

درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم

أ. د. فؤاد علي العاجز

الجامعة الإسلامية - غزة
فلسطين

د. محمود عبد المجيد عساف

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لديهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق أداة الدراسة التي تكونت من استبانتيين، الأولى (إدارة الأزمات) المكونة من (٣٠) فقرة موزعة على (٣) مجالات، والثانية (مؤشرات التفكير الاستراتيجي) المكونة من (٢٥) فقرة، على عينة الدراسة المكونة من (١٢٣) من العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية (مساعد عميد فما فوق). وكانت أهم النتائج كما يلي:

- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات كانت (٧٦,٠٣٪)، ويمتوسط حسابي (٣,٧٩) واحتل المجال الأول المرتبط بالتخطيط لمواجهة الأزمة على المركز الأول بوزن نسبي (٧٨,٠٧٪) يليه المجال الثالث المرتبط بالتغذية الراجعة ما بعد الأزمة على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٤,٨١٪) يليه المجال الثاني المرتبط بالتعامل مع الأزمة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٤,٤٤٪).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ $\geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات تعزى إلى متغير نوع الجامعة، وذلك لصالح الحكومية منها، ولتغير الرتبة العلمية لصالح (أستاذ مساعد) بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمؤشرات التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا تتراوح ما بين متوسط حسابي (٣,٨٩ - ٤,٥٥)، وعند وزن نسبي (٨٣,٠٥٪) ووجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة

العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات ودرجة التقدير لمؤشرات التفكير الإستراتيجي، حيث كان معامل الارتباط يساوي (٠,٥٧٣).

وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بعدة توصيات، أهمها:

- ١ - تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الإستراتيجي للقيادات العليا بالجامعات الفلسطينية بما يتناسب وظروف البيئة المحلية.
- ٢ - العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في الجامعات على شتى المستويات بمفاهيم إدارة الأزمات ومراحلها.

مقدمة

إن الحياة بطبيعتها ديناميكية، ونحن كأفراد وأسر وجماعات ومنظمات نعيش في بيئة تتفاعل فيها العديد من المتغيرات والعوامل غير الخاضعة لسيطرتنا بالكامل، مثل العوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، والدينية، والديموجرافية (السكانية)، والإيكولوجية (الطبيعية)، لذا لم يعد أي مجتمع بمنجاة من الأزمات، ولم تعد هناك منظمة غير معرضة للأزمات.

ويعيش التعليم في معظم دول العالم أزمات حقيقية، وإن اختلفت أبعادها، وتوعدت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ومن مرحلة إلى أخرى، ورغم هذا التنوع والاختلاف فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية الإدارية ذاتها يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذي يحدث في عالم اليوم سيؤدي إلى تفاقم هذه الأزمة (بهاء الدين، ١٩٩٧: ٢٤).

ولما كانت من خصائص الأزمة الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة، فإن الأزمة ينظر إليها - من خلال منظور مستقبلي- باعتبار أن الخطر الحقيقي للأزمة لا ينصرف أو يتعلق بالماضي والحاضر فقط، ولكنه يتجه وبشدة إلى ما يمكن أن تؤدي إليه الأزمة في المستقبل؛ (الخضير، ٢٠٠٥: ٥٥). إن تعدد وتباين الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها الجامعات تتميز بخصائص معينة تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، كما أنها تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها

بفعالية، والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح الجامعة (الأعرجي، ٢٠٠٠: ١٠٣).

وعليه يقتضي التعامل مع الأزمات إدارة نوعية للمحافظة على البقاء والاستقرار والنمو، وهذا لا يتحقق بمعزل عن تفكير وتخطيط إستراتيجي، كونه الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة في اعتماد المؤسسات الناجحة على التفكير الإستراتيجي. حيث إن التفكير الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على التقليديين الوصول لها، لما يمثلها من أداة لصناعة المستقبل. فيشير (توفيق، ٢٠٠٥: ٧٣) إلى أن تعريف التفكير الاستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل والاستمرارية في البقاء ومعرفة كيفية التعامل معها بشكل دائم ومستمر، وهذا ما تتطلبه إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أشار بريسون (Bryson, 1994) إلى أن التفكير الاستراتيجي ليس دواء لجميع الأمراض، ولكنه ببساطة مجموعة من المفاهيم والإجراءات التي تساعد القادة التربويين على أن ينفذوا مؤسساتهم من الأزمات. وفي ظل ما يعيشه المجتمع الفلسطيني من أزمات متعددة شكلاً ونوعاً بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، كان من الضروري بحث العلاقة بين إدارة الأزمات والتفكير الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الإستراتيجي؟

ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما الدرجات التقديرية لممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات تعزى إلى المتغيرات (نوع الجامعة - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية)؟
- ٣ - ما الدرجات التقديرية لمؤشرات التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية؟
- ٤ - هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات ودرجة تقديرهم لمؤشرات التفكير الإستراتيجي لديهم؟

أهداف الدراسة

- ١ - التعرف إلى الدرجات التقديرية لممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات.
- ٢ - الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات تعزى إلى المتغيرات (نوع الجامعة - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية).
- ٣ - التعرف إلى الدرجات التقديرية لمؤشرات التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- ٤ - التعرف إلى طبيعة العلاقة بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات ودرجة تقديرهم لمؤشرات التفكير الإستراتيجي.

أهمية الدراسة

- تنبثق أهمية الدراسة من دور الإدارة العليا في الجامعات في إدارة الأزمات، وأهمية التفكير الاستراتيجي الذي يمثل أسلوب تحليل للمواقف التي تواجه الجامعة وتتميز بالتحدي والتغير.
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة الإدارة العليا بالجامعات من حيث تحديد مسارها والمواءمة بين الإمكانيات وواقع المنافسة ومستقبل الجامعة.
- رقد المكتبة الفلسطينية خاصة والعربية عامة بإطار نظري يسد الفجوة في موضوع التفكير الاستراتيجي.
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي كإنبلاقة لموضوعات أخرى.

مصطلحات الدراسة:

١ - إدارة الأزمات: يعرفها (الحويطي، ١٩٩٨ : ٨) بأنها: "إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة وتحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم فهي منهج إداري موقفي للتعامل مع الظروف الصعبة، وفي ظلها أو الاستعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

ويعرفها (حمدونة، ٢٠٠٦ : ١٠) بأنها: "النظام الإداري الذي يهتم بمجموعة المتغيرات ورصدها من خلال التعرف إلى أسبابها والاستعداد لها، والاستفادة من الفرص المتاحة والموارد للخروج بمدلولات حقيقية لتحسين التعامل معها".

ويعرفها الباحثان بأنها: "عملية للإدراك والتحكم في المخاطر والتهديدات والمشكلات القائمة والمحتملة للجامعة، بهدف تجنبها أو الحد من آثارها السلبية المدمرة وسرعة إعادة التوازن للنظام واستئناف نشاطه، واستخلاص الدروس المستفادة منها، لمنع تكرارها أو تحسين طرق التعامل معها".

٢ - التفكير الاستراتيجي: يعرفه (الخفاجي، ٢٠١٠: ٦٩) بأنه: "أسلوب تحليل مواقف تواجه المؤسسة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور الاستراتيجي لضمان بقاء المؤسسة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً".

ويعرفه (عاشور، ٢٠٠٧: ٤) بأنها: "عملية تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة تتطلب تحديد الاختيارات على أساس الوضع الحالي بهدف تعزيز القدرة التنافسية من خلال تهيئة قدر من الاستعداد".

