

ISRAA University – Palestine

Dean of Postgraduate Studies

Faculty of Administrative and Financial
Science

Master of Business Administration



جامعة الإسرائ – فلسطين

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية والمالية

ماجستير إدارة الأعمال

**أثر إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية
الخاصة: دراسة حالة على جامعة الإسرائ**

**The Impact of Crisis Management on Improving
Institutional Performance at Palestinian Private
Universities: Case Study of Al - Israa University**

إعداد الباحث

عمر محمد الهندي

إشراف

د. محمود عبد الرحمن الشنطي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة الإسرائ – فلسطين

د. أحمد إسماعيل الحساينة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة الإسرائ – فلسطين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال في العلوم الإدارية
والمالية بجامعة الإسرائ – فلسطين

1446هـ - 2025م

إقرار الباحث

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة الموسومة بالعنوان:

أثر إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية الخاصة (دراسة حالة على جامعة الإسرء).

The Impact of Crisis Management in Improving Institutional Performance at Palestinian Private Universities (Case Study of Al - Israa University).

أقر بأن ما ورد في هذه الرسالة هو نتاج عملي وجهدي باستثناء ما تم الإشارة إليه في متن الرسالة بعد تسجيلي لدرجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، وأن ما ورد فيها ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى جامعة الإسرء، أو في أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى باستثناء الحالات التي تنص على خلاف ذلك بالإشارة أو بالإقرار.

I declare that this thesis has been composed solely by myself and it represents my work which has been done after registration for the degree of Master in Business Administration and that it has not been submitted, in whole or in part, in any previous application for a degree at Israa University or at any other institution, except where states otherwise by reference or acknowledgment, the work presented is entirely my own.

اسم الطالب (student name): عمر محمد سعيد محمد الهندي (OMAR M. M. ALHENDI)

التوقيع (signature): 

التاريخ (date): 25 ذو الحجة 1446 (21.06.2025)



نتيجة الحكم على رسالة ماجستير

استناداً إلى موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الإسرائا - فلسطين على تشكيل لجنة الحكم على رسالة الباحث/
عمر محمد سعيد الهندي لنيل درجة الماجستير في كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة أعمال وموضوعها:

**أثر إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية الخاصة
(دراسة حالة على جامعة الإسرائا)**

The Impact of Crisis Management on Improving Institutional Performance at Palestinian Private Universities (Case Study on Al-Israa University)

وبعد المناقشة التي تمت يوم (الثلاثاء الموافق 21 ذو الحجة 1446) الموافق (2025/06/17) الساعة الواحدة ظهراً
عبر تطبيق Google Meet اجتمعت لجنة الحكم على الرسالة والمكونة من:

	مشرقاً ورئيساً	دكتور/ أحمد إسماعيل الجسائنة
	مشرقاً	دكتور/ محمود عبد الرحمن الشنطي
	مناقشاً داخلياً	دكتورة/ سمر رجب عطا الله
	مناقشاً خارجياً	دكتور/ أحمد فاروق أبو غين

وبعد المداولة توصي اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة أعمال،
واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله في عمله وأن يستخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق والسداد

عميد الدراسات العليا
أ.د. ناهض ذياب حجازي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ
سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ﴾

صدق الله العظيم

[يوسف: 47-48]

الإهداء

أدارا حياتي منذ اللحظة الأولى التي رأت عيناى فيها النور، دبرا لها قبل ذلك فأحسنا التنبؤ والتخطيط، أسسا بالحب بيتا، متيناً مترابطاً خاضا به المخاطر والأزمات، ملكاني فرصت بهما عزيزا، ربيا فى نفسى روح التحدي والثورة، علماني البحث فى الماوراء، ملنا مكتبتى بتجارب العالمين، وبالألعاب، وكلما ارتقيتُ صعبا وجددتُنى لا أبالي بالطوفان؛ فقد كنت أعلم أنهما يضعان جسديهما طوفا يحملني، ثم يمدحانني كأنني الزبان! إلى والديّ المعلمين أهدي ليتني أوفى. ربي ارحمهما كما رباني.

نزعتهما من عالمها، فكأنني نزعتهما روحها، ومعها روحي، وعندها فقط أدركت بعدا جديدا للحب، وتعلمت أن أبرّ الزوجات بزوجهما من تبرّ والديها، وأن أوفى السيدات لبيتها الجديد من حفظت أهلها وأسرتهما الأولى، وأن الظفر بها ظفرين، فى الدنيا وفى الآخرة، وكم تعجبت كيف تحفظ الغيب بما حفظ الله، وكيف تصبر بنت العز على قهر الفراق والأعداء، والحق أنى لا أطيق ما تطيق! إلى رفيقة الدرب أهدي ليتني أوفى. ربي ارحم والديها كما ربياها.

اختلطت المشاعر بكل شيء وتاهت الكلمات، لم أعتد وقع الكلمة بعد على قلبى، عميق صداها، بابا، وكأنها تستحث العواطف وتستدعي التركيز وتثبت الأمل، لم يضعف تأثيرها، لم تتسّنه! كأنني أسمعها فى مرّتها الأولى التى نطقوها بها. إن كان هناك قيمة للحياة فبرفتكم، أعلم أنني أعودكم للمستحيل، أصنعكم على عيني، على بصيرة، وأنى أرهقتكم فى الامتحان! كي تواجهوا الحياة. إلى أولادي هبة الرحمن أهدي ليت عمري يكن لأعماركم عمرا.

وزراء مملكتي، شركاء أمري، شداد أزري، وهارون لي فى محرابي وحربي، ذاكرتي وذكرياتي، أركان عرش والالدين، لبنات بيت الأسرة، وآخر سهامي فى جعبتي، كلما رميت بهم ظفرت، وإذا استندت إليهم تمكنت، وأمنت، إلى شقيقتي وأشقائي أهدي ليتني أحسن. ربنا إنك كنت بنا بصيرا.

أهل الأفعال لا الأقوال، مفسري القرآن واقعا عمليا، أهل الكتاب وأصحاب الأرض المقدسة، أصحاب المعادن النقية، الأصفياء الأنقياء عباد الله المخلصين، علماء الحياة فى سبيل الله تماما كما أنهم علماء الموت فى ذات السبيل، سرّ الراية المرفوعة، وأهل البسيطة يشهدون خفقتها، يعيدون النظر فى كل المفاهيم التى ظنوا أنها راسخة، قبل أن تتفضوا أنتم عن عقولهم الغبار، وتضعوا الحروف على النقاط، كيف يكون الإباء وما معنى الحرية والفداء، كم حظّه عظيم من نال شرف العيش فى غرة ومع أهل فلسطين، مع الشهداء! إلى الشجعان أهدي ليتني أحظى منهم بدعاء.

شكر وتقدير

بدايةً، أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الله تعالى، الذي منَّ عليَّ بنعمة العلم وألهمني الإصرار على إتمام هذا العمل. بفضلِهِ، استطعت أن أحقق ما كنت أطمح إليه، وهو مصدر قوتي وتوفيقي في كل خطوة من خطوات هذه الرحلة الأكاديمية.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى من كانا لي في هذه الرحلة الأكاديمية شموساً تنير دربي، وأيدٍ حانية تشد من أزمي، وأرواحٍ صادقة تزرع في قلبي الأمل. أخص بالشكر والامتنان أستاذي الجليلين، الأستاذ الدكتور/ أحمد إسماعيل الحساينة، والأستاذ الدكتور/ محمود عبد الرحمن الشنطي، مشرفي هذه الرسالة، اللذين كانا لي خير معلمين وأعظم مرشدين. فلم يبخل عليَّ بجهدهما العلمي ودعمهم النفسي، بل كانا لي نعم العون في كل خطوة، ورفيقين في كل تحدٍّ. بفضلهما، تعلمت كيف أواجه صعوبات البحث، وأدركت أن النجاح ليس مجرد هدف، بل رحلة ممتلئة بالعطاء والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أعبر عن بالغ الشكر والتقدير إلى المناقش الداخلي/ الدكتور سمر رجب عطا الله، والمناقش الخارجي/ الدكتور أحمد فاروق أبو غبن على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدّماه من ملاحظات بناءة ورؤى ثاقبة، أغنت البحث وأضافت إليه قيمة علمية حقيقية. لقد نظرا في عملي بعين الفاحص الخبير، فكان نقدهما العميق دافعاً لي لتطوير العمل، وكانت توجيهاتهما الحكيمة بمثابة المنارة التي أضاءت لي بقية الطريق وساعدت في رفع جودة هذه الرسالة.

أود أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع طواقم العمل في جامعة الإسراء، على مشاركتهم الإيجابية والمثابرة مصداً لا يقدر بثمن في جمع البيانات ولجهودهم المخلصة من أجل تحسين أداء الجامعة ودفعها نحو الاستمرار والتطور. إن تفانيهم في العمل، واهتمامهم المستمر بتقديم أفضل الخدمات يعزز من مكانة الجامعة في مجالات العلم والتعليم. أمل أن يستمر هذا الجهد المبارك في دفع مسيرة الجامعة نحو المزيد من النجاح والتميز، ودمتم دائماً مثلاً للتميز والإبداع.

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع، فحسبي أنني حاولت واجتهدت، فما توفيقي إلا بالله، عليه توكلت وإليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير.

فهرس المحتويات

إقرار الباحث	ب
نتيجة الحكم على الرسالة	ت
آية قرآنية	ث
الإهداء	ج
شكر وتقدير	ح
فهرس المحتويات	خ
قائمة الجداول	س
قائمة الأشكال	ص
قائمة الملاحق	ض
الملخص	ط
Abstract	ظ
الفصل الأول	19
الإطار العام للدراسة	19
مقدمة	19
1.1 مشكلة الدراسة	20
2.1 أهداف الدراسة	22
3.1 أهمية الدراسة	23
1.3.1 الأهمية العلمية	23
2.3.1 الأهمية العملية	23
4.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة	24
5.1 فرضيات الدراسة	26

26	6.1 حدود الدراسة.....
27	7.1 مصطلحات الدراسة.....
28	خلاصة الفصل.....
30	الفصل الثاني.....
30	الإطار النظري.....
30	مقدمة الفصل.....
30	1.2 المبحث الأول: إدارة الأزمات.....
31	1.1.2 مفهوم الأزمة.....
33	2.1.2 الخصائص الأساسية للأزمة.....
34	3.1.2 أسباب حدوث الأزمات.....
36	4.1.2 تعريفات إدارة الأزمات.....
37	5.1.2 أهداف إدارة الأزمات.....
38	6.1.2 المقومات الأساسية لإدارة الأزمات.....
41	7.1.2 مراحل (أبعاد) إدارة الأزمات.....
43	8.1.2 الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات.....
45	خلاصة المبحث:.....
45	2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.....
46	1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي:.....
47	2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي:.....
49	3.2.2 خصائص الأداء المؤسسي:.....
50	4.2.2 مكونات الأداء المؤسسي:.....
52	5.2.2 تقييم الأداء المؤسسي.....
54	6.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي (وفق بطاقة الأداء المتوازن).....
56	7.2.2 معوقات الأداء المؤسسي الاستراتيجي.....
58	8.2.2 العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي.....
60	خلاصة المبحث.....
60	3.2 المبحث الثالث: جامعة الإسراء.....
61	1.3.2 نشأة التعليم العالي في فلسطين:.....

62	2.3.2 التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي:
63	3.3.2 جامعة الإسراء:
64	واقع إدارة الأزمات بجامعة الإسراء وخاصة أزمة الحرب على قطاع غزة (أكتوبر 2023):
68	واقع الأداء المؤسسي بجامعة الإسراء:
70	خلاصة المبحث
71	خلاصة الفصل
73	الفصل الثالث
73	الدراسات السابقة
73	تمهيد
74	1.3 دراسات إدارة الأزمات
74	1.1.3 الدراسات المحلية
77	2.1.3 الدراسات العربية
80	3.1.3 الدراسات الأجنبية
83	4.1.3 تلخيص دراسات إدارة الأزمات
85	2.3 دراسات الأداء المؤسسي
85	1.2.3 الدراسات المحلية
89	2.2.3 الدراسات العربية
92	3.2.3 الدراسات الأجنبية
94	4.2.3 تلخيص دراسات الأداء المؤسسي
96	3.3 الدراسات المشتركة
97	4.3 التعقيب على الدراسات السابقة
98	5.3 الفجوة البحثية
100	خلاصة الفصل:
102	الفصل الرابع
102	الطريقة والإجراءات
102	تمهيد

102	1.4 منهج الدراسة
103	2.4 مجتمع وعينة الدراسة
105	3.4 أداة الدراسة
106	4.4 صدق الاستبانة
108	5.4 ثبات الاستبانة
109	6.4 اختبار التوزيع الطبيعي
109	7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة
110	خلاصة الفصل:
112	الفصل الخامس
112	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
112	تمهيد
112	1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
116	2.5 تحليل فقرات الاستبانة
134	3.5 اختبار فرضيات الدراسة
152	خلاصة الفصل:
155	الفصل السادس
155	النتائج والتوصيات
155	تمهيد
155	1.6 نتائج الدراسة
155	1.1.6 النتائج المتعلقة بـ (إدارة الأزمات)
156	2.1.6 النتائج المتعلقة بـ (الأداء المؤسسي)
156	3.1.6 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
157	4.1.6 النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف
158	2.6 توصيات الدراسة
158	1.2.6 توصيات متعلقة بـ (إدارة الأزمات)

158	2.2.6 توصيات متعلقة بـ (الأداء المؤسسي).....
159	3.6 خطة إجرائية لتنفيذ التوصيات
163	4.6 الدراسات المستقبلية المقترحة
163	خلاصة الفصل:
164	المصادر والمراجع.....
165	القرآن الكريم
165	أولاً: المراجع العربية
174	ثانياً: المراجع الأجنبية
180	الملاحق

قائمة الجداول

جدول (1.1): نتائج الدراسة الاستكشافية حول المتغير التابع (الأداء المؤسسي).....	21
جدول (2.1): مراحل إدارة الأزمات التي تناولتها الدراسات السابقة.....	25
جدول (1.3) ملخص بأعداد الدراسات السابقة.....	73
جدول (2.3) درجة تطبيق مراحل إدارة الأزمات وأبعادها في الدراسات السابقة.....	83
جدول (3.3) الفروق الخاصة بإدارة الأزمات في الدراسات السابقة.....	84
جدول (4.3) درجة توافر الأداء المؤسسي في الدراسات السابقة.....	94
جدول (5.3) الفروق الخاصة بالأداء المؤسسي في الدراسات السابقة.....	95
جدول (6.3) الفجوة البحثية للدراسة.....	98
جدول (1.4) مجتمع وعينة الدراسة.....	103
جدول (2.4) درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	105
جدول (3.4) نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والتابع.....	106
جدول (4.4) نتائج الصدق البنائي للاستبانة.....	107
جدول (5.4) معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.....	108
جدول (6.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	109
جدول (1.5) توزيع العينة الدراسة حسب الجنس.....	112
جدول (2.5) توزيع العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	113
جدول (3.5) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	114
جدول (4.5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.....	115
جدول (5.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إشارات الإنذار المبكر"	116
جدول (6.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الاستعداد والوقاية"	119
جدول (7.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "احتواء الأضرار"	121

جدول (8.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "استعادة النشاط"	123
جدول (9.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التعلم والتقييم"	126
جدول (10.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "إدارة الأزمات"	128
جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مجال "الأداء المؤسسي"	130
جدول (12.5) معامل الارتباط بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي	134
جدول (13.5) تحليل الانحدار المتعدد	136
جدول (14.5) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" "إدارة الأزمات - الجنس"	138
جدول (15.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي	139
جدول (16.5) نتائج اختبار "شيفيه" لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لإدارة الأزمات	140
جدول (17.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	141
جدول (18.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي لإدارة الأزمات	142
جدول (19.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	144
جدول (20.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لإدارة الأزمات	145
جدول (21.5) نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - الجنس	146
جدول (22.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي	148
جدول (23.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي للأداء المؤسسي	148
جدول (24.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	149
جدول (25.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي للأداء المؤسسي	150
جدول (26.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	151
جدول (27.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة للأداء المؤسسي	152
جدول (1.6) نتائج تحقيق أهداف الدراسة	157
جدول (3.6) الخطة الإجرائية لتنفيذ التوصيات	159
جدول (i) معامل تضخم البيانات، والتباين المسموح به، والالتواء، واستقلالية الأخطاء	186

قائمة الأشكال

شكل (1.1): أنموذج الدراسة 25

شكل (II): مخططات التبعر بين كل بعد من مراحل إدارة الأزمات والأداء المؤسسي 188

شكل (III): تجانس التباين 188

قائمة الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين 181
- ملحق (2): أداة الدراسة 181
- ملحق (3): فحص افتراضات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي 188

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي بجامعة الأسراء بفلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بجامعة الأسراء والبالغ عددهم (278) موظفاً، حيث تم توزيع (190) استبانة على العاملين الذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، استُرد منها (169) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (88.9%). واستُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى إدارة الأزمات، ومستوى الأداء المؤسسي كانا بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي لهما (75.52%)، (74.57%) على الترتيب. توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمراحل إدارة الأزمات (التعلم والتقييم، استعادة النشاط، إشارات الإنذار المبكر، احتواء الأضرار) في الأداء المؤسسي وأسهمت منفردة في تفسير ما نسبته (32.7%، 27.3%، 15.5%، 15.3%) على الترتيب، وقد فُسرَت بما نسبته (80%) من التباين في الأداء المؤسسي، باستثناء مرحلة (الاستعداد والوقاية) فلم يكن لها تأثير. وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة حول إجمالي (إدارة الأزمات، الأداء المؤسسي) تُعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولصالح (الإناث، بكالوريوس، رئيس جامعة ونوابه، ولمن هم أقل من 5 سنوات) على الترتيب.

ومن أهم توصيات الدراسة: تحسين الأداء المؤسسي في الجامعة من خلال التركيز على رفع فعالية إدارة الأزمات، لا سيما في مراحل: استعادة النشاط، احتواء الأضرار، التعلم والتقييم، وإشارات الإنذار المبكر، نظراً لما أثبتته النتائج من أثر ملموس لهذه المراحل على الأداء العام، مع التأكيد على عدم إغفال أهمية مرحلة الاستعداد والوقاية. كما يُوصى بترسيخ ثقافة التعلم المؤسسي من الأزمات عبر تطوير نظام مؤسسي لتوثيق الدروس المستفادة، وتنظيم ورش عمل مراجعة شاملة بعد كل أزمة، بمشاركة مختلف فئات الموظفين، بما يُسهم في تحسين الاستجابات المستقبلية وبناء استراتيجيات أكثر مرونة وفعالية.

كلمات مفتاحية: إدارة الأزمات، الأداء المؤسسي، الجامعات الفلسطينية الخاصة، جامعة الأسراء، أزمة أكتوبر 2023.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of crisis management effectiveness on institutional performance at Al-Israa University in Palestine. To achieve the study objectives, the descriptive analytical approach was adopted. The study population included all employees at Al-Israa University, totaling (278) employees. A stratified random sample of (190) questionnaires was distributed, of which (169) valid responses were retrieved for statistical analysis, with a response rate of (88.9%). Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Among the important findings of the study: the level of crisis management effectiveness and institutional performance were both rated highly, with relative weights of (75.52%) and (74.57%), respectively. There is a strong statistically significant positive correlation between crisis management and institutional performance. Furthermore, the results indicated that the stages of crisis management had a statistically significant effect on institutional performance, explaining approximately (80%) of the variance except for the "Preparedness and Prevention" stage, which showed no significant impact. There are significant differences in participants' responses regarding overall (crisis management and institutional performance), attributed to demographic variables such as (gender, academic qualification, job title, and years of service) favoring (females, bachelor's degree holders, senior university leadership, and those with less than five years of experience), correspondingly.

The most important recommendations of the study are: Enhancing institutional performance at the university by improving the effectiveness of crisis management, particularly in the stages of activity recovery, damage containment, learning and evaluation, and early warning signals, due to their demonstrated impact on performance. The importance of the preparedness and prevention stage should also not be overlooked. The study also recommends institutionalizing a culture of organizational learning from crises by developing a system to document lessons learned, and organizing post-crisis review workshops involving all employee categories to foster improved future responses and build more flexible and effective strategies.

Keywords: Crisis Management, Institutional Performance, Palestinian private universities, ISRAA University, October 2023 war crisis.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

2.1 أهداف الدراسة

3.1 أهمية الدراسة

4.1 أنموذج الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تواجه المنظمات حالة غير مسبقة من التحديات المتواصلة والتغيرات المتلاحقة بسبب التطور في مجالات تكنولوجيا الاتصالات، والانفجار المعرفي، وسياسات العولمة، والانفتاح، وتعديلات قواعد المنافسة، والتي تنتشر بسرعة ويتوسع نفوذها. إن المنظمات وباختلاف أنشطة عملها تواجه تغيرات بيئية مفاجئة، والتي قد تتسبب في حدوث أنواع كثيرة من الأزمات فيكاد لا يخلو مجتمع من المجتمعات دون أن يتعرض لكوارث وأزمات متفرقة، قد تكون متوقعة مسبقاً وقد تحدث فجأة ودون مقدمات أو علامات. ومع عظم الدور الملقى على عاتق المنظمات ومنها (الجامعات)، وانسجاماً مع أهميتها ورسالتها، فإنه لا يمكن قيادتها بالأدوات والأساليب التقليدية الروتينية لأن التعامل مع الأزمات بعشوائية وارتجالية، يجعلها عرضة للمواقف الحرجة التي تعيق قدرتها على التصرف، مما يشكل تهديداً لمستقبلها (السبيعي وآخرون، 2022: 2).

ويتطلب تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات وجود إدارة متميزة وهادفة، تعتمد على العمليات الإدارية المختلفة لتحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن وبكفاءة عالية (لعرافي وآخرون، 2023: 110)، وهنا يبرز دور المنظمة الناجحة التي تواجه الكارثة أو الأزمة بكل مهارة واقتدار وتدير الأزمات؛ الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمات البحث عن أنماط واستراتيجيات واضحة المعالم لإدارة أزماتها والحد من الآثار السلبية لها والعمل على إيجاد طرق للتنبؤ بها وللتعامل معها حال حدوثها والسيطرة عليها وتحويلها إلى فرص باعتبار ذلك عنصر جوهري في نجاحها واستمراريتها. إن الأزمات والقدرة على إدارتها بفاعلية بما يتناسب مع متطلبات البيئة تؤثر بشكل مباشر على الجوانب الحيوية للمنظمات والقدرات العملية، واستقرارها وتوازنها وعلى مجمل الأداء المؤسسي لها (خميس وحمد، 2024: 694).

ويُعد الأداء المؤسسي نظاماً شمولياً يعكس قدرة المنظمة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير محددة، وهو مفهوم يربط أوجه الأنشطة التي تقوم بها المنظمة مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها ضمن خططها الاستراتيجية، ويعظم العلاقة بين النتائج والموارد وفق توجهات المنظمة وأحد الركائز الأساسية للوصول إلى المنظمات الناجحة. وأصبح تحسين الأداء المؤسسي هدفاً رئيسياً تسعى إليه المنظمات المعاصرة، فلم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة لضمان بقاءها وتميزها، وهو ما جعله محور اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة. ويؤكد خضير (2019: 41) أن الأداء المؤسسي ليس فقط مؤشراً لمدى نجاح المؤسسة، بل يُعد أيضاً العامل الحاسم في ضمان استمرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها الجوهريّة.

وتؤدي جامعة الإسراء دوراً محورياً وأساسياً في النظم التعليمية؛ وأثبتت قدرة على كسب ثقة المجتمع بما تقدمه من برامج نوعية، ولما تقوم به من أدوار في إعداد الخريجين واستثمار طاقاتهم ليتحملوا مستقبلاً مسؤولية الدفاع عن الوطن والدفاع عن مكتسباته وذلك لخدمة المجتمع ووضعه على طريق التقدم والإزهار.

وُثِّقَ في الجامعة في تخريج كوادر بشرية مدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات والتنسيق المستمر مع المنظمات الصناعية والخدمات عبر مسارات عمل واضحة وفي إطار استراتيجية للبحث والتطوير لبناء جيل يهتم ببناء القدرات وتنمية المهارات وتعديل السلوكيات، ووضع التعلم من خلال الفعل والاستخدام فهي تركز على نموذج متكامل لإنتاج وابتكار المعرفة العلمية والتعلم عبر الممارسة حتى تكامل بين النظرية والتطبيق.

1.1 مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي، كغيرها من المؤسسات، مجموعة من التحديات (أبو العطا وحمدونة، 2023: 46)، والتي أدت إلى تحوّل في مسار التعليم الجامعي نتيجة الشروط الجديدة التي فرضتها المنافسة العالمية، مما جعل النهوض بالتعليم تحديًا جوهريًا لجميع الدول. وتعاني الجامعات الفلسطينية قصورًا وضعفًا في الموارد المالية، ونقص في إعداد الكفاءات الأكاديمية، وغياب التناغم بين قيم وأهداف الجامعات، والتعارض بين توقعات العاملين وإدارة هذه الجامعات، وغياب مراكز البحث العلمي المتطورة والأساليب التكنولوجية في العملية التعليمية مما أثر على المخرجات التعليمية، والمتأمل في العوامل السابقة يرى أنها مرتبطة بالأداء المؤسسي وأبعاده بشكل مباشر، مما يُفسر غياب الجامعات الفلسطينية عن التميز ولوائح التصنيف العالمية (منصور، 2023: 91).

وبالإضافة لما سبق، وبسبب التداعيات الهائلة للعدوان العسكري الإسرائيلي الأخير (أكتوبر 2023) وحرب الإبادة المستمرة، فقد زادت معاناة الطلبة (788) ألف طالب، والكوادر الأكاديمية والإدارية في معظم جامعات ومدارس المحافظات الجنوبية، ويواجه قطاع الجامعات الفلسطينية ومنها جامعة الإسراء تحديات خطيرة، منها تعويض الفاقد من الكوادر والموارد البشرية الأكاديمية والإدارية أثناء الحرب (914) شهيد من الكوادر الأكاديمية والإدارية و(16470) شهيد من طلبة الجامعات والمدارس التي ترفدها، وإعادة إعمار ما تم تدميره من البنية التحتية الأساسية بما فيها المباني الرئيسية والمختبرات والمستشفيات الجامعية إذ أن (20) مؤسسة تعليمية تعرضت لمبانيها لأضرار بالغة وتم تدمير أكثر من (60) مبنى تعليمي، وإيجاد آلية لمعالجة الخلل الناتج عن فقدان العديد من البيانات ضمن الأرشيف الأساسي بالجامعات، وإيجاد طرق بديلة للتدريس النظري والعملي وتقديم الامتحانات وللتواصل مع الطلبة بعد الدمار الواسع الذي لحق بمعظم مباني القاعات الدراسية وخطورة التجمّعات المدنية؛ الأمر الذي أوقف الخدمات التعليمية والبحثية بشكل كبير وأدى لتدني المستوى الكلي لأداء هذه الجامعات (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2024).

واستناداً لنتائج مجموعة من الدراسات والتي أجريت على بيئة مشابهة وهي الجامعات الفلسطينية فقد بينت دراسة قفة (2018: 18)، الجزار (2025: 124) أن الأداء المؤسسي لجامعة الأقصى وللجامعات الأهلية كانت (69.9%)، (74.3%) على الترتيب وهي درجة تزيد عن المتوسطة بقليل، وأظهرت نتائج دراسة أبو عاصي (2021: 97) والتي أجريت على جامعة الأقصى أن الأداء المؤسسي كانت بدرجة متوسطة بوزن

(60.9%). وبينت دراسة أبو سمرة (2018) أن مستوى الأداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية الخاصة كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (58.0%). وأكدت دراسة مصبح (126:2022)، فورة (134:2020) أن مستوى التميز المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية وجامعة الأقصى كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث الوزن النسبي (64.23%)، (66.3%). كما أكدت دراسة حرز الله وأبو لبدة (81:2020) أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس كان بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي بلغ (62.2%). وبينت دراسة أبو جوفل (161:2018) أن الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الفلسطينية كان متوسطاً (66.5%). وبينت دراسة الشيخ (151:2025) أن التميز المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة كان متوسطاً بنسبة (56%).

وعلاوة على ذلك، جاءت هذه الدراسة استجابةً لتوصية بعض الدراسات السابقة لسد الفجوة البحثية مثل (115: 2023) Iftikhar et al. والذي أشار لضرورة إجراء دراسات في إدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء المالي وهو جزء من الأداء المؤسسي، وكذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الأزمات وعلاقتها بمتغيرات أخرى وفي قطاعات مختلفة (AL-Krabsheh et al., 2022: 105).

وللتأكد من وجود مشكلة الدراسة وبلورة أسئلتها، فقد أجريت دراسة استكشافية لاستقصاء آراء عينة مكونة من (25) موظف يعملون بالوظائف المختلفة بجامعة الإسراء بفلسطين بالمحافظات الجنوبية حول جوانب الأداء المؤسسي، ويوضح جدول رقم (1.1) نتائج هذه الدراسة.

جدول (1.1): نتائج الدراسة الاستكشافية حول المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

#	البند	درجة الموافقة			الوزن النسبي %
		كبيرة	متوسطة	قليلة	
1.	تقوم الجامعة بترشيد نفقاتها التشغيلية بكفاءة.	9	6	10	65.26%
2.	يتوفر لدى الجامعة مصادر تمويل كافية لتمويل متطلباتها.	4	8	13	54.61%
3.	تعمل الجامعة على تحسين جودة عملياتها وخدماتها باستمرار.	10	9	6	71.92%
4.	تطور الجامعة برامجها في ضوء ما يستجد في سوق العمل.	12	3	10	69.26%
5.	تدعم الجامعة أنشطة البحث والتطوير لحل المشاكل المجتمعية.	7	9	9	63.93%
6.	تدرس الجامعة احتياجات الأطراف من ذوي المصلحة لتلبيتها.	12	2	11	67.93%
7.	تخصص الجامعة جزءاً من موازنتها لدعم الأنشطة المجتمعية.	7	9	9	63.93%
8.	تتيح الجامعة فرص التعلم المستمر لأعضائها بكافة أشكاله.	13	5	7	74.59%
9.	تعمل الجامعة على الاستفادة من تجارب الجامعات المرموقة.	12	6	7	73.26%
10.	تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في عمليات التعلم.	11	7	7	71.90%
11.	يتوفر لدى العاملين بالجامعة المهارات لتحقيق أهدافها.	11	9	5	74.59%
12.	تتناسب نظم الحوافز بالجامعة مع ما يبذل من مجهودات.	13	4	8	73.20%

#	البند	درجة الموافقة			الوزن النسبي %
		كبيرة	متوسطة	قليلة	
	الوزن النسبي	40.3%	25.7%	34.0%	68.7%

أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أن (34.0%) من أفراد العينة أشاروا أن مستوى الأداء المؤسسي بالجامعة كانت بدرجة موافقة قليلة، ومن كانت اجاباتهم بدرجة متوسطة (25.7%) وهي نسبة تستدعي الاهتمام بشكل خاص. كما أظهرت أن إجمالي مستوى الأداء المؤسسي للجامعة كانت بدرجة موافقة متوسطة وفقاً للمقياس الثلاثي حيث الوزن النسبي (68.7%) مما يؤكد الحاجة الضرورية لأن تبذل الجامعة قصارى جهدها لتحسين الأداء المؤسسي بكافة جوانبه وأبعاده خاصة في ظل الأزمات المتتالية والمنافسة الشرسية، وحتى تتمكن الجامعة من البقاء والاستدامة والازدهار.

ومن خلال ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما أثر إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأسراء بفلسطين؟"، ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1.1.1 ما واقع إدارة الأزمات بجامعة الأسراء من وجهة نظر المبحوثين؟

2.1.1 ما مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الأسراء من وجهة نظر المبحوثين؟

3.1.1 هل توجد علاقة بين إجمالي إدارة الأزمات ومراحلها (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم) والأداء المؤسسي بجامعة الأسراء بفلسطين؟

4.1.1 هل تؤثر مراحل إدارة الأزمات (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم) في الأداء المؤسسي بجامعة الأسراء بفلسطين؟

5.1.1 هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (إدارة الأزمات) بجامعة الأسراء بفلسطين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

6.1.1 هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (الأداء المؤسسي) بجامعة الأسراء بفلسطين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

2.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1.2.1 التعرف إلى واقع إدارة الأزمات بجامعة الأسراء من وجهة نظر المبحوثين.

2.2.1 معرفة مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الأسراء بفلسطين.

3.2.1 الكشف عن العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين.

4.2.1 الكشف عن أثر مراحل إدارة الأزمات (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم) في الأداء المؤسسي.

5.2.1 بيان الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول (إدارة الأزمات) بجامعة الإسراء بفلسطين تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

6.2.1 تحديد الفروق بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول (الأداء المؤسسي) بجامعة الإسراء بفلسطين تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

3.1 أهمية الدراسة

تم تصنيف أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية وذلك على النحو التالي:

1.3.1 الأهمية العلمية

تتمثل أهمية الدراسة العلمية بالنقاط التالية:

- تتناول الدراسة الحالية موضوعات غاية الأهمية والحيوية من الموضوعات الإدارية نظراً لأن الأزمات تعد جزءاً من حياة المؤسسات، ولا توجد جامعة بعيدة عن الأزمات، والجامعات القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهتها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوز الأزمات بسرعة وفاعلية، كما أن الأداء المؤسسي هو حصيصة جهود المؤسسة ومؤشر لضمان بقاءها واستمرارها.
- اثراء المكتبة العربية والفلسطينية بهذا النوع من الدراسات حيث - وفقاً لمعرفة الباحث - يوجد قلة في الدراسات التي أجريت في البيئة الفلسطينية وطبقت على الجامعات الخاصة قد تناولت العلاقة والتأثير المتوقع لمراحل إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي، وبذلك فقد تُسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية الناتجة عن قلة الأبحاث التي تربط المتغيرين مجتمعين.
- من المأمول أن تقسح الدراسة الحالية المجال للباحثين والأكاديميين لمواصلة الجهود المبذولة بإجراء المزيد من الدراسات المماثلة حول متغيرات الدراسة وتطبيقها في سياقات متنوعة، لاكتشاف العلاقات الهيكلية بين هذه المتغيرات.

2.3.1 الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة بالتالي:

- تزويد الإدارة العليا بجامعة الإسراء ووحداتها المختلفة بالتغذية الراجعة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، والتي من شأنها أن تقيد الجامعة بكلياتها المختلفة بالمعارف ذات الصلة بإدارة الأزمات بمراحلها

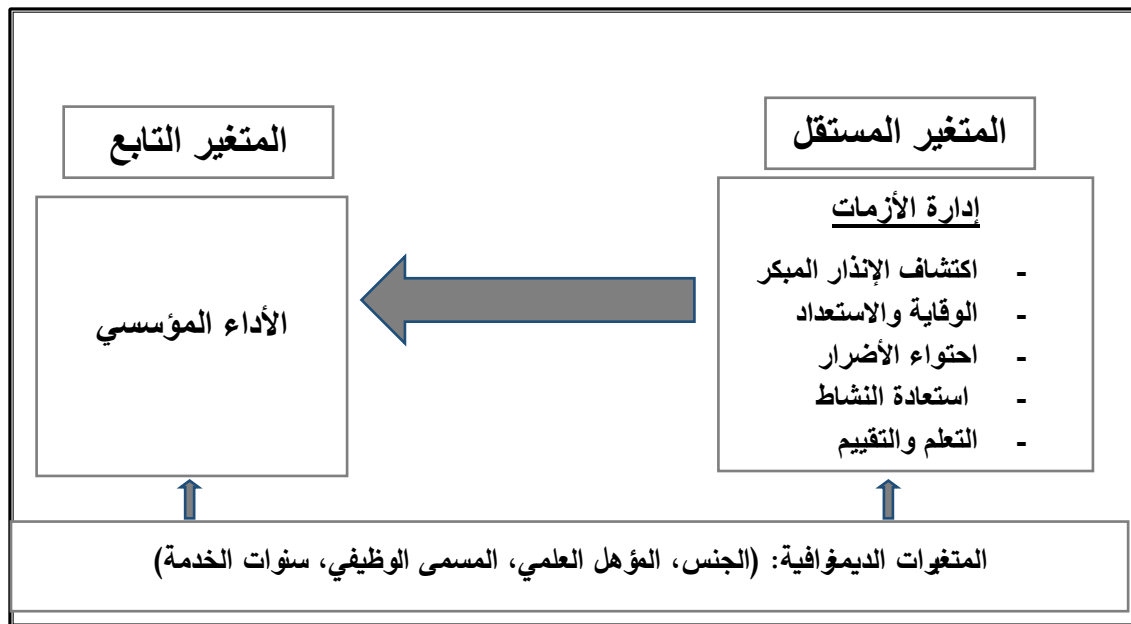
وتقديم إطارات وأدوات بطرق التعامل معها وكيفية إدارتها بالمنهجية العلمية من خلال توفير إطار شامل قادر على تعزيز استجابة الجامعة للأزمات المستقبلية.

- تستمد الدراسة أهميتها من بيئة التطبيق جامعة الإسراء وهي أحد الجامعات الفلسطينية الخاصة التي تقدم المعرفة وتعمل نشر الوعي وتحسين كفاءة التعليم الجامعي وتقديم البحوث لتطوير المجتمع، كما وتأتي الدراسة استجابة لرؤية الجامعة (التغيير نحو الاحتراف).

4.1 أنموذج ومتغيرات الدراسة

استناداً للأدب الإداري النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات الدراسة تم التوصل إلى نموذج معرفي مفاهيمي للدراسة، يعبر عن اتجاه علاقة التأثير المنطقي بين متغيرات الدراسة ويعكس العلاقات المتوقعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وقد تم تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي:

- المتغير المستقل:** إدارة الأزمات، وأبعادها (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم).
- المتغير التابع:** الأداء المؤسسي.
- المتغيرات الديمغرافية:** (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).



شكل (1.1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في جدول (2.1) الذي بين أن مراحل إدارة الأزمات الخمسة الأكثر استخداماً في الدراسات ونموذج (Pearson & Mitroff, 1993:53).

ويوضح الجدول التالي مراحل إدارة الأزمات التي تناولتها الدراسات السابقة:

جدول (2.1): مراحل إدارة الأزمات التي تناولتها الدراسات السابقة

#	الدراسة	اكتشاف الإنذار المبكر	الوقاية والاستعداد	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم والتقييم
1.	(حمد، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓
2.	(صبري وازريقات، 2024)	✓	✓	✓	✓	✓
3.	(ماضي والسيد، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓
4.	(قنديل، 2021)	✓	✓	✓	✓	✓
5.	(فروانة، 2019)	✓	✓	✓	✓	✓
6.	(سلام والحكيمي، 2023)	✓	✓	✓	✓	✓
7.	(مجلد والسعدي، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓
8.	(Riyadi et al., 2022)	✓	✓	✓	✓	✓
9.	(حمادي وخضر، 2020)	✓	✓	✓	✓	✓
10.	(رخا، 2019)	✓	✓	✓	✓	✓
11.	(خميس وعلي، 2024)	✓	✓	-	✓	✓

11	11	10	11	11	المجموع (من 11 دراسة)
%100	%100	%90.9	%100	%100	الوزن النسبي

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسة السابقة التي توضح أنَّ مراحل إدارة الأزمات الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة هي: (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم).

5.1 فرضيات الدراسة

في إطار تساؤلات الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجمالي إدارة الأزمات ومراحلها (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم) والأداء المؤسسي بجامعة الاسراء بفلسطين.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمات (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم) والأداء المؤسسي بجامعة الاسراء بفلسطين.
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (إدارة الأزمات) بجامعة الاسراء بفلسطين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (الأداء المؤسسي) بجامعة الاسراء بفلسطين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

26.1 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على البحث في العلاقة والأثر لمتغير إدارة الأزمات في الأداء المؤسسي دون دراسة متغيرات مستقلة أخرى قد ترتبط بعلاقة مع المتغير التابع، ولم تتناول الدراسة دراسة متغيرات ثالثة (مُعدلة أو متداخلة) في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- **الحد المكاني:** جامعة الاسراء بغزة وهي إحدى الجامعات الخاصة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية دون أن تشمل الدراسة جامعات خاصة أخرى، وذلك لمزيد من التعمق في فهم الظاهرة، ولم تتناول جامعات خاصة بالمحافظات الشمالية وذلك لظروف الحروب وصعوبة التواصل وعوامل تتعلق بالتكاليف.

- الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية (مارس 2025 - مايو 2025).

7.1 مصطلحات الدراسة

1.7.1 تعريف إدارة الأزمات اصطلاحاً: "تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها" (اللامي والعيساوي، 2016: 42).

2.7.1 تعريف إدارة الأزمات إجرائياً: عملية متكاملة لرصد الأحداث غير المتوقعة، والقدرة على التنبؤ بها قبل وقوعها، ورصد العوامل المرتبطة بها ومعرفة مسبباتها وحشد الإمكانيات والموارد للتعامل معها بكفاءة وفاعلية واتخاذ التدابير للتقليل من أضرارها والحد من تفاقمها، والعودة إلى الوضع الطبيعي، واستخلاص الدروس المستفادة منها لتفادي تكرار حدوثها مستقبلاً في المنظمة قيد الدراسة (جامعة الاسراء). ويمكن قياسها من خلال الفقرات (1- 25) الخاصة بمجال إدارة الأزمات في الاستبانة.

3.7.1 تعريف الأداء المؤسسي اصطلاحاً: "المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ويمكن للمنظمة تقييم أدائها المؤسسي بما يتوافق مع كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف ويتضمن النتائج الفعلية المحققة (Maktabi & Khazaei, 2014: 570) .

4.7.1 تعريف الأداء المؤسسي إجرائياً: نتاج الجهود والعمليات التي تنفذها المنظمة قيد الدراسة (جامعة الاسراء)، والذي يعكس مدى قدرتها على استثمار مواردها المالية بشكل فعال، ومعرفة قدراتها الجوهرية لتحسين عملياتها وخلق قيمة مضافة للعملاء في ضوء التفاعل مع بيئتها لإنجاز الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، وبما يسهم في تحسين قدراتها التنافسية، ويمكن قياسها من خلال الفقرات (26-41) الخاصة بمجال الأداء المؤسسي.

خلاصة الفصل

قدم الباحث في الفصل الأول تمهيد عام ومقدمة للبحث، وبين مشكلة الدراسة ومؤشراتها والأدلة التي تنبرهن وتؤكد وجودها ومنها تقارير لوزارة التربية والتعليم العالي، ونتائج دراسات سابقة، ودراسة استكشافية حديثة أشارت جميعها إلى جوانب القصور في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) أو في أحد أبعاده في بيئة التطبيق المتمثلة بجامعة الإسراء بفلسطين. كما عبرت عن استجابة لتوصيات دراسات لمزيد من البحوث حول متغيري الدراسة لسد الفجوة البحثية وندرة الدراسات فيها. واعتماداً على مشكلة الدراسة تم طرح مجموعة من التساؤلات بهدف الإجابة عليها من الواقع الميداني العملي الاستكشافية. واستندت الدراسة إلى بناء أنموذج (إطار مفاهيمي) وفلسفي يوضح طبيعة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات وبذلك تم صياغة عدد (4) فرضيات تتعلق بالعلاقة والأثر والفروق. وتطرق الفصل لبيان الأهمية النظرية للدراسة والتي تتمحور في سد الفجوة العلمية وإثراء المكتبة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص بهذا النوع من الدراسات، وتوضيح الأهمية العملية التي تتلخص بتقديم توصيات لقيادة الجامعة موضع الدراسة والبحث لتحسين مستوى الأداء المؤسسي ومؤشراته عبر ضمان فعالية استراتيجيات ومراحل إدارة الأزمات. وتعرض الفصل لحدود الدراسة خاصة الموضوعية والمكانية والزمانية. وتم صياغة التعاريف الاصطلاحية والإجرائية لكلا المتغيرين استناداً للعناصر التي تكون منها كل متغير.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة الفصل

1.2 المبحث الأول: إدارة الأزمات

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

3.2 المبحث الثالث: جامعة الإسراء

واقع المتغيرين في جامعة الإسراء

خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة الفصل

تواجه المؤسسات المعاصرة ومنها الجامعات ضغوطاً متزايدة بفعل بيئة غير مستقرة تتسم بعدم اليقين، وتشهد تغيرات متسارعة على المستويات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية. وتتعاظم أهمية إدارة الأزمات بوصفها أداة استراتيجية تُمكن المؤسسات من الاستعداد والاستجابة السريعة لحالات الطوارئ والاضطرابات المفاجئة، وهو ما يجعلها عنصراً جوهرياً لاستدامة الأداء المؤسسي وضمان مرونته في مواجهة التحديات. وفي السياق الفلسطيني، تبدو الحاجة لإدارة الأزمات أكثر إلحاحاً، نظراً لطبيعة الظروف السياسية المعقدة، واستمرار الاحتلال، وتكرار الاعتداءات على البنية التحتية المدنية، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي. حيث تواجه الجامعات الفلسطينية، خاصة في قطاع غزة، تحديات وجودية تمس قدرتها على الصمود والتعافي، كما تُعرض أدائها المؤسسي لضغوط جسيمة. ويمثل الأداء المؤسسي مرآة حقيقية تعكس مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يرتبط بالقدرة على التخطيط، واتخاذ القرار، واستثمار الموارد، وضمان جودة الخدمات التعليمية والبحثية، واستمرارية العمليات. وتزداد الحاجة لتكامل الأداء المؤسسي مع إدارة الأزمات، إذ يبرز هذا التكامل كمحدد رئيسي في تعزيز جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات، وضمان التعافي السريع. ومن هذا المنطلق، يركز هذا الفصل على ثلاث مباحث رئيسة مترابطة تمثل أركان الدراسة: المبحث الأول: إدارة الأزمات، من حيث المفاهيم، المراحل، الاستراتيجيات، والمقومات؛ المبحث الثاني: الأداء المؤسسي وأبعاده؛ والمبحث الثالث: واقع المتغيرين في جامعة الإسراء كنموذج تطبيقي.

1.2 المبحث الأول: إدارة الأزمات

تمهيد:

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها تحديات متزايدة نتيجة الأزمات التي قد تنشأ بسبب عوامل داخلية أو خارجية، مما يستدعي وجود استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات تضمن استمرار عملها وتقليل الخسائر الناجمة عنها. وتعد إدارة الأزمات أحد الجوانب الحيوية التي تحدد قدرة المنظمات على الصمود والتكيف مع الظروف غير المتوقعة، حيث تعتمد على التخطيط المسبق، وسرعة الاستجابة، والمرونة في التعامل مع المستجدات، وكلما كانت المنظمة أكثر استعداداً وجاهزية لمواجهة الأزمات، زادت قدرتها على تقليل الأضرار واستعادة الاستقرار بسرعة. وتكتسب إدارة الأزمات في قطاع التعليم أهمية خاصة، نظراً لكون المؤسسات التعليمية تؤدي دوراً محورياً في المجتمعات، وتتعرض لتحديات غير مسبوقة أثناء الأزمات الكبرى، كما هو الحال في المناطق التي تعاني من الصراعات والكوارث. ويعد قطاع غزة مثلاً بارزاً على ذلك، إذ تواجه المؤسسات التعليمية

تحديات جسيمة تهدد استمراريته، خاصة مع الاستهداف المباشر للبنية التحتية والنقص الحاد في الموارد الأساسية. وفي ظل العدوان المستمر منذ أكتوبر (2023)، ازدادت الحاجة إلى استراتيجيات فاعلة لضمان استمرارية العملية التعليمية والتخفيف من آثار الأزمات على جميع الأطراف على حد سواء. ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية في مواجهة هذه التحديات على كفاءة إدارتها للأزمات، إذ يتيح التخطيط الجيد والاستجابة المنظمة توفير الحد الأدنى من العملية التعليمية حتى في أصعب الظروف. في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى تحليل واقع إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة الفلسطينية خلال الحرب على قطاع غزة، بهدف تطوير استراتيجيات مستقبلية تعزز قدرة النظام التعليمي على الصمود. ويتناول الفصل محاور رئيسية تشمل تعريف الأزمة، وخصائصها، وأسباب نشوئها، إلى جانب مفهوم إدارة الأزمات، وأهدافها، ومقوماتها، والمراحل التي تمر بها.

1.1.2 مفهوم الأزمة

يعتبر مصطلح ((Crisis قديم نشأ من الجذر اليوناني (krisis) والذي يعني "نقطة تحول"، وقد استخدم المصطلح بدايةً في السياقات الطبية لكنه توسع لاحقاً ليشمل مجالات أخرى متنوعة وبحلول القرن التاسع عشر، أصبح المصطلح شائعاً للإشارة إلى ظهور مشاكل سياسية واقتصادية واجتماعية خطيرة. يعكس هذا التطور في استخدام مصطلح الأزمة تفاعل المجتمعات مع الأحداث والتحويلات الهامة التي تؤثر على مختلف جوانب الحياة، بسبب الازدياد المتواتر للتعرض للأزمات نتيجة الزيادة السكانية والتطور العلمي وازدياد المطامع والحاجات الفردية والمجتمعية، بالتالي توسع مفهوم الأزمة وازدادت تطبيقاته عبر سياقات متعددة (حمادي، 2024: 26 ، Rosenthal et al. ، 2001: 16).

