الأزمات في جامعة الملك خالد. ولكن كانت درجة الموافقة متوسطة في محور التكنولوجيا بوزن نسبي (66.2%).
- عدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات تعود إلى متغير الجنس، وتدل هذه النتيجة على أن مستوى إدراك عينة البحث متساوي لممارسات الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات بغض النظر عن جنس العاملين بالجامعة.
- وجود فروق معنوية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الفئة العمرية، وكانت الفروق بين العاملين في الفئة العمرية الأقل من 30 سنة وبقية الفئات العمرية لممارسات الرشاقة الاستراتيجية، لصالح الفئات العمرية الأخرى الذين أكدوا بدرجة أكبر على وجود ممارسات للرشاقة الاستراتيجية بدرجة أكبر.
- عدم وجود فروق معنوية من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الفئة العمرية على مستوى ممارسات إدارة الأزمات.
- عدم وجود فروق واقع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، وأن آراء أفراد العينة جاءت متقاربة بغض النظر عن المؤهل العلمي، ويمكن تفسير هذا التقارب بأن جميع العاملين بالجامعة لديهم نفس الإدراك لأهمية ممارسات الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات.
- توصل الباحث من خلال دراسة أثر ممارسات الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بجامعة الملك خالد إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (إدارة الأزمات) حيث كان مستوى الدلالة لها أقل من 5% في المحاور الأربع. وكان ترتيب إدراج عوامل ممارسات الرشاقة الاستراتيجية الأربع في معادلة الانحدار كالتالي:

1. محور التنظيم.
2. محور الأفراد.
3. محور التخطيط.
4. محور التكنولوجيا.

### 2. التوصيات:

من خلال الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى الاستنتاجات التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- تحتاج جامعة الملك خالد إلى الاهتمام بتحقيق مستوى عال من الالتزام بالرشاقة الاستراتيجية، وتمكين العاملين بها من فهم العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. إذا يجب على جامعة الملك خالد من أجل إدارة الأزمات بفعالية تطوير ممارسات الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط والتنظيم، والأفراد والتكنولوجيا) التي تمكّنها من أن تصبح رشيقه استراتيجيًّا.
- ينبغي على جامعة الملك خالد أن تكون سباقة للتغير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية من خلال الالتزام بمارسات الرشاقة الاستراتيجية.
- ينبغي على جامعة الملك خالد أن تكون على ثقة بأن الرشاقة الاستراتيجية ستحقق لها فاعلية أكبر في إدارة الأزمات.

- رصد مؤشرات الأزمات: كما هو معلوم بأن الأزمات ترسل إشارات قبل حدوثها فإنه يمكن الاستفادة من هذه الإشارات من أجل الوقاية من الأزمات ويمكن تطبيق مرحلة الرصد من خلال إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية.
- تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصداقية، وذلك لقياس مستوى ممارسات الرشاقة الاستراتيجية؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية:

1. بالأطرش، حورية ومسروق، فطيمة. (2020). إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا- دراسة ميدانية لعينة من الاداريين، الأطباء والمرضى. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*: 9(2).
2. جعفر، يونس أبراهيم. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. *مجلة جامعة الأقصى*: 21(1).
3. الحريري، محمد سرور. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*: 4(1).
4. الحنزاوي، محمد عبدالله، وأبو قاعود، غازي. (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية. *مجلة النزقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*: 20(2).
5. خديجة بضياف، أمينة علاق. (2018). واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة إضرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهيدى أيام البوادي. مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أم البوادي.
6. أبو رومان، جمانة بشير والقران، عبير كامل. (2019). ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف. *مجلة الممارسة*: 25(4).
7. الشمسي، عائشة يوسف. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة "التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية-الرقابة والحكومة"*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
8. الصانع، إيمان سالم. (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
9. الضمور، معتصم محمد. (2017). *الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء التدريس*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
10. عبد العال، عنتر محمد أحمد. (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجا. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج- كلية التربية*
11. عمرو، هبه محمد محمد. (2016). *الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل.

##### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alsharah, A. (2020). Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration*, 11 (5), 29-43. <https://doi.org/10.5430/ijba.v11n5p29>
2. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
3. Jeneby, S. (2016). *Need for strategic agility in organizations: a case study on adoption of strategic agility in the data and internet service industry in Kenya*. Master, United States International University Africa.
4. Uğurlu, O., Çolakoğlu, E & Öztosun, E. (2018). Strategic Agility and Firm Performance Relationship: A Research in Manufacturing Firms. *International applied social sciences*, 278-285.