ويعرفه الباحثان بأنه: "مسار فكري يحدد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها الجامعة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ للمستقبل".

حدود الدراسة

حد الموضوع: التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بمؤشرات التفكير الاستراتيجي لديها.

الحد المكاني: محافظات غزة.

الحد المؤسسي: جامعة الأقصى (حكومية)، الأزهر والإسلامية (أهلية).

الحد البشري: جميع العاملين في الإدارة العليا بهذه الجامعات (نائب عميد فما فوق).

الحد الزمني: تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في نهاية الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤.

الدراسات السابقة

١ - تعددت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات دراسة (العشي، ٢٠١٣) التي هدفت التعرف إلى أثر

التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية، وكذلك مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا وتكونت عينة الدراسة من (٢٦) منظمة بواقع (٩٥) شخصاً من العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أنه تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية بنسبة ٧٩,٥١٪ كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التفكير الاستراتيجي تعزى لتغير المستوى العلمي الأعلى، وقد تم الاستفادة منها في تحديد ملامح الإطار النظري، وبعض فقرات الاستبانة. وهذا ما يتفق من حيث مجال البحث مع دراسة (الفرا، ٢٠٠٩) التي هدفت التعرف إلى مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى في محافظات غزة وأثره على التعامل مع الأزمات، وقد أجريت الدراسة على ٩٨ منظمة، وأظهرت النتائج أن المنظمات لديها مستوى تفكير استراتيجي مناسباً بلغ (٧٤٪) ولكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يتناسب وحجم الأزمات التي يمر بها الشعب الفلسطيني، كما أظهرت النتائج أنه يوجد انتماء عال لدى العاملين، إلا أن مستوى وضوح الرؤيا اتجاه المستقبل يحتاج إلى المزيد من الاهتمام كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى إلى جميع متغيرات الدراسة. كما تتقاطع في مجال التفكير الاستراتيجي مع دراسة (العبادي والطائي، ٢٠٠٨) التي هدفت لتنمية التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لمتخذ القرار من خلال المشاركة بينهما لما ستكون عليه الجامعة في المستقبل، وكيفية مواجهة التحديات المستقبلية وحل الأزمات، وذلك في جامعة الكوفة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) رئيس قسم وعميد، وقد كان من أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرؤية الاستراتيجية والقيادة، واتضح أن التفكير الاستراتيجي للجامعة يكتنفه بعض الغموض وخاصة في مجال إدارة الأزمة وهناك ضعف

واضح في تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتحقيق الرؤية وخاصة في مجال الإبداع وإدارة الأزمة.

ومن أهم الدراسات التي تعلق بالقيادة العليا في الجامعات والمرتبطة بالتفكير والقيادة الاستراتيجية دراسة (ثابت، ٢٠١٣) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تكونت عينة عشوائية عددها (٢٣٤) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت (٧٢,٥٪). كما أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى للمتغيرات (الجنس، الجامعة، الكلية، وسنوات الخدمة) ولا توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وأن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء. وهذا ما يتفق من حيث المهارات الخاصة بالقيادات العليا بالجامعات مع دراسة حاميدي (Hamidi, 2009) التي هدفت إلى تحديد المهارات اللازمة والضرورية لمديري الجودة الفاعلين في جامعات العلوم الطبية في إيران، وإظهار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) عضواً من المشاركين في ورش العمل، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وثقافة المشاركة، كما وأن القيادة الاستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المستخدم في نماذج الجودة.

أما من حيث فعالية وأثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات، جاءت دراسة (نافع، ٢٠٠٦) لتبحث في العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال استبانة مكونة من (٨٦) فقرة وطبقت على (٢٥٠) من العاملين في الوزارة،

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار والتفكير الاستراتيجي كل على حدة، يمكن أن تعزى إلى مستوى المؤهل الدراسي أو الموقع الوظيفي أو سنوات الخدمة أو محل الإقامة (المحافظة). ووجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة وأقل من درجة التفكير الاستراتيجي، مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي. وهذه الدراسة رغم أنها تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة التطبيق إلا أنها أظهرت ما استند إليه في تفسير النتائج، كما كانت دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات إدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن: الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات إدارة الأزمة بلغت (٨٠,٣٪) كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة هذه الممارسة تعزى إلى متغير (الجنس - سنوات الخدمة) في حين توجد فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير التخصص وذلك لصالح (العلوم الإنسانية).

وجاءت دراسة أليو (Allio, 2006) التي هدفت التحليل المنهجي للوضع الراهن في المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وتشكيل اتجاهاتها على المدى الطويل، كما بينت الدراسة المحاور الرئيسة للتفكير الاستراتيجي ومن أبرزها: التخطيط طويل المدى، التحليل الاستراتيجي، النوعية التي تركز على إعادة هندسة الأنشطة وتخطيط السيناريو لصياغة المستقبل المحتمل والاستعداد له، والمقدرات العالية في المنظمة، والمقاييس التي يتم من خلالها مراقبة تنفيذ العمليات المختلفة، والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات ذات الأهداف المشتركة، وأظهرت الدراسة أنه لا بد من التركيز على هذه المحاور حتى تتمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات السريعة التي تحدث في المجالات المختلفة، والتعامل مع الأزمات. ثم دراسة هيرمان (Herman, 1994) التي هدفت التعرف إلى كفاءة وفاعلية المديرين في إدارة الأزمات، ويمكن تحديدها من خلال النجاح في إعادة الحل والتعامل مع الموقف والتفكير الاستراتيجي، وعمل

قائمة إرشادية تساعد المديرين على الاستعداد والتدريب، والاستجابة للمواقف المختلفة للأزمة والإعداد المستقبلي للأزمة من خلال الإنذارات المبكرة، ومدخل البدائل في حل الأزمة ويعكس عليها ويؤثر فيها. وقام الباحث بصياغة ثلاثة فروض قائمة على الاحتمالات، وتكونت عينة الدراسة من (٧١) من المدارس الثانوية الهولندية، وأظهرت النتائج أن الجدارة في الإدارة والتفكير الاستراتيجي مهمة جداً أثناء الأوقات العصيبة، كما أن المدرء بحاجة إلى تدريبات أكثر في مجال إدارة الأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحثان عدداً من الدراسات السابقة، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم جميعها مرتبطة بمجالات الدراسة من التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات، فقد تناولت دراسة (الفرا، ٢٠٠٩)، و(العشي، ٢٠١٣)، و(نافع، ٢٠٠٦) دور التفكير الاستراتيجي وعلاقته ببعض المتغيرات والمفاهيم رغم اختلاف مجتمعات الدراسة التي تنوع بين المؤسسات غير الحكومية، والمنظمات الأهلية، إلا أن دراسة (ثابت، ٢٠١٣)، و(العبادي، والطائي، ٢٠٠٨) كانت على الجامعات. أما بالنسبة لإدارة الأزمات فقد تناولت الموضوع دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦)، ودراسة (Herman, 2005) مع اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

كما كانت بعض الدراسات مثل دراسة (Hamidi, 2009) ودراسة (ثابت، ٢٠١٣) تناولت التفكير الاستراتيجي كمتطلب من متطلبات القيادة الاستراتيجية، ومدى قدرتها على إدارة الأزمات. ولعل ما يميز الدراسة الحالية أنها الأولى على المستوى الوطني في حدود علم الباحثين التي تناقش الموضوع لدى شريحة الإدارة العليا في الجامعات، وربطته بالتفكير الاستراتيجي.