وتُعرّف الأزمة اصطلاحاً بأنها وضع حرج يواجه المؤسسات، يهدد وجودها وقد يؤدي إلى إنهائها أو انهيارها بسبب تتابع الأحداث والمواقف السريعة تحت الضغط، إلى جانب جهود المؤسسة للدفاع عن الوضع وإنقاذه (أبو فارة، 2020: 25). وعرفها أبو قحف (2002: 79) الأزمة بحدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. وبراها بورزان (2021: 5) بأنها تغييرات سلبية خطيرة غير متوقعة وواسعة النطاق، تخلق حالة من الفوضى بغض النظر عن مستوى كفاءة الإدارة في الظروف الاعتيادية.. ويمكن أيضاً النظر إلى الأزمة على أنها حالة غير طبيعية أو مستقرة يمكن تفسيره على أنه حادث يؤدي أو يتوقع أن يؤدي إلى وضع غير مستقر وخطير يؤثر على فرد أو مجموعة أو مجتمع أو مجتمع بأكمله. قد يعاني الناس من أزمات نتيجة للعديد من الأحداث. يمكن أن يشمل ذلك فقدان أحد الأحباء، ومشكلات الصحة الجسدية، والعنف والصدمات وكذلك المخالفات التنظيمية (أبو درويش، 2022: 410). ويرى رخا (2019: 22) أنها وضع صعب ومعقد نتيجة حالة غير عادية تشتت انتباه العاملين وتخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها، ومواجهة هذا الوضع تتطلب التشخيص الموضوعي لواقع الأزمة بالاعتماد على جمع الحقائق والمعلومات للجوانب المختلفة للموقف ثم التحليل الشامل، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة. والأزمة حالة من التمزق تؤثر على النظام بأكمله، وتهدد أسسه الجوهرية ومعتقداته

الداخلية، مما يجعلها نقطة تحول رئيسية. وهي تنشأ في ظل أوضاع غير مستقرة، وقد تؤدي إلى نتائج سلبية إذا لم تكن الأطراف المعنية مستعدة أو قادرة على احتوائها (Bahena et al., 2021: 542).

ومن جهة أخرى، فقد أوضح أبو فارة (2020: 57-62)، أن الأزمة تُميز عن عدة مفاهيم مرتبطة بها أو متداخلة معها، منها:

- المشكلة: تمثل السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى ظهور حالة غير مرغوب فيها، وقد تكون أحد العوامل المسببة للأزمة، لكنها لا تُعد أزمة بحد ذاتها، بل مجرد محقّر أو مقدمة لحدوثها.
- الصراع: يرتبط مفهوم الصراع بالأزمة من حيث كونه يعكس تضارب المصالح وتعارض الإرادات، إلا أن الصراع قد لا يكون دائماً بنفس حدة الأزمات أو تأثيرها المدمر. كما أن الصراعات غالباً ما تكون أبعادها واتجاهاتها وأطرافها معروفة وتأخذ وقتاً طويلاً، بينما تمتاز الأزمات بعدم وضوح معالمها وقصر مدتها الزمنية.
- الحادث: هو حدث مفاجئ وغير متوقع ينتهي بمجرد وقوعه، دون أن يترك تداعيات أو آثار طويلة المدى. بينما قد تكون الأزمات ناتجة عن حادث معين، فإن الحادث نفسه لا يشكل أزمة بالضرورة.
- الكارثة: تشير إلى حدث مدمر وقع بالفعل، مخلّفاً خسائر جسيمة في الأرواح والممتلكات، على المستوى المادي أو المعنوي. وقد تكون الكوارث طبيعية، كالكوارث الناتجة عن الزلازل والبراكين والفيضانات، أو بشرية ناجمة عن الإهمال أو الأفعال العمدية. وتتطلب مواجهة الكوارث تدخلات كبيرة قد تشمل مساعدات محلية أو دولية.

ويرى الباحث أنه وبالرغم من تعدد التعريفات، يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في: التهديد، والمفاجئة، والتحديات، والإنذار، والصراع. كما أن الأزمة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، تمتد آثارها إلى مختلف مجالات الحياة، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي أو المجتمعي. وبالرغم من اختلاف تعريفاتها، فإن جميعها تشير إلى وجود تحديات مفاجئة تستلزم استجابات فورية وقرارات حاسمة.

وفي ظل التغيرات المتسارعة في العالم الحديث، أصبحت دراسة الأزمات وإدارتها ضرورة ملحة لتقليل المخاطر والاستفادة من الفرص المحتملة التي قد تنشأ عنها، مما يجعل البحث في مجالها مفتوحاً لمزيد من التطوير النظري والتطبيقي. وهذا يتوافق مع ما ذكره كشوب (2022: 2) بأن الأزمة تجسد تحدياً متعدد الأبعاد يتميز بأحداث غير متوقعة تهدد المؤسسات والأفراد على حد سواء، وتتطلب الأزمة استجابات فورية وتدابير تكيفية للتغلب على الصعوبات وغالباً ما تكون لحظة حاسمة للتحويل وإعادة تقييم الاستراتيجيات داخل المنظمات وحياة الأفراد.

2.1.2 الخصائص الأساسية للأزمة

يتفق معظم الباحثون على أن الأزمة تتميز بسمات ومظاهر خاصة يجب أن تتوفر في الموقف الأزموي حتى يمكن تسميته بأزمة، وذكر الرفاعي وجبريل (2007: 21) مجموعة من السمات أو الخصائص التي تميز الأزمة تتمثل فيما يلي:

1. تتسم الأزمات بوجود حالة من عدم اليقين ونقص في توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
 2. يسودها الغموض وغياب الرؤية الواضحة بشأن التطورات والتداعيات المحتملة.
 3. تفرض ضغوطاً زمنية تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة وفعالة بدقة عالية.
 4. تؤدي إلى تدهور سمعة المنظمة أو متخذ القرار، مما يؤثر على مصداقية رسالتها أمام المجتمع.
 5. تسبب شعور الأفراد بالقلق والتوتر، مما ينعكس على حياتهم النفسية والاجتماعية.
 6. تنشأ بسببها نزاعات قانونية ومالية بين مختلف الأطراف المعنية وجماعات المصالح.
 7. تترتب عليها خسائر متعددة، سواء كانت مادية، بشرية، أو نفسية.
 8. تتسم بتشابك العلاقات وتعقيدها، مما يجعل من الصعب التنبؤ بمستقبلها أو حساب تداعياتها بدقة.
- ويُضيف الحفيظي (2020: 25-26)، (Fishman, 1999: 347) أن الأزمة تتصف بالعديد من الخصائص من أهمها:

- المفاجأة: هي حدث غير متوقع يتطلب تخطيطاً دقيقاً لاستغلال نتائجه المحتملة بشكل فعال.
- التهديد: هو ممارسة الضغوط من قبل طرف على آخر بهدف الانتقام أو تحقيق مكاسب معينة، مما قد يؤثر سلباً على المنظمة وسمعتها.
- نقص المعلومات: يؤدي إلى ارتباك في سير العمل وغياب التنظيم، مما يخلق حالة من العشوائية.
- السرعة والتداخل والتعقيد: تتطلب السيطرة على الأزمة والتعامل مع تفاصيلها، وهي عملية تنطوي على صعوبات كبيرة.
- التغيير في العلاقات: ينشأ نتيجة التوتر بين أعضاء المنظمة، مما قد يؤثر على بيئة العمل.
- ضيق الوقت: يقلل من فرصة التفكير العميق واتخاذ قرارات مدروسة، مما يؤدي إلى حالة من الإرباك والتوتر.
- التكاليف العالية: يستلزم التعامل مع الأزمة موارد مالية كبيرة، مما يزيد الأعباء المالية على المؤسسة.

وفي نفس السياق، أشار آخرون بأن الأزمة تتميز بمجموعة من السمات أبرزها الحدوث المفاجئ والعنيف عند اندلاعها، وتكون نقطة تحول حاسمة في ظل عدم قدرة المنظمة السيطرة على الأحداث، كما تشوبها ظروف عدم اليقين ونقص المعلومات والغموض، وتحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة فعالة ودقيقة. وهي بالتالي تشكل تهديد كبير للمصالح والأهداف والافتراضات التي يقوم عليها النظام وقد تؤدي إلى انهيار سمعة المنظمة أو سمعة صاحب القرار وفقدان مصداقية رسالة المنظمة تجاه المجتمع وتأثير القلق والاضطراب على حياة

الأفراد المرتبطين بالمنظمة ويشوبها نزاعات قانونية ومالية بين الأطراف ذات الصلة ما يعني التسبب في خسائر مادية أو بشرية أو نفسية والدخول في دائرة من عدم اليقين المستقبلي والعلاقات المترابطة المعقدة والتي يصعب حسابها بدقة. ومن سمات الأزمات عدم وجود حلول جذرية وواضحة لها (Ako,2023: 55).

ويرى الباحث أن الخصائص الأساسية للأزمة تُظهر مدى تعقيدها وتأثيرها العميق على الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل. فهي ليست مجرد مشكلة عابرة، بل حالة تتسم بالمفاجأة، وعدم اليقين، وضيق الوقت، والآثار السلبية المتعددة. ومن هنا، يصبح من الضروري تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، تعتمد على جمع المعلومات بسرعة، واتخاذ قرارات دقيقة، وتقليل الآثار السلبية بقدر الإمكان. كما أن الأزمات، رغم خطورتها، قد تشكل نقطة تحول إيجابية إذا تمت إدارتها بفعالية، مما يتيح فرصًا للتعلم والتطوير التنظيمي.

3.1.2 أسباب حدوث الأزمات

تتعدد أسباب الأزمات، ولكل أزمة أسبابها الخاصة، ويمكن استنباط توجه عام فيما يتعلق بالأسباب الرئيسية التي تولد الأزمات، وتكون بالعادة لأسباب بشرية أو إدارية داخل الجامعة أو لأسباب خارجية لا علاقة للمنظمة بها:

أولاً: أسباب بشرية (داخل المنظمة): تشمل الأسباب المتعلقة بالإنسان مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرارات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، ومن أبرزها:

- سوء الفهم: غالبًا ما تؤدي الأزمات الناجمة عن سوء الفهم إلى توترات حادة، لكنها قابلة للحل بسهولة بمجرد توضيح الأمور، وينشأ هذا النوع من الأزمات عادة نتيجة نقص المعلومات أو التسرع في اتخاذ القرارات (الرضيع، 2011: 22).

- التعامل مع معلومات غير دقيقة: يعتمد اتخاذ القرارات الصائبة على استيعاب دقيق للمعلومات، إذ يمكن أن يؤدي سوء تفسير البيانات إلى أزمات حادة بسبب الفجوة بين الواقع والقرارات المتخذة (الرضيع، 2011: 22).

- ضعف التقييم: ينجم التقييم غير الدقيق عن الإفراط في الثقة والشعور بالتفوق، مما يؤدي إلى تقدير خاطئ للموقف، وقد يتسبب ذلك في صدمة عند اكتشاف القدرات الحقيقية للطرف المنافس (الخضيري، 2003: 28).

- الإحباط واليأس: يشكل الشعور بالإحباط واليأس خطرًا كبيرًا على صناع القرار، حيث يقلل من دافعيتهم للعمل والتقدم، مما قد يؤدي إلى تراجع أدائهم وانفصالهم عن المنظمة.

- الأخطاء البشرية: سواء كانت أخطاء سابقة أو حالية، فإنها قد تكون سببًا في ظهور أزمات جديدة، مما يستوجب التعلم منها لتجنب تكرارها مستقبلاً (الخضيري، 2003: 28).

ثانياً: الأسباب الإدارية: تشمل العوامل المتعلقة بإدارة المنظمة والتي تؤدي إلى الأزمات ومنها:

- نقص الموارد المادية والبشري: يحد ضعف الموارد من قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات بفعالية، مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر والتحديات (مداني، 2021: 46).
- إهمال إشارات التحذير المبكر: تجاهل المؤشرات الأولية، مثل شكاوى العملاء أو العلامات التحذيرية، قد يؤدي إلى تفاقم المشكلات وتحويلها إلى أزمات يصعب احتواؤها لاحقاً (أبو فارة، 2020: 44).
- سوء الإدارة والتنظيم: يمكن أن تتسبب الإدارة غير المنضبطة والعشوائية في تفكك المنظمة وإضعاف قدراتها التشغيلية، مما يؤدي إلى اضطرابات داخلية تعيق تحقيق الأهداف.
- غياب الأهداف التنظيمية الواضحة: يؤدي الغموض في تحديد الأهداف ومعايير تقييم الأداء إلى ارتباك الموظفين، مما يحد من كفاءتهم ويؤثر سلباً على الإنتاجية .
- ضعف القيادة: تؤدي القيادة غير الفعالة إلى تدهور العلاقات الداخلية بين الموظفين، مما يؤثر على بيئة العمل ويضعف القدرة على مواجهة التحديات.
- انعدام الأمن الوظيفي: يساهم الشعور بعدم الاستقرار في بيئة العمل في انخفاض الروح المعنوية للموظفين، مما ينعكس سلباً على أدائهم والتزامهم بأهداف المنظمة (قهواجي، 2015: 6).

ثالثاً: الأسباب الخارجية: أسباب لا تتعلق بعناصر بشرية أو إدارية داخل المنظمة (الجامعة)، بل تأتي من مصادر خارجية، مثل:

- الكوارث الطبيعية: تؤثر الظواهر الطبيعية مثل الزلازل والبراكين بشكل سلبي على أداء المنظمات، حيث قد تتسبب في تعطيل العمليات وإلحاق أضرار مادية وبشرية جسيمة
- انتشار الشائعات: تُعد الشائعات من العوامل المحفزة للأزمات، إذ يمكن أن تؤدي إلى اضطرابات داخلية، مثل الاحتجاجات العمالية، مما يؤثر على استقرار المنظمة وسمعتها.
- الحروب والنزاعات المسلحة: تلعب الحروب، مثل العدوان على قطاع غزة، دوراً رئيسياً في تفاقم الأزمات على مختلف المستويات، سواء من الناحية الإنسانية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يعرقل استدامة المؤسسات (Hazaa et al., 2021: 2).

ويرى الباحث أن أسباب الأزمات داخل المنظمات تنشأ نتيجة تفاعل عوامل بشرية وإدارية داخلية وخارجية، مما يجعل إدارتها تحدياً معقداً يتطلب فهماً للأسباب الكامنة وراءها. فالأسباب البشرية، تسلط الضوء على أهمية المهارات الفردية والاتصال الفعال في منع الأزمات، في حين تعكس الأسباب الإدارية دور القيادة والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز استقرار المنظمة. أما العوامل الخارجية، مثل الكوارث الطبيعية والنزاعات المسلحة، فتفرض تحديات لا يمكن السيطرة عليها مباشرة، مما يستوجب تبني استراتيجيات استباقية وخطط طوارئ فعالة. إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية يساعد في التخفيف من حدة الأزمات أو تفاقمها، حيث تلعب القيم السائدة والمشاركة داخل المنظمة دوراً مهماً في الاستجابة للأزمات وإدارتها بفعالية. كما أن التكيف مع التغيرات

الخارجية والاستعداد لمواجهة المخاطر غير المتوقعة يعدّان عنصرين حاسمين في ضمان استمرارية المؤسسات ونجاحها في مواجهة الأزمات.

4.1.2 تعريفات إدارة الأزمات

تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الباحثين واختلاف وجهات نظرهم في تناول هذا الموضوع، رغم وجود بعض السمات المشتركة بينها. ومن الصعب إيجاد تعريف محدد وموحد للمصطلح وذلك بسبب تعدد وتنوع الكتابات والاتجاهات التي تناولت المفهوم من جهة، وكذا بسبب تعدد وتنوع الأسباب التي تقف وراء الأزمة أو مصادرها ومناهج تشخيصها من جهة أخرى. وتعرف إدارة الأزمات بأنها التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية والعلمية والتحكم في الضغوط الناتجة منها والاستفادة وفهم اتجاهاتها وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها (2: 2023, Saflo et al.). وقد عرفها (الصيرفي، 2003: 311) بأنها منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة، والمهارات وأنماط الإدارة السائدة. وعرفتها باحثة بأنها "أسلوب إدارة للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة، تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل أعضاء فريق الأزمات، والقيادة، ونظم الاتصال، والمعلومات والتقييم (أبو العلا، 2013: 160).

ويراها كل من (حمادي وخضر، 2020: 147) أنها عمليات إدارية وتقنيات علمية التي تمكن المنظمة من الاستشعار بالأزمات المتوقع حدوثها بغية تجنب المنظمة الأضرار الكبيرة جراء الأزمات والاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها لتعلم منها مستقبلاً. ويعرفها أحمد (2002: 33) بأنها نشاط استراتيجي يهدف إلى البحث وجمع المعلومات اللازمة التي تُمكن الإدارة من التنبؤ بمواقع واتجاهات الأزمات المحتملة، وتهيئة الظروف المناسبة للتعامل معها، من خلال اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، إما بالقضاء عليها أو توجيه مسارها بما يخدم مصلحة المنظمة. عرّف كل من اللامي والعيسوي (2016: 42) إدارة الأزمات بأنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها. ويعرفها آخرون بأنها "تصميم وتنفيذ خطوات الإنذار بالأزمات والوقاية من خلال سلسلة من التدابير التصحيحية المرنة القادرة على تحقيق الاستقرار (Bobyleva & Sidorova, 2015: 25).

وهي عملية ديناميكية تتطلب استجابة سريعة وفعالة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة ضمن بيئة غير مؤكدة ومتغيرة (الخشالي وقطب، 2007: 27). ويرى العجمي وآخرون (2024: 70) أن إدارة الأزمات هي عملية منظمة تهدف إلى الحفاظ على استقرار وسمعة المنظمة أثناء الأزمات من خلال التحليل والتقييم، والاستجابة الفعالة للأحداث غير المتوقعة، والتخطيط لاستراتيجيات للتخفيف من الآثار السلبية المحتملة.

ومما سبق، يرى الباحث بعض التباين بين التعريفات أعلاه حيث يركز بعضها على دور الأدوات الإدارية والعلمية في التعامل مع الأزمات، وهو ما يعكس أهمية الجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي للتعامل مع الضغوط والتحديات الناشئة عن الأزمات. ومنها ما يركز على المنهج في إدارة الأزمات من خلال

التخطيط والإعداد المسبق وجمع المعلومات الضرورية. في حين بعض التعريفات يؤكد على أهمية التكامل بين الجوانب التكتيكية والاستراتيجية وهو ما يبرز ضرورة التعاون بين فرق الأزمات واستخدام نظم الاتصال والمعلومات الفعالة لضمان اتخاذ القرارات الصائبة. وبالرغم من التباين بينها إلا أنها جميعها تؤكد على ضرورة الاستعداد المسبق والتخطيط لمواجهة الأزمات. وفي سياق الوضع الحالي، فإن إدارة الأزمات تُشكل أداة حيوية للتعامل مع حالات الطوارئ الإنسانية والتعليمية الناجمة عن الحروب المتكررة والحصار المستمر في غزة. ويعرف الباحث إدارة الأزمات اجرائياً بأنها عملية متكاملة لرصد الأحداث غير المتوقعة، والقدرة على التنبؤ بها قبل وقوعها، ورصد العوامل المرتبطة بها ومعرفة مسبباتها وحشد الإمكانيات والموارد للتعامل معها بكفاءة وفاعلية واتخاذ التدابير للتقليل من أضرارها والحد من تفاقمها، والعودة إلى الوضع الطبيعي، واستخلاص الدروس المستفادة منها لتفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.

5.1.2 أهداف إدارة الأزمات

تسعى إدارة الأزمات إلى تحقيق استجابة سريعة وفعالة للتغيرات المتسارعة التي تفرضها الأزمة، بهدف الحد من مخاطرها والتخفيف من آثارها السلبية. ويتم ذلك من خلال الاستعداد المسبق للأزمات المتوقعة، إضافةً إلى توفير الدعم اللازم لاستعادة التوازن داخل المنظمة وإعادتها إلى وضعها الطبيعي.

وقد حدد الرفاعي وجبريل (2007: 31-32) مجموعة من الأهداف الرئيسية لإدارة الأزمات، من أبرزها:

1. استشراف المخاطر والتهديدات، وتصنيفها وفقاً لأهميتها وأولويتها.
2. التقليل من عنصر المفاجأة عبر المراقبة المستمرة لمصادر التهديد، ورصد إشارات الإنذار المبكر وإيصالها في الوقت المناسب لاتخاذ التدابير الوقائية.
3. إعداد خطط الطوارئ وتطوير أنظمة الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية، واستعادة النشاط الطبيعي بعد الأزمة، وتحليل الأداء لاكتشاف مواطن القوة والضعف.
4. تسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل الزمن المستغرق في الاستجابة للمواقف الطارئة.
5. الحد من العشوائية والانفعالية والتخبط في التصرفات، ورفع كفاءة التصرف المؤسسي.
6. الاستخدام الفعال والسريع للموارد المتاحة في مواجهة الأزمات.
7. اتباع أسلوب استباقي في التعامل مع الأزمات، وتعزيز صورة وسمعة المنظمة.
8. تقديم الدعم النفسي والمعنوي للمتضررين، بمن فيهم الضحايا وعائلاتهم.
9. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة بهدف تحسين آليات المواجهة مستقبلاً.
10. استثمار الأزمات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطوير المؤسسي.

فيما أضاف حلاق (2020: 40-41) عددًا من الأهداف التي تُكمل ما سبق، منها:

- تعزيز الاستعداد والمواجهة من خلال توفير الموارد العلمية والإمكانيات المادية اللازمة.

- حماية الأرواح والممتلكات، والتقليل من الأثر الضار للأزمات على الأفراد والمجتمع.
- تنظيم أدوار الجهات المعنية وتحديد مسؤولياتها، وإنشاء مركز قيادة لإدارة العمليات.
- تنفيذ خطوات مدروسة لإعادة الاستقرار واسترجاع الحياة الطبيعية.

وأضاف آخرون أهدافاً أخرى لإدارة الأزمات في المنظمات على النحو التالي (الطراونة، 2011: 18)، (Evans & Elphick, 2005: 142)، (بورزان، 2021: 29):

- بناء قدرة تنبؤية علمية لاستقراء التهديدات الحالية والمستقبلية، واستغلال الموارد والإمكانات بأعلى كفاءة.
- إزالة الفوضى والارتباك والاندفاعية التي ترافق الأزمات، واستعادة الحياة الطبيعية بإجراءات محددة.
- اعتماد نهج استباقي يعزز ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة بصورة المنظمة خلال وبعد الأزمة.
- توفير الدعم الإنساني والمعنوي للضحايا وعائلاتهم.
- التعلم المؤسسي من الأزمات السابقة وتحسين الاستجابة المستقبلية واغتنام الفرص التي قد تتيحها الأزمات.

ويمكن القول بأن الأهداف المتعلقة بتعزيز القدرة على استعادة الوضع الطبيعي، وتقليل الفوضى، وكذلك التعامل مع الضحايا بطريقة إنسانية تبرز أهمية العنصر البشري في إدارة الأزمات. كما أن استغلال الأزمات كفرص للنمو والتنمية يعكس رؤية استراتيجية بعيدة المدى تتيح للمنظمات ليس فقط تجاوز الأزمات، بل الاستفادة منها أيضاً في تعزيز قوتها التنافسية على المدى الطويل. ويرى أن تحقيق دعم للضحايا إنما يعكس ولاء المنظمة لعملائها والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطراف الأخرى وهذا يعطي صورة إيجابية عنها.

6.1.2 المقومات الأساسية لإدارة الأزمات

تتطلب إدارة الأزمات مجموعة من المقومات الأساسية لضمان فعالية العمليات في مواجهة الأزمات وتقليل أثارها السلبية (نعيمه، 2015: 99). أول هذه المقومات هي التخطيط الجيد للأزمات، حيث يعد عنصراً حيوياً يتضمن وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمات المحتملة، مع تحليل شامل للمعلومات والتوقعات لتجنب ردود الفعل العشوائية. كما يشمل تدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمات لضمان استجابة منسقة وفعالة (أبو فارة، 2020: 43). وتتمثل المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في النقاط التالية (الدليمي، 2012: 130)، (المغربي، 2011: 64)، (اللامي والعيساوي، 2016: 107)، (أحمد، 2002: 41-42)

1. تقدير الموقف الأزموي: يشمل تحليل دقيق للموقف من خلال تحديد عناصره وتقسيمه إلى أجزاء قابلة للفهم بشكل أكبر. هذا التحليل يساعد في اتخاذ قرارات مناسبة للتعامل مع الأزمة.
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: يجب أن يتبع التعامل مع الأزمات منهجاً إدارياً سليماً يشمل الوظائف الأساسية للإدارة لضمان النجاح وتجنب العشوائية التي قد تؤدي إلى تطورات غير محسوبة.

3. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: تتطلب الأزمات تدخلاً سريعاً وحاسماً، ولذلك من المهم تبسيط الإجراءات لتسهيل الاستجابة في وقت محدود، مع تقليل التأخير وضمان السيطرة على الأزمة.
4. تفويض السلطة وإنشاء فرق مهام خاصة: يتطلب التعامل مع الأزمة توزيع الصلاحيات بشكل واضح بين الأفراد، حيث يمنح كل فرد في الفريق الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة. كما يجب تشكيل فرق مختصة للتعامل مع الأزمة بشكل فوري وتقديم الحلول الميدانية.
5. الوفرة الاحتياطية الكافية واستخدام نظم الخبرة: تقتضي الأزمات دعماً مادياً ومعنوياً كافياً لضمان سرعة التصدي للأحداث. ويشمل ذلك الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في القطاع الخاص وكذلك استخدام نظم الخبرة التي توفر بيانات دقيقة وسريعة لفريق إدارة الأزمات.
6. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لضمان معالجة الأزمة بفعالية، يجب أن يكون متخذو القرار على دراية مستمرة بتطورات الأزمة من خلال التواجد في موقع الحدث وتدفق المعلومات الضرورية بشكل دوري.

وبين المحمدي (2021: 213) مجموعة من المبادئ الأساسية للتعامل مع الأزمات بفعالية للتقليل من أضرارها إلى أقصى درجة ممكنة وقد لخصها في الآتي:

1. تحديد الأهداف والأسبقيات: يعد تحديد الأهداف بدقة من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات، خاصة الهدف الرئيسي، الذي قد يكون غير واضح في البداية. ولا يشترط أن يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة، بل يمكن أن يكون جزءاً فعالاً في بنيتها ومسارها، مما يسهم بنسبة كبيرة في معالجتها. ويُفضل في بعض الحالات تجزئة الهدف الرئيسي إلى أهداف ثانوية أكثر قابلية للتحقيق، مع التركيز على أشدها خطراً، دون إغفال احتمالية المخاطرة التي قد تصاحب أي قرار.
2. سرعة المبادأة والمباغته: تُعد سرعة اتخاذ القرار والمبادأة الحاسمة من أولى خطوات السيطرة على الأزمة، حيث تتيح لمتخذي القرار التحرك دون التأثر بالصدمات الأولية، مما يمنحهم ميزة فرض رد فعل عكسي على الأزمة بدلاً من مجرد الاستجابة لها. وتساهم المباغته في تعزيز هذه المبادأة، حيث يؤدي عنصر المفاجأة إلى تحقيق سيطرة مؤقتة لكنها فعالة على الأزمة، خاصة إذا ترافقت مع السرية في تنفيذ الإجراءات.
3. حشد القوى الداخلية وتنظيمها: يمثل امتلاك وتنظيم الموارد البشرية والمادية عنصراً أساسياً في مواجهة الأزمات، إذ يمكن توظيف الإمكانيات المتاحة بكفاءة لإحداث التأثير المطلوب على المستويين المحلي والدولي، وفقاً لنطاق الأزمة. ويشمل ذلك تعبئة القوى البشرية وتوفير الدعم المعنوي والمادي اللازم لضمان استمرارية المواجهة.
4. التعاون والمساندة الخارجية: في بعض الحالات، قد تكون الإمكانيات المحلية غير كافية للتعامل مع الأزمة، مما يستدعي اللجوء إلى الدعم الخارجي، سواء من جهات محلية أخرى أو منظمات دولية.

يساهم هذا التعاون في تعزيز القدرات المتاحة، ويوفر رؤية أوسع واستراتيجيات أكثر تكاملاً للتعامل مع الأزمة بكفاءة.

5. السيطرة المستمرة على تطورات الأزمة: تفرض الأزمات طبيعة متغيرة وسريعة التفاعل، مما يجعل السيطرة المستمرة على مجريات الأحداث أمراً ضرورياً. يتطلب ذلك المتابعة الدقيقة لتطورات الأزمة، واتخاذ قرارات سريعة وفعالة بناءً على المعلومات المتاحة، لضمان عدم تفاقم الأوضاع واستباق أي تصعيد محتمل.

وفيما عرض عدد آخر من مقومات إدارة الأزمات الأساسية والهامة لإنجاحها (مجلد والسعدي، 443:2022)، (صباية، 2023: 61)

- التنبؤ الوقائي: يشكل التنبؤ الوقائي عنصراً أساسياً في إدارة الأزمات، حيث يتضمن اتخاذ خطوات استباقية لتجنب وقوع الأزمات قبل حدوثها. يعتمد هذا النهج على تحليل البيانات وتوقع التهديدات المحتملة، مما يساعد في وضع خطط استباقية فعالة. كما يتطلب تدريب الموظفين على كيفية التعرف على الأزمات المحتملة والتعامل معها بسرعة وكفاءة، إذ يرتبط نجاح إدارة الأزمات بمستوى استعداد الأفراد والتوجهات الوقائية للمنظمة.

- تطوير نظام إداري متخصص: يتعين على المنظمات تطوير نظام إداري مرن يتيح لها تحديد المشكلات وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة بفعالية. يشمل ذلك الاستعانة بالكفاءات المتخصصة والتنسيق بين الإدارات المختلفة، لضمان سرعة الاستجابة للأزمات وتقليل آثارها السلبية.

- دمج تخطيط الأزمات في التخطيط الاستراتيجي: يجب أن يكون تخطيط إدارة الأزمات جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، بحيث يكون هناك انسجام بين أهداف المنظمة وخططها الوقائية والاستجابة. يساهم هذا التكامل في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات بشكل أكثر كفاءة ودقة.

- التدريب والتقييم المستمر: تلعب برامج التدريب وورش العمل دوراً حيوياً في إعداد الموظفين لمواجهة الأزمات، حيث تمكنهم من اكتساب المهارات اللازمة للعمل تحت الضغط. كما أن التقييم المستمر لخطط إدارة الأزمات واختبارها بشكل دوري من خلال محاكاة سيناريوهات واقعية، يساعد في تحسين كفاءة الاستجابة وتعزيز الجاهزية لمختلف الأزمات المحتملة.

- نظام الإنذار المبكر الفعال: تحتاج المنظمات إلى آلية فعالة للإنذار المبكر، تتيح لها الاستجابة السريعة للأزمات قبل تفاقمها. يساعد نظام الإنذار المبكر في رصد الإشارات التحذيرية والتعامل معها بفعالية، مما يقلل من التأثير السلبي للأزمة ويحسن عملية اتخاذ القرار.

- بناء نظام معلومات واتصال متكامل: يعد توفر قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة عن أنشطة المنظمة عنصراً أساسياً في إدارة الأزمات، حيث يسهل عملية اتخاذ القرارات المعتمدة على بيانات سليمة ومحدثة. كما

أن بناء نظام اتصال فعال يضمن نقل المعلومات بسرعة وكفاءة بين مختلف الإدارات، مما يساهم في تحسين التنسيق والاستجابة السريعة عند حدوث الأزمات.

ويرى الباحث أن إدارة الأزمات تعتمد على مجموعة من المقومات الأساسية التي تساهم في تقليل آثار الأزمات وضمان استجابة فعالة وسريعة. من أهم هذه المقومات هو التخطيط الجيد الذي يشمل توقُّع الأزمات وتحليلها، بالإضافة إلى تطوير أنظمة إدارية مرنة تدعم اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة. يشمل أيضًا التدريب المستمر للموظفين وتحقيق التعاون بين الفرق الداخلية والخارجية لتوحيد الجهود في مواجهة الأزمة. كما أن دمج تخطيط الأزمات في الاستراتيجيات التنظيمية وتوفير نظام إنذار مبكر فعال يعزز القدرة على التصدي للأزمات قبل تفاقمها. في هذا السياق، يتعين على المنظمات أن تضمن وجود قاعدة بيانات شاملة وأنظمة اتصال فعالة ونظم معلومات لتمكين اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة، مما يساهم في تحسين التنسيق والاستجابة الفعالة في الأوقات الحرجة. تعتبر هذه المقومات ضرورية لتحقيق النجاح في إدارة الأزمات وضمان استمرارية العمل في مختلف الظروف.

7.1.2 مراحل (أبعاد) إدارة الأزمات

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية كبيرة في متابعة الأزمة من جانب متخذ القرار الإداري والذي يتطلب منه أن يكون سريع الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى عدد من وجهات النظر في كيفية إدارة الأزمة من خلال المراحل التي تكون سبباً في حصول الأزمة وما تؤدي من نتائج. ويبين الباحث المراحل الخمسة لإدارة الأزمات طبقاً لنموذج (Pearson & Mitroff, 1993:53)، ولما تم استخلاصه في الجدول (2.1).

- **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع الأزمة، حيث تحدث الأزمات عادة بسبب عدم الانتباه لتلك المؤشرات. وتترك كل الأزمات تقريباً أثراً من الإشارات التحذيرية المبكرة، وإذا تمكنت الإدارة من التقاط هذه الإشارات عندها العديد من الأزمات يمكن أن تحد من ظهورها قبل حدوثها وهذه أفضل طريقة لإدارة الأزمة (الناجي، 2012: 47). ويقصد بنظم الإنذار المبكر أنها مجموعة من الأدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما، يمكن من خلاله التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره وتحويله إلى أزمة تعد مصدراً للخطر على المنظمة، ونظراً لأهمية نظام الإنذار فينبغي إن تكون هناك إجراءات مستمرة لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري (عياصرة، 2008: 32). فعندما تتعدم وجود مؤشرات واضحة للآزمات يتوجب على المنظمة أخذ خطوات هامة، إذ تتمثل الخطوات في الحصول على معلومات دقيقة عن الآزمات وتأثيرها، وتقييم عوامل الخطر المقترنة بها، والوعي بأسباب نشوء الآزمات. ونظم الإنذار المبكر قد تكون آليه كأجهزة قياس درجات الحرارة أو أجهزة استشعار الدخان واللهب والتسرب الغازي، وقد تكون غير آليه

تعتمد على رصد المتغيرات للمنظمة مثل الإشاعات والروح المعنوية وولاء العاملين وتحركات المنافسين والرأي العام وغيرها (الرفاعي وجبريل، 2007: 18).

- **الاستعداد والوقاية:** ترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تتنذر باحتمال وقوعه، حيث يتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة وضع خطط واقعية وشاملة، وإعداد فريق لإدارة الأزمة، وتدريب أعضاء القسم من خلال إجراء التجارب الافتراضية لبعض الأزمات ومعرفة كيفية التصرف في حال حدوثها (رخا، 2019: 566). وتمثل المرحلة التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، ويشمل ذلك الاختبار المستمر والدقيق للعمليات وهياكل الإدارة في الجامعة للتعرف على أي أعراض ممكنة للأزمات والحد منها (محمود وآخرون، 2020: 8). ووفي هذه المرحلة تعتمد المنظمة على أعداد خطط لمواجهة الأزمات، وتكوين فرق العمل والذين لديهم خبرة مسبقة في التعامل مع الأزمات. كما وتحرص المنظمة على اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وتجهز الخطط وتحدد الطرق المناسبة والأدوات الضرورية للتعامل معها سواء بتدريب العاملين على كيفية إدارتها بالاستفادة من الدروس والتجارب السابقة (Al Jaber & Qawasmeh, 2020: 633).

- **مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:** يتم خلالها مواجهة الأزمة ومحاولة احتواء الأضرار والآثار الناجمة عن الأزمة ومعالجتها للحد من الخسائر. وهي مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيولة دون تفاقم الأزمات وانتشارها، حيث يتم علاج آثار الأزمة وتقليل الخسائر في هذه المرحلة والحد من الأضرار ومنعها من الانتشار قدر الإمكان (العجلوني، 2009: 14). وفي بعض الحالات يصعب تفادي وقوع الأزمات، لذا تهدف هذه المرحلة إلى إعداد الوسائل المناسبة لاحتواء آثار الأزمة. وتبرز أهمية عزل الأزمة في هذا السياق من خلال اتخاذ إجراءات تقلل من حجم الأضرار وتحد من انتشارها، بما يضمن حماية باقي أجزاء المنظمة غير المتأثرة (قنديل، 2021: 33). يشير إلى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الأزمة، وذلك عن طريق استخدام الموارد المتوفرة لديها وبأقل الأضرار. وتكون الأزمة في هذه المرحلة في ذروتها (الخشالي والقطب، 2007: 26).

- **استعادة النشاط:** وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة بغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله كما كان من قبل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة الأصول المعنوية والملموسة التي فقدت (مجلد والسعدي، 2021: 435). وتشمل تنفيذ الخطط قصيرة وطويلة الأجل للعودة للوضع الذي كانت عليه المنظمة قبل حدوث الأزمة واستعادة مستويات النشاط والرجوع إلى حالة التوازن، وهو جانب يحتاج القدرات الفنية والدعم المالي. وتتمثل هذه المرحلة من خلال إعداد وتنفيذ برامج جاهزة قصيرة وطويلة الأجل. وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب، من بينها محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية التي فقدت، إضافة إلى إعادة تفعيل العمليات الأساسية والأفراد ذوي الأهمية في تنفيذ المهام اليومية بكفاءة ودقة. كما يجب أن تحافظ المنظمة على تماسكها في مواجهة المخاطر، من خلال توفر خطط قصيرة وطويلة الأجل تهدف إلى إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط المعتادة كما وتركز المرحلة على الاستشفاء داخلياً والسيطرة على الأوضاع خارجياً بما فيها المدة

الزمنية اللازمة لتعود المنظمة لعملها بشكل طبيعي كالمعتاد، مع متابعة المتأثرين والمتضررين من الأزمة (Maghdid et al., 2020: 71).

- **التعلم والتقييم:** هي المرحلة الأخيرة والتي تتضمن تقييماً لما أنجز أثناء الأزمة والاستفادة من الدروس والتجارب الهامة نتيجة الأزمة، وطريقة تعامل المنظمة معها ورصد مواطن القوة والإخفاق في مواجهتها. بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات مشابهة (Saflo et al., 2023: 16). ويُشير (Al Jaber & Qawasmeh, 2020: 633) أن مرحلة التعلم والتقييم تحتوي على استخراج العبر وتخزين المعرفة نتيجة التجربة للاستفادة منها في منع الأزمات المستقبلية وتجنب تكرارها ومعالجة الإخفاقات من خلال عمليات تحسين مستمرة. إن وضع المحددات لمنع تكرار الأزمات وبناء الخبرات لضمان مستوى عالي للجاهزية في المستقبل (Ciekanowski et al., 2023: 348).

ويؤكد الباحث بأن إدارة الأزمات تمر بمراحل متعددة تتطلب استجابة منسقة وفعالة من الإدارة لضمان التعامل معها بنجاح وتقليل أثارها السلبية. تبدأ هذه العملية بكشف إشارات الإنذار المبكر، حيث يُعتبر رصد المؤشرات التحذيرية للأزمة أحد أهم الإجراءات الوقائية التي تساعد على تجنب تفاقمها. وبعد ذلك تصبح مرحلة الاستعداد والوقاية أساسية، حيث تُعدّ الخطط والتجهيزات اللازمة للتعامل مع الأزمة وتدريب الموظفين لضمان استجابة سريعة وفعالة، وتُنفذ الخطط الموضوعة لاحتواء الأضرار وللمحد من الخسائر والسيطرة على تطور الأزمة لتجنب انتشار أثارها إلى أجزاء أخرى من المنظمة. وإذا كانت الأزمة قد تسببت في أضرار ملموسة، تأتي مرحلة استعادة النشاط، التي تركز على استعادة التوازن الداخلي للمنظمة من خلال تنفيذ خطط قصيرة وطويلة الأجل لإعادة النشاط إلى وضعه الطبيعي. وأخيراً، تتضمن مرحلة التعلم والتقييم مراجعة شاملة الأداء في مواجهة الأزمة، وتخزين الدروس المستفادة في الواعد المعرفية للمنظمة للاستفادة منها في المستقبل حيث يمكن للمنظمة تعزيز قدرتها على التكيف مع الأزمات وتجنب تكرارها.

8.1.2 الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية إلى ظهور مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث وذلك نظراً لاختلاف أنواع الأزمات وأشكالها وطبيعتها، ما يستدعي تبني استراتيجيات تختلف عن الأساليب التقليدية، وتتميز بفعالية أكبر، حيث أصبحت أكثر توافقاً مع روح العصر ومتغيراته، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. استراتيجية فرق العمل: إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدلي بدولة في محاولة حل الأزمة.

2. استراتيجية المشاركة الديمقراطية: يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين (فراونه، 2019: 239).
3. استراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الازمات الكبير والقوية حيث يمكن تحويلها الي ازمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الاجزاء الكبير للازمة والصراع على قيادة الاجزاء واستمالتها وتقديم اغراءات لضرب التحالفات.
4. استراتيجية تغيير المسار: وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى التعامل مع الأزمات العنيفة والجارفة التي يصعب مواجهتها مباشرة، حيث تركز على مبدأ 'قيادة الأزمة' والسير معها لمسافة قصيرة فقط، ثم العمل على تغيير مسارها الطبيعي وتوجيهها نحو اتجاهات أقل حدة وبعيدة عن ذروتها. ويتم ذلك من خلال عدة خيارات، مثل: السير في نفس اتجاه العاصفة، محاولة إبطاء سرعتها، إحكام السيطرة على مسار الأزمة، تصديرها إلى خارج نطاق التأثير المباشر، أو حتى استثمار شكلها الجديد لتعويض الخسائر التي لحقت بالمنظمة (المحمدي، 2021: 245).
5. استراتيجية التصعيد: هو ترك الأزمة تحتدم ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة على نقطة (أو نقاط) التعارض والتضارب والتطاحن ومن ثم الاتفاق على نقطة التقاء بعد تيقن جميع المتصارعين بأن الصراع لن يصل بالجميع الى تحقيق الأهداف المنشودة.
6. الاحتياطي التعبوي: تلجأ إليه المنظمات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكننا مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام (الخضيري، 2003: 301).
7. استراتيجية التفريغ: تكمن الفعالية في التعامل مع الأزمات في تفريغ الأزمة من مضمونها. وبدون الاتفاق على هذا المضمون يصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة. وهي الاستراتيجية التي تهدف إلى إنهاء الأزمة من خلال فهم مضمونها وأسبابها ويكون النجاح في تجريد الأزمة من مضمونها هو نجاح في تجريدتها من قوتها الدافعة وبصمتها الخاصة .
8. استراتيجية الاحتواء: تهدف إلى محاصرة الأزمة وتطبيق آثارها ضمن نطاق محدود، ومنع انتشار تداعياتها خارج الإطار القائم. وتعتمد هذه الاستراتيجية على تجميد الأزمة عند المرحلة التي بلغت، مع العمل على امتصاص الضغوط المصاحبة لها من خلال فهم الأسباب الجوهرية الكامنة وراءها، والتفاعل معها بإيجابية، بعيداً عن مظاهر العدوانية أو التعنت في المعالجة. ويسهم الاحتواء في إضعاف حدة الأزمة وتقليل قوتها التدميرية، كما يمكن أن يُحوّل مسارها من اتجاه سلبي إلى طاقة إيجابية تُوظف لخدمة أهداف المنظمة وتعزيز مصالح أصحاب العلاقة.
9. الوفرة الوهمية: تركز على إيهام الجمهور أو الأطراف المعنية بوجود وفرة في الموارد أو البدائل أو الحلول، بهدف تقليل حدة القلق والارتباك، وبث الطمأنينة في نفوس المتأثرين بالأزمة. وتُستخدم غالباً عندما تكون الأزمة ناتجة عن شح في الموارد أو نقص في الخدمات، بحيث تعمل الإدارة على تسويق

صورة ذهنية إيجابية تُوحى بالتحكم الكامل في الوضع، من خلال إبراز عناصر الدعم المتوفرة، أو تضخيم القدرات والإمكانات القائمة، ولو بشكل مؤقت أو غير مباشر. ويمكن جوهر هذه الاستراتيجية في التأثير النفسي الإيجابي، أكثر من الاعتماد على توفر حقيقي للموارد، مما يمنح وقتاً إضافياً لصانع القرار للسيطرة على الأزمة وتوجيهها (أبو فاره، 2020: 286).

خلاصة المبحث:

تُعَدُّ إدارة الأزمات عنصراً حاسماً في استمرارية المنظمات، إذ تهدف إلى تقليل المخاطر والحد من آثار الأزمات عبر التخطيط المسبق والاستجابة السريعة. وقد تم استعراض الأهداف الرئيسية لإدارة الأزمات، التي تشمل تحديد المخاطر، تطوير خطط الطوارئ، تقليل العشوائية، وإدارة الموارد بكفاءة، إضافة إلى تعزيز القدرة على استشراف المستقبل والاستفادة من الأزمات كفرص للتطوير. كما تم تناول مقومات نجاح إدارة الأزمات، مثل التخطيط الجيد، تبسيط الإجراءات، تفويض السلطة، والتنسيق بين الجهات المختلفة. ومن خلال تكامل هذه العناصر، يمكن للمنظمات تحقيق جاهزية عالية لمواجهة الأزمات، مما يعزز قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة، ويحافظ على استقرارها وسمعتها. وتتم الأزمات بمراحل متعددة تبدأ بكشف إشارات الإنذار المبكر، وهي من أهم الإجراءات الوقائية لتجنب تفاقم الأزمات، وتنتهي بمرحلة التعلم والتقييم التي تُقيّم الأداء وتستخلص الدروس. ومع تطور العلوم الإدارية، ظهرت استراتيجيات حديثة لإدارة الأزمات تتسم بمرونة وفعالية أكبر من الأساليب التقليدية، مثل فرق العمل، والمشاركة الديمقراطية، واستراتيجية التجزئة، وتغيير المسار. ومن خلال دمج هذه المراحل والاستراتيجيات في التخطيط، يمكن تحقيق مستوى عالٍ من الجاهزية يضمن استقرار المنظمة ويحافظ على سمعتها أمام أصحاب المصلحة والمجتمع.

2.2 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

تمهيد:

في ظل بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، أصبح الأداء المؤسسي عنصراً حاسماً في استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالمؤسسات، سواء كانت أكاديمية أو اقتصادية أو خدمية، لا تقاس فقط بحجم مواردها، بل بمدى قدرتها على استثمارها بما يعزز تنافسيتها. إن تحسين الأداء لم يعد أمراً اختياريًا بل شرطاً جوهرياً للبقاء. ويشمل مفهوم الأداء المؤسسي معاني وقيماً مهمة للمؤسسات العامة والخاصة، ويعكس قدرة المنظمة على استغلال مواردها بشكل فعال لإنتاج السلع والخدمات، ويمكن قياسه على مستوى الفرد، والوحدة التنظيمية، والمؤسسة ككل. ومع التوجهات الإدارية الحديثة، برزت نماذج لتقييم الأداء، مثل بطاقة الأداء المتوازن، التي توفر إطاراً يجمع بين الأهداف المالية وغير المالية، ويوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى. في هذا المبحث، سيتم تناول مفهوم الأداء المؤسسي وأهميته، إلى جانب خصائصه ومكوناته، وأبعاده طبقاً لبطاقة الأداء المتوازن، وكذلك أدوات قياسه

وتطويره. كما سيتم تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، نظرًا لما تمثله القدرة على التعامل مع الأزمات من عامل أساسي في استدامة المؤسسات في بيئة تتسم بعدم اليقين.