## The Relationship between Strategic Agility and the Ability to Manage Crises in Saudi Universities "An Applied Study on King Khalid University"

**Najla Ghazy Hamed Al-Yaha**

Department of Business Administration, Business College, King Khaled University, KSA  
 dr.najla9889@gmail.com

**Salim Bourchid Abdelkader**

Department of Business Administration, Business College, King Khaled University, KSA  
 smouali@kku.edu.sa

Received: 15/2/2022      Revised: 5/3/2022      Accepted: 13/3/2022      DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.4>

**Abstract:** The study aimed at identifying the relationship between the strategic agility and the ability to manage the crisis for the officials of the King Khaled University. The analytical descriptive methodology was adopted. In addition, a questionnaire formed of (52) items distributed on (207) of the officials of the King Khaled University was used. The study proved some conclusions, the most important ones are that: A statistically significant moral effect on the secondary variable (crisis management) as the significance level is less than 5% for the four axes. In addition, the arrangement of the four elements of the strategic agility practices in the regression equation comes as follow: organization, individuals, planning and technology. The study produced some recommendations, most importantly, firstly, King Khaled University should care about change instead of being a reaction in order to have the ability to quickly and effectively confront through adherence to the strategic agility practices on the level of organizing and planning. Secondly, the University should adopt internal indicators to control the crisis as such crisis send signs before its happening. Thus, those signs may be exploited to avoid the crisis. The control phase can be implemented through conducting a survey to the internal and external environment.

**Keywords:** strategic agility; manage crises; dimensions of strategic agility; King Khaled University.

### References:

1. 'bdal'al, 'ntr Mhmd Ahmd. (2019). Mtibat Tknwlwja Alm'lwm Alrshaqh Alastratyjh Baljam'at Almsryh: Jam't Swhaj Nmwdja. Almjlh Altrbwjh: Jam't Swhaj- Klyt Altrbyh
2. 'mrw, Hbh Mhmd Mhmd. (2016). Alrshaqh Alastratyjh W'laqtha Balmyzh Altnafsyh Lda Shrkat Alatsalat Walm'lwm Al'amly Fy Flstyn. Rsalt Majstyr Fy Edart Ala'mal, Jam't Alkhlyl.
3. Balatrh, Hwryh Wmsrwq, Ftymh. (2020). Edart Alazmat Fy Mstshfa Mhmd Bwdyaf Fy Zl Ja'ht Kwrwna- Drash Mydanyh L'ynh Mn Aladaryyn, Alatba' Walmmrly. Mjlt Ada' Alm'ssat Aljza'ryh: 9(2).
4. Aldmwr, M'tsm Mhmd. (2017). Alrshaqh Alastratyjh Lda Alqadh Alakadymyyn W'laqtha Baltmyz Altnzymy Ljjam'at Alardnyh Mn Wjht Nrz A'da' Altdrys. Rsalt Majstyr, Jam't Alshrq Alawst.
5. Alhnzab, Mhmd 'bdallh, Wabw Qa'wd, Ghazy. (2020). Athr Alrshaqh Alastratyjh Fy Alast'dad Ledarh Alazmh Fy Alkhtwt Aljwyh Alqtryh. Mjlt Alzrqa' Lbhwth Waldrasat Alensanyh: 20(2).
6. Alhryry, Mhmd Srwr. (2019). Astratyjyat Edart Alazmat Wemkanyh Alastfad Fy Jam'at Al'alm Al'rby Waleslamy. Mjlt Aldrasat Alaqtasyh Alm'asrh: 4(1).
7. J'fr, Ywns Abrahym. (2017). Athr Altkhtyt Alastratyjy Fy Edart Alazmat. Mjlt Jam't Alaqsah: 21(1).
8. Khdyjh Bdyaf, Amynh 'laq. (2018). Waq' Edart Alazmh Fy Aljam'at Aljza'ryh, Drash Halh Edrabat Tlbt M'hd Altrbyh Albdnyh Walryadyh Ljam'h Al'rby Bn Mhydy Bam Albwaqy. Mdkt Mastr Ghyr Mnshwrh, Jam't Am Albwaqy.
9. Abw Rwm, Jmanh Bshyr Walfran, 'byr Kaml. (2019). Mmars Ab'ad Alqyadh Althwylyh Fy Ttbyq Asalyb Edart Alazmat Fy Jam't Alta'f. Mjlh Almnarh: 25(4).
10. Alsan', Eyman Salm. (2013). Athr Mhddat Alrshaqh Alastratyjh 'la Al'falyh Altnzymy. Rsalt Majstyr Fy Edart Ala'mal, Jam't Alshrq Alawst.
11. Alshmyly, 'a'shh Ywsf. (2017). Aledarh Alastratyjh Alhdythh "Altkhtyt Alastratyjy – Albna' Altnzymy-Alqyadh Alabda'yh-Alrqab Alhwkmh". Dar Alfjr Llnsh Waltwzy'.