الإطار النظري للدراسة

تواجه معظم مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات الخاصة في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات متعددة وأزمات جوهرية تتعلق في

سعيها المستمر لتحقيق النجاح، لذلك نجد القيادات فيها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وحشد كافة مواردها لبناء قدرات استراتيجية للتفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات المتنافسة التي تعمل بها. ولذلك سيتم تناول الإطار النظري لهذه الدراسة في محورين:

المحور الأول - إدارة الأزمات:

تعتبر الأزمة في العمل الجامعي فترة حرجة تتشابك فيها أحداث مختلفة داخلياً أو خارجياً تخلق حالة من عدم التوازن في الجامعة مما يسبب خللاً في التفكير نتيجة للضغوط المتراكمة يترتب عليه سوء استثمار للإمكانات مما يؤدي إلى خسائر في النظام الجامعي.

يعرف (الحملوي وسماحة، ٢٠٠٢: ١١٠) إدارة الأزمة بأنها: "عملية إدراك والتحكم في المخاطر والتهديدات والمشكلات القائمة والمحتملة، بهدف تجنبها أو الحد من آثارها السلبية المدمرة، وسرعة إعادة التوازن للنظام واستئناف نشاطه، واستخلاص الدروس المستفادة منها، لمنع تكرارها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، واقتناص الفرص التي تتيحها".

ويعرفها (الحويطي، ١٩٩٦: ٨) بأنها: "تمثل إطار عمل يهدف إلى فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة وتحمل الضغوط الشديدة والرفض للنظام القائم، فهي منهج موقفي للتعامل مع الأزمات والاستعداد والتخطيط لها، وبالدرجة الأولى تعتمد على القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها".

وبناء على التعريفات السابقة يمكن أن يحدد الباحثان، أهداف إدارة الأزمات في التعليم الجامعي بما يلي:

- ١ - تحديد وحصر مصادر المخاطر والتهديدات والمشكلات القائمة والمحتملة.
- ٢ - تقييم الأزمات المحتملة وترتيبها وفقاً لأهميتها.
- ٣ - تصميم وتشغيل نظم إنذار مبكرة فائقة الحساسية.

- ٤ - سرعة إبلاغ المسؤولين ومتخذي القرارات ونقل البيانات.
- ٥ - الحد من وقت اختلال النظام وتوقف النشاط وسرعة إعادة التوازن.
- ٦ - استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات.

مقومات إدارة الأزمة:

يقول (الشعلان، ٢٠٠٢: ١٧) أن التعامل مع إدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى قدرات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومُسندة إلى فريق عمل Task Force لديه الرؤية المستقبلية، وكافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة؛ (عليوة، ٢٠٠٣: ٨١).

ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

١ - تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث ومعالجته؛ (الخضير، ٢٠٠٣: ٥١).

٢ - إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل

النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها.

٣ - **تقدير الموقف:** لابد أن يشمل تقدير الموقف تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديدًا دقيقاً وشاملاً للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها؛ (أبوشامة، ١٩٩٥: ٣٠٠).

٤ - **تحديد الأولويات:** بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

٥ - **تفويض السلطة:** يعد تفويض السلطة "قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها؛ (الأعرجي، ٢٠٠٠: ٥٥).

٦ - **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:** تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

٧ - **الوفرة الاحتياطية الكافية:** الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما

يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة؛ (الحملاني، وسماحة، ٢٠٠: ١٢٢٢).

٨ - التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما: التواجد المستمر في موقع الأحداث، وتأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

٩ - إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث إنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضروري إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من تجارب الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال؛ (الشعلان، ٢٠٠٢: ١٦٢).

ولكن تجدر الإشارة إلى أنه في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية الموظفين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث إن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها. وعليه تتحدد مراحل إدارة الأزمات.

المحور الثاني - التفكير الاستراتيجي:

لقد أصبح النظر إلى الإدارة الاستراتيجية ودورها الخلاق في ظل حتمية تغير المنظمات العملاقة مطلباً أساسياً في دنيا الأعمال، ويعد التفكير

الاستراتيجي أحد المؤهلات المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المؤسسة للوصول إلى القمة الهرمية، وقد استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ منتصف القرن العشرين، منذ بدايات ١٩٦٠ إلى نهاية ١٩٨٠ وفي نهاية الثمانينات، حدثت نقلة مهمة في منطق التفكير الاستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا فرضت تغييراً جذرياً للمفهوم الاستراتيجي؛ (خليف، ٢٠٠٨: ١٠).

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

تصب التعريفات حول أن التفكير الاستراتيجي هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها. وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير؛ (الخفاجي، ٢٠١٠: ٦٧).

ولذلك يعرفه (الغالب، ٢٠٠٧: ٦٥) بأنه: "قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسلة من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلق بالموضوع".

عناصر التفكير الاستراتيجي:

يبرهن (Bonn, 2005: 340) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية، هي:

- ١ - التفكير المنظم: ويمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

٢ - الإبداع: هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو المؤسسة.

٣ - الرؤية المستقبلية: التي تعكس طموحات المنظمة وتزويدها بنظرة شاملة عن (إلى أين نذهب؟) وتعطي إشارات حول التطورات.

فوائد التفكير الاستراتيجي:

يتميز التفكير الاستراتيجي بعدة إيجابيات وفوائد له من بينها ما يلي:

- ١ - بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المؤسسة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلاً من وصفها مغلقاً، لا يؤثر ولا يتأثر بما يحيط به من متغيرات.
- ٢ - التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرع الكلي لمشاكله، وهي امتداد للماضي.
- ٣ - توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
- ٤ - حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار؛ (البراوري، ٢٠٠٦: ٢١).
- ٥ - تحقيق التكيف والمواءمة والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمؤسسة.
- ٦ - تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- ٧ - إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية؛ (محمد، ٢٠٠٢: ٣١).

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي أساساً طريقة أكثر شراً وأكثر إبداعاً للتفكير ولكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسة التي تواجه الجامعات، لذا تجدر الإشارة إلى أن الاستراتيجية الناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وأغراض الشراكة والموارد البشرية، وقد يبدو هذا القول سهلاً لكن التنفيذ يختلف، بالخطوات التمهيدية لتنمية التفكير الاستراتيجي تستلزم الصقل الأكاديمي والتدريب العملي وإدارة الأزمات.

وعليه تتحدد أغراض التفكير الاستراتيجي في الجامعات بما يلي:
(الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٣٠)

- ١ - تحديد القصد الاستراتيجي الذي يقود إدارة الجامعة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.
 - ٢ - تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل الجامعة، لأن التفكير الاستراتيجي هو أنموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا.
 - ٣ - تصيد الفرصة الذكية عبر بناء استراتيجية غرضية للجامعة.
 - ٤ - تمكين الجامعة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.
- كل ما سبق كاف ليظهر نظرياً أن هناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات لما يوفره من مستوى من الذهن المنقحة والخبرة الميدانية في إدارة الجامعة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقّة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي

يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، ٢٠٠٢: ٤٣).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل المجتمع الأصلي من جميع العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية (نائب عميد فما فوق)؛ تم اختيار عينة عشوائية قصدية (١٣٠ عضواً)، في حين كانت الاستبانات المستردة للتحليل عددها (١٢٣) حيث إن (٧) أعضاء لم يستجيبوا نتيجة كثرة انشغالاتهم.

وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٣٠) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، والجدول التالي يبين توزيع العينة القصدية تبعاً للمتغيرات التصنيفية:

جدول رقم (١)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية

نوع الجامعة	حكومية	أهلية	الكلية
العدد	٥٣	٧٠	١٢٣
النسبة المئوية	٤٣,١%	٥٦,٩%	١٠٠
الدرجة العلمية	أكثر من أستاذ مساعد	أستاذ مساعد	الكلية
العدد	١١٣	١٠	١٢٣
النسبة المئوية	٩١,٩%	٨,١%	١٠٠
سنوات الخدمة	أقل من ٥	٥-١٠ سنة	أكثر من ١٠
العدد	٢٥	٢٩	٦٩
النسبة المئوية	٢٠,٣%	٢٣,٦%	٥٦,١%

أداة الدراسة:

١ - الاستبانة الأولى: تقيس درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات، وتتكون من (٣٠) فقرة موزعة على ثلاثة

مجالات: (التخطيط لمواجهة الأزمة ١٢ فقرة، التعامل مع الأزمة ٨ فقرات، التغذية الراجعة ما بعد الأزمة ١٠ فقرات).

٢ - الاستبانة الثانية: تقيس مؤشرات التفكير الاستراتيجي لديهم، وتتكون من (٢٥) فقرة.

صدق وثبات الأداة:

١ - صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٣) من أساتذة الجامعات من المتخصصين في الإدارة التربوية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية. وذلك على النحو التالي:

المجال	العبارات التي تم تعديلها	عبارات تم حذفها
المجال الأول	الفقرة (٢)، الفقرة (١٠)	- تتبنى الإدارة مبدأ التدريب حسب الاحتياجات. - تراعي الإدارة قدرات المبدعين في مواجهة الأزمة
المجال الثاني	الفقرة (٥)، الفقرة (٨)	- تعتمد الإدارة على الاستشارات الخارجية للتعامل مع الأزمة - تتبنى الإدارة مبدأ المكافآت لتخفيف حدة الازمات
المجال الثالث	الفقرة (٤)، الفقرة (١٠)	- توظف الإدارة جميع إمكانياتها للاستفادة من تهديدات الازمة

٢ - صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول رقم (٢)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لمجالها

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٧٢٤	٠,٠٠٠	٢	٠,٣٨٨	٠,٠١٧	٣	٠,٢٩٥	٠,٠٤٢
٤	٠,٦٠١	٠,٠٠٠	٥	٠,٥٣٩	٠,٠٠١	٦	٠,٦٨٥	٠,٠٠٠
٧	٠,٣٣٨	٠,٠٣٤	٨	٠,٦٩٨	٠,٠٠٠	٩	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠
١٠	٠,٧٢٦	٠,٠٠٠	١١	٠,٥٢٢	٠,٠٠٢	١٢	٠,٥١٧	٠,٠٠٢

جدول رقم (٣)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لمجالها

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٧٦٠	٠,٠٠٠	٢	٠,٧٦٢	٠,٠٠٠	٣	٠,٧٠٣	٠,٠٠٠
٤	٠,٦١٤	٠,٠٠٠	٥	٠,٦١٧	٠,٠٠٠	٦	٠,٧٠٠	٠,٠٠٠
٧	٠,٥٣٦	٠,٠٠١	٨	٠,٧٠٣	٠,٠٠٠			

جدول رقم (٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لمجالها

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨٣٤	٠,٠٠٠	٢	٠,٦٩٩	٠,٠٠٠	٣	٠,٦٩٤	٠,٠٠٠
٤	٠,٧٢٧	٠,٠٠٠	٥	٠,٧١٣	٠,٠٠٠	٦	٠,٥٨٥	٠,٠٠٠
٧	٠,٧٧٠	٠,٠٠٠	٨	٠,٧١٨	٠,٠٠٠	٩	٠,٥٥٦	٠,٠٠٠
١٠	٠,٧٩٣	٠,٠٠٠						

جدول رقم (٥)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة (التفكير الاستراتيجي)
والدرجة الكلية

الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٥٦٧	٠,٠٠١	٢	٠,٥٣٢	٠,٠٠١	٣	٠,٣٣٢	٠,٠٣٦
٤	٠,٥٩٢	٠,٠٠٠	٥	٠,٤٢٢	٠,٠١٠	٦	٠,٧٥٠	٠,٠٠٠
٧	٠,٧٢٨	٠,٠٠٠	٨	٠,٨٣٩	٠,٠٠٠	٩	٠,٥٤٠	٠,٠٠١
١٠	٠,٦٨٨	٠,٠٠٠	١١	٠,٨١٣	٠,٠٠٠	١٢	٠,٦٣٧	٠,٠٠٠
١٣	٠,٥٤٢	٠,٠٠١	١٤	٠,٥١٩	٠,٠٠٢	١٥	٠,٥١١	٠,٠٠٢
١٦	٠,٥٩٢	٠,٠٠٠	١٧	٠,٥٢٨	٠,٠٠١	١٨	٠,٥٤٢	٠,٠٠١
١٩	٠,٦١٤	٠,٠٠٠	٢٠	٠,٦٩٨	٠,٠٠٠	٢١	٠,٦٦٧	٠,٠٠٠
٢٢	٠,٦٠٥	٠,٠٠٠	٢٣	٠,٤٨١	٠,٠٠٤	٢٤	٠,٥٣٨	٠,٠٠١
٢٥	٠,٥١٩	٠,٠٠٢						

٣ - الصدق البنائي: حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية.

جدول رقم (٦)

يبين معاملات ارتباط كل مجال من المجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	قيمة الدلالة
١	الأول/ التخطيط لمواجهة الأزمة	٠,٧٦٨	٠,٠٠٠
٢	الثاني/ التعامل مع الأزمة	٠,٧٤٠	٠,٠٠٠
٣	الثالث/ التغذية الراجعة ما بعد الأزمة	٠,٨٩٤	٠,٠٠٠
	الاستبانة ككل	١	

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد الاستبانة مرتبطة ارتباطاً ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق عرضها على أفراد العينة الاستطلاعية؛ التي بلغت (٣٠) فردا وباستخدام طريقة:

- حساب معامل ألفا كرونباخ: حيث تم حساب معامل الثبات لجميع العبارات، حيث يشير إلى أن معاملات الثبات أعلى من (٠,٩١٢) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثين إلى تطبيقها على عينة الدراسة كما هو موضح في جدول رقم (٣).

جدول رقم (٧)

يبين معامل ألفا كرونباخ

م	اسم البعد	عدد الفقرات	الثبات
١	الأول/ التخطيط لمواجهة الأزمة	١٢	٠,٨٠٣
٢	الثاني/ التعامل مع الأزمة	٨	٠,٨٢٣
٣	الثالث/ التغذية الراجعة ما بعد الأزمة	١٠	٠,٩٠٢
	الاستبانة ككل	٣٠	٠,٩١٢

- طريقة التجزئة النصفية: حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين (الفردية- الزوجية) وحساب معامل الارتباط، ومن ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٨)

يبين طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	اسم البعد	معامل ارتباط بيرسون	معامل الارتباط المعدل
١	الأول/ التخطيط لمواجهة الأزمة	٠,٨٢٠	٠,٩٠١
٢	الثاني/ التعامل مع الأزمة	٠,٧٢٤	٠,٨٤٠
٣	الثالث/ التغذية الراجعة ما بعد الأزمة	٠,٨٦٥	٠,٩٢٨
	الاستبانة ككل	٠,٨٨١	٠,٩٣٦

نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة التفكير الاستراتيجي:

- معامل ألفا كرونباخ/ حيث تبين أن قيم معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٣٤)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.
- التجزئة النصفية/ تبين أن قيم معامل الارتباط (٠,٩٠٤) وقيم الارتباط المعدل (٠,٩٥٠).