1.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعتبر مفهوم الأداء المؤسسي مصطلحًا متعدد الأبعاد والجوانب، حيث يختلف تعريفه وفقًا لطبيعة المؤسسات من حيث الحجم، الهيكل، والأهداف. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل الباحثين، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد وشامل له، رغم تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولته. ويرجع هذا التباين إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي، فضلاً عن تنوع وجهات النظر واختلاف التخصصات التي ينطلق منها الباحثون، حيث ينظر كل منهم إلى المفهوم من منظور خاص (خولة، 2016: 45). ويعرف الأداء المؤسسي أنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة عالية وحصولها على مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميه". (Peterson et al., 2003: 3) ويرى صالح وآخرون (2023:6) أن الأداء المؤسسي هو المحصلة النهائية للجهود أو النشاطات أو العمليات التي تتعلق بالأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسات لتحقيقها على المستويات الفردية والوظيفية والكلية داخل المنظمة. ويعرفه آخرون أنه المحصلة النهائية لكافة الجهود والأنشطة والعمليات المتعلقة بالأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (سلامة "بحث غير منشور"، 2026: 4). ويعرفه أبو عطا وحمدونة (2023:50) قدرة الجامعة على إنجاز أعمالها بأعلى مستوى من الجودة وبأقل التكاليف من خلال توظيف جهود العاملين لتوفير أفضل خدمة مقدمة لأصحاب العلاقة.

وينكر (Maktabi & Khazaei 570: 2014) أنه "المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ويمكن للمنظمة تقييم أدائها المؤسسي بما يتوافق مع كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف ويتضمن النتائج الفعلية المحققة". كما يعرف بأنه: المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث وهي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي، والكلية (ربايعة: 2011: 122). ويعرف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال الإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي (العدلوني، 2002: 208). ويعرفه Drucker بأنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويتضح من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيس، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظل التنافس الشديد (الداوي، 2010: 218). ويقصد بالأداء المؤسسي أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها أي أنه يعني النجاح التنظيمي والنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية (Harath & Roslimahmood, 2014: 96).

مما سبق يتضح أن التعريفات السابقة اتفقت على وجود عناصر مشتركة لتعريف الأداء المؤسسي منها أنه محصلة نهائية لأنشطة وجهود المنظمة، يرتبط بأهداف، امكانية تقييمه وقياسه وفق معايير محددة، يشمل مستويات تنظيمية متنوعة. وبالرغم من ذلك فإن هناك تفاوت واختلافات تتعلق بكيفية تفسيره حيث ركز بعضها على الكفاءة باستخدام الموارد مقارنة بالفاعلية. وتناوله البعض كعملية ديناميكية تشمل عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم بينما ركزت بعضها كنتيجة نهائية، كما وركزت بعض التعريفات على المؤشرات المالية فقط (Drucker)، بينما تعريفات أخرى كانت نظرتها أكثر شمولية حيث شملت الجوانب المالية وغير المالية مثل (العدلوني، 2002؛ أبو عطا وحمدونة، 2023). وأخيراً بعضها كان أكثر عمومية بحيث يمكن تطبيقه بمختلف أنواع المنظمات، وقليل منها تم تخصيصه لسياق معين مثل (أبو عطا وحمدونة، 2023) للجامعات مشيراً لجودة العملية التعليمية وكفاءة الإدارة ورضا الطلبة. ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه مدى قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتقديم خدمات أكاديمية وبحثية عالية الجودة تلبي احتياجات الطلبة وأصحاب العلاقة، وتعزيز كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والأكاديمية، وتطوير رأس المال البشري والابتكار من خلال التعلم المستمر والنمو المؤسسي.

2.2.2 أهمية الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي مؤشراً على مدى تعمق المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على إنجازها بكفاءة. وتكمن أهميته في أنه يُحوّل العمل نحو هذه الأهداف من الجهود الفردية إلى الجهود الجماعية، ومن العشوائية إلى التخطيط المنهجي، ومن الغموض إلى الوضوح، كما يساهم في الانتقال من محدودية الموارد والتأثير إلى تنوع الموارد واتساع نطاق التأثير (سلامة، 1: 2026). فيما تبرز أهمية الأداء المؤسسي في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن محدودية الموارد إلى تنوعها وتعددتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، وتتضح أهميته بالنقاط الآتية (خميس وعلي، 2024: 699).

- يتمثل الأداء بالابتكار أو البروز بشكل مختلف عن الآخرين، وهذا البروز يكون بشكل أفضل ومرتب ولائق، ولن يكون إلا من خلال الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة/ الجودة/ الاعتمادية/ المرونة/ الابتكار)، وعليه؛ فإن التميز هو الإتيان بالجديد والتخلي المنظم عن القديم .

- إن التطور الذي حظيت به البيئة التنظيمية أدت إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تكنولوجيا المعلومات والتوظيف الصحيح لها، بما يجعلها عنصراً مندمجاً في مدخلات ومخرجات العملية التنظيمية، حيث أوجدت الحاجة لسلوك المنهج المتميز للضروريات المتمثلة في القدرة على قيادة المنظمة ورقابة أدائها.

- ضرورة وجود مهارات إدارية تتوافق مع متطلبات التحول للأدوار الريادية ومنها: المهارات الإدارية الخاصة بكيفية ممارسة العمليات التنظيمية المختلفة وفقاً لمهام ومتطلبات الأداء الراقي، المهارات السلوكية وتتمثل في فن التعامل مع الأفراد ومعرفة الدوافع التي تحرك سلوكياتهم واختبار الحوافز الممكنة

والملائمة لإشباع تلك الدوافع، والمهارات الفنية التي تتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته وواجباته ومسئوليته وصلاحياته، وطرق تطويره؛ وفقا لما تمليه متطلبات التقنية الحديثة والإدارة الالكترونية.

يُعدّ الأداء المؤسسي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان استمراريته في بيئات العمل المتغيرة. وفي هذا السياق، يؤكد الدعجة (2016: 187) على أهمية الأداء المؤسسي في عدة جوانب، من أبرزها :

- تحليل أداء الإدارات المختلفة: يساهم الأداء المؤسسي في تحديد الإدارات أو الأقسام التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، مما يساعد في تعزيز كفاءتها التشغيلية، مع الإبقاء على الإدارات الفعالة وتعزيز أدائها.
- معالجة المشكلات المرتبطة بالتحيز الشخصي: يساعد تقييم الأداء في الكشف عن المشكلات التي قد تنشأ بسبب التحيزات الفردية، مما يضمن اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وعدالة داخل المؤسسة.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلية والخارجية: يساهم الأداء المؤسسي في تحسين الاتصال الداخلي بين العاملين، مما يعزز بيئة العمل التعاونية، كما يعزز التواصل مع العملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.
- توفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرار: يُمكن الأداء المؤسسي صناع القرار من الاعتماد على بيانات موثوقة وملموسة، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على أسس علمية وواقعية.

ويشير المرجوشي (2008: 110)، والجزار (2024: 35) نقلاً عن (الرشدي، 2022؛ عبد العزيز، 2023) إلى أهمية الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، خاصة خلال فترات النشاط، حيث يلعب دوراً محورياً في تعزيز فاعلية المؤسسات الأكاديمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

- الارتقاء بالمؤسسات وتحسين أدائها: يتم ذلك عبر إجراء فحص دقيق للسياسات والممارسات التنظيمية، وتحليل عمليات التخطيط والتنفيذ والقيادة وإدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل شامل.

- تعزيز الكفاءات والقدرات المتاحة: يساعد الأداء المؤسسي في تحسين استغلال الطاقات المتميزة داخل الجامعة، بما يضمن تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وإنجاح مختلف الوظائف الأكاديمية والإدارية.

- تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية: يُمكن التقييم المستمر للأداء الإدارات المختلفة من تحديد أسباب المشكلات والانحرافات عن الأهداف المرسومة، مما يسهل اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة لتعزيز الاستدامة التنظيمية.

- تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة: يساهم الأداء المؤسسي في تحقيق مستوى عالٍ من التكامل بين الوحدات الإدارية والأكاديمية، بما يضمن تحسين العمليات الإدارية والتعليمية بشكل مستمر.

- تحفيز الأفراد وتطوير أدائهم: يؤدي تحسين الأداء المؤسسي إلى تنمية بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين، مما يشجعهم على الابتكار وزيادة الإنتاجية، إلى جانب تعزيز شعورهم بالمسؤولية وتطوير قدراتهم غير المستغلة، ودعم السلوكيات الإيجابية لديهم.

يمكن القول بأن الأداء المؤسسي عنصراً جوهرياً في تحقيق الاستدامة والتميز، حيث يُسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات من خلال تحسين العمليات، وضمان وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتعزيز جودة القرارات الإدارية. ويتضح أن أهمية الأداء المؤسسي لا تقتصر على المؤسسات الربحية فحسب، بل تمتد إلى جميع المؤسسات ومنها الأكاديمية، حيث يعد ركيزة أساسية لضمان الجودة التعليمية والإدارية. كما أن قياس الأداء المؤسسي لا يجب أن يعتمد فقط على معايير داخلية، بل يجب أن يُراعي التحديات البيئية والاقتصادية التي قد تؤثر على كفاءة المؤسسة .

3.2.2 خصائص الأداء المؤسسي:

يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يُعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة، والمتمثل في البقاء والاستمرارية، ويتصف الأداء المؤسسي بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور ظروف المؤسسات وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية باستمرار، بالتالي تختلف أيضاً المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه (المحسي، 2024:12). وقد تناولت العديد من الدراسات مثل (أبو هلال، 2021:35) مجموعة من خصائص الأداء المؤسسي جاءت كالتالي:

- الاستمرارية وثبات العمل: حيث تنثر الخبرات والتجارب بإثراء المنظمة فلا تتأثر حال تغيير قياداتها.
- التشاركية: فالأداء يعتمد على جماعية العمل، والخبراء في الإدارة، والمتخصصين في اتخاذ القرارات.
- التنمية والتأهيل: العنصر البشري محور التركيز ويتم تدريبه وتنميته باستمرار بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات بهدف التوظيف.
- اعتماد الأولويات في التناقضات: يتوجب على المؤسسة، عند سعيها لخفض تكاليف العاملين، أن تحرص على الحفاظ على الروح المعنوية للموظفين، وضمان عدم انخفاض مستوى الإنتاجية.
- الشمولية: الأداء المؤسسي يراعي مدى تحقيق الأهداف والمحافظة على النظام المالي ويشمل أيضاً المعايير الاجتماعية والبشرية.
- التطور: يتطور مفهوم الأداء المؤسسي مع مرور الزمن، بما يعكس التغيرات في بيئة العمل واحتياجات المنظمات.
- الأثر الرجعي: يمكن تقييمه استناداً إلى مدى توافق النتائج مع الأهداف المحددة.
- التنمية: تعني هنا زيادة مهارة قيادة المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي بهدف تحسين أدائها.

ويضيف العدلوني (2002: 22)، والزمير (2019: 41) بعض خصائص الأداء المؤسسي الذي تنتشده المنظمات على اختلافها وتنوعها، وتتجلى بالنقاط التالية:

- استثمار جهود جميع الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال توجيههم نحو تطوير المؤسسة ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، مع تعزيز المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تساهم في تحقيق التفوق للخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- تعزيز ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للحفاظ عليها والنهوض بها.
- ضمان تطوير قيادات بديلة من خلال إتاحة الفرصة للمتميزين للتقدم إلى المناصب العليا، مما يساهم في استدامة النجاح المؤسسي.

وعلاوة على ما سبق، يوجد خصائص للأداء المؤسسي يمكن ذكر بعضها فيما يلي (سليمان، 2022: 17).

- النسبية: وتعني أن عمليات تحسين الأداء المؤسسي تختلف من مؤسسة لأخرى ونحن بصدد تحسين الأداء المؤسسي (في جامعة) لها خصوصية تختلف عن تحسين الأداء في مؤسسات أخرى، وأيضاً تعني النسبية اختلاف الزمان، واختلاف المجتمعات
- الملائمة: وتعني أن بعض التحسينات تتوافق مع (الجامعات) والبعض الآخر لا يتوافق معها.
- السهولة: أي أن بعض التحسينات يسهل إجرائها والبعض الآخر تقابله صعوبة عند تنفيذ التحسينات المطلوبة.

ويرى الباحث أن خصائص الأداء المؤسسي تتسم بالتنوع والديناميكية، حيث تجمع بين الاستمرارية، التشاركية، والتطوير المستمر، مما يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة كفاءتها في تحقيق أهدافها. كما أن قدرة المؤسسة على تحقيق الشمولية، وضمان الاستقرار الإداري والمالي، وتعزيز الولاء الوظيفي، يعزز من فاعليتها ويضمن تكيفها مع المتغيرات البيئية. كما يرسخ مبدأ التشاركية، حيث يعتمد على جهود جماعية متكاملة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إلى جانب ذلك، فالأداء المؤسسي من خصائصه التركيز على تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر وتأهيل العاملين، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتعزيز القدرة على الابتكار. وإلى جانب ذلك، فإن خصائص الأداء المؤسسي تتطلب مراعاة طبيعة كل مؤسسة وظروفها، حيث تختلف أولويات التحسين من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لبيئتها ومواردها المتاحة. بالإضافة، الأداء المؤسسي الناجح لا يقتصر على قياس النتائج فقط، بل يشمل التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، لضمان الاستجابة السريعة للمتغيرات والتحديات، وهو ما يُعزز من التنافسية.

4.2.2 مكونات الأداء المؤسسي:

تُعد مكونات الأداء المؤسسي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على التكيف مع الظروف، فهي تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير بيئة العمل، ورفع مستوى الإنتاجية

لضمان الاستدامة والتميز المؤسسي. ووفقًا لـ حماد وآخرون (2022:15) تتمثل أهم مكونات الأداء المؤسسي فيما يلي:

- تنمية الموارد البشرية: يشمل ذلك الاهتمام بالعاملين عبر توفير التدريب المستمر، وتنمية مهاراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار لرفع كفاءتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- التخطيط الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي: يتضمن التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف واستثمار الفرص المتاحة، والتعامل مع التهديدات المحتملة.
- إدارة المعرفة والتوثيق المؤسسي: يشمل تكوين أرشيف وذاكرة تنظيمية متجددة، مما يضمن الاستفادة من التجارب السابقة وتحسين عمليات اتخاذ القرار.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: يشمل استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية لتعزيز كفاءة العمليات، وتوفير الموارد وخاصة الوقت والجهد، وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
- تحقيق الجودة الشاملة: من خلال تبني معايير الجودة في كافة العمليات والخدمات، مما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

وذكر (الزمر، 2019:39)، (John et al., 2002: 79) خمس مكونات رئيسية للأداء المؤسسي:

- درجة إشراك العاملين، وتعكس مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- الإدارة الذاتية، وتعكس درجة تمكين فريق العمل من اتخاذ القرارات حول سير أداء العمل وإدارة أنفسهم ذاتيا بما يعزز التنافسية لديهم.
- الموارد التكنولوجية، توفر التكنولوجيا خدمات أفضل للزبائن وآلية تواصل فعالة للمؤسسة مع مجتمعها الخارجي والداخلي.
- التعليم النظامي، ويعكس مدى توفر المعلومات في المنظمة دون غموض أو قيود مع سهولة الوصول إليها.
- إدارة الجودة الشاملة، وتهدف للوصول إلى مستويات عالية من الجودة إلى جانب ضمان استمرارية تقديم الخدمات وسد حاجة المستفيدين.

ويرى آخرون أن مكونات الأداء المؤسسي هي (الشبلي وآخرون، 2011: 61؛ الدواي، 2010؛ 219؛ الأسد، والمحمودي، 2024:9).

- الفاعلية: تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقاً للمخططات الموضوعة، وقياس درجة تحقيق النتائج المرجوة وتلبية احتياجات المستفيدين.
- الكفاءة: تعني تحقيق الأهداف باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (المادية والبشرية)، وتقليل الهدر في التكاليف والوقت والجهد، وتحسين الإنتاجية عبر عمليات تشغيلية فعالة تعزز الكفاءة وتدعم تحقيق النتائج المرجوة.

- الجودة: الالتزام بمعايير الجودة في العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة، وضمان رضا العملاء وأصحاب المصلحة من خلال تحسين الأداء وتقليل الأخطاء والعيوب.
- الابتكار والتطوير: مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير آلياتها وخدماتها بشكل مستمر، وتعزيز ثقافة الإبداع والتحسين المستمر داخل المنظمة.
- الرقابة والتقييم: وجود أنظمة متابعة ورقابة مستمرة لقياس الأداء المؤسسي، واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم مدى تحقيق الأهداف واتخاذ قرارات تصحيحية عند الحاجة.

ويلخص الباحث أن مكونات الأداء المؤسسي ورغم تعددها، لا يمكن اعتبارها قائمة مستقلة من العوامل بمعزل عن السياق العام، بل ينبغي فهمها كمنظومة متكاملة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. ويتضح أن الأداء المؤسسي يتطلب تحقيق التوازن بين المكونات، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أداءً متميزاً دون تكامل فعال بين الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المعرفة. فلا يمكن لمكون (التكنولوجيا) وحدها أن تحسن الأداء المؤسسي دون وجود المكونات الأخرى مثل الموارد البشرية المؤهلة، كما أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أهدافه إذا لم يقترن بأنظمة رقابة وتقييم مستمر. ومن المؤكد أن الأداء المؤسسي لا يمكن قياسه بناءً على مؤشرات ثابتة، بل يجب أن يكون قابلاً للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. ويعرج الباحث على الجدل بين المكونين حيث يرتبط الأداء المؤسسي بالفاعلية (تحقيق الأهداف) والكفاءة (تحقيق الأهداف بأقل الموارد)، حيث أن التركيز المفرط على الفاعلية قد يؤدي إلى استنزاف الموارد، بينما قد يؤدي التركيز على الكفاءة فقط إلى تقليل جودة الخدمات أو المنتجات. ولذلك، فالمهارة هي قدرة المنظمة على تحقيق المعادلة الصعبة بين الاستدامة المالية وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.

5.2.2 تقييم الأداء المؤسسي

تتعدد نظم تقييم الأداء المؤسسي المستخدمة في منظمات الأعمال ووفقاً لمنهجيات مختلفة ويوجد العديد من النظريات والنماذج التي تستخدم في عمليات التقييم وفقاً لبيئة وطبيعة المنظمة المراد تقييمها (المعمري، 2023: 10). ويُعد تقييم الأداء المؤسسي عملية حيوية لقياس كفاءة المؤسسة وفعاليتها، حيث يوفر رؤى دقيقة للإدارة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين العمليات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

ويُسهم تقييم الأداء في تحديد الفجوات التشغيلية وتطوير خطط لمعالجتها، مما يجعله أداة رئيسية في التخطيط الاستراتيجي. كما أنه يعزز الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في أداء المؤسسة. إلى جانب ذلك، يُعد تقييم الأداء عملية ديناميكية مستمرة تسهم في التعلم المؤسسي والتحسين المستمر، إذ يُمكن المؤسسات من رصد المخاطر واستغلال الفرص لتعزيز قدرتها التنافسية. كما يساهم في ضمان توافق الأداء الفعلي مع الأهداف الاستراتيجية، مما يساعد في تحقيق استدامة النمو المؤسسي ورفع جودة الأداء (Shmailan, 2016: 1).

ويهدف تقييم الأداء المؤسسي إلى ضمان توافق الأداء الفعلي مع الخطط والاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر التقييم على هذا الجانب فحسب، بل يشمل عدة أهداف رئيسية (بلاسكة وبوهزة، 2012: 7؛ رضوان، 2013: 10).

- تعزيز الكفاءة التشغيلية عبر تقليل الهدر في الموارد وتحسين الإنتاجية.
- دعم التخطيط الاستراتيجي بتوفير بيانات دقيقة تساعد على صياغة الاستراتيجيات بمرونة.
- تقليل الأخطاء التشغيلية والمخاطر من خلال مؤشرات أداء واضحة تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة.
- تعزيز التنسيق المؤسسي عبر تكامل جهود الإدارات لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تحسين اتخاذ القرار من خلال تقديم معلومات موثوقة ودقيقة للإدارة.
- تطوير الأداء المؤسسي عبر تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف، وتنفيذ إجراءات تصحيحية متواصلة لضمان التحسين المستمر.
- تعزيز التنافسية الداخلية عبر تحفيز الإدارات على تحسين الأداء وتقديم الحوافز المناسبة.
- تمكين المسار الوظيفي للعاملين من خلال دراسة المهارات اللازمة والحرص على تطويرها بصورة مستدامة.
- ضمان تنفيذ الأهداف بفاعلية عبر متابعة الأداء وفقاً للخطط الموضوعة.
- تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ تدابير وقائية لضمان استدامة الأداء المؤسسي.

ويعد قياس وتقييم الأداء المؤسسي مهمة معقدة تتطلب استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمؤشرات (محمد، وآخرين، 2023: 16)، ولا يجب أن يقاس الأداء المؤسسي من خلال المؤشرات المالية التقليدية فقط، مثل العائد على الاستثمار والربحية، ولكن أيضاً من خلال مؤشرات غير مالية مثل رضا العملاء والكفاءة الداخلية والابتكار (شقاف، 2023: 3). ويمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى مجموعات أساسية وهي (عبد الرحمن، 2022: 52) عن (مخيمر وآخرون، 1999).

- مؤشرات فاعلية تحقيق الأهداف: تقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق غاياتها وفقاً لرسالتها، رؤيتها، وأهدافها العامة والاستراتيجية.
- مؤشرات كفاءة استخدام الموارد: تقيّم مدى استغلال الموارد البشرية والمادية بأفضل شكل لتحقيق الأهداف المحددة، مع مراعاة التكاليف والوقت.
- مؤشرات إنتاجية الوحدات: تقيس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، سواء على مستوى الإنتاجية الإجمالية أو الجزئية.
- مؤشرات جودة الخدمات أو المنتجات: تحدد مدى توافق المخرجات مع توقعات ومتطلبات العملاء، مع تحليل جوانب الجودة الأساسية.
- مؤشرات وقت التشغيل: تقيّم قدرة المنظمة على إنجاز المهام بكفاءة وفي الوقت المحدد وفقاً لمتطلبات العملاء.

- مؤشرات الأمان: تقيس مدى توفر بيئة عمل فيها قدر عال من الأمان للعاملين، والالتزام التام من المنظمة بتوفير معايير السلامة المهنية.

ويعقب الباحث بأن تقييم الأداء المؤسسي أداة ضرورية لضمان تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على الأطر التقليدية لتقييم الأداء قد يكون محدوداً في ظل التغيرات الديناميكية التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة. فبينما توفر المؤشرات المالية والكمية رؤية واضحة للأداء، إلا أنها قد تعجز عن الكشف عن العوامل النوعية مثل الثقافة المؤسسية، والابتكار، ومستوى الرضا الوظيفي، والتي تؤثر بشكل جوهري على الأداء المؤسسي لكنها لا تُقاس بسهولة من خلال الأرقام. علاوة على ذلك، فإن معظم النماذج تركز على تقييم الأداء بقياس النتائج بعد حدوثها، بدلاً من ابتكار آليات استباقية تُمكن المؤسسات من التنبؤ بالمخاطر والتكيف معها بفعالية. ومن جانب آخر، تُظهر المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي تفاوتاً في التركيز على الجوانب المختلفة، حيث أن بعض النماذج تُعطي الأولوية لمعايير الإنتاجية والكفاءة التشغيلية على حساب المعايير المرتبطة بالجودة والابتكار والاستدامة، مما قد يؤدي إلى ممارسات قصيرة المدى تُحقق نتائج مؤقتة دون تعزيز الاستدامة المؤسسية. لذا، يجب أن تُصمم أنظمة التقييم بحيث تراعي التوازن بين الأداء المالي والتشغيلي، والقدرة على الابتكار، ومستوى التكيف مع التغيرات البيئية، لضمان تحقيق رؤية متكاملة للأداء المؤسسي.

6.2.2 أبعاد الأداء المؤسسي (وفق بطاقة الأداء المتوازن)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي لمساعدة المنظمات على تقييم أنشطتها وأدائها وفق رؤيتها واستراتيجيتها. تستند أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع تحقيق توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، إضافة إلى التوازن بين النتائج المطلوبة والأداء الفعلي الذي يؤدي إليها. كما تسهم هذه الأبعاد في تحسين التنسيق بين مبادرات الأفراد وتعزيز التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة (إيلي، 2019: 17). يمكن القول أيضاً إن بطاقة الأداء المتوازن ليست فقط نظام قياس، وإنما نظام إداري يقوم بربط الأهداف والمقاييس والمستويات المستهدفة، تصف استراتيجية المنشأة وتساعد على تزويد الإدارة بالتغذية والمبادرات، والتي تعتبر انعكاساً لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها (الأطرش، 2022: 33). وقد اعتمدت الدراسة نموذج (Kaplan & Norton) لبطاقة الأداء المتوازن، نظراً لشموليته في قياس الأداء، واعتباره من الأساليب الحديثة في الإدارة التي ساهمت في تحسين الأداء العام للمنظمات. حيث يساعد هذا النموذج في تقييم الأنشطة وفق رؤية واستراتيجية المؤسسة، من خلال تحقيق التوازن بين أربعة أبعاد رئيسية:

- **الأداء المالي:** يؤكد هذا العنصر على أهمية توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، وقياس هذا الجانب الربحية الاستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير تمثل المحركات

الأساسية للمبادرات، الاستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه. يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح أصحاب الأسهم والمالكين من خلال تحقيق الأهداف المالية (الربحية) للمنظمة ويتضمن (حجم الدخل ومستواه التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر من خلال تركيزه على العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية (دودين، 2010: 16).

■ **العمليات الداخلية:** تشير العمليات الداخلية إلى الأنشطة والإجراءات التي تنفذها المنظمة لضمان تلبية احتياجات العملاء وتعزيز مستوى رضاهم. يحرص المدراء على تحسين هذا الجانب من خلال تطوير العمليات التشغيلية وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة. كما يُعنى هذا المنظور بقياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في تحقيق مهمة المنظمة، من خلال التركيز على العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية التي تؤثر على الأداء (المغربي، 2020: 133-134). وتُسهّم العمليات الداخلية أيضًا في تحديد العمليات التي تحتاج إلى تطوير أو إعادة هيكلة، والتعرف على القدرات الأساسية ومواطن التميز التي تمتلكها المنظمة، والتي تُسهّم في خلق قيمة فريدة تعزز من عوائدها وتدعم تميزها في السوق (الياسري وحسين، 2013: 250).

■ **رضا العملاء:** يُعد التعرف على احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها من العوامل الأساسية لنجاح المنظمة، حيث تؤثر الصورة الذهنية لديهم بشكل مباشر على ولائهم للعلامة التجارية. فالمؤسسات التي تضع احتياجات العملاء في مقدمة أولوياتها تحقق صورة إيجابية، في حين أن تجاهلها يؤدي إلى تراجع الثقة والانطباع السلبي (رضوان، 2013: 73). يركز هذا البُعد على قياس مدى قدرة المنظمة على تلبية توقعات العملاء، من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يساهم في تحقيق رضاهم باعتباره هدفًا استراتيجيًا تسعى المنظمة إليه. كما أن تنوع العملاء واختلاف تفضيلاتهم يتطلب إجراء دراسات تسويقية تفصيلية لتحديد الفئات المستهدفة، وفهم احتياجاتهم بدقة، مما يساعد على تحسين استراتيجيات التسويق وتعزيز التنافسية في السوق (الشنطي وأبو عودة، 2019: 122).

■ **التعلّم والنمو:** يعتبر هذا المنظور أساس التطوير في المنظمة، حيث يجب على المؤسسات تبنيه لتحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، وتعزيز النمو المستدام. يعتمد بشكل رئيسي على قدرات ومهارات العاملين في الإبداع والابتكار، إلى جانب تبني التكنولوجيا المتطورة وذات الكفاءة العالية، مما يساهم في تحسين العمليات الداخلية وتعزيز الأداء المؤسسي. كما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء، وزيادة الإيرادات، وتعظيم القيمة السوقية والربحية للمنظمة. ويرتكز التعلّم والنمو على التعلّم التنظيمي، الذي يشمل تطوير البنية التحتية لدعم التحسين المستمر والنمو المستقبلي (جاسم، 2021: 67). كما يُعد العمود الفقري لنجاح بطاقة الأداء المتوازن، نظرًا لارتباطه بمهارات الموظفين ونظم المعلومات. ويمكن أن يشمل هذا البعد جوانب أخرى مثل رضا الموظفين، ومواءمة مهاراتهم مع احتياجات العمل، وتنفيذ اقتراحاتهم، وتحديث الوصف الوظيفي، وتعزيز التحفيز الوظيفي لتشجيع الإبداع والابتكار (Khatoun & Farooq, 2014:115).

ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطاراً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال قياس وتحليل الأهداف الاستراتيجية من عدة زوايا. كما أن دورها لا ينحصر على كونه نظاماً للقياس، بل يتعدى ذلك لتصبح أداة إدارية، تساعد في ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف، مما يساهم في توجيه أنشطة المؤسسة نحو تحقيق النجاح المستدام. ومن خلال الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، فإن البطاقة توفر نظرة متوازنة تساهم في تحقيق التكامل بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية، أولها البعد المالي، الذي يقيس الأداء الاقتصادي والمالي للمنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية من خلال تحسين الإيرادات وتقليل التكاليف وتعظيم العائد على الاستثمار. أما العمليات الداخلية فتركز على تحسين كفاءة العمليات لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة والاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء. في حين يُعنى بُعد رضا العملاء بقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق توقعات العملاء وتعزيز ولائهم من خلال تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجاتهم المتغيرة والمتجددة. وأخيراً، يُعد التعلم الأساس الذي يدعم الابتكار المستدام، حيث يركز على تطوير رأس المال البشري والتكنولوجيا، مما يعزز القدرة على مواكبة التغيرات البيئية والتطور المستمر في بيئة العمل التنافسية.

7.2.2 معوقات الأداء المؤسسي الاستراتيجي

يواجه الأداء المؤسسي تحديات متعددة تتأثر بعوامل مختلفة، وقد اختلف الباحثون في تصنيف هذه العوامل وفقاً لمصادر تأثيرها، فبينما يقسمها بعض الباحثين إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، يرى آخرون أن هذا التصنيف قد يكون غير دقيق بسبب التداخل بين البيئتين الداخلية والخارجية وتأثيرهما المتبادل على المنظمة. ولهذا، ظهر تصنيف آخر يعتمد على قدرة المنظمة على التحكم في هذه العوامل، بحيث يتم تصنيفها إلى عوامل قابلة للتحكم وأخرى غير قابلة (فارس، 2021: 27)، وفيما يلي عرض لهذه العوامل وفقاً لتأثيرها على المنظمات:

أولاً: العوامل غير الخاضعة للتحكم المنظمة: وهي مجموعة المتغيرات والقيود التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وقد تؤثر بشكل مباشر على أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، والتي قد تعيق الأداء المؤسسي بسبب تقلباتها وعدم القدرة على التنبؤ بها. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين (مزهوده، 2001: 92):

- عوامل البيئة العامة: وهي تشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية التي تؤثر على جميع المؤسسات دون استثناء. مثل التغيرات في السياسات الاقتصادية، التشريعات الجديدة، والتطورات التكنولوجية السريعة.

- عوامل البيئة القطاعية: تتعلق بالتحديات التي تواجه قطاعاً معيناً من المؤسسات، مثل التغيرات في طلب السوق، أو المنافسة المباشرة، أو التغيرات في اتجاهات المستهلكين، والتي قد يكون لها تأثير مباشر في الأجل القصير.

ثانياً: **العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة:** هذه العوامل تلك التي تنشأ داخل المؤسسة ويمكن إدارتها أو تعديلها لتقليل آثارها السلبية، وتشمل ما يلي (Redding & Layland, 2015:8) ; (الشماع وكاظم، 2007: 85) ; (الجبوري، 2005: 53):

- عدم التوافق بين الأهداف والرؤية: يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الإدارات، مما يعيق تحقيق الأهداف الكبرى.
- نقص المعرفة والخبرة: غياب الكفاءات اللازمة يعوق تنفيذ الاستراتيجيات، مما يستدعي برامج تدريب مستمرة.
- ضعف التخطيط والمتابعة: نقص الوضوح في التخطيط وعدم وجود آليات متابعة فعالة يعطل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- القيود المالية ونقص الموارد: يؤثر غياب التمويل على قدرة المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها، مما يحد من فرص النمو.
- عدم القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية: إن فشل المنظمة في التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية يضعف فاعلية استراتيجياتها.
- القيادة التقليدية: القيادة التي تقتصر على الابتكار قد تؤثر سلباً على التميز المؤسسي ونتائج الأداء.
- غياب الثقافة المؤسسية: ضعف التواصل والإشراك الفعال لأصحاب المصلحة قد يؤدي إلى مقاومة التغيير ويعيق الوصول إلى الأهداف.

ويذكر سلامة (2026: 4) نقلاً عن (سومية، 2019) أن العوامل الداخلية: تتمثل بالعوامل الناتجة من تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر على أدائها، ويمكن التحكم فيها من خلال زيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل هي ما يلي:

- العوامل التقنية: هي العوامل التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وعدد مستويات الإدارة.
- الموارد البشرية: هي هيكل القوى العاملة، ونظام الاختيار والتعيين، والتدريب التأهيل، ونظام الأجور والمكافآت، ونظم تقييم الأداء.

ويرى الباحث، أن المنظمات ليست مجرد كيانات منعزلة، بل هي أنظمة ديناميكية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية تتشابه بدرجات متفاوتة. ورغم تعدد وجهات النظر حول تصنيف هذه المعوقات، إلا أن التصنيفات التقليدية التي تفصل بين العوامل الداخلية والخارجية قد تكون مبسطة وغير كافية لفهم التعقيدات الحقيقية التي تواجه منظمات هذا العصر لأن العوامل، رغم تصنيفها كخارجية، قد تكون ناتجة عن قصور داخلي. إن أحد الإشكاليات التي تواجه الأداء المؤسسي هي النظرة القاصرة التي تعتمد على ردود الفعل بدلاً من استباق

التحديات والتكيف معها. فالكثير من المنظمات تركز على التعامل مع المشكلات عند وقوعها بدلاً من بناء قدرات تنظيمية مرنة قبل أن تتحول إلى أزمات. ومن زاوية أخرى، فإن التركيز المفرط على الأهداف قصيرة المدى يُعد عائقاً أمام تحقيق استدامة الأداء. كما أن ضغوط المنافسة قد تدفع إلى تبني استراتيجيات آنية تُحقق نجاحاً سريعاً لكنها تُضعف قدرتها على الابتكار والنمو المستقبلي. والثقافة المؤسسية من أكثر العوامل التي يتم إغفالها، فوجود ثقافة تنظيمية قائمة على البيروقراطية والمقاومة للتغيير يؤدي إلى إضعاف روح الابتكار، وهو ما يجعل المؤسسات أكثر عرضة للفشل في مواكبة المستجدات.

8.2.2 العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي

إن العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي علاقة تكاملية، حيث تُسهم إدارة الأزمات بفعالية في تعزيز قدرات المنظمة على مواجهة التحديات الطارئة، والتكيف مع البيئة المتغيرة، وحماية مواردها المادية والبشرية. وعندما تتوافر للمنظمة أنظمة واضحة وأدوات مناسبة لرصد الإشارات المبكرة للأزمات والوقاية منها، تصبح أكثر قدرة على تقليل الخسائر المحتملة، ومن ثم الحفاظ على استمرارية عملياتها وانسيابية أدائها. كما يؤدي التعامل المنظم مع الأزمات إلى بناء سمعة إيجابية للمنظمة، مما ينعكس على كفاءتها الإنتاجية ونتائجها المالية، وبالتالي يرتفع مستوى أدائها المؤسسي على المدى الطويل. ويذكر Wechie & Oparanma (2014: 1) مدى فاعلية المنظمة متأثراً مباشراً بعملية إدارة الأزمات التي تنتهجها، ولذلك فإنه من الأهمية امتلاك المنظمة لآلية فعالة لإدارة الأزمات التي تواجهها؛ إذ إنها تحدد استمرار بقاء المنظمة وتمنع إغلاق عملياتها بصورة فورية. وتكمن أهميتها في تحديد الأسباب المحتملة للأزمة سواءً من البيئة الداخلية أو الخارجية، وكذلك في وضع عملية إدارة أزمات فعالة تساعد المنظمة في التعامل معها. وتؤثر إدارة الأزمات بمراحلها في الأداء المؤسسي داخل أي منظمة؛ إذ إنها تؤثر في كل ما تمثله المنظمة. ومن ثم، فإن تركيز الإدارة على إدارة الأزمات في أي منظمة يقطع شوطاً طويلاً في التعامل مع التحديات التي تفرضها متطلبات الأداء المؤسسي. وتهدف إدارة الأزمات إلى إيجاد بيئة مواتية يمكن للأعمال التجارية أن تزدهر فيها وتحقق الربحية. ومع ذلك، فإن عجز المديرين وصناع السياسات عن معالجة الأزمات التي قد تنشأ من داخل المنظمة أو خارجها ما قد يؤثر سلباً في مستوى الإنتاجية في المنظمة، ويؤدي إلى ركود في الأنشطة التشغيلية، وانخفاض في الكفاءة، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة، وتراجع في مستوى المبيعات، وغير ذلك (Olawale, 2014: 80).

ويبين Roseline & Monday (2020: 9) أن المنظمات في أوقات الأزمات وعدم اليقين العالمي تصبح مطالبة بالاستجابة السريعة وتصميم استراتيجيات جديدة لتحسين العمليات؛ ما يعني ضمناً أن التعامل الناجح مع الأزمات ينعكس على استمرارية المنظمة وقدرتها التنافسية. كما أن الأزمة تهدد تحقيق الأهداف؛ وبالتالي تفرض على الإدارة التحلي بالسرعة والمرونة في الاستجابة” وهما من العوامل الرئيسة للأداء الرشيق والتي ترفع من فاعلية الأداء بشكل عام. وبمعنى آخر، فإن إدارة الأزمات الناجحة تعزز من قدرة المنظمة على التأقلم والاستمرار، وهذا ينعكس بصورة عملية على الأداء المؤسسي.

تُسهّم إدارة الأزمات في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة كجزء لا يتجزأ من الأداء العام، حيث تعمل على رفع مستوى أدائهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما تُعتبر إدارة الأزمات آلية مهمة تُحافظ على استمرار المنظمة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها، وهذا يتوافق ما ذكره (Ako (2023: 61 من أن استراتيجيات إدارة الأزمات لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين. ويؤكد شعيب (2022) أن تحسين أداء المنظمة يعتمد على قدرتها في التعامل مع التحديات والعقبات، مما يمكنها من تحويل الأوقات الحرجة إلى فرص للابتكار والنمو، مما يسهم في رفع كفاءة العمليات وتعزيز الروح الجماعية بين العاملين، وبالتالي يحقق استدامة الأداء وجودة الخدمات المقدمة (مطر، 2022: 31) كما ورد (المقاتي، 2014).

كما أن استمرارية وكفاءة أداء المؤسسة لا تتحقق إلا إذا كانت لديها آلية مفصلة لإدارة الأزمات. بعبارة أخرى، فإن التخطيط المسبق للأزمات وتطبيق إجراءات منظمة للتعامل معها يساهمان في ضمان بقاء العمليات مستمرة وتحسين جودة الأداء العام حتى في ظروف الطوارئ والضغط الشديدة. وتُبرز أهمية استعداد المؤسسة لمواجهة الحالات الحرجة، بحيث لا تؤثر الأزمات على قدرتها على العمل بشكل طبيعي، بل تصبح فرصة لتعزيز الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل درجة (Singhal, 2021: 106).

وتؤثر مراحل إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي فمرحلة الوقاية تعمل على تقليل احتمال وقوع الأزمات من خلال تحليل المخاطر وتحديد نقاط الضعف المحتملة، مما يؤدي إلى تقليل تأثير الأزمات على الأداء المؤسسي. وفي مرحلة الاستعداد، يتم إعداد الخطط والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات، مما يساهم في تقليل الفوضى عند حدوثها. وترتكز مرحلة الاستجابة على تطبيق الخطط المعدة سلفاً للتعامل مع الأزمة، حيث تؤدي الاستجابة السريعة إلى الحفاظ على استقرار العمليات وتحسين سمعة المؤسسة أمام أصحاب المصلحة. وفي مرحلة التعافي تعمل المنظمة على استعادة العمليات الطبيعية بعد الأزمة، وإعادة بناء الثقة بين الموظفين وأصحاب المصلحة. كما تسهم في تقليل الخسائر المالية والمعنوية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. وفي مرحلة التعلم، يتم تحليل الأداء خلال الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الخطط المستقبلية مما يساعد على تعزيز مرونة المؤسسة وتطوير استراتيجيات جديدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي في مواجهة الأزمات المستقبلية.

علاوة على ذلك، فقد أورد (Ramzam & alzaril, 2019: 29) في مقالته أن تبعات الأزمة تلحق ضرراً كبيراً بثقة المستهلك في المنظمات، ولذلك فضل مديرو الأزمات تبني وتنفيذ الممارسات المستدامة لإقناع الجمهور بالتزامهم بالممارسات المسؤولة، مما ساهم في إعادة بناء الآراء الإيجابية وتجديد الثقة المفقود ، وتولي إدارة الأزمات أهمية متزايدة للشمولية، مما يضمن رضا جميع أصحاب المصلحة، وبالتالي تعزيز القيمة المدركة لأداء المؤسسة ومساهمتها، مما يولد بدوره سمعة طيبة مستمرة تُسهم في تحقيق الربحية والاستقرار على المدى الطويل، وتُعتبر إدارة الأزمات أحد العوامل الدافعة وراء الاستدامة والأداء المؤسسي المتميز، إذ تركز على تطوير إجراءات وعمليات جديدة تقوم بتقييم تهديدات الأزمات ومنع هذه المخاطر، مما يمكن من احتواء الأزمة بشكل فعال.

خلاصة المبحث

يُعد الأداء المؤسسي محوراً أساسياً لنجاح المؤسسات واستدامتها، حيث يعكس مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين جودة العمليات التشغيلية. ومن خلال هذا المبحث، برزت أهمية تكامل العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبشرية في تعزيز الأداء المؤسسي، إلى جانب ضرورة تبني أساليب تقييم حديثة لضمان تحقيق نتائج دقيقة وملموسة. إن الأداء المؤسسي ليس مجرد قياس للنتائج، بل هو عملية متكاملة تتطلب التخطيط الفعال، التقييم المستمر، والاستجابة المرنة للتغيرات. كما أن العوامل المؤثرة فيه لا تقتصر على المعايير المالية فحسب، بل تشمل أيضاً الابتكار، رضا المستفيدين، والكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، يواجه الأداء المؤسسي تحديات مثل نقص التوافق بين الأهداف والرؤية، غياب الثقافة التنظيمية المحفزة، وضعف التكيف مع التحولات البيئية. لذا، فإن تحقيق أداء مؤسسي متكامل يستدعي التركيز على بناء قدرات تنظيمية مرنة، وتحفيز بيئة إبداعية تدعم التطوير المستدام، إلى جانب توظيف استراتيجيات تقييم شاملة تجمع بين المؤشرات التقليدية والمتقدمة. بهذا النهج، يمكن للمؤسسات تعزيز تنافسيتها وضمان استمرارياتها في ظل التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة. كما تبين جلياً وجود علاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي.

3.2 المبحث الثالث: جامعة الإسراء

تمهيد:

لا يمكن تقييم مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وفي مقدمتها الجامعات، من منظور أكاديمي أو إداري بحت دون أخذ الظروف الاستثنائية التي تعمل في ظلها بعين الاعتبار. إذ تُعد التجربة التعليمية في فلسطين حالة فريدة تتشكل في بيئة مليئة بالتحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أبرزها الاحتلال الإسرائيلي الذي يسعى بشكل منهجي إلى تقويض فرص التعليم عبر سياسات تستهدف الشباب الفلسطيني بهدف نشر ثقافة التجهيل والتهجير.

وتواجه الجامعات الفلسطينية تهديداً دائماً لوجودها، يتفاقم خاصة خلال فترات التصعيد العسكري، حيث تتعرض منشآتها للتدمير، وتنخفض مواردها المالية والبشرية، وتُستهدف كوادرها الأكاديمية من أساتذة وباحثين عبر القتل أو الاعتقال. (بدوان، 2018: 80). ويُعد العدوان الإسرائيلي في أكتوبر 2023 مثلاً صارخاً على التدمير الذي يلحق بمؤسسات التعليم العالي، مما يهدد استمرارياتها ويضع بقاءها على المحك. ويدرك الاحتلال الإسرائيلي دور الجامعات الفلسطينية الحيوي في ترسيخ الهوية الوطنية وتعزيز التعليم العالي والبحث العلمي، لذلك فإن أي تعطيل لأدائها يُعد ضربة مباشرة لركيزة أساسية من ركائز الصمود الفلسطيني في مواجهة سياسات الطمس والتهويد.

وعلى الرغم من هذه التحديات، تجلّت فعالية النظام التربوي الفلسطيني في قدرته على التكيف مع التغيرات المستمرة، من خلال إعداده الشامل للإنسان وتمكينه من اكتساب المعارف العصرية، والمهارات الحياتية والفنية، مع الحفاظ على هويته الوطنية الفلسطينية. ومن خلال هذه الجهود، يُعد التعليم العالي في فلسطين ركيزة أساسية للتنمية الوطنية وتحقيق التقدم والاستقلال. ومع ذلك، فإن هذا القطاع الحيوي لا يزال يتعرض لانتهاكات مستمرة من سلطات الاحتلال، في خرق واضح للأعراف الدولية التي تضمن الحق في التعليم، كما نصت على ذلك المواد الأولى من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية جنيف الرابعة لعام 1949 (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2024).

1.3.2 نشأة التعليم العالي في فلسطين:

شهد قطاع التعليم العالي في فلسطين تطوراً ملحوظاً، خاصة بعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في أوائل التسعينيات، حيث أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1996 لتتولى مهمة الإشراف والتوجيه والدعم لهذا القطاع من خلال هيئاتها ومجالسها وإداراتها المختلفة. وقد صدر قانون التعليم العالي رقم (11) لعام 1998 ليحدد الأهداف الرئيسية للتعليم العالي، ودور الوزارة وصلاحياتها، إضافة إلى مستويات التعليم، وأنماط مؤسساته، والشهادات التي تمنحها. وتم دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في كيان واحد (2002)، وسرعان ما أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي بعد عام فقط لرسم السياسات العامة للتعليم العالي، إلى جانب إعادة تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن مؤسسات التعليم العالي. كما أنشئت هيئة الاعتماد والجودة لتتولى مهام الترخيص والتقييم والاعتماد للمؤسسات والبرامج الأكاديمية، بالإضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطلبة بهدف دعمهم في تغطية نفقات تعليمهم الجامعي.

ثم أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم عام 2012، لتواصل أداء مهامها وتطوير برامجها ضمن خطة متوسطة المدى (2011-2013)، من خلال طاقمها الفني والإداري، بهدف تجاوز التحديات وتقديم أفضل الخدمات. غير أن هذا الفصل لم يدم طويلاً، إذ أُعيد دمج الوزارتين مجدداً عام 2013 في إطار توحيد الجهود الحكومية (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2024). ويمتاز التعليم العالي الفلسطيني بوجود نموذج فريد يتمثل في "الجامعة العامة"، وهي مؤسسات لا تهدف إلى الربح، وليست حكومية أو خاصة بالمعنى التقليدي، حيث تتمتع باستقلالية إدارية ومالية، وتتولى بنفسها مسؤولية إدارة شؤونها، بما في ذلك الرواتب والمصاريف التشغيلية. ويعود ظهور هذا النموذج إلى ظروف نشأة الجامعات في ظل الاحتلال الإسرائيلي وغياب سلطة وطنية آنذاك، ما دفع نحو إيجاد بدائل مستقلة. ولتفادي التنافس غير المنظم بين الجامعات في قضايا التوظيف ووسائل الرواتب، تم في أوائل التسعينات اعتماد "كادر موحد" من قبل مجلس التعليم العالي، يحدد أسس الرواتب والعلوات والإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير، مما عزز من انتظام العمل في هذا القطاع.

أما قبل عام 1967، فلم تكن هناك جامعات بالمعنى الكامل في الأراضي الفلسطينية، بل كانت هناك كليات مجتمع تُعرف بـ "دور المعلمين"، مدة الدراسة فيها عامان بعد الثانوية العامة، أبرزها كلية دار المعلمين التابعة لوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، وبعض الكليات التي أسستها الحكومة الأردنية، بالإضافة إلى كلية بيرزيت، وكلية النجاح، والكلية العربية في القدس (مؤسسة صامد، 1995). ومع احتلال الضفة الغربية عام 1967، بدأ المجتمع الفلسطيني يتحمل مسؤولية بناء مؤسسات التعليم العالي، فكانت البداية بتحويل كلية بيرزيت إلى جامعة عام 1972، تبعها مدرسة الفير في القدس التي تحولت إلى جامعة بيت لحم عام 1973، ثم جامعة النجاح في نابلس عام 1977، فالجامعة الإسلامية في غزة عام 1978. هذا الحراك دفع القيادات المجتمعية والنقابية إلى إنشاء مجلس التعليم العالي لتنظيم القطاع وتنسيق الجهود بين الجامعات. أما في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، فقد ظهرت الجامعات الخاصة في وقت لاحق، حيث تأسست جامعة فلسطين عام 2005، تلتها جامعة غزة عام 2007، ثم جامعة الإسرائ عام 2014، وهي مؤسسات تُعد حديثة مقارنة بنظيراتها في الضفة الغربية.