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات؟".

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات واختبار (T) لعينة واحدة، والنسبة المئوية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

المتوسطات والنسبة المئوية والترتيب للاستبانة ككل

م	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	الأول/ التخطيط لمواجهة الأزمة	٣,٩٠	٧٨,٠٧	١٩,٨٤	٠,٠٠٠	١
٢	الثاني/ التعامل مع الأزمة	٣,٧٢	٧٤,٤٤	١٢,٠٩	٠,٠٠٠	٣
٣	الثالث/ التغذية الراجعة ما بعد الأزمة	٣,٧٤	٧٤,٨١	١١,٦١	٠,٠٠٠	٢
	الاستبانة ككل	٣,٧٩	٧٦,٠٣	١٧,٠٧	٠,٠٠٠	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وقيمة (T) الجدولية ١,٩٨.

من خلال الجدول السابق نجد أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات كانت (٧٦,٠٣٪)، وبمتوسط حسابي (٣,٧٩) واحتل المجال الأول المرتبط بالتخطيط لمواجهة الأزمة على المركز الأول بوزن نسبي (٧٨,٠٧٪) يليه المجال الثالث المرتبط ب التغذية الراجعة ما بعد الأزمة على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٤,٨١٪) يليه المجال الثاني المرتبط بالتعامل مع الأزمة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٤,٤٤٪) وقد يعزى السبب في ذلك إلى إدراك أفراد العينة لكفاءة الإدارة العليا، وتجربتهم الطويلة، وكذلك إلى الأهمية الكبيرة التي توليها الإدارة للتخطيط وهو انعكاس طبيعي للظروف الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (Hamidi, 2009)، ودراسة (العبادي والطائي، ٢٠٠٨).

وفيما يلي عرض ومناقشة كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد العينة على الفقرات والدرجة الكلية لكل مجال.

المجال الأول: التخطيط لمواجهة الأزمة

جدول رقم (١٠)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	توجد خطة مسبقة لاستخدامها عند وقوع الأزمة.	٤,٠٩	٨١,٧١	١٥,٤٣	٠,٠٠٠	٣
٢	تشكل الإدارة فريقاً متنوع التخصصات يختص بإدارة الأزمة.	٤,٠٢	٨٠,٣٣	١٢,٩٨	٠,٠٠٠	٥
٣	يتم وضع جدول أولويات يتسم بالمرونة لمواجهة الأزمة.	٤,٠٠	٨٠,٠٠	١٤,٢٤	٠,٠٠٠	٦

تابع/ جدول رقم (١٠)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٤	تجمع الإدارة المعلومات الكافية والدقيقة للتعامل مع الأزمة	٣,٧٤	٧٤,٨٠	٩,٠٨	٠,٠٠٠	٩
٥	تراعي الإدارة عنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار.	٤,١٦	٨٣,٢٨	١٥,٩٤	٠,٠٠٠	١
٦	يتم تحديد البدائل المتاحة وقت حدوث الأزمة لاختيار الأنسب.	٤,٠٥	٨٠,٩٩	١٤,٥٤	٠,٠٠٠	٤
٧	يتم استخدام قاعدة بيانات متوفرة في حال حدوث الأزمة.	٣,٩٠	٧٨,٠٥	١١,٦٠	٠,٠٠٠	٨
٨	تتنبأ الإدارة بحدوث الأزمة من خلال الخبرات السابقة.	٣,٥٧	٧١,٣٨	٦,٣٦	٠,٠٠٠	١١
٩	تضع الإدارة برامج تدريبية باستمرار للتعامل مع مراحل الأزمة.	٤,١٥	٨٣,٣٨	١٥,٤٢	٠,٠٠٠	٢
١٠	تحتفظ الإدارة بأرشيف يتضمن الأزمات السابقة للاستفادة منها.	٣,٥٢	٧٠,٤١	٥,٩٥	٠,٠٠٠	١٢
١١	تهيئ الإدارة الجامعة والعاملين فيها للتعامل مع الأزمة.	٤,٠٠	٨٠,٠٠	١٣,٠٦	٠,٠٠٠	٦
١٢	تعتمد الإدارة مبدأ توزيع الأدوار لاكتشاف الأزمة وإدارتها.	٣,٦٨	٧٣,٥٠	٨,٠٥	٠,٠٠٠	١٠
	البعد الأول ككل	٣,٩٠	٧٨,٠٧	١٩,٨٤	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن فقرات التخطيط لمواجهة الأزمة تتراوح ما بين متوسط حسابي (٣,٥٢ - ٤,١٦)، وكانت أعلى الفقرات، هي الفقرة رقم (٥) التي تنص على: "تراعي الإدارة عنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار". بمتوسط حسابي (٤,١٦) وقد يعزى السبب في ذلك إلى سرعة تداعي الأحداث على المستوى المحلي في المجتمع الفلسطيني، وكذلك إلى الرغبة والإرادة القوية

لدى الإدارة في مواكبة عصر التحول والتطور رغم المعوقات المتمثلة في الانقسام الداخلي والحصار الإسرائيلي. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (Herman, 1994).

وأن أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (١٠) التي تنص على: "تحتفظ الإدارة بأرشيف يتضمن الأزمات السابقة للاستفادة منها" بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى اعتقاد البعض بأن هذا الأمر ليس من اختصاصهم، كما أن الأهمية تنصب على آليات حل الأزمة لتفادي أقل الخسائر في ظل قلة الإمكانيات المادية، والضائقة المالية التي تمر بها الجامعات الفلسطينية بشكل عام. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (Allio, 2006).

المجال الثاني: التعامل مع الأزمة

جدول رقم (١١)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تدرس الإدارة الظواهر المسببة للأزمة.	٣,٥٨	٧١,٥٤	٦,٣٥	٠,٠٠٠	٦
٢	تنظم لقاءات مع الطلبة لاستيعاب الأزمة فور حدوثها.	٤,٠٨	٨١,٦٣	١٤,٨٩	٠,٠٠٠	٢
٣	تعمل الإدارة على تخفيض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للعمل.	٣,٦٣	٧٢,٥٢	٦,٨١	٠,٠٠٠	٤
٤	تتبنى الإدارة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة.	٣,٤٥	٦٩,٠٢	٥,٤٧	٠,٠٠٠	٨
٥	تستعين الإدارة بالخبرات (داخلياً - خارجياً) لاحتواء الأزمة.	٤,١١	٨٢,٣٠	١٤,٩٢	٠,٠٠٠	١
٦	تستثمر الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية أثناء التعامل مع الأزمة.	٣,٧٦	٧٥,٢٨	٨,٩٢	٠,٠٠٠	٣

تابع/ جدول رقم (١١)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٧	تحد الإدارة من نشر الشائعات في الحديث عن الأزمة.	٣,٦١	٧٢,٢٠	٥,٩٦	٠,٠٠٠	٥
٨	توفر الإدارة جوا من التفاعل والمكاشفة مع العاملين لحل الأزمة.	٣,٥٥	٧١,٠٦	٦,٣٣	٠,٠٠٠	٧
	البعد الثاني ككل	٣,٧٢	٧٤,٤٤	١٢,٠٩	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن فقرات التخطيط لمواجهة الأزمة تتراوح ما بين متوسط حسابي (٣,٤٥ - ٤,١١)، وكانت أعلى الفقرات، هي الفقرة رقم (٥) التي تنص على: "تستعين الإدارة بالخبرات (داخلياً - خارجياً) لاحتواء الأزمة" بمتوسط حسابي (٤,١١)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى وعي الإدارة العليا بخطورة التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج، أو إلى أن هذا يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة. وهو ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦).

وأن أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (٤) التي تنص على: "تتبنى الإدارة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة". بمتوسط حسابي (٣,٤) وقد يعزى السبب في ذلك لاعتبارات خاصة بنظام الجامعات في غزة، حيث إن أغلبها أهلية تابعة لتنظيمات سياسية، حتى الحكومية منها تابعة لنظام الحكم، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة (ثابت، ٢٠١٣) التي تعتبر سياسة الباب المفتوح من أهم مقومات نجاح القيادة وتطوير الأداء وإدارة الأزمات.

المجال الثالث: التغذية الراجعة ما بعد الأزمة

جدول رقم (١٢)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تخصص الإدارة ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	٣,٠٨	٦١,٦٣	٠,٧٧	٠,٢٢١	١٠
٢	تستثمر الإدارة المواقف الناجمة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.	٤,١٩	٨٣,٧٤	١٥,٩٩	٠,٠٠٠	١
٣	تستفيد الإدارة من دراسة أسباب الأزمة لتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.	٤,٠٧	٨١,٤٦	١٤,٣١	٠,٠٠٠	٣
٤	تضع الإدارة خطة للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة بمعالجة الأزمات المستقبلية.	٣,٦٧	٧٣,٣٣	٧,٨٨	٠,٠٠٠	٦
٥	تتابع الإدارة باستمرار آثار الأزمة لضمان عدم تكرارها.	٣,٦٣	٧٢,٦٢	٦,٣٤	٠,٠٠٠	٨
٦	تزود الإدارة العاملين ببيانات الأزمة وآثارها لضمان تفاديها مستقبلاً.	٣,٦٥	٧٣,٠١	٧,٥٣	٠,٠٠٠	٧
٧	تستخلص الإدارة الدروس والعبر من الأزمات التي تواجهها الجامعة.	٣,٧٠	٧٣,٩٨	٧,٨٩	٠,٠٠٠	٤
٨	تفعل الجامعة الإعلام ومؤسسات المجتمع بعد الانتهاء من الأزمة.	٣,٥٩	٧١,٨٧	٦,٧٠	٠,٠٠٠	٩
٩	تعد الإدارة خططا مستقبلية للتعامل مع الأزمات المتوقعة.	٣,٦٨	٧٣,٥٨	٧,١٠	٠,٠٠٠	٥
١٠	تشرك الإدارة جميع الأطراف لتحديد التغذية الراجعة بعد الأزمة.	٤,١١	٨٢,٢٨	١٤,٥١	٠,٠٠٠	٢
	البيد الثالث ككل	٣,٧٤	٧٤,٨١	١١,٦١	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن فقرات التخطيط لمواجهة الأزمة تتراوح ما بين متوسط حسابي (٣,٠٨ - ٤,١٩)، وكانت أعلى الفقرات، هي الفقرة رقم (٢) التي تنص على: "تستثمر الإدارة المواقف الناجمة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير". بمتوسط حسابي (٤,١٩)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى إيمان أفراد العينة بمرحلة التعليم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي؛ حيث إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة يتوقف على توافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة التغير، واستثمار المواقف الناجمة عن الأزمة.

وأن أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (١) التي تنص على: "تخصص الإدارة ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة" بمتوسط حسابي (٣,٠٨) وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية والموارد المالية للجامعات الفلسطينية بشكل عام حيث إنها تعتمد في مواردها بالشكل الأكبر على رسوم الطلبة التي تقلصت نتيجة للحصار الاقتصادي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات تعزى إلى المتغيرات (نوع الجامعة - سنوات الخدمة - الرتبة العلمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات تعزى إلى متغير نوع الجامعة (حكومية - أهلية)؟

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام نتائج اختبار T-test بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق لدى أفراد العينة تبعاً لهذا المتغير.

جدول رقم (١٣)

يبين اختبار (ت) للفروق للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير نوع الجامعة

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أهلية	حكومية	
٠,٠١٠ *	٢,٦٣٠	٣,٨٠	٤,٠٤	الأول
٠,٠٩١	١,٧٠٣	٣,٦٣	٣,٨٤	الثاني
٠,٠٥٦	١,٩٢٩	٣,٦٣	٣,٨٨	الثالث
٠,٠١٣ *	٢,٥١٣	٣,٧٠	٣,٩٣	الدرجة الكلية

يبين الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) للمجال الأول والدرجة الكلية بشكل عام، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير نوع الجامعة وذلك لصالح الجامعات الحكومية، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الجامعات الحكومية تتحمل الإنفاق على هذه الجامعة، كما أنها تجند الأجهزة الحكومية في حال واجهتها أي أزمات، ولذلك كانت الفروق في درجة التقدير لصالح الجامعات الحكومية، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة (ثابت، ٢٠١٣).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات). وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

جدول رقم (١٤)

مصدر التباين ومجموع المربعات وقيمة (ف) تبعا لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من ١٠	١٠-٥ سنة	أقل من ٥	
٠,٤٠٥	٠,٩١٠	٣,٩٥	٣,٨١	٣,٨٨	الأول
٠,٦٩٤	٠,٣٦٧	٣,٧٧	٣,٦٨	٣,٦٥	الثاني
٠,٧٥٠	٠,٢٨٨	٣,٧٨	٣,٦٦	٣,٧٣	الثالث
٠,٥٢٥	٠,٦٤٨	٣,٨٥	٣,٧٢	٣,٧٧	الدرجة الكلية

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة عند $(\alpha \geq 0,05)$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (حمدونة، ٢٠٠٦)، ودراسة (الفرا، ٢٠٠٩) ويختلف مع ما جاءت به دراسة (ثابت، ٢٠١٣). وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن إدارة الأزمات وآلياتها العلمية محل إجماع بغض النظر عن سنوات الخدمة، وبالتالي فهي لا تتجزأ خاصة في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات تعزى إلى متغير الرتبة العلمية (أعلى من أستاذ مساعد، أستاذ مساعد).

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام نتائج اختبار T-test بين مجموعتين مستقلتين للكشف عن الفروق لدى أفراد العينة تبعا لهذا المتغير.

جدول رقم (١٥)

يبين اختبار (ت) للفروق للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أستاذ مساعد	أعلى من أستاذ مساعد	
٠,٠٢٧*	٢,٢٤٤-	٤,٢٤	٣,٨٧	الأول
٠,٠١٤*	٢,٤٩٦-	٤,٢١	٣,٦٨	الثاني
٠,٠٣٦*	٢,١٢٦-	٤,١٩	٣,٧٠	الثالث
٠,٠٠٨*	٢,٦٩٩-	٤,٢٢	٣,٧٦	الدرجة الكلية

يبين الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار (T) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) على جميع المجالات، والدرجة الكلية بشكل عام، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة العلمية وذلك لصالح (أستاذ مساعد)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة قد تكون أقل في تحمل الأعباء ممن هم أعلى منهم، كما أنهم من النادر أن يتقلدوا مناصب قيادية في الجامعات الفلسطينية، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به دراسة (ثابت، ٢٠١٣)، ويتفق مع دراسة (نافع، ٢٠٠٦).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على: "ما درجة تقدير أفراد العينة لمؤشرات التفكير الاستراتيجي؟".