2.3.2 التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في فلسطين مجموعة من التحديات البنيوية والوظيفية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم والخدمات المقدمة، ويمكن تلخيص أبرز هذه التحديات فيما يلي (الشيخ، 2025: 105).

1. الصراع السياسي والاحتلال: تُعد الظروف السياسية والأمنية من أبرز العوامل المؤثرة على التعليم العالي، إذ يفرض الاحتلال الإسرائيلي قيودًا مشددة على حركة الطلبة وأعضاء الهيئات التدريسية، ويؤدي إلى تدمير أجزاء من البنية التحتية الجامعية، فضلًا عن الحد من الوصول إلى الموارد التعليمية والتقنية.
2. نقص التمويل: تعاني الجامعات الفلسطينية من عجز مالي مزمن ينعكس على قدرتها في توفير بيئة تعليمية وبحثية متطورة، حيث تعتمد العديد من المؤسسات على التبرعات والمنح الخارجية لتغطية جزء كبير من نفقاتها التشغيلية والتنموية.
3. تحديات البنية التحتية: ما تزال العديد من الجامعات بحاجة إلى تطوير مرافقها الأكاديمية والبحثية، بما يشمل القاعات الدراسية، المختبرات، والمكتبات، حتى تتمكن من مواكبة التطورات التقنية والتعليمية الحديثة، وهو ما يتطلب استثمارات ضخمة لا تتوفر بسهولة في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة والتدمير الإسرائيلي الممنهج لمقدرات الجامعات.
4. جودة التعليم: تسعى الجامعات إلى الارتقاء بجودة التعليم العالي من خلال تطوير البرامج الأكاديمية، وتحديث المناهج، ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية، وتعزيز مهارات الطلبة البحثية بما ينسجم مع معايير الاعتماد الأكاديمي الدولية.

5. هجرة الكفاءات: تُعد "هجرة العقول" من الإشكاليات الكبرى التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية، إذ يدفع الواقع السياسي والاقتصادي المتأزم عددًا من الأكاديميين والباحثين إلى الهجرة بحثًا عن بيئة أكثر استقرارًا وإمكانيات بحثية أفضل، مما يُحدث فجوة في الكادر الأكاديمي ويُضعف من مخرجات التعليم والبحث.

3.3.2 جامعة الإسراء:

تتلخص النبذة التاريخية ورؤية ورسالة الجامعة وأهدافها في التالي (موقع جامعة الإسراء، 2025):

التأسيس: جامعة الإسراء هي جامعة فلسطينية وطنية تأسست عام 2014، بدأت العمل بمقرها الأول شمال مدينة غزة بترخيص كلية جامعية، ثم اتخذت قرار التوسع وبناء مقرها الرئيسي في مدينة الزهراء بمحافظة غزة، بعد أن حصلت على الاعتماد النهائي لكلياتها وبرامجها بشهادة تسجيل مؤسسة تعليم عالي. وتعتبر الجامعة إحدى الجامعات الفلسطينية الحاصلة على ترخيص كلية الطب البشري، وهي الجامعة الفلسطينية الوحيدة التي تمتلك مستشفى جامعي في المحافظات الجنوبية على مساحة نحو 28 دونما، وأسست جامعة الاسراء متحفا وطنيا للتراث الفلسطيني يضم أكثر من ثلاثة آلاف قطعة نادرة قامت بجمعها وتوثيقها من وزارة التراث الفلسطينية، ويعتبر المتحف مزارا وطنيا للشخصيات المحلية والدولية والوفود الأكاديمية المختلفة، وذلك في إطار رسالة الجامعة ترسيخ ودعم الهوية الوطنية والرواية الفلسطينية، قام الاحتلال بتدميره ونهب محتوياته خلال عدوان أكتوبر 2023. وللجامعة العديد من العضويات فالجامعة عضواً في اتحاد الجامعات العربية، ومنظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة، واتحاد جامعات العالم الإسلامي، بالإضافة إلى عضويتها في الاتحاد العالمي للمؤسسات العلمية والاتحاد الدولي للجامعات.

رسالة الجامعة: "تسعى جامعة الإسراء إلى المشاركة في تنمية المجتمع، من خلال تشجيع البحث العلمي، وتقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالية تقلص الفجوة بين النظرية والتطبيق، من خلال أكاديميين أكفاء بخبرات متميزة، بما يساهم في إعداد خريجين مؤهلين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، والمساهمة بفعالية في بناء مستقبل وطنهم".

وتلتزم الجامعة بهدفها أن يكون التعليم العالي في متناول الجميع بغض النظر عن القدرات المادية للطالب من خلال تقديمها عدد كبير من المنح والقروض المتنوعة لمختلف فئات الطلبة ومستوياتهم وبالتنسيق مع المؤسسات الخيرية المختلفة حول العالم، وقد خصصت لذلك صندوقا داخليا خاصا وكلفت لجنة من الباحثين الاجتماعيين المتخصصين للإشراف عليه. الجامعة حاصلة على شهادة الجودة العالمية الأيزو لعدد متواصل من السنوات وتسعى للحفاظ عليها والالتزام بمعاييرها.

الأهداف الاستراتيجية:

- تحسين جودة البرامج الأكاديمية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
- تعزيز منظومة القيم الأخلاقية والوطنية في المجتمع الفلسطيني.
- تطوير البرامج الأكاديمية بشكل مستمر وفقاً لأعلى معايير الجودة العالمية.
- تنمية البحث العلمي عالي الجودة للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المجتمع.
- تعزيز الشراكة الأكاديمية مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية من خلال الانضمام إلى اتحادات الجامعات المختلفة.
- تعميق الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المتنوعة بهدف تنمية المجتمع.
- إعداد خريجين متميزين قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل وقيادة العمل الوطني الفلسطيني، وتمثيل الشعب الفلسطيني على مختلف الأصعدة وفي المحافل الدولية.

واقع إدارة الأزمات بجامعة الإسراء وخاصة أزمة الحرب على قطاع غزة (أكتوبر 2023):

تعرضت جامعة الإسراء إلى العديد من الأزمات منها الحصار والضائقة المالية، وجائحة كورونا، وكان آخرها أزمة حرب أكتوبر حيث حال العدوان الإسرائيلي الممنهج في أكتوبر 2023 دون انتظام العملية التعليمية في معظم الجامعات الفلسطينية وخاصة بالمحافظات الجنوبية فدمّر مبانيها بالقصف الجوي أو التفجير بعد احتلالها وتحويلها لثكنات عسكرية، بالإضافة لمقتل واعتقال عدد كبير من العاملين الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعات وأسرههم بالاستهداف المباشر والمقصود (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مواقع جامعات الإسلامية والأزهر والإسراء وفلسطين، 2024). وحازت جامعة الإسراء على نصيب واسع من هذا العدوان وتميّزت الرواية الإسرائيلية اتجاهها بالكذب في عدة مؤتمرات صحفية حاول خلالها جيش الاحتلال تبرير الفيديوهات والصور المسربة في وسائل الاعلام العالمية حول تفجير مقرات الجامعة، كما حاز العدوان على جامعات قطاع غزة وبالأخص جامعة الإسراء على اهتمام دولي في أروقة السياسة والإعلام وخصوصاً منبر الخارجية الأمريكية في البيت الأبيض ومحكمة الجنايات الدولية في لاهاي (مواقع إخبارية فلسطينية وعبرية وعالمية، 2024). إن استهداف مؤسسات التعليم في قطاع غزة خلال العدوان الحالي يأتي ضمن سياق قديم ونهج لم يتوقف يوماً منذ بداية هذا الصراع، حاول الاحتلال من خلاله تعميم ثقافة الجهل وإقصاء أبناء شعبنا عن مواكبة مسيرة العلم والحضارة وقتل العلماء وتهجير العقول وأعمدة المجتمع إلى خارج فلسطين بمساعدة لئيمة من مؤسسات الهجرة الغربية، لكنه واجه ذلك كله بالفشل أمام إرادة شعبنا الصلبة لمواصلة التعليم وبناء الحضارة الانسانية في وجه التخلف الأخلاقي والمجتمعي وانهيار القيم الإنسانية لهذا الكيان الذي يدّعي التحضر والمدنية وفي وجه جميع داعميه من حكومات عنصرية ومنظمات وكيانات فاشية (موقع جامعة الإسراء، 2024).

وتتلخص التحديات التي واجهتها جامعة الاسراء والخطوات التي اتبعتها خلال أزمة العدوان الإسرائيلي منذ السابع من أكتوبر 2023 بالتالي (موقع وفيسبوك جامعة الاسراء، 2025):

- أعلنت الجامعة تعليق الدوام الأكاديمي والإداري حرصا على سلامة الطلبة والعاملين في السابع من أكتوبر الساعة السابعة صباحا، وهو نفس اليوم الذي بدأت فيه الحرب ما يعني استجابة سريعة لأحداث الأزمة، واتخاذ تدبير استباقي للوقاية وبدأ التعامل مع الأزمة المفاجئة.
- في اليوم التالي لبدء الأزمة وبتاريخ الثامن من أكتوبر أعلنت الجامعة عبر مواقعها الإلكترونية تعليق الدوام الأكاديمي والإداري حتى إشعار آخر، ما يعكس اجتماع خلية أزمة واتخاذ قرارات مواكبة لتصاعد العدوان ومناسبة لحجم الأخطار المتتالية.
- في تاريخ الثامن عشر من شهر يناير 2024 قامت الجامعة بنشر بيان للرأي العام مرفقا بفيديو بثه جيش الاحتلال الإسرائيلي لتفجير مبنى الجامعة الرئيسي في مدينة الزهراء وسط قطاع غزة، وشرحت في البيان حجم الأزمة التي تواجهها الجامعة خلال العدوان ومنها تدمير مقدراتها ونسف مبانيها بما فيها المستشفى الجامعي والمتحف الوطني، ونهب أموالها، واستشهاد عدد من طلبتها وأساتذتها والعاملين فيها، ويرى الباحث أنها عوامل ضغط كبيرة يمكنها وضع مصير المنظمة على المحك وتعريضها للزوال.
- قامت الجامعة على مدى الأيام التي تلت بيانها الأول بتوزيع منشورات باللغة الإنجليزية عبر وسائل التواصل الاجتماعي تشرح من خلالها الأوضاع القاهرة التي يمر بها طلبتها والعنف المفرط الذي تتعرض له مقدرات الجامعة ومواردها المادية والبشرية، ما يعكس اهتمام الجامعة بالتأثير على الرأي العام العالمي ومحاولتها تحشيد الدعم والتعاطف مع قضيتها للتخفيف من حدة الأزمة الواقعة، والتأسيس لجبهة مواجهة مقابل الأزمة.
- على مدار أشهر الحرب، لم تتوقف الجامعة عن مواكبة الأحداث التي تتعرض لها، فقد لاحظ الباحث تصاعد في وتيرة النشاطات الإعلامية والميدانية الموزعة داخل وخارج النطاق الجغرافي للحرب، ومنها الدعوة والمشاركة لعدد من المؤتمرات الأكاديمية تحت عنوان بحث حلول للأزمة وإعادة الإعمار، لقاءات صحفية وإعلامية متنوعة وبلغات مختلفة، منشورات دعائية وتوضيحية لاستثارة الرأي العام والتعقيب على تعليقات جيش الاحتلال (الجهة المفتعلة للأزمة)، ويجدر الإشارة هنا إلى أن الجامعة نجحت في تحويل قضيتها إلى قضية رأي عام حيث لاحظ الباحث وجود عدد كبير من المقالات والتقارير بلغات أجنبية مختلفة في وسائل إعلامية كبيرة ومنتشرة حول العالم وأيضاً على صفحات مشاهير الإعلام والمؤثرين بما في ذلك المؤثرين الأجانب.
- قامت الجامعة أيضاً بتحركات لدى أصحاب القرار السياسي، حيث تفاعلت قضيتها داخل أروقة محكمة الجنايات الدولية وعلى منابر سياسية مختلفة كان منها التقرير الأسبوعي للخارجية الأمريكية وغيرها من النشاطات التي رصدها الباحث بعد تاريخ إصدار الجامعة بيانها الأول خلال الأزمة، وكان منها

محاولات جيش الاحتلال الإعلامية لتبرير قيامه باستهداف الجامعة، ما يشير إلى قيام خلية الأزمة بالجامعة بالتواصل المباشر مع الجهات الدولية المختصة وتقديم روايتها.

■ انخرطت الجامعة في الحلول الأولية لتجاوز الأزمة بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، ولاحظ الباحث توجيه الجامعة الدعوة لطلبتها الالتحاق بالجامعات المحلية والدولية المعترف بها، عبر التعليم الوجاهي لمن تمكن منهم الخروج من قطاع غزة وعبر التعليم الإلكتروني للمتواجدين في القطاع، تماشياً مع توجيهات الوزارة، وذلك بتاريخ الثامن من مارس 2024، وأتاحت للطلبة وسائل تواصل مع إدارة الجامعة للمتابعة، كما أتاحت لهم الوصول إلى جميع بياناتهم اللازمة للتسجيل في الجامعات الأخرى، ما يعكس استفادة الجامعة من التحالفات والفرص المتاحة خلال الأزمة، وعدم وجود خلل في الأنظمة المعلوماتية لدى الجامعة.

■ قامت الجامعة بالتواصل مع خريجيها المتواجدين خارج قطاع غزة، والذين يرغبون باستخراج شهاداتهم أو أي أوراق ثبوتية أخرى، ووفرت لهم إمكانية الحصول عليها من دولتي مصر وتركيا بشكل مباشر أو عبر السفارات والقنصليات الفلسطينية حسب أماكن تواجدهم، لدعمهم في الحصول على فرصة عمل خارج الأراضي الفلسطينية، ما يعكس نشاطاً إقليمياً للجامعة خارج الحدود الجغرافية لنطاق الأزمة ومحاولتها التعامل مع المتأثرين بها من خريجيها.

■ أعلنت الجامعة بتاريخ 29 مايو 2024 السماح للطلبة المتوقع تخرجهم بتسجيل المساقات الدراسية المتبقية لهم خلال فصل صيفي، قامت لاحقاً بنشر تقويمه الأكاديمي، والانتظام في العملية الدراسية عبر بوابات التعليم الإلكتروني والامتحانات الإلكترونية المتعارف عليها لدى جامعة الإسراء، ما يعكس إعداد الجامعة حلولاً مسبقة لمواجهة الأزمات المتوقعة والكوارث، واستفادتها من تجربتها خلال أزمة وباء كوفيد-19.

■ أعلنت الجامعة عن نشرها عدة أعداد من مجلاتها العلمية المحكمة خلال فترة الأزمة وانضمامها لقواعد بيانات عالمية معروفة، ما يعني عدم انقطاع التواصل الفاعل مع الباحثين والناشرين حول العالم، وتحديث المعوقات التي تتعرض لها رسالة الجامعة المعلن عنها بدعم وتطوير البحث العلمي، كما رصد الباحث عدداً من الأبحاث النوعية ذات العلاقة بالتعامل مع أبعاد وتداعيات الحرب القائمة.

■ استأنفت الجامعة العملية التعليمية في تاريخ السادس من سبتمبر 2024، لجميع الطلبة المسجلين بها من خلال عام دراسي يضم أربعة فصول أكاديمية مكثفة (نشرت تقويمها الأكاديمي لاحقاً) بدلاً من اثنين اعتياديين لمحاولة تعويض التأخير الذي تعرض له طلبتها بعد تعليق الدراسة بسبب الأزمة، وهي بنظر الباحث خطوة عملية كبيرة ومباشرة أثرت إيجاباً على أصحاب المصلحة المختلفين في الجامعة، وقد لاحظ الباحث التفاعل الكبير لمجتمع الجامعة مع هذه الخطوة من خلال التعليقات على منشور الجامعة في صفحاتها الإعلامية.

■ استعانت الجامعة خلال العام الدراسي المكثف بالمتطوعين المؤهلين من الكوادر الأكاديمية الفلسطينية والأجنبية المتواجدين خارج وداخل قطاع غزة للقيام بعملية تدريس الطلبة عن بعد، ما يعكس تجاوب

الجامعة مع الأزمة المالية عبر حلول بديلة وإشراكها المجتمع الأكاديمي المحلي والعالمي في عملية الاسناد والدعم.

■ أعلنت الجامعة خلال فترة الأزمة عن عدد من المشاريع الداعمة للطلبة المنتظمين بالدراسة وللخريجين بالتعاون مع مؤسسات عالمية متنوعة، وشملت المشاريع الدعم المادي للطلبة وتحرير الشهادات العالقة للخريجين والمساهمة في عمليات توظيفهم ومتابعة شؤونهم بعد التخرج، والانخراط في عدد من النشاطات التطوعية الهامة خلال فترة الحرب في المستشفيات والنقاط الطبية بالمحافظات الجنوبية كما سهلت الجامعة للطلبة المشاركة في مجموعات العمل الإغاثي والإنساني للمنظمات المحلية والدولية، انسجاماً مع رؤية الجامعة ودورها في خدمة المجتمع والمساهمة في دعم الاستجابة الإنسانية الطارئة في قطاع غزة، وانخراطها ضمن الحراك الجمعي الرسمي والأهلي للمجتمع الفلسطيني لمواجهة الأزمة.

■ واصلت كلية الدراسات العليا بمناقشة عدد من رسائل الماجستير لطلبة الجامعة خلال فترة الأزمة في أماكن تواجدهم داخل وخارج قطاع غزة، من خلال لجان إشراف رسمية وباستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للتواصل وبالتعاون مع المؤسسات الرسمية والأكاديمية خارج القطاع، ما يعني لجوء الجامعة للحلول والخطط البديلة خلال الأزمة لتسيير مصالح المنتفعين.

■ استمرت الجامعة بتوفير برامج المنح والقروض لطلبتها خلال العام الدراسي المكثف رغم الضائقة المالية التي تمر بها بسبب الأزمة، ما يعكس التزام الجامعة بمبادئها وسياساتها المعلنة، وتعدد مصادرها ومواردها، وقيامها بخطوات استباقية لمواصلة أداء رسالتها خلال الأزمات المتوقعة.

■ قامت الجامعة بتجهيز مستشفى بديل للمستشفى الجامعي استعداداً لافتتاحه مجدداً خلال الحرب بعد أن دمره الاحتلال، وذلك باستصلاح أحد مقراتها التي تعرضت لدمار جزئي في شمال قطاع غزة، ووجهت طلبة كلية الطب البشري والعلوم الطبية والتمريض إلى استئناف التدريب العملي داخل المستشفى الجديد حتى انتهاء الأزمة وإعادة الإعمار، بالتالي تكون إدارة الجامعة نفذت خطة بديلة خلال الأزمة للحفاظ على مستوى خريجي التخصصات الطبية والتزاماً بشروط جودة التعليم.

ويرى الباحث أن الجامعة تتبّع نهجاً مخططاً وتصعيدياً للتعامل مع أزمة الحرب المفاجئة، وذلك وفق خطة وتجارب سابقة، وتحاول الاستفادة من مختلف الإمكانيات والموارد الداخلية والخارجية لمحاولة تجاوز الأزمة وتحويلها إلى فرصة. وبناءً على ما تم رصده وتحليله، مرّت جامعة الإسراء بمعظم مراحل إدارة الأزمة حيث ورغم المفاجأة بداية العدوان، إلا أن استجابة الجامعة في نفس اليوم بتعليق الدوام تدل على وجود خطة طوارئ مسبقة، ربما تم بناؤها خلال الأزمات السابقة كجائحة كوفيد-19. كما أن التهيئة لاستخدام التعليم الإلكتروني لاحقاً، وتفعيل أدوات التواصل مع الطلبة والجهات الدولية، يُظهر نوعاً من الاستعداد المعلوماتي والمؤسسي. وربما من جوانب النقص المحتمل بالجامعة أنه لم يُذكر وجود تدريبات أو محاكاة مسبقة لإدارة الأزمات أو تفعيل لخطة طوارئ موثقة قبل الحرب، ما قد يُعدّ فجوة يمكن سدّها مستقبلاً عبر تفعيل خطط وقائية أكثر

تنظيمًا وتحديثًا دوريًا. وكانت استجابة الجامعة فورية، من خلال إعلان تعليق الدوام، ثم إدارة التصعيد الإعلامي والتواصل مع المجتمع المحلي والدولي، ونشر المعلومات المؤثرة، وإطلاق روايتها الخاصة. كذلك يعتبر الانفتاح الإعلامي والمناصرة الرقمية الفعالة التي تقوم بها الجامعة من نقاط القوة في إدارتها للأزمة. ويعلق الباحث بأن الجامعة ورغم جهودها تحتاج توفير أدلة موثقة عن خطة تشغيل خلية أزمة مفصلة أو توصيف رسمي لوحدات إدارة الأزمات داخل الجامعة. ومن ناحية أخرى، ركزت الجامعة على احتواء الأزمة بالتحرك باتجاه التعليم البديل، دعم الطلبة، وتوجيههم للتعليم في جامعات أخرى معتمدة بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مما يعكس احتواء استباقي لتبعات الأزمة، وتجنب الانهيار الأكاديمي. كذلك، تفعيل دور الخريجين في الخارج، والتواصل مع مؤسسات داعمة، ساعد في احتواء الأثر النفسي والمادي على الطلبة. ويرى الباحث أن الجامعة استخدمت الفصل المكثف في سبتمبر 2024، وتوفير بدائل تدريسية وتوظيفية ومنح مالية، واستمرار النشر بالمجلات العلمية وتواصل عمل الدراسات العليا، فجميعها مؤشرات واضحة على سلوك تعافٍ مؤسسي منظم، يراعي مختلف فئات أصحاب المصلحة. ويؤكد الباحث أن ورغم غياب الإشارة المباشرة لتقارير تقييم داخلي بعد الأزمة، إلا أن تصرفات الجامعة تعكس استفادة عملية من أزمات سابقة، خاصة في التعليم الإلكتروني، واستخدام التكنولوجيا، وبناء علاقات إقليمية ودولية. وأخيراً يمكن اعتبار ما قامت به جامعة الإسراء خلال أزمة أكتوبر 2023 نموذجاً ناجحاً لإدارة الأزمات خاصة في بيئة غير مستقرة، حيث تنوعت استجاباتها بين التدابير المؤسسية، والتدخلات الإعلامية، والتحركات القانونية والتعليمية، بما يعكس مرونة في البنية الإدارية، وحيوية في أداء كوادرها. ورغم الأداء المتميز، إلا أن هناك حاجة ماسة لتوثيق هذه التجربة بشكل مؤسسي، وتفعيل خطة دائمة لإدارة الأزمات تعتمد على التحليل التنبؤي، وتقييم الأداء، وبناء نظام إنذار مبكر يضمن الجاهزية المستمرة لأي طارئ محتمل.

واقع الأداء المؤسسي بجامعة الإسراء:

أُجريت مقابلات هاتفية مع عدد من العاملين في جامعة الإسراء، شملت رئيس الجامعة، عمداء، ورؤساء أقسام، ومحاضرين، خلال الفترة من 7 أكتوبر 2024 إلى 6 مارس 2025، بهدف الوقوف على واقع الأداء المؤسسي في الجامعة من وجهة نظرهم (مقابلة هاتفية، 2025):

- البعد المالي: نجحت الجامعة في توفير منح دراسية وتسهيلات مالية للطلبة، مما ساهم في التخفيف من العبء المالي عن الطلبة واستمرار العملية التعليمية، واستطاعت الجامعة رغم الدمار الذي لحق بها في الحرب الأخيرة أن تحافظ على قدر من الاستقرار المالي المرحلي، عبر التواصل مع شركاء ومؤسسات داعمة. ومع ذلك، يُلاحظ أنها تبنت استراتيجيات مرنة لتخفيف العبء المالي على الطلبة، مثل تقديم المنح والقروض، وتحرير الشهادات العالقة، والتعاون مع مؤسسات دولية لدعم التعليم واستئناف العملية الأكاديمية، وهو ما يعكس إدارة مالية تكيفية تحاول الموازنة بين الاستمرارية والضائقة المالية. تواجه الجامعة تحديات مالية كبيرة بسبب الحصار بالإضافة إلى تدمير مقراتها خلال عدوان أكتوبر 2023، ونهب مواردها، مما أثر على استقرارها المالي. كما تعاني الجامعة من الاعتماد الكبير على مصدر

دخل واحد (رسوم الطلبة) دون تنوع كافٍ لمصادر التمويل، مما يجعلها أقل قوة أمام الأزمات، ويوجد بعض القصور في استراتيجيات استثمار طويلة الأجل أو مشاريع إنتاجية تساهم في تحقيق استدامة مالية، وضعف في آليات الرقابة المالية الداخلية للجامعة.

● بُعد العملاء: أكد المشاركون أن الجامعة تبذل جهودًا كبيرة في خدمة الطلبة، وخاصة خلال أزمة الحرب، وتقديم الدعم الأكاديمي والنفسي ومنها وجود آليات للتواصل مع الخريجين، وإتاحة بيانات التسجيل، وفتح قنوات للمساعدة في التوظيف أو استخراج الشهادات. كما وتوفر منصات إلكترونية لخدمة الطلبة وسهولة الوصول إلى بياناتهم ساعد في استمرارية العملية التعليمية. وعمدت الجامعة لإشراك الطلبة والعاملين في النشاطات المجتمعية والإنسانية، وهو ما يعكس تركيزًا كبيرًا على رضا المستفيدين واحتياجاتهم حتى في أوقات الطوارئ. ويبقى هناك ببطء في التفاعل مع بعض الشكاوى الطلابية أو عدم وضوح آلية حلها، غياب تقييم دوري معن لمدى رضا الطلبة والمستفيدين عن الخدمات المقدمة من الجامعة، وافتقار بعض البرامج الأكاديمية لتحديثات متماشية تمامًا مع احتياجات سوق العمل المحلي والدولي.

● بُعد العمليات الداخلية: يوجد بالجامعة خطط تشغيل مرنة ساهمت في استئناف العملية التعليمية بسرعة، وبدء الدراسة بفصول مكثفة. وتحرص الجامعة على نشر أبحاث في المجالات العلمية حتى خلال فترات الانقطاع، وتفعيل التعليم الإلكتروني كخيار دائم. وساعد استخدام الجامعة للتحويل الرقمي والتكنولوجيا النوعية في تحسين الإجراءات الأكاديمية والإدارية في بعض الأقسام. وتحرص الجامعة على التحسين لعملياتها وتبسيط إجراءاتها وتحديث مناهجها واستخدام الأساليب الحديثة في التدريس وتؤسس للبحث العلمي. ولا تزال بعض العمليات الإدارية تقليدية وتفتقر إلى الأتمتة الكاملة، مما يؤدي إلى بطء في إنجاز بعض المعاملات .

● التعلم والنمو: تمتلك الجامعة ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم المستمر، والتطوير المهني، وبناء القدرات البشرية، تشجع الجامعة على مواصلة التعليم، والبحث العلمي، والمشاركة في مؤتمرات خارجية، وتوفير الجامعة فرصًا لعدد من العاملين للمشاركة في ورش تدريبية، وتستفيد من خبرات المتطوعين والخريجين في الخارج لدعم التعليم عن بعد. ولكنها بحاجة لدعم الابتعاث واستكمال الدراسات العلمية للعاملين بشكل أكبر، وفتح شراكات مع جامعات ومؤسسات بحثية، يوجد خطة لتدريب وتطوير الكادر الإداري والأكاديمي بشكل منظم ومستدام لتشجيع التطور المهني لهم، لكنها تحتاج إلى تفعيل بشكل أوسع.

خلاصة المبحث

من خلال المبحث الثالث، يظهر أن جامعة الإسراء استطاعت أن ترسخ لنفسها مكانة فاعلة في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، رغم كل ما تواجهه من تحديات وجودية ورغم حداثة عمرها. فقد جاءت تجربة الجامعة خلال الأزمات والعدوان الإسرائيلي المتكرر وخاصة في أكتوبر 2023 لتكون اختباراً حقيقياً لقدرتها على إدارة الأزمات والتكيف مع المتغيرات الطارئة. وقد برزت استجابة الجامعة للأزمة كمثال يُحتذى به في العمل المؤسسي الطارئ، بدءاً من إعلانها تعليق الدوام فور اندلاع الحرب، مروراً بإطلاق حملات إعلامية دولية، وتنفيذ التعليم البديل، ووصولاً إلى تعافيتها السريع من خلال استئناف الدراسة المكثفة وتنشيط البحث العلمي. وأثبتت الجامعة في هذه الأزمة امتلاكها لرؤية مرنة وإرادة صلبة، تجسدت في إجراءات استباقية وواقعية، وسعي دؤوب لاحتواء تداعيات العدوان، ليس فقط على مستوى البنية التحتية، بل أيضاً على الصعيد الأكاديمي والنفسي والاجتماعي لطلبتها وموظفيها. وقد أظهرت قدرتها على إدارة الأزمات من خلال التخطيط المتدرج، والتواصل الفعال مع المجتمع المحلي والدولي، وتبني أنماط تعليمية بديلة، وتوثيق القضية على المستوى السياسي والقانوني، مما يجعل تجربتها جديرة بالتوثيق والاستفادة منها في نماذج إدارة الأزمات التعليمية في البيئات التي تشهد الصراعات. إن مستوى الأداء المؤسسي للجامعة كان متوازناً، يجمع بين الإنجازات وبعض القصور. حيث تمثلت أبرز نقاط القوة في قدرة الجامعة على الاستمرار الأكاديمي، والمرونة في العمليات الداخلية، واحتواء المستفيدين، والانفتاح على المجتمع المحلي والإقليمي. بينما تمثلت أبرز جوانب النقص في غياب خطة مؤسسية موثقة لإدارة الأزمات، وقصور في تنويع مصادر التمويل، وغياب برامج تدريبية مستدامة لتطوير الكادر البشري.

خلاصة الفصل

يُبرز الفصل الثاني العلاقة التكاملية العميقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، خاصة في السياقات المعقّدة التي تتعرّض لتهديدات طارئة كما هو الحال في قطاع غزة. إن إدارة الأزمات لم تعد مجرد استجابة ظرفية لحالات طارئة، بل أصبحت منظومة متكاملة من الرصد المبكر، والتخطيط الاستباقي، والقيادة المرنة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، وهي تشكل بذلك ركيزة أساسية تضمن استمرارية المؤسسات ومنها التعليمية في بيئات غير مستقرة. كما وأن فعالية إدارة الأزمات تعتمد على جاهزية الجامعة، ومدى تكامل استراتيجياتها الوقائية والتفاعلية، وقدرتها على التحوّل من وضع الصدمة إلى استثمار الفرص. وفي المقابل، لا يمكن فصل الأداء المؤسسي عن قدرة الجامعة على التعامل مع الأزمات، حيث يرتبط الأداء الفعّال بمدى كفاءتها في توظيف مواردها، وتقديم خدماتها بجودة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بعدم اليقين. إن تحسين الأداء المؤسسي المتميّز يتطلب التكامل بين أبعاده الأربعة: المالي، العمليات، المستفيدين، والتعلّم والنمو، مع توفر نظام تقييم مستدام، وثقافة تنظيمية داعمة، وقابلية للتكيف مع التحولات المفاجئة. وقد قدمت جامعة الإسراء خلال أزمة الحرب الإسرائيلية في أكتوبر 2023، نموذجاً مرناً وفعّالاً في إدارة الأزمة، عبر استجابة فورية، وتدابير مؤسسية سريعة. وعلى الرغم من حجم الدمار والخسائر، استطاعت الجامعة استئناف التعليم، والحفاظ على دورها المجتمعي، واستمرارية البحث العلمي، مما يعكس أداءً مؤسسياً مرناً وقائماً على التكيف. إلا أن الدراسة كشفت أيضاً عن وجود بعض جوانب القصور، أبرزها غياب خطة موثقة لإدارة الأزمات، وضعف تنويع مصادر التمويل، والحاجة إلى برامج تطوير مهني أكثر استدامة للكادر الأكاديمي والإداري.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

1.3: دراسات إدارة الأزمات

1.1.3 الدراسات المحلية

2.1.3 الدراسات العربية

3.1.3 الدراسات الأجنبية

4.1.3 تلخيص دراسات إدارة الأزمات

2.3 دراسات الأداء المؤسسي

1.2.3 الدراسات المحلية

2.2.3 الدراسات العربية

3.2.3 الدراسات الأجنبية

4.2.3 تلخيص دراسات الأداء المؤسسي

3.3 الدراسات المشتركة

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

5.3 الفجوة البحثية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

تُعَدُّ الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، إذ توفر الأساس النظري والمنهجي للدراسة، وتساعد الباحث في تحديد الفجوات البحثية، إلى جانب إبراز نقاط القوة والقصور فيها. وقد شكلت هذه الدراسات عنصرًا جوهريًا في إعداد الدراسة الحالية، حيث قام الباحث بمراجعتها بدقة، واختيار الأنسب منها، مع توضيح عناصر تصميمها، بما في ذلك المتغيرات ذات العلاقة، والاستفادة منها في تحديد المشكلة البحثية، وأبعاد المتغيرين المستقل والتابع. وتم تحليل أهداف كل دراسة، المنهج العلمي المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وتوضيح مجتمع الدراسة وأساليب المعاينة، والأساليب الإحصائية المعتمدة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبرز النتائج التي توصلت إليها. ولتحقيق تغطية واسعة، استعرض الباحث (35) دراسة سابقة، تم اختيارها لتغطي بلدان ومناطق جغرافية وقطاعات عمل متنوعة، مع مراعاة حداثتها وأهميتها العلمية. وفي هذا الفصل، تم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وهما إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، حيث تم تصنيفها إلى دراسات محلية، عربية، وأجنبية، وتم ترتيبها زمنيًا من الأحدث إلى الأقدم. ويوضح الجدول رقم (1.3) ملخصًا لتوزيع الدراسات السابقة وفقًا للمتغيرات التي تمت دراستها في هذا الفصل.

جدول (1.3) ملخص بأعداد الدراسات السابقة

متغيرات الدراسة	التصنيف	عدد الدراسات	الفترة الزمنية
المتغير المستقل (إدارة الأزمات)	الدراسات المحلية	6	2019 - 2024
	الدراسات العربية	6	2019 - 2024
	الدراسات الأجنبية	4	2022 - 2025
المتغير التابع (الأداء المؤسسي)	الدراسات المحلية	7	2021 - 2024
	الدراسات العربية	6	2023 - 2024
	الدراسات الأجنبية	4	2022 - 2025
الدراسات المشتركة	الدراسات المحلية	1	2022
	الدراسات العربية	1	2024
مجموع الدراسات		35	2019-2025

1.3 دراسات إدارة الأزمات

1.1.3 الدراسات المحلية

الدراسة		أهم الأهداف		أهم النتائج	
1.1.1.3: دراسة (حمد، 2024) بعنوان: تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين "					
مكان التطبيق	فلسطين – المحافظات الشمالية.	▪ التعرف إلى تأثير فعالية إدارة الازمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين الفلسطينية.	▪ مستوى إدارة الأزمات كان بدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي (76.6%). ▪ يوجد علاقة موجبة قوية بين إدارة الأزمات والتميز المؤسسي. ▪ تؤثر إدارة الأزمات تأثيرا موجبا في التميز المؤسسي وتفسر (80%) من التباين من خلال بُعد التعلم وتقييم التجربة، بينما باقي المراحل لم يكن لها تأثير.	المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة	الاستبيان.			المجتمع	جميع العاملين في الوظائف الاشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وعددهم (178) موظفا.
العينة	قصدية حيث تم توزيع (121) واسترد (100) بنسبة استجابة (82.6%).				
2.1.1.3: دراسة (صبري وازريقات، 2024) بعنوان: أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية					
مكان التطبيق	فلسطين – المحافظات الشمالية.			▪ التعرف على مدى انتهاج نمط القيادة الإبداعية وأثرها في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	▪ مستوى إدارة الأزمات بالوزارة كانت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (73%). ▪ توجد علاقة موجبة وقوية بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.
أداة الدراسة	الاستبيان.				

تؤثر أبعاد القيادة الابداعية تأثيراً جوهرياً وبكل متفاوت في إدارة الأزمات.		جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم - رام الله، وعددهم (507) للعام الدراسي 2021.	المجتمع
		عشوائية بسيطة (224).	العينة
3.1.1.3: دراسة (صباية، 2023) بعنوان: " دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بجامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية"			
- مستوى إدارة الأزمات كان بدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي (68.09%). - توجد علاقة موجبة قوية بين أبعاد القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات. - تؤثر القيادة الرشيقة تأثيراً جوهرياً في إدارة الأزمات وتفسر (89.1%) من الاختلاف فيه بينما بعد (استشراق المستقبل) لم يكن له تأثير.	الكشف عن دور القيادة الرشيقة بأبعادها في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.	فلسطين - المحافظات الجنوبية. الوصفي التحليلي. الاستبانة. جميع العاملين بالمناصب العليا بالجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة وهي (الأقصى، الإسلامية، الأزهر) والبالغ عددهم (312) مفردة. أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع (312) واسترد منهم (305) بنسبة (97.5%).	مكان التطبيق المنهج المستخدم أداة الدراسة المجتمع العينة
4.1.1.3: دراسة (ماضي والسيد، 2022) بعنوان: " التشخيص الاستراتيجي وفقا لنموذج مكنزي وأثره على إدارة الأزمات في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية "			
- درجة ممارسة إدارة الأزمات كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (66.6%) - وجود علاقة موجبة بين المتغيرين - يؤثر التشخيص الاستراتيجي تأثيراً جوهرياً في إدارة الأزمات وفسر (74.8%) من التباين في	تهدف الدراسة إلى البحث عن أثر التشخيص الاستراتيجي وفقا لنموذج (ماكنزي) في إدارة أزمات وزارة الصحة الفلسطينية.	فلسطين - المحافظات الجنوبية. الوصفي التحليلي. الاستبانة.	مكان التطبيق المنهج المستخدم أداة الدراسة

المجتمع	العاملين بالوظائف الإشرافية بوزارة الصحة وعددهم (852).		المتغير التابع (إدارة الأزمات)، بينما الأبعاد (القيم المشتركة، الموظفون، ونمط الإدارة) لم يكن لها تأثير .
	عشوائية طبقية، تم توزيع (420) واسترد منهم (267) بنسبة (63.5%).		
العينة			
5.1.1.3: دراسة (قنديل، 2021) بعنوان: " التفكير الإبداعي على إدارة الأزمات (كورونا) في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية: دراسة حالة: جمعية الصلاح الإسلامية"			
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية.	▪ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التفكير الإبداعي على إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات الأهلية وفق مكونات التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات.	▪ مستوى إدارة الأزمات كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (75.03%) ▪ توجد علاقة موجبة قوية بين عناصر التفكير الإبداعي وجميع مراحل إدارة الأزمات. ▪ تؤثر أبعاد التفكير الاستراتيجي تأثيراً جوهرياً في إدارة الأزمات وتفسر (77.3%) من التباين والاختلاف فيه، باستثناء بعد المرونة وإدراك التفاصيل لم يكن لهما تأثير .
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة.		
المجتمع	جميع العاملين في جمعية الصلاح الإسلامية بالمواقع الإشرافية والتنفيذية من عضو مجلس إدارة ومدير ورئيس قسم وموظفين إداريين وبلغ عددهم (136) شخص.		
	الحصر الشامل، تم توزيع (136) واسترد منهم (124) بنسبة (91.17%).		
العينة			
6.1.1.3: دراسة (فروانة، 2019) بعنوان: "أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة"			
مكان التطبيق	فلسطين -المحافظات الجنوبية.	▪ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات	▪ مستوى إدارة الأزمات كانت مرتفع بوزن نسبي (72.6%).

المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	وعلقتها في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى دار السلام.	توجد علاقة موجبة وقوية بين إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية.
	الاستبانة.		
	جميع العاملين في مستشفى دار السلام بخانيونس.		
	عشوائية بسيطة، وتم توزيع (40) استبانة، واسترد منهم (35) بنسبة (88%).		

2.1.3 الدراسات العربية

1.2.1.3: دراسة (الحبابي، 2024) بعنوان: " أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية"			
مكان التطبيق المنهج المستخدم أداة الدراسة المجتمع العينة	الأردن.	بيان أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.	مستوى كفاءة إدارة الأزمات كانت بدرجة مرتفعة حيث الوزن النسبي (81.6%). يوجد علاقة قوية موجبة بين المتغيرين، كما أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية تؤثر ايجابياً في كفاءة إدارة الأزمات وتفسر (86%) من التباين في المتغير التابع.
	الوصفي التحليلي.		
	الاستبانة.		
	العاملين بالشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن من الادارات العليا والوسطى، والبالغ عددها (54) موزعة على (9) قطاعات فرعية.		
	عشوائية بسيطة (47) شركة حيث وزع (235) استبانة وتم استلام (201) بنسبة استجابة (85.5).		

2.2.1.3: دراسة (سلام والحكيم، 2023) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة"			
مكان التطبيق المنهج المستخدم أداة الدراسة المجتمع العينة	اليمن.	■ تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. كما تهدف الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية وأبعادها، وكذلك مدى ممارسة إدارة الأزمات.	■ مستوى إدارة الأزمات كانت بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (82.2). ■ تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات وفسرت (67.4%) من الاختلاف في المتغير التابع، باستثناء بعد المقدرات الجوهرية لم يكن له تأثير.
	الكم الوصفي الارتباطي.		
	الاستبانة.		
	جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في عدد (7) مستشفيات أهلية يمنية في أمانة العاصمة صنعاء وفق شروط لاختيار هذه المستشفيات وعددهم (270).		
	الحصر الشامل حيث وزع (270) استبانة وتم استلام (244) بنسبة استجابة (90.3).		
3.2.1.3: دراسة (مجلد والسعدي، 2022) بعنوان: "أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"			
مكان التطبيق المنهج المستخدم أداة الدراسة المجتمع	السعودية.	■ التعرف على الرقابة الاستراتيجية، وأبعادها، وأهميتها، ومبادئها، والتعرف على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، وخصائصها، ومميزاتها، وأهميتها، وكذلك التعرف على أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على	■ مستوى إدارة الأزمات كان بدرجة موافقة قليلة بوزن نسبي (44.5%). ■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة
	الوصف التحليلي.		
	الاستبانة.		
	جميع العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.		

العينة	عشوائية بسيطة قوامها (120).	الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الازمات بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
4.2.1.3: دراسة (Al Jaber & Qawasmeh,2020) بعنوان: " تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين"		
مكان التطبيق	الإمارات العربية المتحدة.	معرفة تأثير وسائل التواصل الاجتماعي بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة.	
المجتمع	جميع العاملين بالهيئة الوطنية للأزمات والطوارئ وبلغ عددهم (750) موظف.	
العينة	عشوائية بسيطة قوامها (255)، واسترجع منها (219) بنسبة (87.8%).	
5.2.1.3: دراسة (حمادي وخضر، 2020) بعنوان: " أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ادارة الازمة بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء العراق "		
مكان التطبيق	العراق.	يهدف هذا البحث الى اختبار علاقة وتأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كمتغير مؤثر في ادارة الازمة كمتغير مستجيب، في دوائر وزارة الكهرباء، مع تحديد مدى توفر المتغيرين.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة.	
المجتمع	جميع العاملين بالوظائف الاشرافية في محطة الكهرباء وفروعها وعددها (8) والبالغ عددهم (462).	
- مستوى إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة (65%). - توجد علاقة موجبة وقوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الأزمات. - تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة إحصائية ف إدارة الأزمات وفسر (68.7%) من التباين والاختلاف فيه.		

		الحصر الشامل تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا، واسترد (448) بنسبة (97%).	العينة
6.2.1.3: دراسة (رخا، 2019) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية"			
- الكشف عن واقع إدارة الأزمات بمراحلها في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الأزمات ال تعزى لمتغيرات الديمغرافية. - مستوى إدارة الازمات كان بدرجة متوسطة (57.6%). - لا يوجد فروق بين متوسطات إجابات العينة حول إدارة الأزمات بسبب الجنس، والبرامج التي يقدمها القسم.		السعودية.	مكان التطبيق
		الوصفي المسحي.	المنهج المستخدم
		الاستبيان.	أداة الدراسة
		جميع أعضاء هيئة التدريس بالمقر الرئيس في جامعة تبوك، والبالغ عددهم (629) عضوا.	المجتمع
		عشوائية طبقية حسب التخصص وتم استلام (238) بنسبة (37.8%) من المجتمع.	العينة

3.1.3 الدراسات الأجنبية

1.3.1.3: (Björnqvist et al., 2025) بعنوان "تقييم تأثير تقييمات جهود إدارة الأزمات" Assessing the Impact of Evaluations of Crisis Management Efforts			
تحليل الأساليب المستخدمة في تقييم جهود إدارة	(28%) من التوصيات تم تنفيذها بوضوح بناءً على تقييم	السويد.	مكان التطبيق
		النوعي.	المنهج

أداة الدراسة	تحليل الوثائق ومجموعات التركيز .	الأزمات، دراسة مدى تنفيذ التوصيات الصادرة عن هذه التقييمات.	معين، (45%) من التوصيات تم تنفيذها ولكن بدون ارتباط واضح بتقييم محدد.
المجتمع	التقييمات الرسمية لجهود إدارة الأزمات التي أجرتها إحدى المنظمات الإقليمية للرعاية الصحية العامة في السويد.	تقييم مدى ارتباط تنفيذ التوصيات بأساليب التقييم المختلفة، تقديم اقتراحات لتحسين عمليات تقييم إدارة الأزمات.	■ (12%) من التوصيات لم يتم تنفيذها (15%) من التوصيات لم يتم تحديد وضعها بوضوح. ■ التقييمات التي تضمنت مشاركة أصحاب المصلحة وشرح أسباب التوصيات كانت أكثر فاعلية في تحقيق التنفيذ المباشر للتوصيات.
العينة	قصيدة من التقارير الرسمية حول تقييمات إدارة الأزمات بالمنظمات الصحية (24) تقرير حول جهود إدارة الأزمات تغطي الفترة (2012-2022)، وتحليل (202) توصية بشأن الاستجابة للأزمات.		

2.3.1.3: (Merzouk & Omar, 2024) بعنوان "دور استراتيجيات إدارة الأزمات في استمرارية التعليم المدرسي في ماليزيا" The Role of Crisis Management Strategies in the Continuity of School Education in Malaysia"

مكان التطبيق	ماليزيا.	■ اختبار دور استراتيجيات إدارة الأزمات التي اعتمدتها وزارة التعليم الماليزية لضمان استمرارية التعليم المدرسي خلال أزمة كوفيد-19، ودورها في ضمان استمرارية التعليم في المدارس الحكومية في ماليزيا.	يوجد علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الأزمات واستمرارية التعليم في ماليزيا، حيث أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الأزمات التي أقرتها وزارة التعليم الماليزية كان لها تأثير إيجابي على استمرارية التعليم المدرسي وفسرت (63%) من التباين.
المنهج	الكمي.		■ أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في استمرارية التعليم هي استراتيجية التعلم المتزامن وفسرت (23.7%) وغير المتزامن وأقلها استراتيجية دعم التدريس عبر الانترنت وفسرت (12.5%) من التباين.
أداة الدراسة	الاستبانة.		
المجتمع	مدراء المدارس الثانوية والإداريين في المدارس الثانوية في ولاية كوالالمبور، والتي يبلغ عدد المدارس (113) مدرسة حكومية.		
العينة	عينة هادفة واسترجع (186) مفردة.		

3.3.1.3: (Ako, 2023) بعنوان: " أثر إدارة الأزمات على أداء الموظفين: حالة جامعة بامندا"			
" Effects of Crises Management on the Performance of Employees: Case of The University of Bamenda (UBa)			
▪ تؤثر استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل إيجابي على أداء الموظفين وفسرت (85.6%) فيه، وكما كان تأثير الأزمة على أداء الموظفين كان سلبياً وفسر (22.5%). تؤثر الإدارة الفعالة للأزمات إيجابياً وتفسر (51.6%) من التباين، لا يوجد تأثير معنوي لتحديات الأزمات على أداء الموظفين.	▪ تحديد تأثير إدارة الأزمات على أداء الموظفين في جامعة (بامندا) في الكامبيرون. ▪ الكشف عن أسباب الأزمات، والتحديات التي تواجه إدارة الأزمات، والاستراتيجيات المتاحة لمواجهة الأزمات.	كينيا.	مكان التطبيق
		المختلط (الكمية- الوصفي)، (والنوعية -تحليل المحتوى).	المنهج
		الاستبانة.	أداة الدراسة
		أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية النشيطين بجامعة بامندا.	المجتمع
		عينة عشوائية قوامها (100)، واسترد (30) استبانة بنسبة (30%).	العينة
4.3.1.3: (Riyadi et al., 2022) بعنوان: " دراسة تأثير إدارة الأزمات على أداء العلامة التجارية للفنادق الفاخرة بعد أزمة كوفيد-19 في إندونيسيا"			
"Examining the Impact of Crisis Management on Brand Performance of Upscale Hotels in the Post COVID-19 Crisis in Indonesia"			
▪ وجود علاقة موجبة قوية بين إدارة الأزمات وأداء العلامة التجارية. ▪ تؤثر مراحل إدارة الأزمات ايجابياً في أداء العلامة التجارية وفسرت (55.1%) من التباين فيه، وكان أعلى تأثير لمتغير التعلم من الأزمات (71.8%) ، وأقلها إشارات الإنذار المبكر (62.1%).	▪ تحليل تأثير إدارة الأزمات على أداء العلامة التجارية للفنادق الفاخرة في إندونيسيا بعد أزمة كوفيد-19، من خلال فحص كيفية تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة على استدامة ونجاح العلامات التجارية في قطاع الضيافة.	إندونيسيا.	مكان التطبيق
		الكمي التحليلي.	المنهج المستخدم
		الاستبانة.	أداة الدراسة
		مديرو الفنادق الفاخرة (4 و 5 نجوم) في (34) مقاطعة بإندونيسيا وعددهم (1400) مدير.	المجتمع

		عينة عشوائية عشوائية حيث وزع (400) واسترد (352) بنسبة استجابة (88%).	العينة
--	--	--	--------

4.1.3 تلخيص دراسات إدارة الأزمات

يوضح جدول (2.3) نسبة توافر مراحل إدارة الأزمات الخمسة والإجمالي كما ظهرت في نتائج الدراسات السابقة، وذلك للاستعانة بها في الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسة.