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسطات واختبار (T) لعينة واحدة، والنسبة المئوية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مؤشرات التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١	تبادر الإدارة إلى تقديم أفكار تتصف بالجدة والأصالة والإبداع.	٤,١٥	٨٢,٩٥	١٧,٥٢	٠,٠٠٠	١٦
٢	تمتلك الإدارة القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	٤,٣٠	٨٦,٠٧	٢٠,٤٨	٠,٠٠٠	٤
٣	تساهم الإدارة في توجيه السلوك الايجابي نحو تشجيع العمل الإبداعي.	٤,١٣	٨٢,٦٤	١٧,٠٧	٠,٠٠٠	١٧
٤	تمتلك الإدارة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	٤,٣٠	٨٦,٠٧	٢١,٥٩	٠,٠٠٠	٤
٥	تلتزم الإدارة العليا بالأنظمة والإجراءات لتطبيق المساءلة والشفافية.	٤,٠٧	٨١,٣٢	١٥,٨٨	٠,٠٠٠	٢٠
٦	تستخدم الإدارة نظاما للتعامل مع شكاوى إساءة الصلاحيات.	٤,٥٥	٩٠,٩٨	٢٥,٥٧	٠,٠٠٠	١
٧	تحرص الإدارة على تقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا.	٤,٠٣	٨٠,٦٦	١٤,٦٠	٠,٠٠٠	٢١
٨	تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل.	٣,٨٩	٧٧,٧٠	١١,٥٧	٠,٠٠٠	٢٥
٩	تمتلك الإدارة القدرة على إقناع الأفراد برؤية الجامعة.	٤,٥٠	٨٩,٩٢	٢٤,٤٧	٠,٠٠٠	٢
١٠	تخطط الإدارة للمستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات على الأمد البعيد.	٤,١٦	٨٣,٢٨	١٧,٠٦	٠,٠٠٠	١٣
١١	تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة للأزمات.	٤,٢٧	٨٥,٤٥	١٩,٨٠	٠,٠٠٠	٧

تابع/ جدول رقم (١٦)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مؤشرات

التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
١٢	تتعامل الإدارة مع التنافسية على أنها ظاهرة لا يمكن تفاديها.	٤,١٥	٨٣,٠٠	١٧,٠١	٠,٠٠٠	١٥
١٣	تتميز الإدارة بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية.	٤,٢٥	٨٤,٩٢	١٨,٥٥	٠,٠٠٠	٨
١٤	تتظر الإدارة إلى المؤسسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	٤,٠٣	٨٠,٦٦	١٥,٩٥	٠,٠٠٠	٢١
١٥	تبادر الإدارة بمراجعة الخطط الاستراتيجية من فترة إلى أخرى.	٣,٩٦	٧٩,١٨	١١,٨٤	٠,٠٠٠	٢٣
١٦	تمتلك الإدارة القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة.	٤,٢٤	٨٤,٧٩	٢٠,٣٢	٠,٠٠٠	٩
١٧	تتعامل الإدارة مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها.	٤,٢٤	٨٤,٧٥	١٨,٥٦	٠,٠٠٠	١٠
١٨	تمتلك الإدارة القدرة على استخدام المفاهيم المعرفية (النماذج - الخرائط - ..) لتحديد موقعها التنافسي.	٣,٩٢	٧٨,٣٦	١٣,٦١	٠,٠٠٠	٢٤
١٩	تميل الإدارة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار.	٤,٢٢	٨٤,٤٣	٢٠,٧٧	٠,٠٠٠	١١
٢٠	تمتلك الإدارة القدرة على تحديد الفرص والمخاطر التي تلحق بالجامعة.	٤,٣٠	٨٦,٠٧	١٩,٥٢	٠,٠٠٠	٤
٢١	تمتلك الإدارة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على المعوقات.	٤,١٧	٨٣,٤٧	١٦,٥١	٠,٠٠٠	١٢

تابع/ جدول رقم (١٦)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مؤشرات التفكير الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
٢٢	تمتلك الإدارة القدرة على اقتراح فرضيات عن بيئة العمل.	٤,١٦	٨٣,٢٨	١٨,٧٨	٠,٠٠٠	١٣
٢٣	يتوفر لدى الإدارة الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	٤,١٣	٨٢,٦٢	١٥,٥٧	٠,٠٠٠	١٨
٢٤	تنجز الإدارة المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة.	٤,١٠	٨١,٩٧	١٥,٠٣	٠,٠٠٠	١٩
٢٥	تستخدم الإدارة آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب.	٤,٣١	٨٦,١٢	٢١,٨٩	٠,٠٠٠	٣
	المجموع	٤,١٩	٨٣,٧٣	٢٨,٠٥	٠,٠٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمؤشرات التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا تتراوح ما بين متوسط حسابي (٣,٨٩ - ٤,٥٥)، وعند وزن نسبي (٨٣,٠٥٪) وهي درجة عالية، وكانت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (٦) التي تنص على: "تستخدم الإدارة نظاماً للتعامل مع شكاوى إساءة الصلاحيات". بمتوسط حسابي (٤,٥٥)، والفقرة رقم (٩) التي تنص على: "تمتلك الإدارة القدرة على إقناع الأفراد برؤية الجامعة". بمتوسط حسابي (٤,٥) وقد يعزى السبب في ذلك إلى الضوابط والقوانين المعمول بها في الجامعة، وتتطلب إجراءات خاصة تضمن تحقيق مبدأ المساواة، إلى جانب وعي أفراد العينة بأهمية تحقيق هذا المبدأ بشكل فاعل ومستمر، نظراً لكونه أحد المتطلبات الأساسية للصورة الإيجابية للمؤسسة. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة كل من (الفرا، ٢٠٠٩) و(العشي، ٢٠١٣).

وأن أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (١٨) التي تنص على: "تمتلك الإدارة القدرة على استخدام المفاهيم المعرفية (النماذج - الخرائط) لتحديد موقعها

التنافسي" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) والفقرة رقم (٨) التي تنص على: "تمتلك الإدارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل" بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن البيئة المحيطة والظروف الخاصة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني تتطلب في كثير من الأحيان قرارات لحظية حسب الموقف، وهو ما يتميز به فعلياً بشكل عام في مؤسسات قطاع غزة، مع التوجه الحديث نحو التخطيط المستقبلي وتوثيق الخطط البديلة. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (ثابت، ٢٠١٣).

إجابة السؤال الرابع:

ينص السؤال: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة إدارة الأزمات، ومتوسط تقديرهم لمؤشرات التفكير الاستراتيجي؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضية التي تنص: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة إدارة الأزمات، ومتوسط تقديرهم لمؤشرات التفكير الاستراتيجي"، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (١٧)

معامل الارتباط بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة

م	البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	الأول/ التخطيط لمواجهة الأزمة	٠,٦٥٤	٠,٠٠٠
٢	الثاني/ التعامل مع الأزمة	٠,٣٣٧	٠,٠٠٠
٣	الثالث/ التغذية الراجعة ما بعد الأزمة	٠,٤٤٧	٠,٠٠٠
	الاستبانة ككل	٠,٥٧٣	٠,٠٠٠

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (٠,٥٧٣)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية، حيث كان أعلاها مع

المجال الأول بمعامل ارتباط (٠,٦٥٤) وأدناها مع المجال الثاني بمعامل (٠,٣٣٧).