جدول (2.3) درجة تطبيق مراحل إدارة الأزمات وأبعادها في الدراسات السابقة

#	الدراسة	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	الوقاية والاستعداد	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم والتقييم	اجمالي إدارة الأزمات
1	(حمد، 2024)	%76.4	%75.6	%77.4	%77.8	75.8%	%76.6
2	(صبري وازريقات، 2024)	%70.4	%72.4	%73.4	%74.6	75.2%	%73.0
3	(صباية، 2022)	-	-	-	-	-	%86.09
4	(ماضي والسيد، 2022)	-	-	-	-	-	%66.6
5	(قنديل، 2022)	71.16%	74.22%	76.90%	78.38%	74.04%	%75.03
6	(فروانة، 2019)	80.17%	83.6%	73.4%	75.6%	77.20%	%78.05
1	(الحبابي، 2024)	-	-	-	-	-	81.6%
2	(سلام والحكيمي، 2023)	%80.9	%80.7	%83.9	%84.4	%81.4	%82.2
3	(مجلد والسعدي، 2022)	48%	43.7%	%43.4	40.8%	46.6%	44.5%

79.8%	81%	79%	%82.2	78.8%	78.4%	Al Jaber &) (Qawasmeh,2020		4
66.6%	–	–	–	–	–	(حمادي وخضر، (2020		5
57.6%	49.4%	63%	%60.4	58.6%	54.8%	(رخا، 2019)		6
%73.6	%64.2	%84.8	%79.2	%65.4	74.4%	(خميس وعلي، (2024	دراسات مشتركة	1
%84.2	–	–	–	–	–	(مطر، 2022)		2

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

ويبين الجدول (3.3) الفروق والاختلافات بين متوسط تقديرات المبحوثين في الدراسات السابقة حول (إدارة الأزمات) تبعاً للعديد من المتغيرات الديمغرافية.

جدول (3.3) الفروق الخاصة إدارة الأزمات في الدراسات السابقة

#	الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
1.	(حمد، 2024)	X	X	–	X
2.	(صباية، 2022)	X	✓	X	X
3.	(مطر، 2022)	X	X	X	X
4.	(ماضي ولسيد، 2022)	–	X	✓ مدير فأعلى	–
5.	(قنديل، 2021)	✓ اناث	X	✓ عضو مجلس إدارة	X
6.	(فروانة، 2019)	✓ اناث	X	X	–
7.	(رخا، 2019)	X	–	–	–

لم تتناولها الدراسة – لا توجد فروق X توجد فروق ✓

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

2.3 دراسات الأداء المؤسسي

1.2.3 الدراسات المحلية

الدراسة		أهم الأهداف		أهم النتائج	
1.1.2.3: دراسة (أبو بكر والسيويطي،2024) بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الاداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصالات والاقتصاد الرقمي أنموذجاً"					
مكان التطبيق		فلسطين - المحافظات الشمالية.		▪ التعرف إلى مستوى ممارسات القيادة الرقمية ومدى تأثيرها في الأداء المؤسسي لوزارة الاتصالات والاقتصاد. ▪ مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80%). ▪ توجد أثر قوي ومعنوي لجميع أبعاد القيادة الرقمية في الأداء المؤسسي وفسرت (85.7%) من التباين.	
المنهج المستخدم		الوصف الارتباطي.			
أداة الدراسة		الاستبانة.			
المجتمع		جميع العاملين بوزارة الاتصالات والاقتصاد يبلغ عددهم (160).			
العينة		الحصر الشامل واسترد (120) بنسبة (75%).			
2.1.2.3: دراسة (الجزار،2024) بعنوان: " أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"					
مكان التطبيق		فلسطين - المحافظات الجنوبية.		▪ التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، ▪ مستوى الأداء المؤسسي بالجامعتين كان بدرجة كبيرة (74.3%). ▪ يوجد علاقة موجبة بين متغيري الدراسة. ▪ تؤثر أبعاد التحول الرقمي معنوياً في الأداء المؤسسي وتفسر (51.3%) من الاختلاف فيه.	
المنهج المستخدم		الوصف التحليلي.			
أداة الدراسة		الاستبانة.			
المجتمع		جميع العاملين (160).			
العينة		عشوائية طبقية واسترد (120) بنسبة (75%).			

	جامعة الأزهر).			
3.1.2.3: دراسة (أبو العطا وحمدونة، 2023) بعنوان: " الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية.				
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية.	التعرف إلى دور الحوكمة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية.	■ مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة كبيرة بنسبة (78.8%). ■ توجد علاقة موجبة بين المتغيرين، وتؤثر جميع أبعاد الحوكمة الرقمية تأثيراً جوهرياً في الأداء المؤسسي بنسبة (71.1%) من المتغير التابع.	
	الوصفي التحليلي.			المنهج المستخدم
	الاستبانة.			أداة الدراسة
	كافة العاملين أصحاب الوظائف الإشرافية الأكاديمية والإدارية في جامعة (الأزهر، الأقصى، فلسطين) وعددهم (301) موظفاً.			المجتمع
	أسلوب الحصر الشامل تم توزيع (301) واسترد منها (248) بنسبة (82.3%).			العينة
4.1.2.3: دراسة (منصور، 2023) بعنوان: " دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM"				
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية.	التعرف إلى مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات وأثرها في تعزيز التميز للأداء المؤسسي.	■ مستوى تميز الأداء المؤسسي كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (76.9%). ■ توجد علاقة معنوية موجبة وقوية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي. ■ تؤثر جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثيراً جوهرياً	
	الوصفي التحليلي.			المنهج المستخدم
	الاستبانة.			أداة الدراسة
	جميع العاملين بالوظائف الإشرافية الأكاديمية والإدارية بجامعي الأقصى والأزهر.			المجتمع

العينة	هادفة، كان قوامها (200) لكل جامعة (100).	في تميز الأداء المؤسسي وتفسر مجتمعة نسبة (92%) من التباين في المتغير التابع.
5.1.2.3: دراسة (أبو حطب، 2022) بعنوان: " أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020م".		
مكان التطبيق	فلسطين- المحافظات الجنوبية.	▪ مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (85.26%). ▪ وجود علاقة قوية بين المتغيرين. ▪ وجود أثر دال إحصائي لكل من (ثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة) في الأداء المؤسسي، في حين لم يكن (عمليات إدارة المعرفة وقيادة إدارة المعرفة) لم يكن لها تأثير.
المنهج المستخدم	الوصف التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبانة.	
المجتمع	جميع العاملين في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية الكبرى بقطاع غزة وعدها (3) والبالغ عدد العاملين فيها (252).	
العينة	حصر شامل حيث وزع (252)، وتم استرداد منها (241) بنسبة (95.6%).	
6.1.2.3: دراسة (الشنطي والشنباري، 2022) بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في تطوير الأداء المؤسسي "دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"		
مكان التطبيق	فلسطين-المحافظات الجنوبية.	▪ التعرف الي مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد بوزارة
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.	
أداة الدراسة	الاستبيان.	

المجتمع	جميع العاملين بالوزارة بالشق العسكري بالرتب المختلفة وعددهم (17654) موظفاً.	لداخلية وأثره في الأداء المؤسسي.	- يوجد علاقة قوية بين المتغيرين. - تؤثر معايير الحكم الرشيد في تحسين الأداء
العينة	عشوائية طبقية، ووزعت (450) استبانة وتم استرداد (417) بنسبة استرداد (92.67%).		المؤسسي وقد فسرت مجتمعة (75.1%) من التباين فيما كان بعدي سيادة القانون والشفافية فلم يكن لكليهما تأثير جوهري.
7.1.2.3: دراسة (الفرجاني وخلف الله، 2021) بعنوان: "أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية"			
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية.		
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي والتاريخي.	معرفة مدى تأثير ومساهمة إجمالي التوجه الاستراتيجي وأبعاده في الأداء المؤسسي بشركة الكهرباء غزة.	
أداة الدراسة	الاستبانة.		مستوى الأداء المؤسسي بالشركة كان بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (60.7%).
المجتمع	مسؤولي الإدارات المختلفة في شركة الكهرباء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في كل فرع من فروع الشركة والبالغ عددهم (159) موظفاً.		- يوجد علاقة موجبة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي. - تؤثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية جوهرياً في تحسين الأداء المؤسسي وتفسر أبعادها ما يقارب من (4-20%) من التباين.
العينة	عشوائية بسيطة (113) تم استرداد منها (98) بنسبة (86.7%).		

2.2.3 الدراسات العربية

1.2.2.3 دراسة (الأسد والمحمودي، 2024) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة"

مكان التطبيق	اليمن.	■ قياس أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة-الفعالية) في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة.	■ مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (83.4%). ■ يوجد علاقة موجبة قوية بين المتغيرين. ■ تؤثر أبعاد الجودة الشاملة تأثيراً جوهرياً في الأداء المؤسسي وتفسر (72.4%) من الاختلاف والتباين فيه، بينما بعد مشاركة العاملين فلم يكن له تأثير.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة.		
المجتمع	العاملين في الوظائف الإشرافية في عدد (7) بنوك تجارية بأمانة العاصمة وعددهم العاملين (1452).		
العينة	عينة عشوائية طبقية (304).		

2.2.2.3 دراسة (المعمري وآخرون، 2023) بعنوان: " أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة علي الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي وزارة الثقافة والشباب والرياضة"

مكان التطبيق	عُمان.	■ التعرف علي أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الثقافة والشباب والرياضة العمانية.	■ مستوى الأداء المؤسسي بالوزارة كان بدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي (72.4%). ■ يوجد علاقة طردية بين التكنولوجيا الحديثة والأداء المؤسسي. ■ تؤثر استخدامات التكنولوجيا الحديثة تأثيراً دالاً وموجباً في الأداء المؤسسي وتفسر ما يقارب (59%) من الاختلاف في المتغير التابع.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.		
أداة الدراسة	الاستبانة.		
المجتمع	جميع العاملين في وزارة الثقافة والشباب والرياضة بعمان.		
العينة	حصر شامل.		

3.2.2.3: دراسة (الغوش وآخرون، 2023) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية مدينة الرياض"

مكان التطبيق	السعودية	■ اكتشاف أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.	■ مستوى الأداء المؤسسي بالجمعيات كانت بوزن نسبي (78.4%) وبدرجة موافقة كبيرة. ■ يوجد علاقة موجبة قوية بين المتغيرين. ■ يوجد تأثير لأبعاد وإجمالي الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي وفسرت (84.4%) من التباين.
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي		
أداة الدراسة	الاستبانة		
المجتمع	أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا داخل الجمعيات الخيرية وعددها (7) وعددهم (86).		
العينة	الحصر الشامل تم توزيع (86)، وتم استرداد (81) بنسبة (97.5%)		

4.2.2.3: دراسة (لعرافي وآخرون، 2023) بعنوان: " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

مكان التطبيق	الجزائر.	■ التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة سكرة ومعرفة مستوى جوده أدائها، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة	■ مستوى توافر الأداء المؤسسي بالجامعة كان متوسطاً اذ بلغ الوزن النسبي (72.4%). ■ توجد علاقة قوية موجبة بين الإدارة الإلكترونية والأداء المؤسسي. ■ يوجد أثر معنوي لأبعاد الإدارة الالكترونية في الأداء المؤسسي وقد فسرت ما يقارب (86.7%) من التباين في الأداء المؤسسي للكلية.
المنهج المستخدم	الوصفي.		
أداة الدراسة	الاستبيان.		
المجتمع	جميع الموظفين الإداريين العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعددهم (79) موظف حجمها (50) مفردة.		
العينة	عينة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع (50) استبنة،		

	واسترد (40) بنسبة استجابة (80%).	والأثر بينهما.	
5.2.2.3: دراسة (شفاف، 2023) بعنوان: " المهارات الادارية ودورها في زيادة وتحسين أداء المؤسسات والشركات: شركات التأمين في مدينة طرابلس أنموذجاً"			
مكان التطبيق المنهج المستخدم أداة الدراسة المجتمع العينة	ليبيا.	معرفة أثر المهارات الإدارية في زيادة تحسين مستوى أداء الشركات العاملة بمجال التأمين في طرابلس.	مستوى أداء الشركات كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (76.4%). وجود علاقة موجبة قوية بين المهارات الإدارية الثلاثة وأداء الشركات. تؤثر المهارات الإدارية تأثيراً معنوياً ودال احصائياً في أداء المؤسسات والشركات وتفسر نسبة (64.7%) من الاختلاف فيه.
	الوصفي التحليلي.		
	الاستبانة.		
	جميع العاملين بشركات التأمين بمدينة طرابلس.		
	عشوائية بسيطة، كان قوامها (100).		
6.2.2.3: دراسة (محمد وآخرون، 2023) بعنوان: "أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر"			
مكان التطبيق المنهج المستخدم أداة الدراسة المجتمع العينة	مصر.	توضيح مدي توافر التوجه الاستراتيجي داخل الجامعات المصرية الخاصة، وقياس الدور الذي يمارسه في التأثير على الأداء المؤسسي.	يوجد علاقة موجبة قوية بين التوجهات الاستراتيجية الأربعة محل الدراسة والأداء المؤسسي. تؤثر التوجهات الاستراتيجية في الأداء المؤسسي تأثيراً دال احصائياً وفسرت نسبة (77.4%) من التباين والاختلاف فيه. كان أكثر الأبعاد تأثيرا في الأداء المؤسسي بعد التوجه الاستكشافي بينما أقلها تأثيرا بعد التوجه الاستجابي.
	الوصفي.		
	الاستبانة.		
	أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الثلاث وهي (المستقبل، بدر، البريطانية) والبالغ عددهم (2114).		
	عشوائية بسيطة (322) واسترد (197) بنسبة (61.1%).		

3.2.3 الدراسات الأجنبية

1.3.2.3: دراسة (Kassa & Worku, 2025) بعنوان: " تأثير الذكاء الاصطناعي على إنتاجية الموظفين والأداء

التنظيمي"

The Impact of Artificial Intelligence on Employee Productivity and Organizational Performance

يؤثر الذكاء الاصطناعي تأثير إيجابي وكبير على إنتاجية الموظفين وفشرت (55.7%)، وله تأثير في أداء المنظمات وفشرت (66.6%) من التباين فيه. إنتاجية الموظفين تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والأداء التنظيمي. تبني الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين نمو المبيعات، الربحية، رضا العملاء، الابتكار، والاستدامة الاجتماعية.	تحليل تأثير تبني الذكاء الاصطناعي على إنتاجية الموظفين وأداء المنظمات أثيوبيا.	أثيوبيا.	مكان التطبيق
		الكمي الاستنتاجي.	المنهج المستخدم
		الاستبانة.	أداة الدراسة
		العاملين في المقر الرئيس لشركة (Ethio Telecom) وعددهم (1622).	المجتمع
		هادفة طبقية لفة الإداريين والفنيين (172).	العينة

2.3.2.3: دراسة (Kimonyo., 2024) بعنوان: " تأثير تجربة الموظف على الأداء التنظيمي: تعزيز الابتكار،

التفاعل، ورضا العملاء"

The Impact of Employee Experience on Organizational Performance: Driving Innovation, Engagement, and Customer Satisfaction

هناك علاقة إيجابية قوية بين تجربة الموظف والأداء التنظيمي.	تحليل تأثير تجربة الموظف في الأداء التنظيمي.	كينيا.	مكان التطبيق
		وصفي.	المنهج المستخدم
		الاستبيان والمقابلات.	أداة الدراسة

المجتمع	الموظفين بالوظائف المختلفة في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في مختلف الصناعات والتي لديها برامج تجربة الموظف.	دراسة تأثير تجربة الموظف على الابتكار، مشاركة الموظفين، ورضا العملاء.	الشركات التي تتمتع بتجربة موظف عالية تحقق معدلات ابتكار أعلى بنسبة (15%) مقارنة بالشركات ذات تجربة الموظف المنخفضة، وزيادة (20%) في مشاركة العاملين، و (12%) في رضا العملاء.
	عشوائية طبقية تم توزيع (300) واسترد (250) استبانة بنسبة (83.3%)، ومقابلة (50) مدير وموظف.		تؤثر تجربة الموظف كعامل مستقل في الأداء التنظيمي وتفسر (72.1%) من التباين.

3.3.2.3: دراسة (Akbari & Gözen,2022) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: نظرة عامة"

The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview

توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (المهمة، الاتساق، المشاركة، التكيف) لها تأثير إيجابي على الأداء المالي وأداء السوق وفُسرت (89.1%) من التباين. المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تحقق أداءً ماليًا وسوقيًا أعلى	تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي. تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المالي وأداء السوق في المؤسسات المختلفة.	تركيا.	مكان التطبيق
		الكمي.	المنهج المستخدم
		الاستبيان.	أداة الدراسة
		الموظفين العاملين في شركات متعددة داخل مدينة إسطنبول.	المجتمع
		عينة ميسرة حيث وزع (430) استبانة، واسترد (415) بنسبة (96.5%).	العينة

مقارنة بتلك التي تعاني من ثقافة ضعيفة أو غير متسقة.			
4.3.2.3: دراسة (Padmawidjaja et al., 2022) بعنوان: " دور جودة اتخاذ القرار وثقافة الابتكار على أداء الشركات واستدامة الأعمال " The Role of Decision-Making Quality and Innovation Culture On Company Performance and Business Sustainability			
تؤثر جودة اتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركات وتفسر (54% من التباين). تؤثر جودة اتخاذ القرار تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على استدامة الأعمال وتفسر (48) من الاختلاف فيه. جودة اتخاذ القرار وثقافة الابتكار تفسر (81.8%) من التغير في الأداء المؤسسي والذي بدوره ويُفسر (61.4%) من استدامة الأعمال.	تحليل العلاقة بين	إندونيسيا.	مكان التطبيق
	جودة اتخاذ القرار	الكمي.	المنهج المستخدم
	وثقافة الابتكار	الاستبيان.	أداة الدراسة
	وتأثيرهما على أداء الشركات العائلية واستدامتها.	أصحاب الشركات العائلية في جاوة الشرقية والوسطى، والذين يمتلكون تراخيص أعمال في عدد (8) مدن.	المجتمع
	فهم كيف تؤثر القرارات الاستراتيجية والابتكار	عينة هادفة تم توزيع (300) واسترداد (160) بنسبة استرداد (53.3%)	العينة
	على الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال العائلية.		

4.2.3 تلخيص دراسات الأداء المؤسسي

يوضح جدول (4.3) نسبة توافر إجمالي الأداء المؤسسي حسب نتائج الدراسات السابقة، وذلك للاستعانة بها في الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسة.

جدول (4.3) درجة توافر الأداء المؤسسي في الدراسات السابقة

#	الدراسة	الأداء المؤسسي
1.	(أبو بكر والسيوطي، 2024)	80.0%
2.	(الجزار، 2024)	74.3%

78.8%	(أبو العطا وحمدونة، 2023)	3.
76.29%	(منصور، 2023)	4.
%85.26	(أبو حطب، 2022)	5.
%64.88	(الشنطي والشنباري، 2022)	6.
%60.7	(الفرجاني وخلف الله 2021)	7.
83.4%	(الأسد والمحمودي، 2024)	8.
72.4%	(المعمري وآخرون، 2023)	9.
78.4%	(الغوش وآخرون، 2023)	10.
(متوسطة) %72.4	(العرافي وآخرون، 2023)	11.
76.4%	(شقااف، 2023)	12.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

وبين الجدول (5.3) الفروق والاختلافات بين متوسط تقديرات المبحوثين في الدراسات السابقة حول (الأداء المؤسسي) حسب للمتغيرات الديمغرافية.

جدول (5.3) الفروق الخاصة بالأداء المؤسسي في الدراسات السابقة

#	الدراسة	الجنس	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة
8.	(أبو بكر والسيوطي، 2024)	✓ ذكور	✓ بكالوريوس	✓ مدير عام	✓ 15 فأكثر
9.	(الجزار، 2024)	X	X	X	✓ أقل من 5
10.	(منصور، 2023)	✓ اناث	✓ دكتوراه فأعلى	✓ رئيس قسم اداري	✓ 10 فأكثر
11.	(الغوش وآخرون، 2023)	X	✓	-	- X
12.	(شقااف، 2022)	X	-	X	X
13.	(الشنطي والشنباري، 2022)	X	X	X	X

لم تتناولها الدراسة - لا توجد فروق X توجد فروق ✓

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة

3.3 الدراسات المشتركة

الدراسة		أهم الأهداف		أهم النتائج	
1.3.3: دراسة (خميس وحمد، 2024) بعنوان: " دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية"					
مكان التطبيق	السعودية.	معرفة دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي بمدينة جازان بجنوب غرب المملكة العربية السعودية.	- مستوى إدارة الأزمات جاء بدرجة مرتفعة (73.6%). - توجد علاقة موجبة بين إدارة الأزمات بجميع أبعادها والأداء المؤسسي. - تؤثر إدارة الأزمات تأثيراً معنوياً في الأداء المؤسسي مفسرة (38.8%) من الاختلاف والتباين فيه.		
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.				
أداة الدراسة	الاستبانة.				
المجتمع	جميع العاملين بالمراكز الصحية بمدينة جازان.				
العينة	عشوائية بسيطة (322).				
2.3.3: دراسة (مطر، 2022) بعنوان: "أثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية"					
مكان التطبيق	فلسطين - المحافظات الجنوبية	قياس أثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في أداء المنظمات الإغاثية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.	- مستوى إدارة الأزمات كانت بدرجة كبيرة جداً بنسبة (84.2%)، وأداء التنظيمي كان أيضاً بدرجة كبيرة جداً حيث الوزن النسبي (86%). - يوجد علاقة موجبة بين تطبيق الاستراتيجيات الحديثة وأداء المنظمات. - تؤثر استراتيجيات إدارة الأزمة تأثيراً موجباً في أداء المنظمات وتفسر (55%) من التباين. ينما لا يوجد أثر (لتفريغ الأزمة، احتواء الأزمة وفرق العمل).		
المنهج المستخدم	الوصفي التحليلي.				
أداة الدراسة	الاستبانة				
المجتمع	العاملين في المستويات الإدارية بالمنظمات الإغاثية وفق معايير محددة وعددها (56) بواقع (3386) عامل.				
العينة	عشوائية بسيطة تم توزيع (248) استبانة، واسترداد (191) استبانة بنسبة استرداد				

		(77.02)، بالإضافة إلى تنفيذ (3) مجموعات بؤرية.	
--	--	--	--

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث (35) دراسة، منها (16) دراسة تناولت متغير إدارة الأزمات، و(17) دراسة تناولت متغير الأداء المؤسسي، منها (2) دراسة تناولت المتغيرين معاً. أجريت هذه الدراسات في بيئات متنوعة، حيث تم تطبيق (27) دراسة في البيئة المحلية والعربية، في حين أجريت (8) دراسات في بيئات أجنبية. تغطي هذه الدراسات الفترة الزمنية ما بين (2019-2025)، مما يعكس حداثة وملاءمتها للمتغيرات المستهدفة سواء كانت متغيرات مستقلة أو تابعة، وربطها مع متغيرات أخرى. كما اختلفت المناهج المستخدمة في الدراسات، حيث تباينت أساليب المعاينة بين العينات الاحتمالية وغير الاحتمالية، واستخدمت بعض الدراسات أسلوب الحصر الشامل. أما بالنسبة للبرامج الإحصائية، فقد تنوعت ما بين (SPSS)، و (Amos) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وفيما يلي بعض التفاصيل حول الدراسات:

- **الفترة الزمنية:** أجريت جميع الدراسات في الفترة من (2019-2025)، مما يعكس حداثة تلك الدراسات، والتي تناولت المتغيرات المستهدفة سواء كمتغير مستقل أو تابع، وربطها بعدد من المتغيرات المختلفة.
- **مكان التطبيق:** طبقت الدراسة الحالية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، مشابهاً لما تم في مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في نفس البيئة المحلية الفلسطينية. كما تناولت بعض الدراسات البيئات العربية مثل: (الأردن، السعودية، اليمن، الإمارات، العراق، عُمان، الجزائر، ليبيا، مصر)، بينما تم تطبيق البعض الآخر في بيئات أجنبية، مثل: (إثيوبيا، كينيا، تركيا، إندونيسيا، السويد، ماليزيا).
- **المنهج المستخدم:** تتوافق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي. بينما استخدمت بعض الدراسات الأخرى المنهج الوصفي فقط، أو المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج المسحي، وكذلك المنهج الاستنباطي. بالإضافة إلى ذلك، استخدمت بعض الدراسات المنهج الكمي، المنهج النوعي، والمنهج المختلط.
- **أدوات الدراسة:** اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين استخدمت دراسة واحدة المقابلة كأداة لجمع البيانات إلى جانب الاستبيان (Kimonyo, 2024)، وبعضها اعتمد أداة تحليل الوثائق والتقارير (Björnqvist et al., 2025).
- **مجتمع وعينة الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة على بيئات قطاعات متنوعة مثل (شركات تأمين، وزارات حكومية، المنظمات الأهلية، شركات صناعية، مستشفيات، بنوك، فنادق، المدارس). وتشابهت

هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات والتي طبقت على بيئة الجامعات مثل (حبابة، 2023)، (أبو العطا وحمدونة، 2023)، (منصور، 2023)، (لعرافي وآخرون، 2023)، (محمد وآخرون، 2023)، (Ako, 2023). ومن جهة أخرى تنوعت الفئات المستهدفة فقد تناولت الدراسات السابقة (شاغلي الوظائف الإشرافية، الإدارة العليا، أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات، الإدارة العليا والوسطى، مدراء مدارس، مدراء فنادق، أصحاب الشركات)، فيما تشابهت الدراسة الحالية مع (فروانة، 2019)، (صبري وازريقات، 2024)، (ومجلد والسعدي، 2022)، (Al Jaber & Qawasmeh, 2020)، (أبو بكر والسيويطي، 2024)، (المعمري وآخرون، 2023)، (شفاف، 2023) حيث شملت جميع فئات العاملين بالمنظمات المبحوثة. وقد تناولت الدراسات أساليب مختلفة من المعاينة، منها: استخدام أسلوب العينات الاحتمالية (العشوائية البسيطة، العشوائية الطبقية، العشوائية العنقودية) ومنها العينات غير الاحتمالية (القصدية، الملائمة، الهادفة، الميسرة)، كما تناول بعض الدراسات أسلوب الحصر الشامل (صباينة، 2023؛ قنديل، 2021؛ حمادي وخضر، 2020؛ أبو بكر والسيويطي، 2024؛ أبو العطا وحمدونة، 2023).

5.3 الفجوة البحثية

يستعرض الجدول رقم (6.3) الفجوات البحثية التي تم استخلاصها من التحليل المعمق للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع مقارنة هذه الفجوات بما تقدمه الدراسة الحالية. كما يوضح الجدول مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، ويستعرض عددًا من الفجوات البحثية التي تم تحديدها في عدة جوانب، هي: الفجوة المعرفية، والفجوة المكانية، والفجوة المنهجية، على النحو التالي:

جدول (6.3) الفجوة البحثية للدراسة

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً: الفجوة المعرفية	تناولت الدراسة السابقة متغير إدارة الأزمات، كمتغير مستقل مع التميز المؤسسي وجودة الخدمات (حمد، 2024؛ فروانة، 2019). وتناولت دراسات العلاقة بين إدارة الأزمات وكانت متغير تابع مع متغيرات مستقلة مثل (القيادة الإبداعية، القيادة الرشيقة، التشخيص الاستراتيجي، التفكير الإبداعي، الرقابة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، وسائل التواصل الاجتماعي، استراتيجيات الموارد البشرية، العلامة التجارية، الأداء الوظيفي). ومنها ما تناول واقع إدارة الأزمات (رخا، 2019)، (Björnqvist et al., 2019).	لم تتطرق الدراسات السابقة- في حدود علم الباحث- إلى دراسة إدارة الأزمات وأثرها في الأداء المؤسسي كمتغيرين مجتمعين معاً، باستثناء دراستين (خميس وحمد، 2024)، (مطر، 2022) واختلفت بمكان التطبيق. قلة	الدراسة تعرفت على أثر إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الإسراء.

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
	al., 2025). وتناولت مجموعة من الدراسات السابقة الأداء المؤسسي وربطته مع متغيرات منها: (القيادة الرقمية، الحوكمة، المرونة الاستراتيجية، معايير الحكم الرشيد، التوجه الاستراتيجي، الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية، المهارات الإدارية، الذكاء الاصطناعي، الثقافة التنظيمية، ثقافة الابتكار وجودة القرارات).	الدراسات التي تناولت إدارة الازمات كمتغير مستقل فهي فقط (2).	
ثانياً: الفجوة المكانية	طبقت الدراسات السابقة للمتغيرين في العديد من القطاعات المختلفة، مثل: (الوزارات، شركات، بنوك، جمعيات خيرية واثنية، شركات تأمين، شركات عائلية، مدارس، فنادق، مستشفيات)	لم تطبق أي من الدراسات السابقة بنفس العنوان على الجامعات الفلسطينية الخاصة وبالذات جامعة الاسراء. وكانت دراسة (صباية، 2023)، (أبو العطا وحمدونة، 2023)، (منصور، 2023) على الجامعات الكبرى الأهلية والحكومية وليس الخاصة.	تم تطبيق الدراسة الحالية على جامعة الاسراء بفلسطين وهي جامعة خاصة.
ثالثاً: الفجوة المنهجية (مجتمع الدراسة والمعاينة)	في الدراسات السابقة فقد تم جمع البيانات باستخدام أسلوب العينات منها العشوائية (البسيطة، الطبقيّة، العنقودية)، والعينات غير الاحتمالية أيضاً منها (الملائمة، القصدية، والهادفة، والميسرة) وكذلك منها ما استخدم أسلوب الحصر الشامل. كما وأن معظم الدراسات السابقة تناولت فئات مختلفة منها شاعلي الوظائف الإشرافية، الإدارة العليا، الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات، الإدارة العليا والوسطى، مدراء مدارس، مدراء فنادق، أصحاب الشركات).	هناك قلة في عدد الدراسات التي حملت نفس عنوان الدراسة الحالية- في حدود علم الباحث- جمعت البيانات من الوظائف المختلفة، باستثناء (5) دراسات، ولكنها طبقت في بيئات مختلفة ودول مختلفة ولم تربط بين المتغيرين معاً.	تم جمع البيانات من جميع العاملين بالوظائف المختلفة.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

يُعد الفصل الحالي من الركائز الأساسية للبحث، حيث يهدف إلى استعراض وتحليل الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات ذات الصلة: إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، واستعرض الباحث (35) دراسة سابقة طبقت في بيئات مختلفة، حيث تم تحليل علاقة إدارة الأزمات مع متغيرات وعوائد تنظيمية وأجريت على بيئات مختلفة منها المستشفيات، الشركات، والمؤسسات الحكومية وبعضها على الجامعات، مما أتاح تكوين رؤية شاملة حول كيفية تكوين إدارة الأزمات ارتباطها أو تأثيرها في الأداء المؤسسي. كما تم تسليط الضوء على مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات، ومستوى الأداء المؤسسي ونتائج الاختلافات بين متوسطات إجابات المستقصي منهم، مما يساعد في إبراز مدى توافق أو اختلاف نتائج هذه الدراسات مع البحث الحالي. كما تم تقديم تعقيب على الدراسات السابقة، بتوضيح الفجوات التي تم تحديدها، مثل الفجوة المعرفية، المكانية، والفجوة المنهجية حيث لم تدرس معظم الدراسات السابقة إدارة الأزمات كمتغير مستقل كما أنها لم تدرس العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي كمتغيرين معاً في الجامعات الفلسطينية الخاصة، وهو ما يميز الدراسة الحالية، إذ أن الدراسات المشتركة تناولت المتغيرين وطبقت على بيئة بخلاف الجامعات.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد

1.4 منهج الدراسة

2.4 مجتمع وعينة الدراسة

3.4 أداة الدراسة

4.4 صدق الاستبانة

5.4 ثبات الاستبانة

6.4 اختبار التوزيع الطبيعي

الخلاصة

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد

يمثل هذا الفصل محوراً أساسياً في الدراسة، حيث يتناول البنية المنهجية التي اعتمد عليها في تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها. إن الاختيار الدقيق لتصميم البحث لا يُعد مسألة إجرائية فقط، بل هو قرار استراتيجي له تأثير مباشر على جودة النتائج ومدى صدقيتها. وكلما كان تصميم البحث محكماً وملائماً لطبيعة المشكلة البحثية، زادت فرص الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتعميم. يركز الفصل على شرح المنهج المستخدم للدراسة، وتبرير اختياره في ضوء طبيعة الظاهرة المدروسة، كما يسلط الضوء على مجتمع الدراسة وخصائصه، والعينة المختارة من حيث الحجم والتوزيع، إلى جانب وصف مفصل لأداة الدراسة (الاستبانة) وقد خضعت الأداة لاختبارات الصدق والثبات لضمان صلاحيتها وموثوقيتها قبل تطبيقها على العينة النهائية، وتم اختبار البيانات للتأكد من اتباعها للتوزيع الطبيعي تمهيداً لاستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها من القيم الشاذة والاطمئنان على جودتها واستخلاص النتائج منها وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لهذه الإجراءات.

1.4 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، وتحليل بياناتها، وفهم العلاقة بين مكوناتها، بالإضافة إلى تحليل الآراء المطروحة بشأنها. ويُسهّم المنهج الوصفي التحليلي في رصد الأنماط والاتجاهات السائدة، فضلاً عن تحليل العلاقة بين مختلف العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تهدف إلى تقديم تفسير دقيق للواقع المعاصر بناءً على تحليل البيانات الكمية والنوعية المتاحة، مما يساعد في تقديم نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق في الممارسات العملية. ويعرف الحمداني وآخرون (2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يهدف إلى وصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لفهم ظاهرة أو مشكلة معينة". كما يقدم بيانات تتعلق بخصائص معينة في الواقع، ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة، والظواهر التي تتم دراستها، والأوقات التي يتم فيها جمع البيانات". وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية، والتي تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والتقارير، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب البحث والمطالعة في مواقع

الإنترنت المختلفة، كما أجرى الباحث دراسة استكشافية اعتمدت أساساً على مقابلات تلفونية مع عدد من العاملين بالجامعة بما فيهم رئيس الجامعة خلال أزمة حرب أكتوبر 2023 على قطاع غزة.

■ **المصادر الأولية:** من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، التي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع العاملين بجامعة الإسراء بالمحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (278) موظفاً طبقاً لبيانات غير منشورة من دائرة الشؤون الإدارية لسنة (2025)، ونظراً لظروف الحرب في قطاع غزة (أكتوبر 2023) وصعوبة التواصل مع جميع أفراد مجتمع الدراسة الكبير نسبياً فقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة والعينة والعدد المسترد. تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد العينة والمكونة من (190) مفردة، واسترداد (175) استبانة منها (169) استبانة صالحة للدراسة بنسبة استرداد (88.9%).

جدول (1.4) مجتمع وعينة الدراسة

المسمى الوظيفي	مجتمع الدراسة	النسبة	العينة بحد أدنى (162)	العينة (190)	نسبة الاسترداد
رئيس جامعه / نائب/مساعد	4	0.014	3	3	3
عميد كلية /نائب/مساعد	20	0.071	12	14	12
مدير دائرة/نائب	18	0.064	10	12	10
رئيس قسم أكاديمي	42	0.151	24	29	26
رئيس قسم اداري	38	0.136	22	26	22
محاضر أكاديمي	120	0.431	70	82	74
اداري/فني	36	0.129	21	24	22
المجموع	278	1	162	190	169

جرد بواسطة الباحث اعتماداً على بيانات غير منشورة دائرة الشؤون الإدارية بجامعة الإسراء (2025)

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية وفقاً لـ (Moore et al., 2003) :

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث أن مجتمع الدراسة (N = 278)، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 278}{278 + 384 - 1} \cong 161.6$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (162) بالحد الأدنى.

العينة التجريبية (الاختبارية):

قبل توزيع الاستبانة وجمع البيانات من العينة الفعلية للدراسة، تم توزيع (30) استبانة على عدد من العاملين في وظائف مختلفة، وذلك لاستخدام العينة التجريبية (الاختبارية) بهدف فحص مدى ثبات وصدق أداة الدراسة. تم ذلك للتحقق من صلاحية الاستبانة والتأكد من خصائصها السيكمترية. وقد تم اعتماد الاستبانة في التحليل النهائي بعد التأكد من عدم وجود أي مشاكل تتعلق بالصدق والثبات.

3.4 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استخدام الاستبيان، نظرًا لما يتمتع به من خصائص متعددة تجعله أداة فعالة لجمع البيانات. ومن أبرز مزاياه أنه يمنح المستجيبين وقتًا كافيًا للتفكير قبل الإجابة، مما يساهم في تعزيز دقة ووضوح البيانات التي يتم جمعها. كما أنه يوفر الوقت والجهد لكل من الباحث والمشاركين، وتزداد نسبة الاستجابة بشكل ملحوظ عندما تكون المؤسسات المبحوثة متعاونة. إلى جانب ذلك، يتميز الاستبيان بسهولة توزيعه على أعداد كبيرة من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة، وتكلفته المنخفضة مقارنة بوسائل جمع البيانات الأخرى. كما يسمح بجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ويقلل من احتمالية تحيز الباحث على إجابات المشاركين، لا سيما عند استخدامه بشكل مجهول. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن تصميمه بصورة منظمة وواضحة تسهل على المبحوثين فهم الأسئلة والتفاعل معها، مما يجعله أداة مثالية لقياس الاتجاهات والسلوكيات والآراء بدقة وموضوعية. تتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية :

1. **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين مثل (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
2. **القسم الثاني:** يشتمل على 25 فقرة تمثل عبارات المتغير المستقل "مراحل إدارة الازمات" وهي (إشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم)، حيث تم تخصيص خمس أسئلة لكل مرحلة، وقد تم صياغة هذه الأسئلة بناءً على الدراسات السابقة مثل (سلام والحكمي، 2023؛ مجلد والسعدي، 2022؛ حمادي وخضر، 2020؛ رخا، 2019؛ محمد، 2019).
3. **القسم الثالث:** يتكون من (16) فقرة تهدف إلى قياس الأداء المؤسسي. وتم صياغتها استناداً للدراسات السابقة مثل (أبو العطا وحمدونة، 2023؛ الشنطي والشنباري، 2022؛ لعرافي وآخرون، 2023؛ محمد وآخرون، 2023؛ منصور، 2023) بحيث تغطي أبعاده الأربعة الرئيسية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان، مع تحديد المحك المعتمد في الحكم على مستوى الاستجابة وفقاً (Ozen et al., 2012)، كما هو موضح في الجدول (2.4):

جدول (2.4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5
المحك (الوزن)	20%-35.9%	36%-51.9%	52%-67.9%	68%-83.9%	84%-100%

4.4 صدق الاستبانة

يُشار لصدق الأداة بأنه قدرة الاستبانة على قياس ما أعدت من أجله، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1. **صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"**: يقصد بصدق المحكمين الاعتماد على آراء نخبة من الخبراء المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة، بهدف تقييم مدى مناسبة فقرات الاستبانة وقدرتها الفعلية على قياس ما صُممت من أجله. ويُعد هذا النوع من الصدق، والذي يُعرف بصدق المحتوى وهو من الأساليب الأساسية للتحقق من مدى شمول الأداة لجميع أبعاد الظاهرة محل القياس. ويتم ذلك من خلال تقديم الأداة إلى مجموعة من المختصين ذوي الخبرة العلمية والعملية لتقدير مدى كفاية الفقرات وملاءمتها، استنادًا إلى معرفتهم المهنية وممارساتهم البحثية، ويُعد هذا التقدير تقديرًا يعتمد على خبراتهم الشخصية والعلمية. (Rea & Parker, 2014:56) وفي ضوء ذلك، قام عُرضت الاستبانة على لجنة تحكيم مكونة من (12) خبيرًا في مجالي الإدارة ومناهج البحث العلمي، تم إدراج أسمائهم في الملحق رقم (1). وقد استجاب الباحث لملاحظاتهم، وأجرى التعديلات اللازمة التي شملت الحذف والتعديل والإضافة، إلى أن تم التوصل إلى الصيغة النهائية للاستبانة كما وردت في الملحق رقم (2).

2. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى توافق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه.

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال ذاته.

جدول (3.4) نتائج الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والتابع

نتائج الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الأزمات									
إشارات الإنذار		الاستعداد والوقاية		احتواء الأضرار		استعادة النشاط		التعلم والتقييم	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1.	*.818	6.	*.832	11.	*.874	16.	*.717	21.	*.793
2.	*.857	7.	*.841	12.	*.802	17.	*.886	22.	*.810
3.	*.815	8.	*.709	13.	*.716	18.	*.854	23.	*.741

.4	*.925	.9	*.834	.14	*.898	.19	*.830	.24	*.882
.5	*.810	.10	*.619	.15	*.845	.20	*.758	.25	*.919
نتائج الاتساق الداخلي لمتغير الأداء المؤسسي									
.26	*.737	.30	*.709	.34	*.679	.38	*.797		
.27	*.700	.31	*.768	.35	*.822	.39	*.739		
.28	*.823	.32	*.804	.36	*.702	.40	*.694		
.29	*.767	.33	*.836	.37	*.775	.41	*.789		

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يوضح جدول (3.4) جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل (إدارة الأزمات) والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي، ويبين كذلك فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية له والتي كانت جميعها دالة عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) وبذلك تعتبر مجالات المتغيرين صادقة لما وضع لقياسه، مما يدل على تمتع فقرات الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً: الصدق البنائي

يُعد الصدق البنائي من أبرز أنواع صدق أدوات القياس، ويُستخدم لتحديد مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم النظري الذي صُممت من أجله. كما يُظهر هذا النوع من الصدق مدى الترابط بين كل بُعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، بما يعكس تحقق الأهداف التي تسعى الأداة إلى الوصول إليها.

جدول (4.4) نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
0.000	.810*	إشارات الإنذار المبكر
0.000	.936*	الاستعداد والوقاية
0.000	.937*	احتواء الأضرار
0.000	.915*	استعادة النشاط
0.000	.858*	التعلم والتقييم

0.000	.983*	إدارة الأزمات
0.000	.964*	الأداء المؤسسي

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

وضح جدول (4.4) أن جميع معاملات الارتباط في كافة مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، مما يعني أن جميع مجالات الاستبانة تعتبر صادقة فيما يتعلق بالقياس الذي تم تحديده لها.

5.4 ثبات الاستبانة

يُشير إلى مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج متسقة عند تطبيقها مرّات متعددة في ظروف متشابهة، فإذا تم تطبيق الاستبانة أكثر من مرة وحققت نتائج متقاربة، فإن ذلك يدل على أنها أداة ثابتة. ويُعد الثبات مؤشراً أساسياً على جودة الأداة (Creswell, 2014: 203)، وقام الباحث بالتحقق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (5.4).

جدول (5.4) معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.901	5	إشارات الإنذار المبكر
0.822	5	الاستعداد والوقاية
0.886	5	احتواء الأضرار
0.869	5	استعادة النشاط
0.882	5	التعلم والتقييم
0.962	25	إدارة الأزمات
0.950	16	الأداء المؤسسي

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5.4) أن قيمة معامل (كرونباخ ألفا) كانت مرتفعة لكل بُعد (مرحلة) من أبعاد إدارة الأزمات حيث تتراوح بين (0.822، 0.901)، وكذلك ثبات المتغير التابع (0.950) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً حيث جميعها يزيد عن القيمة المفترضة (0.70) في البحوث الاجتماعية حسب ما حدد (Hair et al., 2010) وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2)

قابلة للتوزيع على كامل مفردات عينة الدراسة، وقد تم التأكد من توافر الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من صدق وثبات مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحتها ومطمئن لصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

6.4 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في جدول (6.4).

جدول (6.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.200	0.072	إشارات الإنذار المبكر
0.133	0.089	الاستعداد والوقاية
0.150	0.066	احتواء الأضرار
0.190	0.060	استعادة النشاط
0.120	0.078	التعلم والتقييم
0.176	0.081	إدارة الأزمات
0.173	0.084	الأداء المؤسسي

تشير النتائج الموضحة في جدول (6.4) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تجاوزت مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن توزيع البيانات في هذه المجالات والأبعاد يتبع التوزيع الطبيعي. وبناءً عليه، تم اعتماد الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ بيانات الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وهي على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحديد توزيعهم حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي: لتحليل استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة.
- اختبار ثبات الأداة (ألفا كرونباخ): لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة الداخلية والتحقق من ثبات الأداة.
- اختبار كولمغوروف-سمرنوف: لاختبار مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لاختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة (معلمية أو لا معلمية).
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الأزمات) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).
- اختبار (T) لعينتين مستقلتين: لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتين مستقلتين في المتغيرات المدروسة، وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر في المتغيرات المستقلة.
- اختبار شيفيه: لتحليل الفروق البعدية بين المتوسطات، وتحديد مصدر الفروق بدقة.

خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، والتي تشكّل الركيزة الأساسية لفهم نتائجها وتفسيرها لاحقاً. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملائمة لطبيعة المشكلة في الدراسة الحالية، حيث يُمكن الباحث من جمع بيانات دقيقة وتحليلها لفهم العلاقات المتداخلة بين متغيرات الدراسة. كما تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بجامعة الإسراء، مع اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية التطبيقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الجامعة. اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة باعتبارها أداة ملائمة لجمع البيانات من عدد كبير من المفردات، وتم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد تم التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة من حيث الصدق بمختلف أنواعه (صدق المحكمين، الصدق البنائي، صدق الاتساق الداخلي)، بالإضافة إلى التحقق من الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وجاءت النتائج داعمة لاعتماد الاستبانة بصيغتها النهائية. كما أُجري اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، مما مكن الباحث من استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وبذلك يكون هذا الفصل قد مهد الأساس الإجرائي والعلمي لتحليل البيانات في الفصل الخامس، ووضعاً إطاراً دقيقاً لضمان مصداقية النتائج وموضوعية التفسير.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

1.5: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

2.5: تحليل فقرات الاستبانة

3.5: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يُعنى هذا الفصل بتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك في محاولة السعي للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه. وقد تم إدخال البيانات وتدقيقها للتأكد من خلوها من الأخطاء، مع التعامل مع القيم المفقودة والتأكد من معالجة البيانات الشاذة التي قد تؤثر على دقة النتائج. كما ويهدف الفصل إلى تقديم عرض تفصيلي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، كالجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة لفهم السياق العام للبيئة الإدارية التي تنتمي إليها البيانات. ويُتبع ذلك بتحليل وصفي لبيانات الاستبانة، يشمل مقاييس التكرار والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات ومجالات الدراسة، وذلك بهدف الكشف عن اتجاهات المبحوثين وتصوراتهم نحو متغيرات الدراسة. كما يتضمن الفصل اختباراً منهجياً لفرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك بهدف قياس طبيعة العلاقة والأثر المتوقع بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، فضلاً عن استكشاف أثر المتغيرات الديموغرافية على كل منهما. وفي ختام الفصل، يتم تحليل النتائج وربطها بالدراسات السابقة لتعزيز التفسير العلمي للظواهر قيد الدراسة، والخروج برؤية علمية مدعومة بالبيانات.

1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

- توزيع العينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1.5) توزيع العينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	118	69.8
أنثى	51	30.2
المجموع	169	100.0

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته (69.8%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، بينما (30.2%) إناث.

ويُفسر الباحث هذه النتيجة في ضوء السياق الاجتماعي والثقافي السائد، حيث تُعد بيئة قطاع غزة بيئة محافظة نسبياً من حيث توزيع الأدوار الاجتماعية، الأمر الذي ينعكس على مشاركة النساء في سوق العمل بشكل عام. إذ لا تزال قيود على فرص النساء في العمل، لا سيما في الوظائف التي تتطلب دواماً طويلاً أو بيئة مختلطة، مما يؤدي إلى تمثيل أقل للإناث في المؤسسات، ومنها الجامعة. كما أن طبيعة العمل في جامعة الإسراء، تتطلب مرونة في ساعات العمل، وتحمل ضغوط مهنية وإدارية، والقدرة على أداء مهام متعددة. كما فرص استكمال الدراسات العليا للإناث أقل مقارنة بالذكور لأنها ولفترة ترتبط بالسفر بالخارج. ويُلاحظ أيضاً أن الذكور يحتلون نسبة أعلى في المناصب الإدارية العليا، مثل العمداء ورؤساء الأقسام، وهي فئات شكلت جزءاً مؤثراً من عينة الدراسة (65%)، مما يسهم في تفسير النسبة المرتفعة للذكور. ومع ذلك، فإن هذه النسبة تُعد مؤشراً إيجابياً نسبياً عند مقارنتها بالبيانات الرسمية، إذ يشير تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2023) إلى أن الذكور يشكلون نحو (81%) من القوى العاملة في فلسطين، مقابل (19%) فقط من الإناث. وبالتالي، فإن نسبة تمثيل الإناث في الجامعة (30.2%) تُظهر اتجاهاً نحو تحسّن نسبي في مشاركة المرأة، وتدل على درجة من الانفتاح المؤسسي نحو تمكين المرأة مقارنة بقطاعات عمل أخرى. ويرجع هذا لاعتماد الجامعة سياسات توظيف قائمة على العدالة والمساواة، إضافة إلى ارتفاع معدلات التحصيل العلمي لدى الإناث، مما يؤهلهن للمنافسة بفعالية على الوظائف الأكاديمية والإدارية.

- توزيع العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2.5) توزيع العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراه	60	35.5
ماجستير	49	29.0
بكالوريوس	54	32.0
دبلوم	6	3.5
المجموع	169	100.0

أظهرت نتائج الدراسة أن توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي كان على النحو الآتي: درجة الدكتوراه (35.5%)، الماجستير (29%)، البكالوريوس (32%)، والدبلوم (3.5%)، ويُظهر هذا التوزيع أن النسبة الأكبر من العينة تنتمي إلى فئتي الدكتوراه والماجستير (بمجموع 64.5%)، ما يعكس وجود تركيز واضح على

الكوادر الأكاديمية ذات المؤهلات العليا في الجامعة، وهو أمر متوقع في جامعة الاسراء كونها مؤسسة تعليم عالٍ تتطلب مؤهلات متقدمة للتدريس في البرامج الأكاديمية المتنوعة.

إن نسبة حملة الدكتوراه المرتفعة (35.5%) تعكس التوجه الأكاديمي للجامعة نحو تعزيز الجودة العلمية، وتوفير كفاءات للقيام بمهام التدريس والبحث والإشراف. كما أن نسبة حملة الماجستير (29%) تمثل شريحة داعمة للهيئة الأكاديمية، وتشغل غالبًا مناصب مساعدة في التدريس، أو مسؤوليات إدارية في أقسام متعددة. أما نسبة حملة البكالوريوس (32%)، فتُشير إلى حضور واضح لفئة الموظفين الإداريين أو الفنيين ممن يشغلون وظائف الدعم الأكاديمي والإداري، مثل موظفي شؤون الطلبة، الموارد البشرية، أو التقنيات المساندة، وهي فئة حيوية لدعم العملية التعليمية وتنظيم العمل بالجامعة. وفي المقابل، تُعد نسبة حملة الدبلوم (3.6%) منخفضة، وهو أمر منطقي في سياق جامعة أكاديمية تعتمد بشكل رئيسي على الكوادر الحاصلة على شهادات جامعية فأعلى، وربما تتركز وظائف هذه الفئة في المهام التشغيلية أو الفنية والخدمات المساندة.

- توزيع العينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (3.5) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
1.8	3	رئيس جامعة / نواب/ مساعد
7.1	12	عميد كلية / نوابه/ مساعد
5.9	10	مدير (دائرة، وحدة، مركز) / نوابه/ مساعد
15.4	26	رئيس قسم (أكاديمي)
13.0	22	رئيس قسم (إداري)
13.0	22	إداري
43.8	74	محاضر
100.0	169	المجموع

ويرى الباحث أن نسبة رئيس الجامعة ونوابه ومساعدين طبيعيين جدًا (1.8%)، لأن هذه المناصب تُشكّل قمة الهرم الإداري، وعدد شاغليها محدود بطبيعة الهيكل التنظيمي، بالتالي، فالنسبة المنخفضة تعكس حجم الفئة لا تأثيرها.

أما عمداء الكليات يمثلون فئة مهمة من القيادة الأكاديمية، (7.1%) ولكن عددهم كذلك محدود، حيث يعتمد على عدد الكليات في الجامعة، والتي غالبًا لا تتجاوز 6-8 كليات، مما يجعل النسبة منطقية. ويعتبر نسبة مدير دائرة (5.9%) توزيع مقبول، ويعكس عدد الدوائر الإدارية الرئيسية (شؤون الطلبة، القبول والتسجيل، الجودة، العلاقات العامة وغيرها) والتي تتطلب خبرة تنظيمية، وعددهم يكون أقل نسبيًا من الأقسام. إن نسبة رئيس قسم أكاديمي (15.4%) تُفسّر بوجود عدد كبير من الأقسام الأكاديمية المتخصصة وهم عنصرًا محوريًا في تنظيم البرامج التعليمية والإشراف على الكادر الأكاديمي. وإن نسبة الرؤساء الإداريين (13%) متقاربة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وهو ما يدل على وجود تقسيم إداري داخلي فعال (مثل قسم شؤون الموظفين، قسم الشؤون المالية، قسم الأنشطة، قسم الصيانة)، وتدل على اتساع البنية التنظيمية. كما وتعكس نسبة الإداريين والفنيين (13%) حضورًا لفئة مهمة تدعم العمل اليومي في الجامعة. وتشكل نسبة المحاضرين (43.8%) تشكل هذه الفئة النسبة الأكبر في العينة، وهو أمر متوقع ومبرر من الناحية المنهجية، فالمحاضرون وأعضاء هيئة التدريس يمثلون العمود الفقري للجامعة من حيث التعداد والوظيفة. كما أن العمل الأكاديمي هو النشاط الرئيس في الجامعة، وبالتالي فإن كثافة عدد المحاضرين تتماشى مع طبيعة الدور التعليمي. وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع نمطًا هرميًا منطقيًا للهيكل الوظيفي، حيث تتناقص النسبة كلما صعدنا في السلم الإداري، وتزداد عند الفئات التنفيذية والتعليمية التي تشكل العدد الأكبر من موظفي الجامعة، ويتسق مع خصائص مجتمع الدراسة في الجدول (1.4).

- توزيع العينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (4.5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
20.1	34	أقل من 5 سنوات
45.6	77	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
24.9	42	من 10 إلى أقل من 15 سنة
9.5	16	15 سنة فأكثر
100.0	169	المجموع

يظهر الجدول (4.5) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تنتمي إلى الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (5 إلى 10) سنوات، وهي تمثل ما يقارب نصف العينة (45.6%) تليها فئة 10-15 سنة بنسبة معتبرة (24.9%)

وعند ربط هذا التوزيع بسنة تأسيس الجامعة (2014)، يتضح أن معظم الكادر الوظيفي انضم إلى الجامعة منذ المراحل المبكرة لنشأتها، مما يشير إلى استقرار نسبي في الموارد البشرية، ووجود كفاءات عايشة نشأة الجامعة وتطورها، واكتسبت خبرة عملية في بيئة جامعية حديثة التكوين.

أما فئة من هم أقل من 5 سنوات (20.1%)، فتعكس عملية تجديد جزئي للكادر، وربما ترتبط بتوسع الجامعة في تخصصات جديدة، أو استبدال بعض الكادر، أو وفد الهيئة التدريسية بكفاءات جديدة. في المقابل، فإن نسبة من تجاوزت سنوات خدمتهم 15 سنة (9.5%) قد تشمل أفرادًا تم استقطابهم من جامعات أخرى بعد تأسيس الجامعة وخاصة من جامعات خارجية، أو احتساب سنوات الخدمة السابقة ضمن خبراتهم المهنية، وهو أمر شائع في المؤسسات الأكاديمية عند التعيين. وبشكل عام يعكس توزيع سنوات الخدمة مزيجًا متوازنًا من الخبرة المتوسطة والطويلة مع عناصر جديدة نسبيًا، ما يوفر بيئة مناسبة لانتقال الخبرات، والاستفادة من التراكم المعرفي والتجربي للكادر. كما يُشير إلى أن الجامعة نجحت في الحفاظ على جزء كبير من كادرها منذ التأسيس، وهو مؤشر إيجابي على مستوى الرضا والاستقرار.

2.5 تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات "إدارة الأزمات"

- تحليل فقرات مجال "إشارات الانذار المبكر"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.5).

جدول (5.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مجال "إشارات الانذار المبكر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تمتلك الجامعة وحدة بهيكلها التنظيمي لمراقبة الإشارات المبكرة للأزمات.	3.97	0.84	79.41	2	كبيرة
2.	تقوم الجامعة بتحليل البيئة المحيطة بها لاستشعار الأزمات المستقبلية.	3.93	0.95	78.58	3	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3.	تعقد الجامعة برامج تدريبية للعاملين حول رصد وتحليل مؤشرات الأزمات.	3.80	0.84	75.98	5	كبيرة
4.	تمتلك الجامعة آلية واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة.	3.91	0.78	78.22	4	كبيرة
5.	يتم التعامل بجدية مع الشكاوى التي قد تشير إلى وجود مشكلة قادمة.	4.15	0.89	82.96	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.95	0.71	79.03		كبيرة

من النتائج أعلاه بجدول (5.5) يتبين أن الفقرة الخامسة " يتم التعامل بجدية مع الشكاوى التي قد تشير إلى وجود مشكلة قادمة" كانت بدرجة موافقة كبيرة (82.96 %) بالترتيب الأول بين فقرات المجال، ويعزو الباحث النتيجة لوجود ثقافة داخل الجامعة تشجع على التعبير عن الرأي ورفع الشكاوى، وهو ما يعزز ثقة العاملين في الجامعة ويجعلهم يشعرون بأن صوتهم مسموع ويؤخذ على محمل الجد. وتشير هذه النتيجة إلى وجود قنوات رسمية أو غير رسمية فعالة لنقل الملاحظات والمشاكل (اتصال داخلي، صندوق شكاوى، تقارير دورية)، ولإدراك الجامعة بأهمية استجابتهم للمشكلات وقناعتهم أن الشكاوى ليست مجرد ملاحظات فردية، بل يمكن أن تكون "مؤشرات تحذيرية" لأزمات أكبر، وبالتالي فإن التعامل الجدي معها يُعتبر من أدوات الوقاية المهمة. وتعود تلك النتيجة للارتباط المباشر وتجارب العمل اليومية للعاملين حيث يتعاملون بشكل مستمر مع الشكاوى والملاحظات سواء من الزملاء أو من الطلبة أو من الأقسام المختلفة والتي تتم أمامهم ويشاركون فيها، وبالتالي فإنهم أكثر قدرة على ملاحظة كيفية التعامل الإدارة معها ومدى جدتها، مما يجعل تقييمهم لهذه الفقرة مبنياً على تجربة فعلية وليست نظرية.

بينما احتلت الفقرة الثالثة "تعقد الجامعة برامج تدريبية للعاملين حول رصد وتحليل مؤشرات الأزمات" أقل درجة موافقة كبيرة بنسبة (75.98 %) بالترتيب الأخير. ويرى الباحث أنها نسبة جيدة مقارنة بجامعة محلية أخرى طُبقت عليها دراسات مشابهة، ويفسر الترتيب لضعف في البرامج التدريبية بالجامعة في مجال رصد وتحليل مؤشرات الأزمات داخل الجامعة، أو ثقافة التدريب في مجال إدارة الأزمات قد لا تكون راسخة

في الجامعة وأدلتها وإجراءاتها، مقارنة بالإجراءات الأخرى الأكثر وضوحًا. وربما لأن تركيز الجامعة ينصب على الأولويات المؤسسية وتركز على الإجراءات التفاعلية أكثر من الوقائية. إن هذه الفقرة نتيجة تعكس حاجة واضحة لتعزيز الاستثمار في بناء قدرات العاملين بشكل مُنظم ومستدام في مجال إدارة الأزمات كما أن أفراد العينة، خصوصًا الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية، يميلون إلى تقييم الأمور بناءً على التجربة الشخصية، لا على الخطط أو السياسات المعلنة، مما يجعل ضعف ممارسات التدريب ظاهرة بهذا المستوى من الموافقة، وأيضاً، قد يكون السبب الظروف الموضوعية التي تواجه الجامعة مثل القيود المالية أو ضعف الموارد البشرية المتخصصة في هذا المجال.

يتضح أن المتوسط الحسابي لمجال "إشارات الإنذار المبكر" يساوي 3.95 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (79.03%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث الموافقة العالية إلى تأسيس الجامعة لثقافة إيجابية تقوم على الاستماع للعاملين ومقترحاتهم وشكاويهم وملاحظاتهم إلى جانب سياسات الاحتواء، حيث يشعر العاملون أن الجامعة لا تتجاهل أصواتهم، بل تستخدمها كمصدر رئيس للكشف المبكر عن المشكلات، كما أن الجامعة تنظر إلى أن الشكاوى وتتعامل معها ليس فقط كملاحظات فردية، بل كجزء من منظومة الرصد المؤسسي. ويعود أيضاً لمتابعة الجامعة لجميع المستجدات والتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية، عبر التحليل المنطقي باستخدام أدوات دقيقة، والتي قد تؤثر على عملها خصوصاً في السياق الفلسطيني المضطرب. كما أن الجامعة تمتلك لجنة تختص بإدارة الأزمات والمخاطر موجودة فعلياً وعياً من الجامعة بأهمية تخصيص جهة رسمية تتولى مهام الإنذار المبكر، وهو ما يمنح العاملين شعوراً بالثقة في وجود نظام وقائي فعال. وتمتلك الجامعة آلية واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة عن طريق وجود قنوات إبلاغ رسمية مثل (البريد للجامعة، صندوق الشكاوى والمقترحات، التقارير الإدارية)، مما يمنح العاملين بالجامعة فرصة أفضل لتوصيل مخاوفهم أو ملاحظاتهم بشأن الأزمات أو المشكلات والنظر فيها قبل أن تتفاقم.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من (حمد، 2024)، (صبري وازريقات، 2024)، (قنديل، 2022)، (فروانة، 2019)، (سلام والحكيمي، 2023)، (Al Jaber & Qawasmeh, 2020)، (خميس وعلي، 2024) حيث كان مستوى إشارات الإنذار المبكر بدرجة موافقة كبيرة، وتختلف جزئياً مع دراسة (رخا، 2019) حيث جات بدرجة موافقة متوسطة، وتختلف كلياً مع (مجلد والسعدي، 2022) حيث كانت بدرجة موافقة قليلة.

- تحليل فقرات مجال "الاستعداد والوقاية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (6.5).

جدول (6.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الاستعداد والوقاية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تمتلك الجامعة خطط معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات.	3.89	0.86	77.87	1	كبيرة
2.	تعمل الجامعة على تنفيذ تدريبات دورية تحاكي الأزمات لضمان الجاهزية.	3.48	1.25	69.59	5	كبيرة
3.	تخصص الجامعة موارد كافية لضمان فعالية التعامل مع الأزمات.	3.75	0.77	75.03	2	كبيرة
4.	تشكل الجامعة فرق عمل متخصصة لمواجهة الأزمات داخلها.	3.63	0.87	72.66	3	كبيرة
5.	تحرص الجامعة على تقييم المخاطر المحتملة وتحديث خطط الوقاية وفقاً لها.	3.56	0.89	71.24	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	3.66	0.76	73.28		كبيرة

تظهر نتائج الجدول (6.5) أن الفقرة الأولى ونصها "تمتلك الجامعة خطط معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات"، حازت على درجة موافقة كبيرة (77.87%) وجاءت بالترتيب الأول، وك تفسير للنتيجة أن الجامعة بدوائرها العليا تهتم بالتخطيط وتعمل على إدماجه في السياسات والإجراءات فهو يحظى بأولوية حيث يوفر الموارد ويمنح سرعة الاستجابة ويزيل العراقيل ويعطي قدرة كبيرة للجامعة على حسن التصرف. كما أن الجامعة قامت بإعداد الخطط لإدارة الأزمات، مثل خطط الطوارئ وخطط الإخلاء وغيرها، وتم نشرها أو تعميمها على الكليات والإدارات. وقد شكلت الجامعة لجنة مختصة بإدارة الأزمات، تتولى تحديث هذه الخطط ومتابعتها. ويرى الباحث أن الجامعة عندما تعرضت في وقت سابق لأزمات (مثل جائحة كورونا وأزمات الحروب السابقة)، فإنها استفادت من هذه التجارب في تطوير خطط استباقية، مما أعطي الجاهزية لها. ويمكن أن تفسر النتيجة ربما

لأن الجامعة تُلزم وتستجيب أحياناً بتوفير خطط إدارة أزمات كجزء من معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة، مما زاد من وعي العاملين من أفراد العينة بوجود هذه الخطط.

بينما احتلت الفقرة الثانية "تعمل الجامعة على تنفيذ تدريبات دورية تحاكي الأزمات لضمان الجاهزية" على الترتيب الأخير بدرجة موافقة كبيرة (69.59%). ويعزو الباحث النتيجة لغياب منهجية واضحة لتنفيذ هذه النوع من التدريبات المتخصصة، فالجامعة لا تمتلك خطة تدريب تشمل محاكاة واقعية للأزمات المحتملة. وقد تجرى الجامعة تدريبات محدودة أو موسمية وغير كافية أو تنفذ على شكل ورش عمل نظرية أو افتراضية غير مرتبطة بالواقع حول الأزمات دون محاكاة واقعية لسيناريوهات مثل الحرائق، الإخلاء، الكوارث الصحية، أو الأزمات الأمنية، مع اقتصارها على فئات أو وحدات معينة فقط دون إشراك واسع وشامل لكافة الكليات والأقسام. كما وربما أنها تُنفذ بشكل عشوائي وغير منتظم، مما يجعل كثيراً من العاملين غير مشاركون فيها أو غير مدركين لها لعدم الدورية. ومن الممكن أن بعض التدريبات أُجريت فعلاً، لكن لم يتم الإعلان عنها أو توثيقها بالشكل المناسب، مما يؤدي إلى غياب الوعي بها لدى كثير من أفراد العينة. ويمكن أن يكون السبب بأن الجامعة تعطي الأولوية للجوانب الأكاديمية والإدارية اليومية، على حساب جانب التدريبات الوقائية باعتبارها "ثانوية". وهذا يتسق ويتكامل مع نتيجة الفقرة الثالثة من مرحلة إشارات الإنذار المبكر ونصها "تعد الجامعة برامج تدريبية للعاملين حول رصد وتحليل مؤشرات الأزمات"، حيث جاءت بالترتيب الأخير.

من جدول (6.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "الاستعداد والوقاية" يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (73.28%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة. ويفسر الباحث النتيجة بأن قيام الجامعة بعمليات التقييم والتحديث لخططها يجنبها التعامل مع خطط جامدة دون مراجعة دورية والذي يفقدها الجاهزية والقدرة على التعامل مع الأزمات المتغيرة. كما يعود لتوافر منظومة واضحة للتخطيط التنبؤي داخل الجامعة تحت إشراف الإدارة العليا ومجالسها، الأمر الذي يعكس عناية الجامعة بمستقبلها وقدرتها على مواجهة الطوارئ المحتملة وامتلاكها رؤية عملية وقدرات تنظيمية قادرة على التصدي للأزمات. لامتلاك الجامعة بالفعل لجاناً أو فرق عمل متخصصة، مُعلنة رسمياً وموثقة بقرارات إدارية، مما يجعل من وجودها أداة ومجمع للمعارف المختلفة لأعضاء اللجان للتعامل مع الأزمات. وأثبتت فرق العمل في الجامعة فعاليتها في بعض الأحداث السابقة (مثل التعامل مع تداعيات جائحة كورونا). إن الجامعة تهتم بجوانب الانفاق والتمويل للأزمات وتظهر استعدادها لتوفير الدعم المالي اللازم بشكل فعلي ما أمكن، وتعمل على تخصيص واضح للموارد الأساسية مثل المعدات وبعض مستلزمات الطوارئ. كما أن الجامعة تدرك بأن تقييم المخاطر المستمر هو إجراء وقائي أساسي يسبق أي خطوة أخرى في إدارة الأزمات.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من (حمد، 2024)، (صبري وازريقات، 2024)، (قنديل، 2022)، (فروانة، 2019)، (سلام والحكيمي، 2023)، (Al Jaber & Qawasmeh, 2020) حيث كان مستوى مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة موافقة كبيرة، وتختلف جزئياً مع دراسة (رخا، 2019)، (خميس وعلي، 2024)

حيث جات بدرجة موافقة متوسطة، بينما تختلف كلياً مع (مجلد والسعدي، 2022) حيث كانت بدرجة موافقة قليلة.

- تحليل فقرات مجال "احتواء الأضرار"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7.5).

جدول (7.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "احتواء الأضرار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	لدى الجامعة إجراءات واضحة للحد من تفاقم الأزمات عند وقوعها.	3.88	0.86	77.51	2	كبيرة
2.	تتخذ الجامعة قرارات سريعة وفعالة للسيطرة على الأزمات فور حدوثها.	3.64	0.81	72.78	5	كبيرة
3.	يوجد بالجامعة نظام اتصال داخلي فعال لضمان التنسيق السريع أثناء الأزمات.	4.05	0.84	80.95	1	كبيرة
4.	تعمل الجامعة على التنسيق الفوري مع الجهات الخارجية المختصة لاحتواء الأزمات فور وقوعها.	3.67	0.96	73.49	4	كبيرة
5.	تعمل الجامعة على منع انتقال الأزمة إلى أماكن أخرى داخلها.	3.70	0.99	73.96	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	3.79	0.75	75.74		كبيرة

من نتائج الجدول (7.5) قد احتلت الفقرة الثالثة" يوجد بالجامعة نظام اتصال داخلي فعال لضمان التنسيق السريع أثناء الأزمات " أعلى درجة موافقة كبيرة (80.95%)، وكتفسير لنتيجة الفقرة بأن الجامعة تدرك بأن الاتصال الفعال حجر الزاوية في مرحلة احتواء الأضرار؛ حيث أنه يتيح تبادل المعلومات والمعارف بسرعة ودقة بين مختلف الإدارات والأقسام. وبالتالي تتوافر إمكانية تنسيق الجهود والتصرف الفوري عند حدوث الأزمة. أيضاً فإن الجامعة تخصص عدة قنوات رسمية (البريد الإلكتروني لها، والمواقع الإلكترونية، وخطوط الاتصال المباشر) لإخطار العاملين والطلبة وأصحاب العلاقة بأي مستجدات تتعلق بالأزمات مما يوفر السرعة والمرونة على عملية الإبلاغ، ويمنح شعوراً لدى الموظفين بأن لديهم ما يلزم من قنوات فعالة للتواصل والتنسيق خلال أي أزمة طارئة. وقد تعرضت الجامعة سابقاً لظروف استثنائية وأثبتت فيها نظام الاتصال الداخلي فعاليته عبر سرعة توجيه التعليمات وتوحيد الجهود مما ولد فنانة لدى العاملين بالجامعة بأن النظام قادرة على مواجهة الأزمات الجديدة بكفاءة مماثلة.

بينما احتلت الفقرة الثانية "تتخذ الجامعة قرارات سريعة وفعالة للسيطرة على الأزمات فور حدوثها" بالترتيب الأخير بين فقرات هذا المجال وبدرجة موافقة كبيرة بنسبة (72.78%). وتعود النتيجة لوجود تشكيل لجان ضمن هيكل ومهام واضحة لإدارة الأزمات بما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وبذلك تكون عملية اتخاذ القرارات بقدر من السرعة. وغالباً ما تضع الجامعة سياسات وإجراءات طوارئ تسهل سرعة اتخاذ القرار وقت حدوث الأزمة. إن الجامعة وبوجود الخطط المسبقة فهي توظف نظام انذار مبكر ونظام معلومات يسهل عملية اتخاذ القرارات ويعطيها الدقة والموضوعية، وهذا ما اتسق مع الفقرة رقم (1) بمرحلة الاستعداد والوقاية والتي نصها "تمتلك الجامعة خطط معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات"، حيث جاءت بالترتيب الأول وبموافقة كبيرة. ويرى الباحث أن ذلك يعود لاتصاف الجامعة بثقافة قيادية تدعم المرونة وسرعة الاستجابة ولذلك هي تتخذ القرارات الحاسمة الأمر الذي يعززه ثقافة اللامركزية والتي تهئ العاملين لاتخاذ القرارات دون تأخير وخاصة في الظروف الحرجة. وربما ظهرت نتيجة الفقرة بالترتيب الأخير لأن قد يشعر أفراد العينة أن جوانب التنسيق والخطط الموضوعية أكثر وضوحاً وواقعية من تقييمهم لقدرة صنّاع القرار على التحرك الفوري والحاسم. وربما لوجود تباين بين وجود الخطط والتنفيذ للقرارات على أرض الواقع.

من جدول (7.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "احتواء الأضرار" يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (75.74%) بدرجة موافقة كبيرة، ويمكن القول، وترجع الموافقة المرتفعة للمرحلة لوضوح وعلانية الأنظمة والإجراءات بالجامعة، إذ لديها أدلة إجرائية ولوائح واضحة للتعامل مع الأزمات متجسدة في ثقافتها ووجدان قيادتها والعاملين فيها، وهو ما يساهم في احتواء أي أزمة وتحدّ من تفاقمها. وتشارك الجامعة هذه الإجراءات أو تشرحها للعاملين فهي تُنظّم دورات ونشرات توعوية مكتوبة ورقمية، وتقوم بمراجعتها باستمرار. وتعزى النتيجة لأن الجامعة وفّرت أنظمة تواصل داخلي تتيح نشر الإرشادات والتحذيرات بشكل فوري لكل المعنيين، بحيث يتم الحدّ من التحركات غير المحسوبة والتي تُفاقم الأزمة أو تنشرها في مواقع أخرى. وقد تمتلك الجامعة خططاً محددة للتعامل مع الأزمات فور وقوعها، تتضمن خطوات لاحتواء المشكلة

أو الأزمة في موقعها الأصلي وعدم السماح بامتدادها إلى مرافق أو جهات أخرى داخل الجامعة حيث ذلك سيعرقل عمل الجامعة ويوقف حركتها ونشاطها في تقديم خدماتها. كما أن لدى الجامعة تدابير لوجستية وترتيبات أمنية (مثل المراقبة، نقاط التفتيش، حواجز مؤقتة) أو تجهيزات لوجستية (منصات تعليم إلكترونية، مخارج طوارئ، وسائل عزل)، ما يقلل من احتمالية انتقال الأزمة من مكان لآخر. وتخصيص الجامعة فرق عمل ولجان طوارئ تتولى مسؤولية الاستجابة الأولية والاحتواء السريع، مما يُعطي انطباعاً لدى المبحوثين بأن هناك استعداداً فعلياً يُجَنَّب انتشار المشكلة. ويجب الإشارة أن التزام العاملين بمختلف وظائفهم بالتعليمات والتعاون بينهم في الأوقات الحرجة، سبب يقلل من احتمال انتقال الأزمة داخل الجامعة. إن وجود اتفاقيات وشراكات بين الجامعة وأطراف متعددة متخصصة منها الوزارات، أجهزة الدفاع المدني، وغيرها يضمن سرعة التواصل وتوحيد الجهود عند حدوث أزمة.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من (حمد، 2024)، (صبري وازريقات، 2024)، (قنديل، 2022)، (فروانة، 2019)، (سلام والحكيمي، 2023)، (Al Jaber & Qawasmeh, 2020)، (خميس وعلي، 2024) حيث كان مستوى إشارات احتواء الأضرار بدرجة موافقة كبيرة، وتختلف جزئياً مع دراسة (رخا، 2019) حيث جات بدرجة موافقة متوسطة، وتختلف كلياً مع (مجلد والسعدي، 2022) حيث كانت بدرجة موافقة قليلة.

- تحليل فقرات مجال "استعادة النشاط"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8.5).

جدول (8.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "استعادة النشاط"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تضع الجامعة اجراءات واضحة لاستئناف العمل بشكل سريع بعد انتهاء الأزمات.	4.11	0.76	82.13	1	كبيرة
2.	تقيم الجامعة الأضرار وتضع الاستراتيجيات لإصلاحها بكفاءة.	3.83	0.91	76.57	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3.	توفر الجامعة الموارد المالية والإدارية لضمان عودتها للعمل بشكل طبيعي.	3.82	0.92	76.33	3	كبيرة
4.	يوجد نظام دعم لتعافي العاملين وإعادة دمجهم في بيئة العمل بعد الأزمة.	3.66	0.87	73.14	5	كبيرة
5.	يتم اعداد تقارير تحليلية عن مدى نجاح عمليات التعافي بعد الأزمات.	3.82	0.78	76.33	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً.	3.84	0.67	76.90		كبيرة

توضح نتائج الجدول (8.5) أن الفقرة الأولى "تضع الجامعة اجراءات واضحة لاستئناف العمل بشكل سريع بعد انتهاء الأزمات" جاءت بالترتيب الأول وبدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي (82.13%). وقد يعود السبب إلى قناعة الجامعة أن استعادة النشاط والتعافي الفوري، وهي من أهم المراحل في إدارة الأزمات، حيث يتم الانتقال من مرحلة الطوارئ إلى مرحلة استعادة الأنشطة، فالجامعة لا تترك الأمور للارتجال والعشوائية، بل تنتقل بسرعة إلى إعادة النظام وفق مسارات مرتبة ومُعد لها مسبقاً. وتضع الجامعة بروتوكولات تشغيلية واضحة بعد الأزمة تشغيلية تتعلق بالعودة إلى العمل وتشمل تحديد توقيت العودة، توزيع الأدوار والمسؤوليات، الإجراءات التصحيحية والوقائية، وترتيب الأولويات الإدارية والتعليمية، وهذه البروتوكولات تشعر الجميع بأن استئناف العمل عمل منظم. وربما فإن من خلال تجارب ميدانية واقعية، فقد شهد أفراد العينة قدرة الجامعة على احتوائها، وتم استئناف الدراسة عبر التقنيات المختلفة وامتلاك الاستعدادات اللوجستية والفنية ورجوع الدوام دون تعطيل وفق خطة محكمة، مما رسّخ لديهم الانطباع بأن الجامعة لا تنتظر انتهاء الأزمة فقط، بل تبدأ فعلياً بالتخطيط للتعافي أثناء وقوعها. كما أن في فترات ما بعد الأزمة تقوم الجامعة بتوفير بيانات رسمية دقيقة في الوقت المناسب وهي من الأمور التي يحتاجها العاملون والطلبة ويشعرون بالأمان والتنظيم.

بينما احتلت الفقرة الرابعة "يوجد نظام دعم لتعافي العاملين وإعادة دمجهم في بيئة العمل بعد الأزمة" أقل درجة موافقة وكانت كبيرة وبنسبة (73.14 %). يفسر الباحث أن الجامعة لديها مؤشرات واضحة على وجود دعم نفسي وإداري بعد الأزمات، فالجامعة لا تكتفي بإصلاح الجانب المادي بعد الأزمة، بل تسعى إلى

مراعاة الحالة النفسية والاجتماعية للعاملين من خلال (توفير استشارات اجتماعية، السماح بإجازات، تخفيف العمل مؤقتًا، اعطاء وقت للموظف لاستعادة توازنه، إعادة توزيع المهام) وهي مؤشرات تعزز الانطباع بأن الجامعة تهتم بالبُعد الإنساني في التعافي. إن جامعة الإسراء لا تتعامل مع العاملين وطواقمها كأرقام، بل تأخذ في الاعتبار ظروفهم بعد الأزمات. وفي أزمات سابقة فربما قد شعر العاملين أن الجامعة تُراعي أوضاعهم وتُساعدهم على العودة التدريجية للعمل، مما عزز درجة الموافقة على هذه الفقرة. ويرى الباحث أنها جاءت بالترتيب الأخير ربما لأن باقي فقرات المرحلة تتعلق بعناصر أكثر وضوحًا وقابلية للقياس، أما دعم العاملين نفسيًا وإعادة دمجهم، فهو عنصر قد يصعب قياسه بدقة، ويتفاوت إدراكه من شخص لآخر، لذا كان للفقرة بموافقة كبيرة، لكن أقل نسبيًا من الفقرات الأخرى ذات الطابع الإداري أو الفني.

من جدول (8.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال " استعادة النشاط " يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 76.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وكتفسير للنتيجة أن الجامعة تفعل بروتوكولات واضحة وخططًا منظمة لاستئناف العمل بعد الأزمات بمرونة وفعالية، كما أثبتت خلال جائحة كورونا، مما عزز ثقة الأفراد باستجابتها السريعة وتنظيمها المؤسسي. كما أن الجامعة تشكل لجانًا فنية أو هندسية أو إدارية لتقييم الأضرار فور انتهاء الأزمات، سواء كانت في البنية التحتية أو في الأنظمة التقنية أو في الموارد البشرية. إن وجود هذه اللجان يعطي انطباعًا بأن التقييم يتم بشكل منهجي وعلمي وليس تقديرًا أو فريدًا. كما وتعتمد الجامعة وتستخدم أدوات تقنية حديثة أو استمارات تقييم دقيقة ترصد حجم الأضرار. وتضع استراتيجيات إصلاح مدروسة وقابلة للتطبيق وليس مجرد نوايا عامة، بل خطط فعلية ومحددة تتضمن جدولًا زمنيًا للإصلاح، مسؤوليات واضحة، ميزانية مرصودة، تحديد الأولويات. وتخصص الجامعة جزءًا من ميزانياتها للطوارئ والأزمات، ما جعلها قادرة على صيانة الأضرار مباشرة، شراء مستلزمات عاجلة، دفع رواتب العاملين حتى في الضائقة المالية. إنه ليس المهم فقط أن تكون الموارد متوفرة بالجامعة، بل كيف تُدار وبالتالي لدى الجامعة إدارة مالية وإدارية فعالة، تتصرف بمرونة وقت الأزمات وتعيد ترتيب الأولويات سريعًا. ويعتقد الباحث أن نظام الجامعة الإداري ومالي مرن وغير بيروقراطي، مما يُمكنها من تخصيص الموارد بسرعة دون الدخول في تعقيدات إدارية ويزيد من قدرة الجامعة على التحرك الفوري حال الأزمات. ويرجع أيضاً لحرص الجامعة على جمع بيانات ما بعد الأزمة وتحليلها وإعداد تقارير مفصلة. ولقيام الجامعة بتقديم الدعم النفسي والمالي للمتضررين وفق الإمكانيات المتاحة.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من (حمد، 2024)، (صبري وازريقات، 2024)، (قنديل، 2022)، (فروانة، 2019)، (Al Jaber & Qawasmeh, 2020) حيث كان مستوى استعادة النشاط بدرجة موافقة كبيرة، وتختلف جزئياً مع دراسة (سلام والحكيمي، 2023) و (خميس وعلي، 2024) بدرجة موافقة كبيرة جداً، ومع (رخا، 2019) حيث جات بدرجة موافقة متوسطة، وتختلف كلياً مع (مجلد والسعدي، 2022) حيث كانت بدرجة موافقة قليلة.

- تحليل فقرات مجال "التعلم والتقييم"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (9.5).

جدول (9.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التعلم والتقييم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقوم الجامعة بتحليل أسباب الأزمات بعد حدوثها لتجنب تكرارها.	4.01	0.78	80.12	1	كبيرة
2.	تُحدث الجامعة خططها بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.	3.47	0.93	69.47	4	كبيرة
3.	توثق الجامعة تجاربها في إدارة الأزمات لاستخدامها كمرجع مستقبلي.	3.75	0.75	75.03	2	كبيرة
4.	تشرك الجامعة جميع الموظفين في مراجعة استراتيجيات التعامل مع الأزمات.	3.44	1.03	68.76	5	كبيرة
5.	تستفيد الجامعة من خبرات مؤسسات أخرى واجهت أزمات مماثلة.	3.50	1.04	69.94	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	3.63	0.73	72.66		كبيرة

توضح نتائج الجدول (9.5) أن الفقرة الأولى "تقوم الجامعة بتحليل أسباب الأزمات بعد حدوثها لتجنب تكرارها" جاءت بالترتيب الأول وبدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي (80.12%)، وتفسر نتيجة الفقرة بأن الجامعة تحلل أسباب الأزمات بجدية بعد وقوعها لتجنب تكرارها ولأنها أول خطوة في حلقة التعلم التنظيمي، ما يعكس وعياً ناضجاً وسلوكاً إدارياً متقدماً من الجامعة، لأنها تحلل بشكل عميق ما حدث ليس بدوافع تبرير الفشل، بل لتجنب حدوثه بالمرات القادمة. إن الجامعة تقوم بمراجعة أدائها وتحدد نقاط القوة والضعف، وتضع حلولاً

لتفادي تكرار نفس الظروف وهذا جزء أصيل من سلوكها الإداري. كما أن الجامعة ومع الخبرات المتراكمة استطاعت التحول من الاستجابة إلى النقية، والانتقال من ردّ الفعل إلى العمل الاستباقي، وهي أحد خصائص إدارة الأزمات. إن الجامعة وكمؤسسة أكاديمية تعي تماماً أن اكتساب المعارف يأتي من التعلم واكتشاف الخطأ والصواب من رحلة التجريب والتي تتحول لمعرفة تخزينها في أدلتها وإجراءاتها وتجسدها بهياكلها للاستفادة منها ومنع تكرارها. إن تحليل الأسباب للأزمات يمكن الجامعة من التعرف على جذور الخل، سواء كانت ناتجة عن قرارات إدارية، ضعف البنية التحتية، خلل في التواصل، أو قصور في الاستجابة مما يسهم في وضع حلول وقائية تمنع تكرار الأزمة مستقبلاً. بذلك تصبح قادرة على تحديث خطط الطوارئ والاستجابة وفق معطيات واقعية وليست افتراضية. فكل أزمة تُنتج دروساً فريدة، وتحليلها يسهم في تطوير أدوات المواجهة المستقبلية.

بينما احتلت الفقرة الرابعة "تشرك الجامعة جميع الموظفين في مراجعة استراتيجيات التعامل مع الأزمات" درجة موافقة كبيرة ونسبة (68.76%) وبالترتيب الأخير. ويمكن تفسير النتيجة لوعي الجامعة بأهمية مشاركة العاملين بمراجعة استراتيجيات الأزمات، خصوصاً أن كل فئة منهم تمتلك معرفة ميدانية وخبرة عملية يصعب تجاهلها. وقد قامت الجامعة بعقد اجتماعات، ورش عمل، تضم مختلف العاملين بعد وقوع الأزمات لمراجعة ما حصل، واقتراح التحسينات. وعندما تُشرك الجامعة العاملين في مراجعة الاستراتيجيات، فهي تشعرهم بأنهم محل ثقة وتقدير، وأن آراءهم مؤثرة في تطوير الجامعة مما يعزز الشعور بالانتماء الوظيفي ويرفع من مستوى رضاهم وربما ظهر التقدير المرتفع لهذا السبب. وتتصف إدارة الجامعة بالمرونة، وتقبل النقد والمقترحات بعد الأزمات، ولا تفرض استراتيجياتها من الأعلى إلى الأسفل، بل تعتمد منهجاً تشاركياً في تحليل التجربة وتطوير الخطط وصولاً للتحسين المستمر. وتتفهم الجامعة أن العاملين من المشاركين يرغبون في أن يكونوا طرفاً فاعلاً في مواجهة الأزمات، لا مجرد أدوات تنفيذية، وبالتالي، فإن إشراكهم في مراجعة الاستراتيجيات يُعطيهم هذا الدور ويدفعهم لتقدير هذه التوجهات وتقييمها بشكل إيجابي. وقد جاءت الفقرة بالترتيب الأخير، ربما لشعور بعض العاملين من أن المشاركة غير معيّنة على الجميع، وتقتصر على الإدارات العليا أو من هم في مواقع اتخاذ القرار، حيث يتم استثناء شرائح أخرى (الفنيين أو الأكاديميين غير الإداريين)، مما يضعف شعورهم بالمشاركة الحقيقية. وربما لضعف وجود آلية واضحة لنقل مقترحات العاملين المشاركين إلى صُنّاع القرار حيث تبقى مشاركتهم محدودة.

من جدول (9.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "التعلم والتقييم" يساوي 3.63 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 72.66%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث النتيجة بأن قيام الجامعة بتوثيق التجارب للأزمات التي مرت بها يساهم في بناء ذاكرة تنظيمية، بحيث لا تبدأ كل إدارة من الصفر في كل أزمة ولا تخترع العجلة من جديد. وهكذا ما تم إنجازه لا يهمل، بل يُسجّل ويُبنى عليه، وبهذا تخطو الجامعة باتجاه مؤسسة جامعية احترافية. وتعي الجامعة أن هذا التوثيق ليس إجراءً شكلياً، بل هو فعليّ يمكن الاستفادة منه في العديد من النواحي ومنها الأغراض التدريبية،

استثمارها في ورش عمل، تحسين الأداء، ومعلومات لاتخاذ القرارات. ووضعت الجامعة إطاراً إدارياً وتعليمات داخلية تُلزم بتوثيق الأحداث الطارئة وأن عملية التوثيق ممارسة منهجية وليست اجتهاداً شخصياً. كما أن الجامعة لا تقتصر على التعلم من تجاربها الذاتية فقط، بل تمتد نحو الاستفادة من تجارب الآخرين، للانفتاح على المعرفة والخبرة الخارجية ومتابعة تجارب جامعات أخرى محلية أو دولية وخاصة من مرت بأزمات مشابهة، بحيث تُوظف تلك الدروس في تطوير خططها الخاصة. وسبب آخر، أن الجامعة تتبع آلية داخلية دورية لمراجعة وتحديث خطط إدارة الأزمات بناءً على ما يحدث فعلياً، مما يعكس تفاعل واقعي وليس اعتماداً على خطط مسبقة غير قابلة للتعديل. كما أن الجامعة منفتحة الفكر فلا تنتظر للعناصر القديمة كمسلمات وافتراسات لا يمكن الاقتراب منها، بل تعدلها وتحديثها حسب الحاجة. إن مبدأ الجامعة أنها تجتهد للانخراط للتحسين المستمر، حيث يُنظر إلى كل أزمة بأنها فرصة لتعزيز النظام الإداري وتحسين الإجراءات، وليس فقط لحل المشكلة الوقائية.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من (حمد، 2024)، (صبري وازريقات، 2024)، (قنديل، 2022)، (فروانة، 2019)، (Al Jaber & Qawasmeh, 2020)، (سلام والحكيمي، 2023) حيث كان مستوى التعلم والتقييم بدرجة موافقة كبيرة، وتختلف جزئياً مع دراسة (خميس وعلي، 2024) حيث جات بدرجة موافقة متوسطة، وتختلف كلياً مع (مجلد والسعدي، 2022)، (رخا، 2019) حيث كانت بدرجة موافقة قليلة.

- تحليل جميع فقرات إدارة الأزمات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "إدارة الأزمات"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
إشارات الإنذار المبكر	3.95	0.71	79.03	1	كبيرة
الاستعداد والوقاية	3.66	0.76	73.28	4	كبيرة
احتواء الأضرار	3.79	0.75	75.74	3	كبيرة
استعادة النشاط	3.84	0.67	76.90	2	كبيرة
التعلم والتقييم	3.63	0.73	72.66	5	كبيرة
إجمالي إدارة الأزمات	3.78	0.65	75.52		كبيرة

من جدول (10.5) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات إدارة الأزمات يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 75.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة. ويرجع الباحث السبب حيث تمتلك الجامعة آليات واضحة لرصد مؤشرات الخطر قبل أن تتحول إلى أزمات حقيقية ومنها نظم رقابة إلكترونية داخلية، وفرق متابعة وتقييم، وقنوات إبلاغ مما يساعد الجامعة من أن تكتشف الخطر مبكراً وتستعد له بمرونة. وتتصف ثقافة الجامعة بالتشجيع على التفكير الوقائي والتدخل المبكر حين يشعر العاملون وحتى الطلاب بأن الجامعة لا تنتظر الأزمة، بل تتحرك مع أول الإشارات. أيضاً فإن الجامعة تمتلك خطة تعافٍ منظّمة للعودة للوضع الطبيعي وتُفعل مباشرة بعد انتهاء الأزمة، تتضمن مواصلة استئناف أنشطتها، إعادة فتح المرافق الحيوية، استرجاع الأنشطة الأكاديمية والإدارية دون تعطيل طويل. وواجهت الجامعة أزمات فعلية، مثل جائحة كورونا، وأظهرت فيها قدرة عالية على استعادة الدوام والأنشطة سواء من خلال التحول إلى التعليم الإلكتروني، والصيانة العاجلة للمرافق.

ويفسر الباحث أن مرحلة احتواء الأضرار وبطبيعتها تتم عبر إجراءات داخلية فنية أو إدارية، فهي مرحلة لا تكون ظاهرة بشكل مباشر لجميع العاملين، مما يقلل من إدراك الأثر الفوري لها مقارنةً بالمراحل الأخرى الأكثر وضوحاً. كما أن هذه المرحلة تمثل استجابة أثناء الأزمة، بينما ترتبط المرحلتان الإنذارات والتعافي بقدرة الجامعة على الاستباق أو استعادة النشاط بسرعة، وهما جانبان يتركان انطباعاً مباشراً وقوياً لدى العينة. وتقوم الجامعة بتقييم وتحديث خططها بشكل دوري يجنبها الوقوع في الجمود المؤسسي، ويعزز جاهزيتها للتعامل مع الأزمات المتغيرة. ويعود ذلك إلى وجود منظومة تخطيط استباقي واضحة، تُشرف عليها الإدارة العليا، ما يعكس وعياً مؤسسياً بمخاطر الطوارئ واستعداداً فعلياً لمواجهةها. وتُظهر الجامعة اهتماماً من خلال تخصيص دعم مالي ومستلزمات طوارئ، مع إدراكها لأهمية تقييم المخاطر كإجراء وقائي أساسي يسبق أي تدخل.

وتوثق الجامعة تجاربها السابقة بشكل منهجي ومدرّس لبناء ذاكرة تنظيمية تُمكنها من التعلم المستمر وتحسين الأداء، كما تستفيد من تجارب مؤسسات أخرى وتُحدّث خططها بناءً على الواقع، مما يعكس احترافية وانفتاحاً على التطوير. ويرجع لقدرة الجامعة على التعلم المستمر من أخطائها والتجريب دون خوف من الفشل وإجراء مراجعات تقييمية.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من (حمد، 2024)، (صبري وازريقات، 2024)، (قنديل، 2022)، (فروانة، 2019)، (الحبابي، 2024)، (Al Jaber & Qawasmeh, 2020)، (سلام والحكيمي، 2023)، (خميس وعلي، 2024) حيث كان مستوى إدارة الأزمات بدرجة موافقة كبيرة، وتختلف جزئياً مع دراسة (حمادي وخضر، 2020)، (رخا، 2019)، (ماضي والسيد، 2022) حيث كانت بدرجة موافقة متوسطة، وتختلف كلياً مع دراسة (صباغة، 2022)، (مطر، 2022) وكانت بدرجة موافقة كبيرة جداً، ومع (مجلد والسعدي، 2022) حيث كانت بدرجة موافقة قليلة.