وهذا يفسر أن هناك وجود علاقة طردية بين مؤشرات التفكير الاستراتيجي بشكل عام وبين إدارة الأزمة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى سعي الجامعات لتطبيق مفاهيم جديدة كالتخطيط الاستراتيجي والحكم الرشيد (الحوكمة)، وهو ما تأثرت به رؤى الجامعات المستقبلية أو مداخلها المستقبلية، وعليه كلما زادت فعالية التفكير الاستراتيجي كلما ارتفعت مستوى الأداء والقدرة على التخطيط والتعامل مع الأزمة، التي تتحكم فيها الظروف المحيطة والتحليل المخصص للبيئة الداخلية والخارجية أكثر من أي أمر آخر. وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (Hamidi, 2009) ودراسة (العشي، ٢٠١٣) مع اختلاف دلالة العلاقة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

- ١ - وضع دليل خاص بالأزمات التي تتعرض لها الجامعات الفلسطينية، واقتراح سبل حلها من خلال برنامج مشترك قائم على التعاون لا التنافسية.
- ٢ - تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي للقيادات العليا بالجامعات الفلسطينية بما يتناسب وظروف البيئة المحلية.
- ٣ - العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في الجامعات على شتى المستويات بمفاهيم إدارة الأزمات ومراحلها.
- ٤ - تحديد أولويات واضحة ومحددة للعمل وفقاً للرؤية الاستراتيجية للجامعة، وبما يحقق نشاط الجامعة في تحديد الأزمات المتوقعة.

- ٥ - ينبغي أن تعمل الجامعات على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة عند التعامل مع الأزمات، ويخفف مستوى الخسائر.
- ٦ - وضع سياسات تحدد مدى إشراك الجهات الخارجية وذات العلاقة في إدارة الأزمات وتقييم وضع الجامعات في ظل الظروف المتغيرة.
- ٧ - بناء منظومة متطورة ذات أبعاد معرفية ومهارية خاصة بالتفكير الاستراتيجي تكفل تطوير نوعي للعاملين ويربط إنجازهم في هذا المجال بنظام الترقيات.

The degree of Senior Administration in Palestinian Universities Practicing Crisis Management and its Relationship to Strategic Thinking

Prof. Fouad A. Al-A'jez

Gaza - Palestine

Dr. Mahmoud A. Assaf

Moe - Palestine

Abstract

The study aims to identify the degree of senior administration in Palestinian universities practicing crisis management and its relationship with indicators of strategic thinking they have. The researchers used the descriptive analytical method, using two questionnaires, the first (crisis management) consisting of 30 items, and the second (indicators of strategic thinking), consisting of (25) items. The study sample consisted of 123 employees in senior administration Palestinian universities (Vice Dean and above). The main results are as follows:

- Total degree of estimate for crisis management was (76.03%), and a mean (3.79) has occupied the first area associated with planning to address the crisis on the first position relative weight (78.07%), followed by third area associated with the feedback after crisis on the second relative weight (74.81%), followed by the second domain associated with dealing with the crisis on the last rank relative weight (74.44%).

- There were statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores estimate for crisis management attributable to type of the university, for the benefit of both governmental, and Academic Rank in favor of (Assistant Professor), while there were no differences attributed to years of service.

- The total score of the sample to estimate indicators of strategic thinking among senior management ranging from (3.89 - 4.55), and the relative weight (83.05 %).

- The existence of a positive relationship for crisis management and the degree of appreciation for indicators of strategic thinking, where the correlation coefficient is equal to (0.573).

In light of the findings recommendations are cited, including:

1 - the development of specialized training programs in special factors of strategic thinking for top leaders of the Palestinian universities in proportion to the local environmental conditions.

2 - Work to increase awareness among workers in the universities at various levels of crisis management concepts and stages.

المراجع

- ١ - أبو شامة، عباس (١٩٩٥). "إدارة الأزمة في المجال الأمني" شرطة الشارقة. مجلة الفكر الشرطي، الإمارات، ٤(٣)، ٣٠٠.
- ٢ - الأعرجي، حسين (٢٠٠٠). إدارة الأزمات - دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٣٩(٤).
- ٣ - الأغا، إحسان (٢٠٠٢). البحث التربوي وعناصره - منهجه وأدواته. الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤ - البراوري، عمر حسين (٢٠٠٦). دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ٥ - الحملوي، محمد وسماحة، السيد (٢٠٠٢). إدارة الأزمات. مطابع الدار الهندسية، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٦ - الحويطي، موسى (١٩٩٦). تقويم فعاليات القرارات الإدارية في ظل الأزمة. المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات، وحدة إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، ١٢-١٣ / أكتوبر.
- ٧ - الحويطي، موسى (١٩٩٨). دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات - سيناريو الموقف الإداري. المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات عين شمس، ٣-٤ أكتوبر، القاهرة.
- ٨ - الخفاجي، نعمة (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٩ - الخضير، محسن أحمد (٢٠٠٣). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري

- لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية.
القاهرة: مكتبة مدبولي.
- ١٠ - الدوري، زكريا (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١١ - الدوري، زكريا وصالح، أحمد (٢٠٠٩). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٢ - الشعلان، فهد أحمد (٢٠٠٢). إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٣ - العبادي، هاشم والطائي، يوسف (٢٠٠٨). الرؤية الاستراتيجية للقيادة الجامعية ودورها في إدارة الزبون الداخلية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- ١٤ - العشي، نهال (٢٠١٣). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٥ - الغالبي، إدريس (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر.
- ١٦ - الفرا، ماجد (٢٠٠٩). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، ٣١ (٩٠)، ٥٩-٣٣.
- ١٧ - بهاء الدين، حسين (١٩٩٧). التعليم والمستقبل. القاهرة: دار المعارف.
- ١٨ - ثابت، رائد (٢٠١٣). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٩ - حجي، أحمد (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار النهضة المصرية.

- ٢٠ - حمدونة، حسام الدين (٢٠٠٦). ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢١ - خليف، لينا (٢٠٠٨). أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٢٢ - عامر، أحمد (١٩٩٦). القائد في موقف الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات، وحدة إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، ١٢-١٣/أكتوبر، القاهرة.
- ٢٣ - عاشور، صابر (٢٠٠٧). دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي. كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.
- ٢٤ - نافع، بشرى (٢٠٠٦). العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٥ - عليوة، السيد (٢٠٠٣). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- ٢٦ - محمد، طارق (٢٠٠٢). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. إربد: دار المتنبى للنشر والتوزيع.
- 27 - Allio, R. (2006). Strategic Thinking: The Ten Big Ideas. **Strategy & Leadership**, 34(4), 4-13.
- 28 - Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A multilevel Approach. **Leadership & Organization Development Journal**, 26(5), 336-354.
- 29 - Hamidi, Yadollah (2009). Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: what skills is necessary, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 3(3), 2563-2569.
- 30 - Herman, J. (1994). Crisis Management: A Guide To School Crisis and Actions Taken. The Practicing Administrator's Leadership Series. **ERIC**: ED378661.