ثانيا: تحليل فقرات مجال "الأداء المؤسسي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من مجال "الأداء المؤسسي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تعتمد الجامعة على تنوع مصادر الإيرادات لضمان الاستدامة المالية.	3.46	1.07	69.23	16	كبيرة
2.	تطبق الجامعة آليات رقابة مالية لضمان الاستخدام الأمثل لمواردها.	3.56	0.89	71.12	15	كبيرة
3.	تستثمر الجامعة في مشاريع وبرامج تزيد من إيراداتها وتدعم تطورها.	3.58	0.90	71.60	14	كبيرة
4.	تولي الجامعة اهتمامًا بتقديم منح دراسية لدعم الطلبة وتعزيز تعليمهم.	3.69	0.85	73.85	10	كبيرة
5.	تقيس الجامعة رضا المستفيدين من خدماتها بشكل دوري.	3.60	0.90	72.07	12	كبيرة
6.	تستجيب الجامعة بفعالية لشكاوى الطلبة والمجتمع الأكاديمي.	3.75	0.88	74.91	9	كبيرة
7.	تحافظ الجامعة على شراكات مع القطاعات المختلفة لتوظيف الخريجين.	3.67	1.00	73.49	11	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
8.	توفر الجامعة فرصًا مستمرة لتطوير وتعلم العاملين لديها.	3.79	0.87	75.74	7	كبيرة
9.	تركز الجامعة على تلاءم برامجها مع احتياجات سوق العمل.	3.88	0.89	77.51	2	كبيرة
10.	تلتزم الجامعة بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في برامجها وخدماتها.	3.97	0.85	79.41	1	كبيرة
11.	تعتمد المناهج الدراسية للجامعة على مزيج من التعلم النظري والتطبيقي.	3.83	0.83	76.57	4	كبيرة
12.	تلتزم الجامعة بتقديم دعم مستمر للبحث العلمي لمواجهة التحديات المستقبلية.	3.81	0.88	76.21	6	كبيرة
13.	توجه الجامعة أنشطتها البحثية في التطوير المجتمعي.	3.60	1.01	72.07	12	كبيرة
14.	توفر الجامعة بيئة تعليمية مرنة للتعلم وفق أساليب متنوعة (وجاهي، مدمج، عن بُعد).	3.79	0.96	75.74	7	كبيرة
15.	توفر الجامعة بيئة تكنولوجية متطورة تُمكن أعضاء هيئة التدريس والموظفين من أداء مهامهم بفعالية.	3.85	0.89	77.04	3	كبيرة
16.	توفر الجامعة منصات تعليم إلكتروني تدعم أساليب	3.83	0.79	76.57	4	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	التدريس الحديثة وتساهم في تحسين تجربة التعلم.					
	جميع فقرات المجال معاً	3.73	0.68	74.57		كبيرة

يوضح نتائج الجدول (11.5) أن الفقرة العاشرة "تلتزم الجامعة بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في برامجها وخدماتها" كانت بأعلى ترتيب ودرجة موافقة كبيرة بنسبة (79.41%)، ويعزو الباحث تلك النتيجة لأن جامعة الإسراء تعي يقيناً بأن الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي أصبح من أولويات الجامعات، خاصة في ظل التنافس على السمعة الأكاديمية، واستقطاب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والحصول على التمويل والدعم. ولأن التزام الجامعة بالجودة ينعكس على مستوى التعليم، والخدمات، وتطوير أنظمة إدارة الجودة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وأساليب الإدارة، والبنية التحتية، فهي تعبر عن الأداء الكلي للجامعة ككل، وليس عن جانب واحد فقط. كما وتعمل الجامعة بشكل دائم على ترسيخ مفهوم الالتزام بالجودة والاعتماد الأكاديمي في خططها الاستراتيجية ورسائلها الإعلامية. وقامت الجامعة بإنشاء وحدة الجودة لمتابعة تطبيق معايير الجودة وتنسيق جهود الاعتماد الأكاديمي بداخلها. وقد حرصت الجامعة على مواءمة برامجها التعليمية وخدماتها الإدارية مع المعايير المعتمدة من هيئات الاعتماد، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي. ونفذت الجامعة عمليات تقييم وتحديث مستمرة للمناهج والبرامج الأكاديمية، وعقدت ورش عمل ودورات بما يتوافق مع متطلبات الجودة والتطورات العلمية الحديثة. وفي نفس السياق، ونتيجة لهذه الجهود حصلت بعض برامج الجامعة على شهادة موثوقة (الأيزو) في المجالات الإدارية ما جعل العاملين يشعرون بالفخر ويسيّمون أداء الجامعة إيجابياً في هذا الجانب.

بينما احتلت الفقرة الأولى "تعتمد الجامعة على تنوع مصادر الإيرادات لضمان الاستدامة المالية" الترتيب الأخير بدرجة موافقة كبيرة بنسبة (69.23%). ويعود السبب في درجة الموافقة الكبيرة أن الجامعة تتبع نهجاً ذكياً في تأمين مواردها وقامت بعدة مشاريع مدرة للدخل مثل إنشاء برامج مهنية مدفوعة، تعاون مع القطاع الخاص، مراكز تدريبية، التعليم المستمر. كما يعود لتوجه الجامعة الواضح نحو الاستدامة المالية، وهذا يظهر جلياً في الخطة الاستراتيجية لها. ومع ذلك فإن الفقرة لم تصل للمستوى المأمول وذلك يرجع لأن الجامعة ما تزال تعتمد بشكل أساسي على مصدر واحد للتمويل، مثل الدعم الحكومي أو الرسوم الدراسية، دون تنوع ملحوظ في الإيرادات من مصادر أخرى رغم وجود المبادرات، ولكنها محدودة النطاق ولم تترجم لنتائج ملموسة. وقد تفقر الجامعة إلى مشاريع أو أنشطة استثمارية تولد دخلاً ذاتياً، مما يضعف الإحساس بالاستدامة المالية، هذا متوافق مع الفقرة رقم مسلسل (2) ونصها "تستثمر الجامعة في مشاريع وبرامج تزيد من إيراداتها وتدعم

تطورها" والتي جاءت بالترتيب الرابع عشر. كما أنه ومن المحتمل أن الجامعة تبذل جهوداً لتنويع الإيرادات، لكن لم تُعرض أو تُشرح بشكل واضح للكادر الأكاديمي والإداري، مما جعل تقييمهم منخفضاً بسبب غياب المعلومات عنها. وكأحد التفسيرات أن الجامعة تعاني كغيرها من الجامعات من ظروف اقتصادية وسياسية صعبة وتقلبات التمويل تؤثر على مواردها وتؤدي لعدم كفاية الموارد والاستقرار المالي.

الفقرة "تطبق الجامعة آليات رقابة مالية لضمان الاستخدام الأمثل لمواردها" جاءت بالترتيب قبل الأخير بوزن نسبي (71.12)، ويعزو الباحث ذلك لسبب كون الرقابة المالية في المؤسسات الخاصة عملية ذات علاقة بالإدارة العليا فقط مثل مجالس الإدارة أو هيئة المديرين ولا يطلع عليها باقي المستويات الإدارية أو الفئات الوظيفية الأخرى، بالتالي قد يشعر المبحوثون في هذه الدراسة بأن جامعة الاسراء تستخدم مواردها المالية بشكل فعال، ولكنهم غير مطلعون بالضرورة على آليات الرقابة المالية وسبل تطبيقها.

من جدول (11.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمتغير "الأداء المؤسسي" يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 74.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة. ويُعزى ذلك إلى عدة أسباب منها إدراك الجامعة وكوادرها لأهمية هذا الجانب في تعزيز فعالية التعليم وربط مخرجاته بمتطلبات الواقع المهني. ويعود لجهود واضحة تبذلها الجامعة لتحديث برامجها الأكاديمية بشكل يتماشى مع المهارات المطلوبة في سوق العمل، من خلال مراجعة الخطط الدراسية، وتضمين مكونات تطبيقية وتدريبية فيها، وقد اتخذت الجامعة من رؤيتها التغيير نحو الاحتراف بوصلة لجميع الجهود. وتوفر الجامعة بنية تحتية تقنية جيدة تشمل أجهزة حاسوب، شبكات إنترنت، أنظمة إدارة تعلم إلكتروني، وبرمجيات تعليمية مساندة مما ساعد في رفع كفاءة الأداء. وتعتمد الجامعة على أدوات ومنصات التعليم الإلكتروني، خاصة في ظل التحولات التي فرضتها التكنولوجيا ومتطلبات إدارة الأزمات. إن استخدام الجامعة للمنصات التعليمية قد أسهم في تحسين جودة التفاعل بين الطلاب والمحاضرين، وتسهيل الوصول إلى المحتوى الأكاديمي، وأصبحت تجربة التعلم أكثر تكيّفاً مع احتياجات الطلبة. إن البرامج الأكاديمية في الجامعة تعكس تبنيها للمشاريع العملية، والتدريب الميداني، والأنشطة التطبيقية، مما يعزز من كفاءة الطلبة ويزيد من جاهزيتهم لمتطلبات سوق العمل، وهو ما يتماشى أيضاً مع فلسفة التعليم الحديث القائم على التفاعل والتطبيق العملي. وهذا ينسجم مع الفقرة (9) والتي حصلت على الترتيب الثالث بين فقرات الأداء المؤسسي (77.5%). كما أن للجامعة جهود نحو دعم البحث العلمي. تتجلى في تخصيص ميزانيات بحثية، توفير حوافز للنشر، دعم المؤتمرات، وتفعيل الشراكات البحثية. إن الجامعة تعمل على توفير خيارات تعليمية متعددة تستجيب لاحتياجات الطلبة والباحثين المختلفة. وقد نجحت الجامعة في توفير خيارات تعليمية مناسبة لمواجهة التحديات المرتبطة بالأزمات (مثل جائحة كورونا، حرب أكتوبر). وتهتم الجامعة بتطوير رأس مالها البشري وتشجع العاملين على النمو المهني، وتقدر الكفاءات وتعمل على بناء القدرات لهم كونهم المورد الأعلى بين الموارد. وكأسباب شارحة للنتيجة فامتلاك الجامعة لأنظمة فعالة لرصد ومعالجة الشكاوى ساهم في اقتراح آليات تواصل تشجع على المساءلة والاستجابة بما يعزز من جودة الخدمات التعليمية والإدارية. وربما ما زالت درجة الموافقة للأداء المؤسسي دون المأمول خاصة فيما

يتعلق بجهود الجامعة البحثية التي تحتاج لتوجيهها بشكل كافٍ لحل مشكلات المجتمع وخدمة قضاياه، فقد يُنظر إلى الأبحاث على أنها تركز على الجوانب النظرية أكثر من الجوانب التطبيقية ذات الأثر المجتمعي المباشر. كما قد يفتقر الباحثون إلى الآليات التي تربطهم باحتياجات المجتمع وأولوياته، مما يُضعف من مساهمة البحث العلمي في التنمية المجتمعية. إن جهود الجامعة في الاستثمار وتوليد دخل ذاتي لا تزال محدودة أو أن نتائجها غير ملموسة في تطوير الجامعة. كما أن ضعف التواصل أو الترويج لها داخليًا قد يؤدي إلى انطباع لدي العينة بعدم وجودها أصلاً، حتى لو كانت قائمة.

تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو بكر والسيوطي، 2024)، (الجزار، 2024)، (أبو العطا وحمدونة، 2023)، (الأسد والمحمودي، 2024)، (المعمري وآخرون، 2023)، (الغوش وآخرون، 2023)، (شقاف، 2023) حيث درجة الموافقة كبيرة، وتختلف جزئياً مع دراسة (أبو حطب، 2022) والتي جاءت بدرجة موافقة كبيرة جداً. وتختلف جزئياً أيضاً مع دراسة كل من (الشنطي والشنباري، 2022)، (الفرجاني وخلف الله 2021)، (لعرافي وآخرون، 2023) والتي كانت بدرجة موافقة متوسطة.

3.5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة الأزمات ومراحلها (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم) والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12.5) معامل الارتباط بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	0.722*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين إشارات الإنذار المبكر والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين.
0.000	0.797*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين الاستعداد والوقاية والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين.
0.000	0.821*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين احتواء الأضرار والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين.
0.000	0.843*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين استعادة النشاط والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين.

0.000	0.817*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التعلم والتقييم والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين.
0.000	0.891*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة لأزمات والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يوضح جدول (12.5) أن معامل الارتباط بلغ (0.891)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي في جامعة الإسراء.

ويمكن تفسير ذلك بأن كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات تمثل عنصراً أساسياً في استمرارية العمل، حيث تمكن الجامعة من التعامل مع التحديات والتقلبات بشكل منظم ومدرّس، ما يعزز من ثبات الأداء المؤسسي واستدامته. إن اكتشاف إشارات الإنذار والتحذيرات مبكراً يعكس قدرتها على توقع التهديدات قبل وقوعها ويعمل على تحسين جاهزية الجامعة في قدرتها على استباق المخاطر قبل تفاقمها، مما يزيد من قدرة الجامعة على اتخاذ قرارات سريعة ومدرّوسة ويعزز ذلك من الأداء ويقلل من التكاليف التشغيلية ويزيد ثقة المجتمع الجامعة. إن مرحلة الوقاية والتخطيط المسبق تعكس وجود ثقافة مؤسسية قائمة على التنبؤ، والتنظيم، تعمل على بناء أنظمة متكاملة تحافظ على استمرارية الأداء، وتقلل من زمن التوقف، وتعزز التنسيق بين الوحدات. بالتالي، ترتفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري على حد سواء. كما وتستثمر الجامعة في خطط وقائية وتُهيئ كوادرها للتعامل مع الأزمات، فتكون أكثر قدرة على حماية مواردها البشرية والمالية والتقنية، مما ينعكس إيجاباً على أدائها في الظروف العادية والطارئة على حد سواء. وتمثل مرحلة احتواء الأزمات لحظة الاختبار الحقيقي للجامعة، حيث يُظهر فيها مدى جاهزيتها في تقليل الخسائر، وضبط الانفعالات التنظيمية، والاستمرار في تقديم الخدمات، وكل ذلك يشكّل عناصر رئيسية من الأداء المؤسسي. إن جهود الجامعة لاحتواء الأضرار بسرعة وفعالية يقلل من انتشار الأثر السلبي داخلها، وهذا يعني سرعة الاستجابة، وحماية الجامعة لسمعتها التنظيمية، مما يرفع من كفاءة الأداء ويُبقي الجامعة ضمن دائرة السيطرة والتحكم حتى في أوقات الطوارئ. إن عودة الجامعة السريعة إلى النشاط الطبيعي بعد الأزمة تعني أن الجامعة تمتلك خطاً قوية لإدارة التعافي، بما يقلل من الانقطاعات الأكاديمية والخدمية. ويؤدي حرص الجامعة على توثيق الدروس المستفادة وتحديث الخطط والانخراط في عمليات التحليل، والتقييم، والتحسين المستمر إلى التعلم التنظيمي بأنواعه الفردي والجماعي مما يوسع قاعدة المعرفة للجامعة، ويقود إلى رفع مستوى الجودة في الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

وتتفق النتيجة مع دراسة (خميس وحمد، 2024) و (مطر، 2022) والتي بينت وجود علاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمات (اكتشاف الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم) في الأداء المؤسسي بجامعة الاسراء بفلسطين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، وقبل تنفيذه تم التحقق من جميع متطلبات استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، بما في ذلك (اختبار التوزيع الطبيعي، والارتباط الخطي المتعدد، واستقلالية الأخطاء، وتجانس التباين، والخطية)، باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المعتمدة، كما هو موضح تفصيليًا في الملحق رقم (3). وقد بينت النتائج أن جميع الافتراضات الإحصائية اللازمة قد تحققت، مما يؤكد صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار والاعتماد عليه في تفسير العلاقات بين المتغيرات (Hair et al., 2010).

جدول (13.5) تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.305	1.030	0.149	المقدار الثابت
0.003	2.967	0.155	إشارات الإنذار المبكر
0.533	0.625	0.042	الاستعداد والوقاية
0.036	2.115	0.153	احتواء الأضرار
0.001	3.495	0.273	استعادة النشاط
0.000	5.627	0.327	التعلم والتقييم
معامل التحديد المُعدّل = 0.800		معامل الارتباط = 0.898	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 135.676	

من النتائج الموضحة في جدول (13.5) يمكن استنتاج ما يلي:

بلغ معامل الارتباط (0.898)، في حين كان معامل التحديد المُعدّل (0.80)، مما يشير إلى أن 80% من التغير في الأداء المؤسسي بجامعة الاسراء في المحافظات الجنوبية يمكن تفسيره من خلال العلاقة الخطية بين المتغيرات، بينما تعود النسبة المتبقية (20%) إلى عوامل أخرى لم تُدرج ضمن نموذج الدراسة وقد تؤثر في الأداء المؤسسي. وبلغت قيمة اختبار F المحسوبة (135.676)، وكانت القيمة الاحتمالية

(0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي في جامعة الإسراء بفلسطين. وأظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي هي: التعلم والتقييم، استعادة النشاط، إشارات الإنذار المبكر، واحتواء الأضرار. في المقابل، لم يظهر لمتغير الاستعداد والوقاية تأثير معنوي في الأداء المؤسسي. وكانت معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = 0.149 + (0.155) \text{ إشارات الإنذار المبكر} + (0.153) \text{ احتواء الأضرار} + (0.273) \text{ استعادة النشاط} + (0.327) \text{ التعلم والتقييم}$$

وكأحد التفسيرات، فإن مرحلة الإنذار المبكر تسهم بشكل واضح في تمكين الجامعة من التفاعل مع الأزمات بشكل استباقي والقدرة على التبصر، مما يحافظ على استقرار الأداء ويمنع التدهور المفاجئ. فامتلاك الجامعة لأنظمة رصد وتحليل مبكر يعزز من مرونتها، ويظهر كفاءة في القيادة والتخطيط والتنظيم، ما يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي. وتظهر الجامعة فعالية في مرحلة احتواء الأضرار إذ أنها هي المرحلة العملية التي تظهر فيها المهارة في السيطرة على الأزمة وتقليل آثارها. فاحتواء الأضرار بسرعة وفعالية يضمن استمرارية العمليات، وتقليل الخسائر، والمحافظة على السمعة، وهي مؤشرات مباشرة للأداء المؤسسي. إن قدرة الجامعة على العودة السريعة إلى الوضع الطبيعي بعد الأزمة تعتبر دليلاً مهماً على النضج المؤسسي. وتتنظر الجامعة إلى مرحلة التعلم كبُعد تطويري واستراتيجي في إدارة الأزمات. إن الجامعة عندما تتعلم من الأزمات وتدمج الدروس المستفادة في سياساتها المستقبلية، تضمن نمو تنظيمي مستمر لها وتتقن من أدائها، مما يجعلها أكثر تنافسية وقدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية. ويرى الباحث عدم تأثير مرحلة الاستعداد والوقاية في الأداء المؤسسي بسبب أن الجامعة لا تطبق خطط الاستعداد والوقاية بشكل كافٍ، أو لأنه لا توجد إجراءات واضحة ومفعلة تُشعر العاملين بوجود استعداد مسبق لمواجهة الأزمات، مما يؤدي إلى غياب الأثر على الأداء حيث الإجراءات الوقائية أقل ظهوراً في الأداء اليومي من المراحل الأخرى. ومن الممكن أن بعض العاملين بالجامعة لا يدركون مدى أهمية المرحلة الوقائية، أو لا يرون نتائجها بشكل ملموس، خاصة إن لم يتم تفعيل تدريبات أو محاكاة (وهذا ما أكدته فقرة رقم (2) حيث كانت التدريب والمحاكاة الترتيب الأخير بين فقرات المرحلة). وقد يكون لدى لجامعة خطط للاستعداد والوقاية على الورق فقط، دون تنفيذ فعلي على أرض الواقع. في هذه الحالة، تغيب الفاعلية الحقيقية، وبالتالي لا يظهر تأثير على الأداء المؤسسي.

وتتفق النتيجة مع دراسة (خميس وحمد، 2024) و (مطر، 2022) والتي بينت وجود أثر لإدارة الأزمات في الأداء المؤسسي.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (إدارة الأزمات) بجامعة الإسراء بفلسطين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول (إدارة الأزمات) بجامعة الاسراء بفلسطين تُعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14.5) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" "إدارة الأزمات - الجنس"

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
اشارات الإنذار المبكر	ذكر	118	3.88	0.75	-1.912	0.058
	أنثى	51	4.11	0.61		
الاستعداد والوقاية	ذكر	118	3.57	0.73	-2.490	0.014
	أنثى	51	3.88	0.80		
احتواء الأضرار	ذكر	118	3.70	0.76	-2.430	0.016
	أنثى	51	4.00	0.67		
استعادة النشاط	ذكر	118	3.75	0.67	-2.985	0.003
	أنثى	51	4.07	0.64		
التعلم والتقييم	ذكر	118	3.53	0.71	-2.890	0.004
	أنثى	51	3.87	0.73		
إدارة الأزمات	ذكر	118	3.68	0.65	-2.835	0.005
	أنثى	51	3.99	0.62		

من النتائج الموضحة في جدول (14.5) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T- لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "اشارات الإنذار المبكر"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الاثاث.

وتفسر النتيجة أن الإناث غالبًا ما يمتلكن وعيًا أعلى تجاه المخاطر، وحساسية أكبر للاستعداد والوقاية، خاصة في البيئات التي تتطلب أدوارًا تنظيمية وتعاونية. لذلك، فقد يُقدّر جهود الجامعة في مجالات مثل التخطيط المسبق، والاستعداد، والاستجابة للأزمات بدرجة أكبر من الذكور. كما تميل العاملات من الإناث إلى إظهار رضا أكبر عن جهود الجامعة، خاصة عندما يشعرن بوجود أنظمة واضحة واستجابات مسؤولة في أوقات الأزمات وذلك بسبب النمط الإدراكي الإيجابي والذي قد يكون ناتجًا عن الشعور بالأمان التنظيمي أو بيئة العمل الداعمة. وغالبًا ما تنتظر الإناث إلى إدارة الأزمات ليس فقط من زاوية الإجراءات الرسمية، بل أيضًا من زاوية التواصل، الدعم، المرونة، والاعتبارات التعاونية، وهي عناصر اعتادت جامعة الاسراء على مراعاتها في الأزمات. وبالتالي، قد ترى الإناث أن الجامعة أدّت دورها بشكل جيد في تلك الجوانب. بالإضافة لما سبق من تفسيرات، فإن نسبة كبيرة من المناصب القيادية (كالرئيس، العمداء، مديري الدوائر ونوابهم) عادة ما يشغلها الذكور وهذا ما أظهرته خصائص العينة، فإنهم يكونون في واجهة التعامل المباشر مع تعقيدات الأزمة، بخلاف الإناث أقل تعرضًا لهذه الضغوط المباشرة، ما يجعلهن أكثر موضوعية أو إيجابية في التقييم.

وتتفق النتيجة مع دراسة (قنديل، 2021)، (فروانة، 2019) حيث وجدت فروق لصالح الإناث، وتختلف مع دراسة كل من (حمد، 2024)، (صباية، 2022)، (مطر، 2022)، (رخا، 2019).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تُعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
اشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	4.301	3	1.434	2.914	0.036
	داخل المجموعات	81.181	165	0.492		
	المجموع	85.482	168			
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	7.653	3	2.551	4.690	0.004
	داخل المجموعات	89.737	165	0.544		
	المجموع	97.390	168			
احتواء الأضرار	بين المجموعات	10.068	3	3.356	6.634	0.000
	داخل المجموعات	83.463	165	0.506		

			168	93.531	المجموع	
0.000	7.218	2.938	3	8.815	بين المجموعات	استعادة النشاط
		0.407	165	67.164	داخل المجموعات	
			168	75.978	المجموع	
0.000	6.572	3.178	3	9.535	بين المجموعات	التعلم واستخلاص الدروس
		0.484	165	79.799	داخل المجموعات	
			168	89.334	المجموع	
0.000	6.560	2.525	3	7.574	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		0.385	165	63.502	داخل المجموعات	
			168	71.076	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول (16.5) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) الخاصة باختبار "تحليل التباين الأحادي (ANOVA)" كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

كما وتوضح نتائج اختبار شيفيه (Scheffé) الفروق بين متوسطات الفئات المختلفة للمؤهل العلمي بشكل تفصيلي:

جدول (16.5) نتائج اختبار "شيفيه" لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لإدارة الأزمات

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
دكتوراه	3.89				
ماجستير	3.45	-0.098			
بكالوريوس	3.94	0.439*	-0.491*		
دبلوم	3.92	-0.035	-0.473	0.018*	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

من النتائج الموضحة في جدول (16.5) تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الأفراد الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبين متوسطات الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه، ماجستير، دبلوم)، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأظهرت نتائج اختبار شيفيه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي الفئات الأخرى من المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن حملة درجة البكالوريوس يُشكّلون نسبة كبيرة من أفراد العينة، مما قد يعكس تجانساً في آرائهم وتقديراتهم تجاه موضوع الدراسة، مقارنة بالفئات الأخرى الأقل تمثيلاً، وغالباً ما يكونون هم المنفذون المباشرين للإجراءات خلال الأزمات (مثل تطبيق خطط الإخلاء، التواصل مع الطلبة، إعداد القوائم، تفعيل التعليم الإلكتروني، ضبط المرافق، تنفيذ البروتوكولات الصحية وغيرها). لذلك، فهم يُقيّمون هذه الخطط من زاوية ميدانية واقعية، ويشعرون بأن جامعة الإسراء كانت متفاعلة في لحظات الخطر. وفي سياق إدارة الأزمات، فإن حملة البكالوريوس نادراً ما يكونون في موقع اتخاذ القرار أو صياغة السياسات، لذا فهم لا يحملون عبء المسؤولية عن نجاح أو فشل الإدارة، ما يتيح لهم تقييماً غير مثقل بالضغوط. بينما حملة الماجستير والدكتوراه، خاصة من يشغلون مواقع قيادية، يُقيّمون بخلفية معرفية مشحونة بالحاسبة الذاتية والمهنية. ويضيف الباحث أن مفهوم "إدارة الأزمات" يُدرك بشكل مختلف بين من يُخطط ومن يُنفذ ومنهم حملة البكالوريوس والذين يركزون على المنهج الاجرائي على عكس حملة الدراسات العليا، فينصب تقييمهم على المنهج والإطار النظري والتنظيمي، ما يجعلهم أكثر نقداً. وخلال الأزمات فإن جامعة الاسراء أظهرت تقارب بين القيادة والعاملين، وكانت العلاقة إنسانية وتعاونية فقد يكون حملة البكالوريوس أكثر تأثراً ويقدرّون ما تقوم به الإدارة في الظروف الصعبة، مثل الرسائل التنظيمية، أو التواصل الشخصي، أو تسهيل العمل وهو أحد الأسباب الخفية (البعد العاطفي) لارتفاع تقييمهم لإدارة الأزمات.

وتتفق النتيجة مع دراسة (صباية، 2022)، وتختلف نتيجة الدراسة مع (حمد، 2024)، (قنديل، 2021)، (فروانة، 2019)، (ماضي والسيد، 2022)، (مطر، 2022) حيث لم توجد فروق.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
اشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	23.941	6	3.990	10.504	0.000
	داخل المجموعات	61.541	162	0.380		

			168	85.482	المجموع	
0.000	19.601	6.827	6	40.963	بين المجموعات	الاستعداد والوقاية
		0.348	162	56.426	داخل المجموعات	
			168	97.390	المجموع	
0.000	16.093	5.821	6	34.929	بين المجموعات	احتواء الأضرار
		0.362	162	58.602	داخل المجموعات	
			168	93.531	المجموع	
0.000	17.326	4.950	6	29.698	بين المجموعات	استعادة النشاط
		0.286	162	46.280	داخل المجموعات	
			168	75.978	المجموع	
0.000	12.817	4.793	6	28.757	بين المجموعات	التعلم والتقييم
		0.374	162	60.577	داخل المجموعات	
			168	89.334	المجموع	
0.000	19.097	4.908	6	29.446	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		0.257	162	41.631	داخل المجموعات	
			168	71.076	المجموع	

وضحت النتائج الواردة في الجدول (17.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار التباين الأحادي (ANOVA) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى اختلاف المسمى الوظيفي. كما يُبين الجدول (18.5) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) الذي يوضح الفروق بين متوسطات فئات المسمى الوظيفي المختلفة بشكل أكثر دقة:

جدول (18.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي لإدارة الأزمات

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	رئيس جامعة / نواب / مساعد	عميد كلية / نواب / مساعديه	مدير (دائرة، وحدة) / نواب / مساعد	رئيس قسم (أكاديمي)	رئيس قسم (إداري)	إداري	محاضر
رئيس جامعة / نواب / مساعد	4.99							
عميد كلية / نواب / مساعد	3.70	0.283*						
مدير (دائرة، وحدة) / نواب	3.79	0.195*	-0.089					
رئيس قسم (أكاديمي)	3.37	0.614*	0.331	0.420				
رئيس قسم (إداري)	2.95	1.034*	0.750	0.840	0.420			
إداري	4.31	-0.319*	-0.602	-0.214	-0.933	-1.352		
محاضر	4.45	-0.925*	-0.303	-0.512	-0.634	-1.053	0.299	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

من النتائج الموضحة في جدول (18.5) تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين مساهم الوظيفي (رئيس جامعة / نواب / مساعد) وبين متوسطات باقي المسميات الوظيفية، وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي (رئيس جامعة / نواب / مساعد)، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

ويعزو الباحث السبب لأن رئيس الجامعة ومعاونيه وبحكم وظائفهم ومهام عملهم في قلب عملية التخطيط لإدارة الأزمات، ويرون الصورة الكاملة ومنها المخاطر المحتملة، آليات المواجهة، حجم التحديات، ونوعية القرارات التي تم اتخاذها. وهذا الموقع يمنحهم منظوراً استراتيجياً شاملاً، يجعلهم يرون الأزمات من

زاوية الجهد الكلي المبذول لا فقط النتائج الظاهرة. إن هذه الفئة تشارك بشكل مباشر في صياغة السياسات، اتخاذ القرار، وتوجيه الموارد خلال الأزمة، فمن الطبيعي أن تكون الفروق لصالحهم حيث يحملون انحيازًا إيجابيًا لتلك الإجراءات. وهذا لا يعني تجاهلهم للشغرات وجوانب القصور، بل هو انعكاس لتفاعلهم العاطفي والعقلي مع ما تم إنجازه من جهود واتخاذ من قرارات صعبة. وربما يكمن السبب في أنهم يعتبرون أن فعالية إدارة الأزمات تُعد امتدادًا لنجاحهم القيادي، لذلك فإن تقييمهم يرتبط بتقديرهم لأدائهم هم والفرق التي معهم. إن كثير من الإجراءات الوقائية أو التحضيرية التي تُتخذ في مراحل الأزمات قد تكون غير معروفة لكافة العاملين، خاصة في الرتب الوظيفية المتوسطة أو الدنيا، في حين أن رئيس الجامعة ونوابه مطلعين بالكامل على تلك العمليات غير المرئية، مثل توقيع مذكرات تفاهم، استشارات مع مؤسسات خارجية، خطط استباقية، دعم قانوني، تعويضات مالية وغيرها. إن فئة رئيس الجامعة ومساعديه يتعاملون مع الأزمات تحت ضغط عالٍ، ويكونون مسئولين أمام مجلس الأمناء، والجهات الرقابية، مما يولد نوع من التوتر والاحتكاك المباشر مع التعقيدات يجعل أي "نجاح نسبي" في إدارة الأزمات يبدو أكثر قيمة من وجهة نظرهم الشخصية، مقارنة بالعاملين الآخرين الذين لم يتعرضوا لنفس الضغوط.

وتتفق النتيجة مع دراسة (ماضي والسيد، 2022) حيث الفروق لصالح مدير فاعلى، و(قنديل، 2021) وكانت لصالح عضو مجلس إدارة، وتختلف مع (صباينة، 2022)، (مطر، 2022)، (فروانة، 2019) حيث لم يتبين فروق.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (إدارة الأزمات) تُعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (19.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
اشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	5.596	3	1.865	3.853	0.011
	داخل المجموعات	79.886	165	0.484		
	المجموع	85.482	168			
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	16.914	3	5.638	11.560	0.000
	داخل المجموعات	80.476	165	0.488		
	المجموع	97.390	168			

0.000	7.938	3.932	3	11.796	بين المجموعات	احتواء الأضرار
		0.495	165	81.735	داخل المجموعات	
			168	93.531	المجموع	
0.000	6.336	2.616	3	7.849	بين المجموعات	استعادة النشاط
		0.413	165	68.130	داخل المجموعات	
			168	75.978	المجموع	
0.000	13.742	5.953	3	17.859	بين المجموعات	التعلم واستخلاص الدروس
		0.433	165	71.476	داخل المجموعات	
			168	89.334	المجموع	
0.000	9.785	3.578	3	10.735	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		0.366	165	60.341	داخل المجموعات	
			168	71.076	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة.

وبين الجدول (20.5) نتائج اختبار "شيفيه" لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة:

جدول (20.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة لإدارة الأزمات

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	4.07				
5- أقل من 10 سنوات	3.89	0.182*			
10 - أقل من 15 سنة	3.39	0.686*	0.504		

15 سنة فأكثر	3.63	0.447*	0.265	-0.239	
--------------	------	--------	-------	--------	--

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

من النتائج الموضحة في جدول (20.5) تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) ومن خدمتهم (5 إلى أقل من 10)، (10 إلى أقل من 15)، (15 سنة أكثر) وذلك لصالح الذين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات).

وكتفسير منطقي للنتيجة هو أن العاملون الجدد (أقل من خمس سنوات) عادة ما يكونون في مواقع تنفيذية أو تشغيلية، وهم لا يشاركون في عملية صياغة الخطط أو مراجعة استراتيجيات الأزمات والتحديات التفصيلية مقارنة بباقي الفئات، لذا فإن تقييمهم يكون مبنياً على ما يُطلب منهم تنفيذه فقط، وهو ما يكون مرتباً وموجَّهاً وسهل القياس بالنسبة لهم. كما أنهم الفئة الأقل معرفة بالتاريخ الكامل لإدارة الأزمات في الجامعة، أو بالأزمات السابقة التي أُديرَت بشكل جزئي أو فيها قصور. لذلك فإن تقييمهم لا يتأثر بالسجل السلبي -إن وجد- ويتركز على ما هو ظاهر أمامهم فقط دون الانخراط العميق بالتجربة، وهو ما يعطيهم انطباعاً عاماً جيداً حول فعالية إدارة الأزمات. كما يتصف العاملون من ذوي السنوات الخدمة الأطول بازدياد الخبرة وبالتفاعلات المعقدة داخل الجامعة، مثل اختلافات وجهات النظر، تضارب الصلاحيات، أو تأخر الاستجابة لبعض الاحتياجات، أما العاملين الأقل خدمة (أقل من 5 سنوات)، فهم يُقيّمون إدارة الأزمات من زاوية العمليات الإجرائية البسيطة والملموسة.

وتختلف النتيجة مع دراسة (حمد، 2024)، (صباية، 2022)، (مطر، 2022)، (قنديل، 2021) حيث لم يتبين فروق.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول (الأداء المؤسسي) بجامعة الإسراء بفلسطين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (الأداء المؤسسي) تُعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (21.5) نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	ذكر	118	3.63	0.67	-3.022	0.003
	أنثى	51	3.96	0.64		

من النتائج الموضحة في جدول (21.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - عينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات العينة تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث.

ويرى الباحث أن توقعات الإناث تختلف غالباً عن الذكور فيما يخص بيئة العمل. فالإناث قد يُبدن مستوى أعلى من الرضا تجاه الفرص المتاحة لهن في بيئة العمل، خصوصاً في جامعة خاصة توفر مناخاً داعماً نسبياً للمرأة، مما ينعكس في تقييم إيجابي للأداء المؤسسي. أما الذكور، فقد تكون لديهم توقعات أعلى أو أكثر نقداً تجاه الجامعة، بحكم كثافة تواجدهم في المناصب القيادية أو مشاركتهم الأوسع في اتخاذ القرار، مما يجعلهم أكثر حساسية لمواطن الضعف. وفي جامعة الاسراء، أصبحت فرص التمكين الوظيفي والمهني للإناث في تحسن، وقد يشعرون بأن المؤسسة توفر لهن دعماً وتقديراً متزايداً، سواء في فرص التدريب، أو المرونة، أو الاعتراف بجهودهن، وهو ما ينعكس إيجاباً في تقييم الأداء المؤسسي. وتُفسر النتيجة لأن الإناث يشغلن وظائف أقل من حيث الضغط القيادي أو المسؤوليات الإدارية الكبرى، مما يقلل من تعرضهن للضغوط أو التحديات المباشرة التي تواجه صانع القرار، وبالتالي يحتفظن بنظرة إيجابية نسبية تجاه الأداء العام للجامعة. وقد يعود لإظهار الإناث من العاملات اهتماماً أكبر بالمشاركة في البرامج التدريبية، وورش العمل، والتعلم المهني المستمر، مما يجعلهن أكثر قرباً من جوانب التطوير في الجامعة، وبالتالي أكثر تقييماً إيجابياً لها، خاصة في بعد "التعلم والنمو".

وتتفق النتيجة مع دراسة (منصور، 2023) وكانت الفروق لصالح الإناث، وتختلف جزئياً مع (أبو بكر والسيوطي، 2024) حيث يوجد فروق لصالح الذكور. بينما تختلف كلياً مع (الجزار، 2024)، (الغوش وآخرون، 2023)، (شقاف، 2022)، (الشنطي والشنباري، 2022).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (الأداء المؤسسي) تُعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (22.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	5.872	3	1.957	4.505	0.005
	داخل المجموعات	71.698	165	0.435		
	المجموع	77.571	168			

من النتائج الموضحة في جدول (22.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

وبين الجدول أدناه نتائج اختبار "شيفيه" لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي:

جدول (23.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي للأداء المؤسسي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
دكتوراه	3.81				
ماجستير	3.45	-0.086			
بكالوريوس	3.90	0.365*	-0.450*		
دبلوم	3.66	0.156	-0.209	0.241*	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

من النتائج الموضحة في جدول (23.5) تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبين متوسطات الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه، ماجستير، دبلوم)، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

ويعزو الباحث النتيجة بأن توقعات حملة البكالوريوس، قد تكون أبسط أو أكثر واقعية من غيرهم، ما يجعلهم أكثر رضا، وأقل انتقاداً للأنظمة والإجراءات. كما أن غالباً ما يشغل حملة البكالوريوس وظائف تنفيذية أو إدارية مساندة، أقل تعقيداً من المهام القيادية أو الأكاديمية العليا، مما يجعلهم يتعاملون مع الأداء اليومي من زاوية تنفيذية مباشرة، ويشعرون بأثر العمليات الإدارية بسلاسة أكثر. وفي المقابل، قد يواجه أصحاب المؤهلات العليا تحديات إدارية أو أكاديمية أعمق تجعلهم أكثر وعياً بالثغرات والتحديات. إن توقعات حملة الدراسات العليا أعلى وأكثر نقداً تجاه الأداء المؤسسي، بسبب وعيهم العميق بمفاهيم الجودة، والتخطيط، والإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن اطلاعهم الأكاديمي الواسع. وأيضاً حملة الدراسات العليا يمتلكون أدوات تحليلية نقدية بحكم تكوينهم العلمي والبحثي ويستخدمون معايير أكثر تعقيداً وبالتالي يؤدي لدرجات تقييم أقل. ويرى الباحث أن أصحاب الدرجات العلمية العليا أكثر انخراطاً في صياغة السياسات، وحضور الاجتماعات، أو تولي مناصب إشرافية، ما يجعلهم في موقع يفرض عليهم تقييماً أدق وربما أكثر انتقاداً لأداء الجامعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الرضا أو التقييم الإيجابي للأداء المؤسسي لا يرتبط فقط بالموقع الأكاديمي أو المؤهل العلمي، بل أيضاً بالتصورات الفردية، وطبيعة التفاعل مع بيئة العمل.

وتتفق النتيجة مع (الغوش وآخرون، 2023)، (أبو بكر والسيوطي، 2024) حيث يوجد فروق ولصالح بكالوريوس. وتتفق جزئياً مع (منصور، 2023) حيث الفروق لصالح دكتوراه فأعلى. بينما تختلف كلياً مع (الجزار، 2024)، (الشنطي والشنباري، 2022).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (الأداء المؤسسي) تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (24.5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	25.888	6	4.315	13.524	0.000
	داخل المجموعات	51.683	162	0.319		
	المجموع	77.571	168			

من النتائج الموضحة في جدول (24.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتظهر نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي:

جدول (25.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المسمى الوظيفي للأداء المؤسسي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	رئيس جامعة / نواب / مساعد	عميد كلية / نوابه / مساعديه	مدير (دائرة، وحدة) / نواب / مساعد	رئيس قسم (أكاديمي)	رئيس قسم (إداري)	إداري	محاضر
رئيس جامعة / نواب / مساعد	4.00							
عميد كلية / نواب / مساعد	3.83	0.676*						
مدير (دائرة، وحدة) / نواب	3.68	0.325*	0.158					
رئيس قسم (أكاديمي)	3.31	0.695*	0.528	0.370				
رئيس قسم (إداري)	3.00	1.000*	0.833	0.675	0.305			
إداري	4.28	-0.284*	-0.451	-0.609	-0.979	-1.284		
محاضر	3.91	0.092*	-0.075	0.233	-0.603	-0.908	0.376	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

من النتائج الموضحة في جدول (25.5) تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين مساهموا الوظيفي رئيس جامعة وبين متوسطات باقي المسميات الوظيفية، وجاءت الفروق لصالح الذين مساهموا الوظيفي (رئيس جامعة/ نواب /مساعد)، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

ويرى الباحث أن النتيجة منطقية ومتوقعة إلى حد كبير بالنظر إلى عدة اعتبارات متعلقة بطبيعة الدور القيادي، ومستوى التأثير، والانخراط في صنع القرار. إن القيادات العليا في الجامعة (رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه)، في قمة الهرم وهم في موقع المسؤولية المباشرة عن التخطيط الاستراتيجي، ووضع السياسات، ومتابعة التنفيذ، ما يجعلهم أقرب إلى الرؤية المؤسسية الكلية، وبالتالي يرون الصورة الأكبر بشكل أكثر شمولية وإيجابية. إن هذه الفئة لديهم شعور شخصي بالمسؤولية والإنجاز، لأنهم جزء فاعل في صناعة الإنجازات وتحقيق النتائج. ولهذا، فإن تقييمهم المرتفع للأداء قد يكون متعلق تماماً بالارتباط النفسي بين الأداء المؤسسي وبين أدائهم ذاته، وهذا ما يُعرف بالتحيز الإيجابي المنوط بالدور. إن رئيس الجامعة وفريقه يطلعون بشكل مستمر على تقارير الأداء، والخطط المالية، ومؤشرات النمو، ومخرجات رضا المستفيدين مما يجعلهم أكثر دراية بتفاصيل التطوير والتحسين، حتى وإن كانت بعض هذه الجهود غير مرئية للعاملين الآخرين. كما أن الأكاديميون أو الإداريون في المستويات الأدنى قد يركزون في تقييمهم على الجوانب التنفيذية التي يواجهون فيها تحديات مباشرة، مثل عبء العمل، أو ضعف التواصل، أو نقص الموارد، والمشاكل التعليمية وغيرها في حين تركز رئاسة الجامعة على المؤشرات الكبرى والنتائج النهائية مما يقود إلى تباين في التقييم.

وتتفق النتيجة مع (أبو بكر والسيوطي، 2024) حيث يوجد فروق ولصالح مدير عام، وتتفق جزئياً مع (منصور، 2023) حيث الفروق لرئيس قسم إداري. بينما تختلف كلياً مع (الجزار، 2024)، (شكاف، 2022)، (الشنطي والشنباري، 2022).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (الأداء المؤسسي) تُعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (26.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	8.939	3	2.980	7.164	0.000
	داخل المجموعات	68.631	165	0.416		
	المجموع	77.571	168			

من النتائج الموضحة في جدول (26.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة.

ولمعرفة اتجاه الفروق تم عمل اختبار شيفيه كما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول (27.5) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة للأداء المؤسسي

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.99				
5- أقل من 10 سنوات	3.84	0.153*			
10 - أقل من 15 سنة	3.38	0.613*	0.460		
15 سنة فأكثر	3.55	0.442*	0.289	-0.171	

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

من النتائج الموضحة في جدول (27.5) تبين أن هناك فروق بين متوسطات كل من الذين سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) وباقي العاملين بسنوات الخدمة الأخرى وذلك لصالح الذين سنوات الخدمة لديهم (أقل من 5 سنوات)، بينما تبين عدم وجود فروق بين باقي الفئات الأخرى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تأثير الانطباع الأول والتحفيز حيث أن العاملين الجدد غالباً ما يبدؤون حياتهم الوظيفية بحماس عالٍ وتفاؤل، ويكون لديهم انطباع أول إيجابي تجاه الجامعة التي انضموا إليها. كما أن جامعة الإسراء تشملهم في الغالب ببرامج استقبال وتدريب، ويحظون بدعم مباشر من الإدارة، ما يترك أثراً إيجابياً في تقييمهم العام للأداء المؤسسي. كما أن هذه الفئة (أقل من خمس سنوات) لم يتعرضوا بعد لفترات طويلة من الاحتكاك المباشر بالتحديات داخل الجامعة، مثل البيروقراطية، أو ضغوط العمل، أو ضعف التحفيز، والتي عادة ما تتراكم مع الزمن وتؤثر على تقييم العاملين من أصحاب سنوات الخدمة الأقدم. إن العاملين الجدد يبدون مرونة أكبر في تقبل السياسات والإجراءات بخلاف القدامى الذين قد يكون لديهم تجارب سابقة تؤثر على توقعاتهم، أو يكون لديهم مطالب أعلى لم تتحقق بعد، مما يؤدي إلى تقييم أكثر نقداً.

وتتفق النتيجة مع (الجزار، 2024) حيث الفروق لصالح 5 سنوات فأقل، وتتفق جزئياً مع (أبو بكر والسيوطي، 2024) حيث يوجد فروق 15 سنة فأكثر، ومع (منصور، 2023) حيث الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر. بينما تختلف كلياً مع (الغوش وآخرون، 2023)، (شكاف، 2022)، (الشنطي والشنباري، 2022).

خلاصة الفصل:

عرض الفصل الخامس تفصيلاً لتحليل البيانات حيث تم استشعار جودة البيانات والتعامل مع القيم المفقودة حسب الأصول بوضع القيمة المتوسطة وكذلك التخلص من القيم الشاذة حسب الأصول. وتم بيان الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة حيث تبين أن نسبة الذكور تمثل (70%) مقارنة بالإناث (30%)، وأن حملة الدراسات العليا (64.5%) ودرجة البكالوريوس (32%)، وتبين سلامة الهيكل التنظيمي بشكل كبير بالجامعة حيث كلما اتجهنا لأعلى بالهيكل الإداري تقل عدد الوظائف العليا بالإضافة للتوازن بين الجهاز الأكاديمي والإداري. وتبين أن (80%) تقريباً من العاملين سنوات خبرتهم تزيد عن خمس سنوات. وبينت نتائج نسب التوافر ودرجات الانطباق للمتغيرين ووفقاً للمحك المعتمد في الدراسة أن مستوى فعالية إدارة الأزمات كانت كبيرة، ومستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة موافقة كبيرة أيضاً، وتم اختبار فرضيات الدراسة من حيث العلاقة والأثر والفروق تبعاً للعوامل الديمغرافية وقد أثبتت النتائج صحة الفرضيات حيث وجود علاقة قوية بين كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، كما تبين وجود تأثير للمراحل التالية من إدارة الأزمات (إشارات الإنذار المبكر، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم والتقييم) في الأداء المؤسسي، وتبين وجود تباين بين تصورات عينة الدراسة حول المتغيرين تبعاً للعوامل الديمغرافية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد

1.6 نتائج الدراسة

2.6 توصيات الدراسة

3.6 الدراسات المستقبلية المقترحة

خلاصة الفصل

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهيد

في هذا الفصل عرض الباحث ملخص النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، بالإضافة إلى تقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توظيف مفهوم إدارة الأزمات وإدارتها بفعالية. وتهدف هذه التوصيات إلى دعم الجامعة في تطبيق الأدوات والآليات الاستراتيجية التي تساعد في تعزيز الأداء المؤسسي. كما تم فتح نافذة للمعنيين بإرشادهم نحو الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال بشكل أعمق وأشمل ومناقشة الفجوات البحثية لتعزيز الفهم التطبيقي لهذا الموضوع.

1.6 نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج قسّمت إلى مجموعة النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الأزمات)، والنتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، والنتائج المتعلقة باختبار الفرضيات لمعرفة ثبوتها وصحتها من عدمه، سواء فرضيات العلاقة أو الأثر أو الفروق، ومدى تحقيق الدراسة للأهداف الموضوعية والإجابة على الأسئلة المفترضة.

1.1.6 النتائج المتعلقة بـ (إدارة الأزمات)

- مستوى إدارة الأزمات حسب آراء أفراد العينة من العاملين بجامعة الاسراء بفلسطين كانت بدرجة موافقة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (75.52%).
- وأظهرت النتائج أن بُعد (إشارات الإنذار المبكر) كان بدرجة موافقة كبيرة، وقد حصل على وزن نسبي (79.03%)، في المرتبة الأولى من بين مراحل إدارة الأزمات.
- مستوى توافر بُعد (استعادة النشاط) كان بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (76.90%)، وقد حصل على المرتبة الثانية من بين مراحل إدارة الأزمات .
- مستوى بُعد (احتواء الأضرار) كان بدرجة موافقة كبيرة، وقد حصل على وزن نسبي (75.74%) في المرتبة الثالثة.
- فيما بينت النتائج أن بُعد (الاستعداد والوقاية) جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة كبيرة، حيث الوزن النسبي (73.28%).
- واحتل بعد (التعلم والتقييم) المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة كبيرة حيث الوزن النسبي كان (72.66%).

2.1.6 النتائج المتعلقة ب (الأداء المؤسسي)

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين، وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (74.75%).
- وجاءت الفقرة العاشرة، والتي تنص على "تلتزم الجامعة بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في برامجها وخدماتها"، في المرتبة الأولى بين فقرات متغير (الأداء المؤسسي)، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.97) وبوزن نسبي (79.41%).
- بينما حازت الفقرة الأولى ونصها "تعتمد الجامعة على تنوع مصادر الإيرادات لضمان الاستدامة المالية"، على الترتيب الأخير بين فقرات المتغير التابع، بدرجة موافقة كبيرة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بقيمة (3.46)، وبوزن النسبي (69.23%).

3.1.6 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

1.3.1.6 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين إجمالي إدارة الالتزام والأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.891).
- توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين كل بُعد (مرحلة) من مراحل إدارة الأزمات الخمسة (استعادة النشاط، احتواء الأضرار، التعلم والتقييم، الاستعداد والوقاية، إشارات الإنذار المبكر) ومتغير الأداء المؤسسي حيث كانت معاملات الارتباط بينها حسب قوة العلاقة (0.843، 0.821، 0.817، 0.797، 0.722) على الترتيب.

2.3.1.6 النتائج المتعلقة باختبار أثر المتغير المستقل في التابع

- أوضحت نتائج الدراسة أن متغير إدارة الأزمات يؤثر تأثيراً موجباً ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، للأبعاد التالية: (التعلم والتقييم، استعادة النشاط، إشارات الإنذار المبكر، احتواء الأضرار)، في الأداء المؤسسي وأسهمت منفردة في تفسير ما نسبته (32.7%، 27.3%، 15.5%، 15.3%) على الترتيب في الأداء المؤسسي بجامعة الإسراء بفلسطين، بينما فسرت مجتمعة نسبة (80%) من التباين في الأداء المؤسسي. تبين أن بُعد (الاستعداد والوقاية) لم يكن له تأثير جوهري في المتغير التابع.

3.3.1.6 النتائج المتعلقة باختبار الفروق حول متغيرات الدراسة

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة طبقاً لإدراكهم وتقييماتهم حول إجمالي إدارة الأزمات، تُعزى إلى المتغيرات

الديمغرافية، وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ولصالح (الإناث، بكالوريوس، رئيس جامعة ومعاونيه، وأقل من 5 سنوات) على الترتيب.

- كشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، بين إجابات المبحوثين من العاملين من عينة الدراسة حول إجمالي الأداء المؤسسي، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس ولصالح الإناث، المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، المسمى الوظيفي ولصالح رئيس جامعة ونوابه، ولسنوات الخدمة لصالح من هم أقل من 5 سنوات).

4.1.6 النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف

الجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة؛ فكل هدف يوضح مدى تحققه ومجاليه في الدراسة:

جدول (1.6) نتائج تحقيق أهداف الدراسة

رقم الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
1.2.1	تحقق	من خلال تحليل فقرات المتغير المستقل (إدارة الأزمات)، كما هو موضح في جدول (5.5)، (6.5)، (7.5)، (8.5)، (9.5)، (10.5) حيث كانت درجة فعالية إدارة الأزمات بموافقة كبيرة.
2.2.1	تحقق	من خلال تحليل فقرات المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، في جدول رقم (11.5)، حيث تبين أن مستوى الأداء المؤسسي بدرجة موافقة كبيرة.
3.2.1	تحقق	من خلال نتائج اختبار الفرضية الأولى كما هو موضح في جدول رقم (12.5). وقد بينت النتائج وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين (0.898).
4.2.1	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الثانية كما في جدول رقم (13.5)، والتي بينت وجود أثر لأبعاد إدارة الأزمات (التعلم والتقييم، استعادة النشاط، إشارات الإنذار المبكر، احتواء الأضرار) في الأداء المؤسسي بينما بعد (الاستعداد والوقاية) ليس له تأثير.
5.2.1	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الثالثة، كما هو موضح بالجدول رقم (14.5) إلى (20.5)، حيث تبين وجود فروق حول (إدارة الأزمات) طبقاً (للجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
6.2.1	تحقق	نتائج اختبار الفرضية الرابعة، كما هو موضح بالجدول رقم (21.5) إلى (27.5)، حيث تبين وجود فروق حول (الأداء المؤسسي) طبقاً (للجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية

2.6 توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم صياغة مجموعة من التوصيات جاءت على قسمين: القسم الأول يتناول سبل تعزيز فعالية إدارة الأزمات، بينما يركز القسم الثاني على توصيات تتعلق بتعزيز الأداء المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

1.2.6 توصيات متعلقة بـ (إدارة الأزمات)

- ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال الإنذار المبكر داخل الجامعة، إلى جانب تنظيم تدريبات عملية ومحاكاة ميدانية منتظمة لأزمات واقعية، تستهدف جميع الفئات، وتُصمَّم بما يراعي خصوصية الجامعة وظروفها، ويضمن تحقيق مستوى عالٍ من الجاهزية والاستجابة الفاعلة.
- إنشاء وتفعيل آلية مؤسسية واضحة ومعلنة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة، تضمن السرية وسرعة التفاعل، وتُشجع العاملين على التبليغ الاستباقي لتعزيز قدرات الإنذار المبكر والاستجابة الأولية.
- اعتماد منهجية تقييم مخاطر دورية وشاملة تشمل التحليل البيئي، وتُستخدم لتحديث خطط الوقاية بفعالية، مع إشراك الإدارات والأقسام المختلفة والوحدات بالجامعة لضمان واقعية الإجراءات وتكاملها.
- تطوير آليات اتخاذ القرار خلال الأزمات من خلال تفويض الصلاحيات للإدارات التنفيذية، مع تدريب الكوادر القيادية على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة مبنية على معلومات دقيقة.
- تطوير الشراكات المؤسسية الفعالة مع الجهات الخارجية المختصة مثل الدفاع المدني، ووزارة الصحة، والبلديات، وغيرها وتنظيم تدريبات مشتركة لتعزيز التنسيق أثناء الطوارئ.
- الاستمرار في تبني برامج الدعم النفسي والمهني للعاملين بعد الأزمات، وتشمل جلسات دعم، تدريبات لإعادة الدمج، وسياسات مرنة، مع توفير حوافز مادية، لتعزيز الصحة النفسية والتنظيمية في مرحلة ما بعد الأزمة.
- تفعيل آلية تقييم شامل للأضرار بعد كل أزمة، يتبعها وضع خطة إصلاح مؤسسية ذات أولويات واضحة، تُنفَّذ بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة لضمان فعالية التنفيذ وتكامل المعالجة.
- ترسيخ ثقافة التعلُّم المؤسسي من الأزمات من خلال إنشاء نظام لتوثيق الدروس المستفادة، وتنظيم ورش مراجعة بعد كل أزمة بمشاركة جميع الموظفين، وتفعيل آلية واضحة لنقل مقترحات العاملين جميعًا إلى صُنَّاع القرار، سعيًا لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية بالاعتماد على الخبرات الفعلية.

2.2.6 توصيات متعلقة بـ (الأداء المؤسسي)

- تعزيز سياسة تنويع مصادر الإيرادات من خلال مبادرات استثمارية، شراكات تنموية، وأدوات تمويل مبتكرة وربط هذه المبادرات بتحسين البيئة الجامعية الأكاديمية والخدمية، مع رفع وعي العاملين بأهمية هذه الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية.

- تحسين أنظمة الرقابة المالية لتتبع الإنفاق وتقييم كفاءة استخدام الموارد، مع إشراك الجهات المعنية في التخطيط المالي، بما يعزز مبادئ الحوكمة المؤسسية.
- إعادة توجيه أولويات البحث العلمي نحو قضايا المجتمع المحلي، من خلال تشجيع البحوث التطبيقية متعددة التخصصات، وتفعيل الشراكات مع مؤسسات المجتمع، وتأكيد ربط الحوافز الأكاديمية بمدى تأثير البحث وأهميته المجتمعية.
- تطوير أدوات قياس رضا الطلبة والعاملين والمستفيدين الخارجيين الموجودة، بحيث تكون شاملة ومرتبطة بمؤشرات الأداء والجودة، وتحليل النتائج بشكل دوري وتوظيفها في خطط التحسين المؤسسي.
- تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الإنتاجية والخدمية ذات العلاقة بالتخصصات الأكاديمية، وتوسيعها جغرافياً ومهنياً، مع ربطها ببرامج التدريب والتوظيف وتقييم أثرها على خريجي الجامعة بشكل مستمر.
- توسيع برامج المنح الدراسية داخل الجامعة، ومواصلة ربطها بالتحصيل الأكاديمي والاحتياج الاجتماعي، استمراراً في تعزيز العدالة التعليمية وتحسين الصورة المجتمعية.
- إتاحة فرص التطوير المهني والابتعاث، من خلال خطط تدريبية سنوية تستند إلى تحليل احتياجات فعلية، تشمل الجوانب الأكاديمية والإدارية والتقنية، مع تنوع أساليب التعلم وتخصيص حوافز لضمان ارتباط التدريب بتحسين الأداء المؤسسي.

3.6 خطة إجرائية لتنفيذ التوصيات

جدول (3.6) الخطة الإجرائية لتنفيذ التوصيات

نص التوصية	الإجراءات التنفيذية	الجهات المسؤولة	الإطار الزمني
ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال الإنذار المبكر داخل الجامعة، إلى جانب تنظيم تدريبات عملية ومحاكاة ميدانية منتظمة لأزمات واقعية، تستهدف جميع الفئات الوظيفية، وتُصمم بما يراعي خصوصية الجامعة وظروفها، بما يضمن	تطوير خطة تدريب سنوية، إعداد حقائب تدريبية، تنفيذ تدريبات ميدانية، تقييم أثر التدريب.	وحدة إدارة الأزمات، عمادة الجودة، دائرة الموارد البشرية، الكليات.	قصير لمتوسط الأجل (3-6) شهور

			تحقيق مستوى عالٍ من الجاهزية والاستجابة الفاعلة.
قصير الأجل (3) شهور	وحدة الأزمات، دائرة الشؤون القانونية، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات.	إعداد نماذج إبلاغ إلكترونية، تصميم بروتوكول داخلي، نشر السياسة بين العاملين.	إنشاء وتفعيل آلية مؤسسية واضحة ومعلنة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة.
متوسط الأجل (6) شهور	وحدة إدارة الأزمات، التخطيط والتطوير، الكليات.	إجراء مسح دوري للمخاطر، تطوير نموذج تقييم، تحديث خطط الوقاية بناءً على النتائج.	اعتماد منهجية تقييم مخاطر دورية وشاملة، تشمل التحليل البيئي والداخلي.
متوسط الأجل (6) شهور	رئاسة الجامعة، وحدة إدارة الأزمات، الموارد البشرية، الشؤون الإدارية.	إنشاء غرفة عمليات مركزية، تحديد آلية تفويض، تنفيذ دورات تدريبية للقادة.	تطوير آليات اتخاذ القرار خلال الأزمات عبر تفويض الصلاحيات وتدريب القيادات.
قصير لمتوسط الأجل (3-6) شهور	العلاقات العامة، وحدة الأزمات، الشؤون القانونية.	توقيع اتفاقيات تعاون، تنظيم تدريبات مشتركة، تنسيق خطط الاستجابة.	تطوير الشراكات الفعالة مع الجهات المختصة مثل الدفاع المدني والصحة والبلديات.
متوسط الأجل (6) شهور	الموارد البشرية، وحدة الارشاد النفسي، عمادة شؤون الموظفين.	توفير جلسات دعم جديدة، تنظيم تدريبات إعادة اندماج، استمرار السياسة المرنة للإجازات والتقييم.	تبني برامج دعم نفسي ومهني لتعافي العاملين بعد الأزمات.
متوسط الأجل (6) شهور	وحدة الأزمات، الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، الكليات.	تطوير فرق التقييم الموجودة، إعداد تقارير تحليلية، وضع خطة إصلاح تنفيذية.	تفعيل آلية تقييم شامل للأضرار ووضع خطة إصلاح مؤسسية.

ترسيخ ثقافة التعلم المؤسسي من الأزمات وتوثيق الدروس المستفادة.	إنشاء نظام توثيق، تنظيم ورش مراجعة، تضمين الدروس في خطة الطوارئ المحدثة.	وحدة إدارة الأزمات، مركز التخطيط والتطوير، الكليات.	طويل الأجل (12) شهور
نص التوصية	الإجراءات التنفيذية	الجهات المسؤولة	الإطار الزمني
تعزيز سياسات تنويع مصادر الإيرادات من خلال مبادرات استثمارية، شراكات تنموية، وأدوات تمويل مبتكرة مثل الوقف التعليمي والمشاريع الريادية، وربط هذه المبادرات بتحسين البيئة الجامعية الأكاديمية والخدمية، مع رفع وعي العاملين بأهمية هذه الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية.	إعداد خطة استثمارية تتضمن مبادرات الوقف والمشاريع الريادية، إنشاء صندوق استثمار تشرف عليه لجنة مالية، وتنفيذ حملات توعية داخل الجامعة.	دائرة التخطيط والتطوير + الدائرة المالية + العلاقات العامة	متوسط الأجل (6) شهور
تحسين أنظمة الرقابة المالية لمتابعة الإنفاق وتقييم كفاءة استخدام الموارد، مع إشراك الجهات المعنية في التخطيط المالي، بما يعزز مبادئ الحوكمة.	تطوير نظام الرقابة المالية الرقمي.	الدائرة المالية + دائرة الرقابة	قصير الأجل (3) شهور
إعادة توجيه أولويات البحث العلمي نحو قضايا المجتمع المحلي، من خلال تشجيع البحوث التطبيقية متعددة التخصصات، وتفعيل الشراكات مع مؤسسات المجتمع، وربط الحوافز الأكاديمية بمدى تأثير البحث وأهميته المجتمعية.	إطلاق برامج دعم للبحوث التطبيقية المجتمعية، وتطوير نظام الحوافز الأكاديمية المرتبط بالتأثير المجتمعي.	عمادة البحث العلمي، العلاقات الخارجية، الموارد البشرية	متوسط الأجل (6) شهور

تطوير أدوات قياس رضا الطلبة والعاملين والمستفيدين الخارجيين المتوفرة، لتكون مرتبطة بمؤشرات الأداء والجودة، وتحليل النتائج بشكل دوري.	إنشاء وحدة قياس رضا المستفيدين واستمرار تطوير الاستبيانات الدورية وتحليل البيانات الناتجة.	دائرة الجودة + مراكز الاستطلاعات والتقييم	قصير الأجل (3) شهور
تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الإنتاجية والخدمية ذات العلاقة بالتخصصات الأكاديمية، وتوسيعها جغرافياً ومهنيًا، مع ربطها ببرامج التدريب والتوظيف وتقييم أثرها على خريجي الجامعة بشكل مستمر.	تحديث قاعدة بيانات للشركاء المحتملين بشكل مستمر، وتوقيع مذكرات تفاهم وربطها ببرامج التدريب والتوظيف.	دائرة العلاقات الخارجية + عمادات الكليات + وحدة متابعة الخريجين	طويل الأجل (12) شهور
توسيع برامج المنح الدراسية داخل الجامعة، ومواصلة ربطها بالتحصيل الأكاديمي والاحتياج الاجتماعي تعزيزاً للعدالة التعليمية وتحسين الصورة المجتمعية.	تحديث سياسات المنح الدراسية واعتماد منصة إلكترونية للتقديم وفق معايير واضحة.	عمادة القبول والتسجيل + الشؤون المالية + لجنة المنح	قصير الأجل (3) شهور
إتاحة فرص التطوير المهني والابتعاث للأكاديميين، من خلال خطط تدريب سنوية تستند إلى تحليل احتياجات فعلية، تشمل الجوانب الأكاديمية والإدارية والتقنية، مع تنويع أساليب التعلم وتخصيص حوافز لضمان ارتباط التدريب بتحسين الأداء المؤسسي.	إعداد خطة تدريب سنوية تستند إلى تحليل احتياجات الموظفين، وتخصيص ميزانية وحوافز مرتبطة بالأداء.	دائرة الموارد البشرية + عمادة التطوير الأكاديمي + الشؤون الإدارية	متوسط الأجل (6) شهور

4.6 الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وتأكيدًا على أهمية استمرار البحث العلمي، تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية. وتسهم هذه الدراسات في تعميق الفهم العلمي، وتوسيع نطاق المعرفة المرتبطة بسياقات مماثلة، وانطلاقًا من ذلك، يقترح الباحث عددًا من الموضوعات البحثية التي يمكن تناولها مستقبلاً وهي:

- العمل على دراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة غير ما تم دراسته في الدراسة الحالية (إدارة الأزمات)، مثل: (الأنماط القيادية، الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي)، لمعرفة أثرها في الأداء المؤسسي بالجامعة، أو دراسة أبعاد أخرى لإدارة الأزمات ومنها الاستراتيجيات الحديثة.
- إعادة دراسة العلاقة بين إدارة الأزمات والأداء المؤسسي مع اعتبار متغيرات ثالثة (متداخلة ومعدلة) في العلاقة، مثل: (الأداء الوظيفي، الثقة، الدعم المدرك)، لعلها تسهم في تقديم شروحات للعلاقات بينهما وتحسين نسبة التفسير في الاختلاف بالمتغير التابع بشكل أفضل مقارنة بما توصلت إليه الدراسة الحالية، والتي كانت (80%).
- إعادة إجراء الدراسة وبنفس المتغيرين بتطبيقها على العاملين بالجامعات الخاصة الأخرى بالمحافظات الجنوبية، وإجراء دراسة مقارنة بين جامعة الإسراء والجامعات الخاصة الأخرى أو مع جامعات أهلية أو حكومية.
- استخدام المنهج التجريبي وذلك بجمع البيانات من العينة المستهدفة عند أكثر من نقطة زمنية بخطوة تتجاوز ما تم في توظيفه بالدراسة الحالية حيث جمعت البيانات لمرة واحدة، وكذلك استخدام أدوات أخرى أو خليط مثل طريقة المقابلة، والملاحظة، ومجموعات التركيز، وغيرها.

خلاصة الفصل:

تناول الفصل الحالي عرضًا شاملاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم تقسيم النتائج وفقًا لمتغيرات الدراسة وفرضياتها الأساسية والفرعية، مع بيان مدى تحقق أهداف الدراسة حيث تم تحقيقها جميعاً. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية إدارة الأزمات وتطوير الأداء المؤسسي في جامعة الإسراء بفلسطين، استنادًا إلى ما أظهرته النتائج من نقاط قوة وفرص للتحسين. وأخيرًا، تم عمل خطة إجرائية في محاولة لتسهيل تنفيذ التوصيات بتوضيح الجهات المسؤولة والأطر الزمنية وغيرها، واقتراح عدد من الموضوعات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في توسيع دائرة المعرفة العلمية حول الموضوع، ومعالجة بعض الفجوات البحثية التي لم تغطها الدراسة الحالية، بما يعزز من الأثر الأكاديمي والتطبيقي لها.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

- أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو جويل، ريم. (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز [رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين].
- أبو حطب، غسان. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(24)، 39-68.
- أبو درويش، حنين. (2022). تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في تطوير مهام التسويق. المجلة العربية للنشر العلمي، 2(1)، 407-415.
- أبو سمرة، حازم. (2018). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين].
- أبو عاصي، نور الهدى فايق. (2021). الإدارة الرشيدة ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف. (2020). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة: مداخل زحلول عملية. دار النيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002). دليل المدير في إدارة الأزمة في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري - العقود الإدارية - إدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

أبو هلال، رمزي. (2023). دور الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها، الإعلام المرئي نموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(7)، 10-33.

أوبكر، أحمد، والسيوطي، شيلي. (2024). أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "نموذجاً". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 9(21)، 161-192.

أحمد، أحمد. (2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

الأسد، خالد، والمحمودي، فضل. (2024). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2)، 680-711.

الأطرش، ذكرى. (2022). واقع تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس].

بدوان، زكريا. (2018). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة [رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين].

بلاسكة، صالح، وبوهزه، محمد. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات [رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر].

بورزان، آية. (2021). إدارة الأزمات. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

جاسم، انتظار. (2021). أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات: دراسة استطلاعية. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، 3(1)، 60-70.

الجبوري، علاء. (2005). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة - دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل].

- الجزار، أحمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الاسراء، فلسطين].
- جعفر، خولة. (2020). دور الاتصال الفعال في تحسين إدارة الأزمات التعليمية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، 28(2)، 312-335.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2022). مسح القوى العاملة للعام 2022: التقرير السنوي. رام الله - فلسطين .
- الحبابي، سالم. (2024). أثر الرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات (JRCM)، 5(2)، 1-16.
- حرز الله، أحمد، وأبو لبدة، صابرين. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(2)، 71-95.
- الحفيظي، ابراهيم. (2023). سمات وخصائص الأزمات الحديثة وسبل إدارتها. مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، 6(1)، 20-36.
- حلاق، بطرس. (2020). العلاقات العامة والأزمات. منشورات الجامعة الافتراضية، دمشق، سوريا.
- حماد، أحمد، اشتيوي، محمد، والنحال، محمود. (2022). مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات الاعلام المرئي الفلسطينية. مجلة جامعة الأقصى للعلوم الانسانية، 26(2)، 346-479.
- حمادي، انتصار؛ خضر، رائد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة: بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (60)، 129-182.
- حمادي، كمال. (2014). إدارة الأزمات: المفهوم، الأنواع، المراحل، والاستراتيجيات. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمد، فارس. (2024). تأثير فعالية إدارة الأزمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين [رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين].

- الحمداني، موفق، التل، سعيد؛ الجادري، عدنان، بني هاني، عبد الرزاق، أبو زينة، فريد، قنديلجي، وعامر إبراهيم. (2006). *مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الخشالي، شاكر؛ القطب، محيي الدين. (2007). *فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3(1)، 24-45.
- خضير، شادي. (2019). *أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية: دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة* [رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين].
- الخضير، محسن. (2003). *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية (ط.2)*. مكتبة مدبولي، القاهرة.
- خميس، أحمد، حمد، علي. (2024). *دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية - جامعة الزقازيق*، 46(2)، 692-721.
- خولة، بعيجي. (2016). *دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة: مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة* [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].
- الداوي، الشيخ. (2010). *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، جامعة الجزائر*، (7)، 2-15.
- الدعجة، فراس محمود. (٢٠١٦). *أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية - لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية* [رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر].
- الدليمي، عبد الرزاق. (2012). *الإعلام وإدارة الأزمات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان*.
- دودين، أحمد. (2010). *بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. دار المنهل للنشر، عمان*.

دودين، أحمد. (2010). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال . دار المنهل للنشر، عمان.

ربابعة، فاطمة. (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. مجلة جامعة مؤتة، 26 (7)، 109-164.

رخا، محمد. (2019). واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (184، ج2)، 555-612.

رضوان، محمود. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن . المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

الرضيع، خالد. (2011). مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة. [رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].

الرفاعي، ممدوح؛ جبريل، ماجدة. (2007). إدارة الأزمات. كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الزمر، إبراهيم. (2019). درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي [رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين].

السبيعي، مرزوق، فاضل، هشام، ومحمود، عبد الحفيظ. (2022). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي السعودي في المنطقة الغربية. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 46(1)، 56-90.

سلام، فهمي؛ الحكيمي، وائل. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(1)، 39-123.

سلامة، سلامة. (2026). أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر. المجلة العربية للإدارة، 46(4)، 1-18.

سليمان، السعيد. (2022). تصور مقترح لتحسين الأداء المؤسسي بكليات التربية جامعة كفر الشيخ في ضوء أبعاد نموذج ماكينزي S-7 McKinsey من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، 195 (2)، 1-53.

الشبلي، هيثم، الخزاعي، حسن، وجابر، نصر. (2011). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية: أنموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية. *مجلة العلوم الانسانية*، (35)، 37-69.

شكاف، المبروك. (2023). المهارات الإدارية ودورها في زيادة وتحسين أداء المؤسسات والشركات: شركات التأمين في مدينة طرابلس أنموذجاً. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(2)، 855-872.

الشماع، خليل؛ وحمود، كاظم. (2007). *نظرية المنظمة* (ط.3). دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الشنطي، محمود، أبو عودة، إبراهيم (2019). الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بجهاز الشرطة الفلسطينية. *مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود*، 28(2)، 113-145.

الشنطي، محمود؛ الشنباري، مهنا. (2022). أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(2)، 62-92.

الشيخ، باسل. (2025). واقع ممارسة القيادة الملهمة وأثرها في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة [رسالة دكتوراه، كلية علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة البطانة].

صالح، صديق، لقمة، أبو بكر، وأحمد، محمد. (2023). أثر سمات الشخصية الريادية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المستشفيات 2020-2022م. *المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 2(3)، 1-13.

صباية، فادي. (2023). دور القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات بجامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية. *المجلة الإفريقية للبحوث العلمي*، 3(1)، 45-62.

- صبري، صلاح، ازريقات، سائد. (2024). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 2(1)، 679-651.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). *مفاهيم إدارية جديدة*. دار الثقافة، عمان.
- الطراونة، محمد. (2011). *إدارة الأزمات*. دار اليراع للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الرحمن، أشرف. (2022). أثر تطبيق الرقابة التنظيمية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 3(13)، 98-45.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001). *البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه*. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العجلوني، محمود. (2009). إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال: دراسة ميدانية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (20)، 1-10.
- العجمي، عوض، الحلواني، حنان، و ثابت، ثابت. (2024). تطوير الأداء الإداري بمراكز إدارة الأزمات بجامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 6(1)، 90-56.
- العدلوني، محمد. (2002). *العمل المؤسسي*. دار ابن حزم، بيروت.
- العطا، عاهد، وحمدونة، علاء. (2023). الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الجنوبية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 43(1)، 61-54.
- عياصرة، محمود. (2008). *إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير*. دار الحامد للنشر، عمان.
- الغوش، أبهجيت؛ النويصر، ناصر؛ شمسي، محمد. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على جمعيات خيرية بمدينة الرياض. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(47)، 90-36.
- فارس، ظافر. (2021). *إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء العاملين في شعب المشاريع، والتخطيط والمتابعة والموازنات في المديريات التابعة لمديرية بلديات واسط* [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء].

الفرجاني، عبد الفتاح، خلف الله، بهاء الدين. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(5)، 993-1030.

فروانة، حازم. (٢٠١٩). أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 3(2)، 233-265.

فورة، محمد. (2020). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر الإداريين في جامعة الأقصى بغزة [رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية].

قفة، محمد. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى].

قنديل، طارق. (2021). أثر التفكير الإبداعي على إدارة الأزمات (كورونا) في المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية: دراسة حالة جمعية الصلاح الإسلامية [رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس].

قهاوجي، أمينة. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. أبعاد اقتصادية، 5 (1)، 298-330.

كشوب، علي. (2022). دور القيادة في مواجهة الأزمات في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار: دراسة تطبيقية على تأثير أزمة كورونا (كوفيد-19) [رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية].

اللامي، غسان؛ والعيساوي، خالد. (2016). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.

لعرافي، راضية، الحاج، محمد، وقريشي، محمد. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة بسكرة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة التنمية الاقتصادية، 8(1)، 109-133.

ليلى، فتيحي (2019). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة هالبرتون [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة].

ماضي، خليل؛ السيد، علا. (2022). التشخيص الاستراتيجي وفقاً لنموذج ماكنزي وأثره على إدارة الأزمات في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. *مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية*، 24(1)، 1-26.

مجلد، أسامة؛ السعدي، وليد. (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، 6(24)، 421-464.

المحسي، طيبة. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 72(7)، 146-33.

محمد، سامية، متولي، شريف، وأحمد، أسماء. (2023). أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر. *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، 45(3)، 322-352.

المحمدي، سعد. (2021). نماذج في الإدارات المعاصرة . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

محمود، ناجي؛ فاضل، سلامة؛ محمود، صابر. (2020). واقع إدارة الأزمات في التعليم الجامعي -جامعة سامراء أنموذجاً- دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة سامراء. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16، 1-17.

مداني، ليلي. (2021). تأثير الأزمات والكوارث على الحكومات والإشكالات التي تترتب ضمن استجابتها. *مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية*، 4(3)، 35-52.

المرجوشي، أيتين. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية . دار النشر للجامعات.

مزهوده، عبد الملوك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، *مجلة العلوم الإنسانية: جامعة محمد بن خضير بسكرة. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية*، 1(1)، 85-100.

مصبح، جهاد. (2022). التوجهات الريادية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية بمحافظات غزة [رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى] .

مطر، رشا. (2023). تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية [رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس].

المعمري، سالم؛ مصطفى، عبد الحميد؛ حمدي، محمود. (2023). أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة والشباب والرياضة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14 (1)، 389-411.

المغربي، محمد. (2011). *إدارة الأزمات والكوارث*. الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة.

مقابلة هاتفية غير منشورة، (2) من العمداء في جامعة الإسراء، (2) رؤساء الأقسام، (2) محاضر. (2025)، 2 مارس-6 مارس).

منصور، منصور. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM). *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (41)، 89-114.

موقع جامعة الإسراء. (2025). *إجراءات مواجهة الأزمة - حرب أكتوبر*. تم الاطلاع عليه في 14 فبراير، من <https://www.facebook.com/israaedu>

موقع جامعة الإسراء. (2025). *نبذة عن الجامعة*. تم الاطلاع عليه في 06 مارس، من www.israa.edu.ps

موقع وزارة التربية والتعليم العالي - دولة فلسطين. (2025). تم الاسترداد من www.mohe.pna.ps

موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دولة فلسطين. (2024). تم الاسترداد في 09 يناير، من <https://www.mohe.pna.ps/moehe/moehecreation>

الناجي، فهد. (2012). *أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى* [رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط].

نعيمة، يحيى. (2015). مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 8 (2)، 88-107.

الياسري، أكرم وحسين، ظفر (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 15(3), 236-241.

Akbari, M. H., & Gözen, A. (2022). The impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 5(1), 109–121.

Ako, E. (2023). Effects of crises management on the performance of employees: Case of The University of Bamenda (UBa). *Frontiers in Management Science*, 2(2), 53–67.

Al Jaber, A. M., & Qawasmeh, F. (2020). The impact of using social media in crisis management according to employees' perspectives. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 628–644.

AL-Krabsheh, A., Abo Murrad, M., & Krabsheh, A. (2022). The impact of crisis situation on the development of business continuity management during the COVID-19 pandemic in Jordanian hospitals. *Ekonomias Srodowisko*, 1(80), 84–108.

Bahena, B. M., Moreno, J. C., & Hernandez, P. C. (2021). Covid-19 crisis management in Mexico: Initial reopening. *Revista de Direito da Cidade*, 13(2), 541–563.

Björnqvist, A., Jonson, C.-O., Prytz, E., Johansson, B. J. E., & Berggren, P. (2025). Assessing the impact of evaluations of crisis management efforts. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 118, 105226. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2025.105226>

Ciekanowski, Z., Nowicka, C., Żurawski, S., Czech, A., & Zdunek, A. (2023). Crisis management and crisis situation in the organization. *European Research Studies Journal*, XXVI(4), 339–353.

- Creswell, J. W. (2014). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson Education.
- Evans, N., & Elphilck, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning. *International Journal of Tourism Research*, 7, 135–150.
- Fishman, D. A. (1999). ValuJet flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, 47(4), 345–375. <https://doi.org/10.1080/01463379909385567>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harath, M., & Roslimahmood, H. (2014). Strategic orientations and SME performance: Moderating effect of absorptive capacity of the firm. *Asian Social Science*, 10(13), 95–107.
- Hazaa, Y., Almaqtari, M., & A1-Swidi, A. (2021). Factors influencing crisis management: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1–45.
- Iftikhar, R., Majeed, M., & Drouin, N. (2023). Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 100–125.
- John, R. S., James, G. H., & Richarddt, N. O. (2002). *Organizational behavior* (7th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Kassa, B. Y., & Worku, E. K. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2025), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100474>

- Khatoon, S., & Farooq, A. (2014). Balanced scorecard to measure organizational performance: A case-based study. *The International Journal of Business & Management*, 2(9), 106–119.
- Kimonyo, T. (2024). The impact of employee experience on organizational performance: Driving innovation, engagement, and customer satisfaction. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 14(2), 220–229.
- Maghdid, R., Othman, B., & Omer, A. (2022). From crisis to crisis management: Causes and impacts of crises in the public sector. *Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 65–74.
- Maktabi, S., & Khazaei, A. (2014). The impact of organizational learning on organizational performance and organizational innovation: Evidence from the bank industry of Iran. *TI Journals, International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(10), 569–573.
- Merzouk, F., & Omar, M. B. C. (2024). The role of crisis management strategies in the continuity of school education in Malaysia. *Journal of Chemical Health Risks*, 14(1), 62–74. <http://www.jchr.org>
- Moore, D. S., McCabe, G. P., Alwan, L. C., Craig, B. A., & Duckworth, W. M. (2016). *The practice of statistics for business and economics*. WH Freeman.
- Olawale, S. (2014). Crisis management strategy and its effects on organizational performance of multinational corporations in Nigeria: Empirical evidence from Promassidor Ltd. *European Journal of Business and Management*, 26(23), 79–86.
- Oparanma, A. O., & Wechie, I. (2014). Crisis management processes to ensure effective and continuous performance. *Journal of Business and Management*, 16(8), 01–04.
- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of the recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2).

- Padmawidjaja, L., Sutrisno, T. F. C. W., Ardyan, E., Istiatin, I., & Wijayadne, D. R. (2022). The role of decision-making quality and innovation culture on company performance and business sustainability. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(S1), 1–11.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48–59.
- Peterson, G. D., Beard, T. D. Jr., Beisner, B. E., Bennett, E. M., Carpenter, S. R., Cumming, G. S., Dent, C. L., & Havlicek, T. D. (2003). Assessing future ecosystem services: A case study of the Northern Highlands Lake District, Wisconsin. *Conservation Ecology*, 7(3), 1–8.
- Pobyleva, A., & Sidorova, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalization in Higher Education: Management of Higher Education and Research*, 3(1), 23–35.
- Ramzam, S., & Alzataril, M. (2020). crisis management factors that affect the organizational sustainability through the performance in Palestinian listed companies; moderation interaction of Transformational leadership. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21(4), 27–33.
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (2014). Designing and conducting survey research: A comprehensive guide (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Redding, S., & Layland, A. (2017). *Strategic performance management: Organizing people and their work in the SEA of the future* (Rev. ed.). Building State Capacity and Productivity Center.
- Riyadi, A., Jamaluddin, M. R., & Zulkifly, M. I. (2022). Examining the impact of crisis management on brand performance of upscale hotels in the post-COVID-19 crisis in Indonesia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(11), 853–875.

- Roseline, M., & Monday, K. (2020). Crisis management and organizational agility: A theoretical review. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 7(5), 5–12.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Charles C. Thomas Publisher.
- Saflo, A., Aldarwish, M., & Khadija, H. (2023). The impact of modern crisis management strategies on crisis management planning. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 9(7), 12–21.
- Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Business Management and Economics*, 4(1), 1–8.
- Singhall, M. (2021). Crisis management to enhance organizational performance. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 71(121), 102–106.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1.	د. منية مزيد	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة الاسراء
2.	د. خالد دهليز	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	الجامعة الإسلامية
3.	د. وائل ثابت	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة الأزهر
4.	د. وفيق الأغا	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة الأزهر
5.	د. سمر عطا الله	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الاسراء
6.	د. إسماعيل قاسم	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعة الإسلامية
7.	د. منصور الأيوبي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	كلية فلسطين التقنية
8.	د. عماد الصوالحي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الأقصى
9.	د. محمد الزعنون	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة غزة
10.	د. نبيل اللوح	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعات الفلسطينية
11.	د. خليل ماضي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعات الفلسطينية
12.	د. عامر أبو شريعة	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعات الفلسطينية

ملحق (2): أداة الدراسة

الأخ/ ت الكريم/ ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/تعبئة استبانة لدراسة ماجستير

يقوم الباحث بدراسة حول "أثر إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية الخاصة: (دراسة حالة على جامعة الأسراء)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير "تخصص إدارة الأعمال" في جامعة الأسراء بغزة، كلي أمل من سيادتكم منحي جزءاً من وقتكم بتعبئة الاستبانة المرفقة بدقة وبما يتوافق مع وجهة نظركم، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وذلك بهدف التوصل إلى نتائج تفيد الجامعة والمجتمع بشكل عام.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
2. المؤهل العلمي:	☐ دكتوراه	☐ ماجستير
	☐ بكالوريوس	☐ دبلوم
3. المسمى الوظيفي:	☐ رئيس جامعة / نوابه ومساعديه	☐ عميد كلية / نوابه ومساعديه
	☐ مدير (دائرة، وحدة، مركز) ونوابه	☐ رئيس قسم (أكاديمي)
	☐ رئيس قسم (إداري)	☐ إداري
	☐ محاضر	☐ أخرى: حدد.....
4. سنوات الخدمة:	☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5- أقل من 10 سنوات
	☐ 10- أقل من 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر

ثانياً: المتغير المستقل: إدارة الأزمات

تتضمن القائمة التالية مجموعة من العبارات المتعلقة بفعالية إدارة الأزمات في الجامعة التي تعملون بها. وقد تم تصميمها وفق مقياس خماسي لتحديد درجة الحدوث أو التوافر، حيث يُمثل الرقم (1) "لا أوافق بشدة" ويعني عدم الحدوث أو التطبيق، في حين يُمثل الرقم (5) "أوافق بشدة" ويعني تحقق المفهوم بشكل مؤكد. يرجى التفضل بوضع علامة (✓) أمام الرقم الذي يعكس رأيكم بأكثر قدر من الدقة.

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
إشارات الإنذار المبكر						
1.	تمتلك الجامعة وحدة بهيكلها التنظيمي لمراقبة الإشارات المبكرة للأزمات.					
2.	تقوم الجامعة بتحليل البيئة المحيطة بها لاستشعار الأزمات المستقبلية.					
3.	تعقد الجامعة برامج تدريبية للعاملين حول رصد وتحليل مؤشرات الأزمات.					
4.	تمتلك الجامعة آلية واضحة للإبلاغ عن المخاطر المحتملة.					
5.	يتم التعامل بجدية مع الشكاوى التي قد تشير إلى وجود مشكلة قادمة.					
الاستعداد والوقاية						

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1.	تمتلك الجامعة خطط معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات.					
2.	تعمل الجامعة على تنفيذ تدريبات دورية تحاكي الأزمات لضمان الجاهزية.					
3.	تخصص الجامعة موارد كافية لضمان فعالية التعامل مع الأزمات.					
4.	تشكل الجامعة فرق عمل متخصصة لمواجهة الأزمات داخلها.					
5.	تحرص الجامعة على تقييم المخاطر المحتملة وتحديث خطط الوقاية وفقاً لها.					
احتواء الأضرار						
1.	لدى الجامعة إجراءات واضحة للحد من تفاقم الأزمات عند وقوعها.					
2.	تتخذ الجامعة قرارات سريعة وفعالة للسيطرة على الأزمات فور حدوثها.					
3.	يوجد بالجامعة نظام اتصال داخلي فعال لضمان التنسيق السريع أثناء الأزمات.					
4.	تعمل الجامعة على التنسيق الفوري مع الجهات الخارجية المختصة لاحتواء الأزمات فور وقوعها.					
5.	تعمل الجامعة على منع انتقال الأزمة إلى أماكن أخرى داخلها.					
استعادة النشاط						
1.	تضع الجامعة إجراءات واضحة لاستئناف العمل بشكل سريع بعد انتهاء الأزمات.					
2.	تقيم الجامعة الأضرار وتضع الاستراتيجيات لإصلاحها بكفاءة.					
3.	توفر الجامعة الموارد المالية والإدارية لضمان عودتها للعمل بشكل طبيعي.					
4.	يوجد نظام دعم لتعافي العاملين وإعادة دمجهم في بيئة العمل بعد الأزمة.					
5.	يتم اعداد تقارير تحليلية عن مدى نجاح عمليات التعافي بعد الأزمات.					
التعلم والتقييم						
1.	تقوم الجامعة بتحليل أسباب الأزمات بعد حدوثها لتجنب تكرارها.					
2.	تُحدث الجامعة خططها بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.					

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
3.	توثق الجامعة تجاربها في إدارة الأزمات لاستخدامها كمرجع مستقبلي.					
4.	تشرك الجامعة جميع الموظفين في مراجعة استراتيجيات التعامل مع الأزمات.					
5.	تستفيد الجامعة من خبرات مؤسسات أخرى واجهت أزمات مماثلة.					

ثالثاً: المتغير التابع الأداء المؤسسي

تتضمن القائمة التالية مجموعة من العبارات التي تتعلق بالأداء المؤسسي في الجامعة التي تعملون بها. وتُعرض أمام كل عبارة خمس درجات للإجابة، تتراوح من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة". يرجى وضع علامة (✓) أمام الرقم الذي يعكس رأيكم بدرجة دقيقة وصادقة.

م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1.	تعتمد الجامعة على تنوع مصادر الإيرادات لضمان الاستدامة المالية.					
2.	تطبق الجامعة آليات رقابة مالية لضمان الاستخدام الأمثل لمواردها.					
3.	تستثمر الجامعة في مشاريع وبرامج تزيد من إيراداتها وتدعم تطورها.					
4.	تولي الجامعة اهتماماً بتقديم منح دراسية لدعم الطلبة وتعزيز تعليمهم.					
5.	تقيس الجامعة رضا المستفيدين من خدماتها بشكل دوري.					
6.	تستجيب الجامعة بفعالية لشكاوى الطلبة والمجتمع الأكاديمي.					
7.	تحافظ الجامعة على شراكات مع القطاعات المختلفة لتوظيف الخريجين.					
8.	توفر الجامعة فرصاً مستمرة لتطوير وتعلم العاملين لديها.					
9.	تركز الجامعة على تلاءم برامجها مع احتياجات سوق العمل.					
10.	تلتزم الجامعة بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في برامجها وخدماتها.					

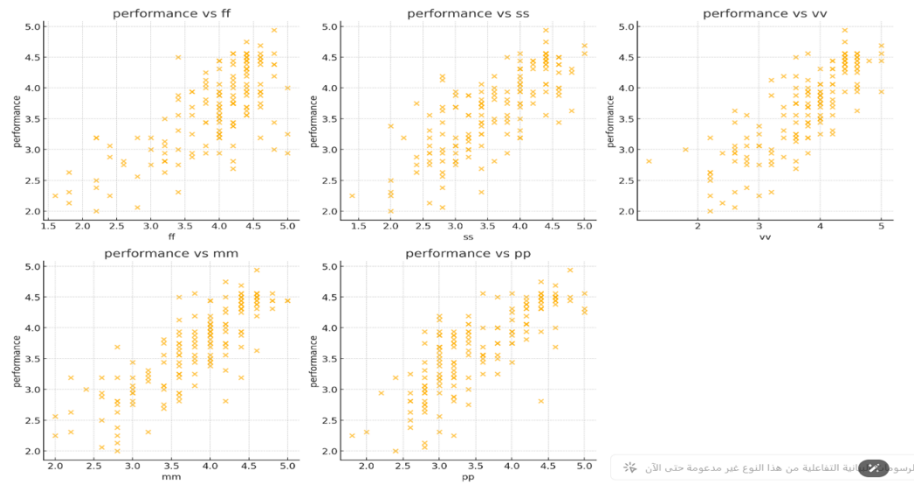
م	الفقرة	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
11.	تعتمد المناهج الدراسية للجامعة على مزيج من التعلم النظري والتطبيقي.					
12.	تلتزم الجامعة بتقديم دعم مستمر للبحث العلمي لمواجهة التحديات المستقبلية.					
13.	توجه الجامعة أنشطتها البحثية في التطوير المجتمعي.					
14.	توفر الجامعة بيئة تعليمية مرنة للتعلم وفق أساليب متنوعة (وجاهي، مدمج، عن بُعد).					
15.	توفر الجامعة بيئة تكنولوجية متطورة تُمكن أعضاء هيئة التدريس والموظفين من أداء مهامهم بفعالية.					
16.	توفر الجامعة منصات تعليم إلكتروني تدعم أساليب التدريس الحديثة وتساهم في تحسين تجربة التعلم.					

ملحق (3): فحص افتراضات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

جدول (I) معامل تضخم البيانات، والتباين المسموح به، والالتواء، واستقلالية الأخطاء

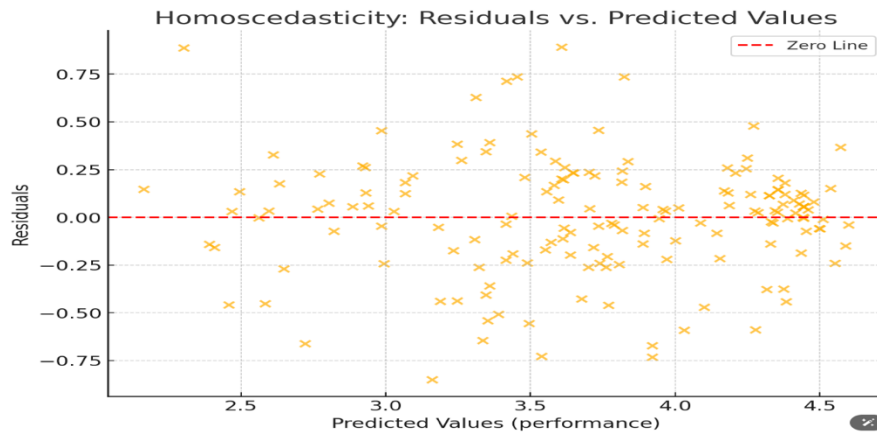
البعد	كلمنجروف-سمرنوف	الدالة	Skewness الالتواء	VIF معامل التضخم	Tolerance التباين المسموح به	Durbin-Watson
إشارات الإنذار المبكر	0.072	0.200	-0.347	2.522	0.397	1.909
الاستعداد والوقاية	0.089	0.133	-0.472	4.673	0.214	
احتواء الأضرار	0.066	0.150	-0.056	5.287	0.189	
استعادة النشاط	0.060	0.190	-0.067	5.032	0.199	
التعلم والتقييم	0.078	0.120	-0.006	3.273	0.306	

يوضح الجدول (I) نتائج اجراء فحص التوزيع الطبيعي (Normality)، وتشير نتائج اختبار (كلمنجروف سيمرنوف) إلى أن جميع أبعاد إدارة الأزمات تتبع التوزيع الطبيعي حيث القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05)، وأظهرت معاملات الالتواء لجميع أبعاد إدارة الأزمات قيماً ضمن المدى المقبول إحصائياً (بين -1 و +1)، مما يشير إلى تماثل توزيع البيانات ويدعم افتراض التوزيع الطبيعي. فضلاً، فإن حجم العينة الكبير ($n = 169$) يسمح باستمرار في تحليل الانحدار نظراً لقوة الاختبارات الإحصائية في العينات الكبيرة. كما يُظهر أن جميع الأبعاد لديها معاملات تضخم تباين (VIF) أقل من (10)، و (Tolerance) أعلى من (0.1)، مما يشير إلى خلو القيم من مشكلات الارتباط الخطي المتعدد. كما أن قيم الالتواء مقبولة وضمن المدى المقبول. وأيضاً تم التحقق من افتراض استقلالية الأخطاء باستخدام معامل (Durbin-Watson)، وقد بلغت قيمته (1.909)، وهي قريبة جداً من القيمة المثالية (2.0)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي الناتجة عن النموذج. وبناءً على ذلك، فإن افتراض استقلالية الأخطاء متحقق، وهو شرط مهم لضمان صحة تقديرات نموذج الانحدار وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات. ومن جهة أخرى، فقد أجري فحص الخطية (Linearity) وتبين المخططات الرسومية (شكل رقم II) (مخططات التبعثر) بين كل بعد (مرحلة) من مراحل إدارة الأزمات والأداء المؤسسي، وجميع المخططات تُظهر اتجاهاً خطياً تصاعدياً واضحاً بين المتغيرات. أي، وجود علاقة خطية موجبة بين المتغيرات، وهو ما يحقق أحد أهم افتراضات تحليل الانحدار.



شكل (II): (مخططات التبثر) بين كل بعد (مرحلة) من مراحل إدارة الأزمات والأداء المؤسسي

كما تم التحقق من افتراض تجانس التباين (Homoscedasticity) من خلال فحص شكل التبثر بين المتنبقيات والقيم المتوقعة، حيث أظهر الشكل رقم (III) أن المتنبقيات موزعة بشكل عشوائي حول خط الصفر دون وجود نمط واضح، مما يشير إلى تحقق هذا الافتراض. ويُعد تحقق هذا الشرط ضروريًا لضمان ثبات تباين الأخطاء عبر جميع مستويات المتغيرات المستقلة.



الشكل رقم (III)

ويتضح من جميع ما سبق، وبالرجوع إلى المخططات التوضيحية والجدول فإنه تم التحقق من جميع افتراضات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، مما أتاح تطبيق النموذج بثقة إحصائية عالية.