



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا
الدبلوم العالي المعادل للماجستير
في التخطيط الاستراتيجي الأمني

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة
للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية

دراسة مقدمة

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء
كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير
في التخطيط الاستراتيجي الأمني

تقدم بها الباحث

(معزز جاسم محمد الربيعي)

بإشراف الأستاذ الدكتور

(أكرم محسن مهدي الياسري)



الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي
الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ
أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة

الآية (١١)

(أقرار المشرف)

أقر أن إعداد الدراسة الموسومة بـ(الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية)، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، قد جرى إعدادها تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني.

المشرف

الأستاذ الدكتور

أكرم محسن مهدي الياسري

٢٠٢١ / ٨ / ٣٠

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على توصية الأستاذ المشرف، أرشح هذه الدراسة للمناقشة

الأستاذ

فؤاد حمودي العطار

رئيس قسم إدارة الأعمال

٢٠٢١ / ٨ / ٣٠

(إقرار الخبير اللغوي)

﴿ت﴾

(إقرار الخبير اللغوي)

أشهدُ أن هذه الدراسة الموسومة بـ(الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية)، دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، قد جرى تقويمها لغوياً بإشرافي.

الخبير اللغوي

٢٠٢١
د. هادي هادي
جامعة بغداد / كلية العلوم الإسلامية
٢٠٢١ / ٩ / ١٣

(إقرار لجنة المناقشة)

نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، نشهد أننا قد اطلعنا على رسالة طالب الدبلوم العالي المعادل للماجستير معزز جاسم محمد الموسومة بـ(الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية)، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية. وناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها، وقد وجدنا أنه جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني.

عضواً

عضواً

عضواً

رئيساً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

عميد كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

٢٠٢١ / /

الإهداء

الى.... أمي وابي العزيزين على قلبي أطال الله في عمرهما

الى.... زوجتي الحبيبة الغالية التي ساندتني في كل خطوة

من خطوات حياتي

الى ولدي قررة عيني وريحانة فؤادي حفظه الله لي

الى أخوتي وأختي ادامهم الله لي نخرأ

والى كل من أسرة نجاحي

أهديه هذا الجهد المتواضع تقديراً ومحبةً ووفاء

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين
وعلى اله وصحبه أجمعين قال تعالى : بسم الله الرحمن الرحيم
(رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت بها عليّ وعلى والدي
وان اعمل صالحا ترضاه) صدق الله العظيم (سورة النمل آية ١٩)

انطلاقاً من هذه الآية الكريمة وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل والثناء لأصحاب
المعروف أتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير إلى صاحب العلم الوافر،
ورعايته وتوجيهاته العلمية الصائبة والمستمرة أستاذي ومشرفي الفاضل
(أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري)، وادعو الله العزيز القدير إن يجزيه بكل
الخير على جهوده المعطاء والتي تكلفت بإخراج هذه الدراسة المتواضعة
بصورتها النهائية.

كما يطيب لي أن أتقدم بازكى معاني الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل
رئيس لجنه المناقشة وأعضائها المحترمين بتفضلهم بمناقشة رسالتي وتحملهم
عناء القراءة والتقويم وما سيبدونه من آراء تعزز هذه الدراسة، وكذلك الى
جميع أساتذتي الافاضل في قسم إدارة الاعمال- كلية الادارة والاقتصاد- جامعه
كربلاء على جهودهم ورعايتهم الكريمة خلال السنة البحثية الأولى، وتمنياتي
من الله لهم بكل التوفيق وأدامهم لما فيه الخير. وكذلك شكري وامتناني إلى
جميع السادة المحكمين لما أبدوه من آراء أسهمت في تقويم الاستبانة.

كما أتقدم بخالص الثناء والشكر الجزيل الى السيد اللواء زياد طه علي مدير
عام التدريب والتأهيل المحترم والسيد العميد محمد كاظم مدير قسم التخطيط
والمتابعة والاحصاء وجميع زملاء وزميلات العمل لمساعدتهم لي ورفدي
بمتطلبات دراستي من معلومات ووثائق ما اغنت الجانب العملي. ولكل من
تفضل عليّ بالدعاء واعتذر لكل الذين مدوا لي يد المساعدة أثناء دراستي ولم
أتمكن من ذكر أسمائهم أمنياتي لهم بالنجاح والتقدم...

والله ولي التوفيق

الشيخ محمد
كاظم محمد كاظم

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى علاقة التأثير والارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية كمتغير معتمد لقيادات من وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في مقر وزارة الداخلية العراقية. وبغية تحقيق ذلك اعتمد الباحث أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) بينما تم اعتماد أبعاد فاعلية إدارة الازمات التنظيمية والمتمثلة في (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد).

تم اختيار عينة الدراسة من قيادات الوكالة انفا، أذ بذلك بلغ حجم العينة المبحوثة (١٦٥) مديراً، مقسمة على النحو التالي (٦ مدير عام و٣٧ مدير مديرية، و٢٤٧ مدير قسم). تمثلت مشكلة الدراسة بشكل أساس في ضعف الرؤية الادراكية لعينة الدراسة للعلاقة ما بين المتغيرين المستقل والمعتمد.

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة. وعدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية فضلاً عن البرامج الإحصائية لتحليلية المناسبة في عملية تحليل ومعالجة البيانات، وتمخض عن هذه الدراسة عدد من الاستنتاجات أهمها

(وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن علاقة التأثير الايجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير المعتمد)، وبناءً على ذلك تمخض عن الدراسة عدد من التوصيات المهمة بذات العلاقة.

المصطلحات الدالة: الرشاقة الاستراتيجية، فاعلية إدارة الازمات التنظيمية، الازمات، إدارة الازمات.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	.١
ب	الاهـداء	.٢
ت	الشكر والتقدير	.٣
ث	المستخلص	.٤
ج	قائمة المحتويات	.٥
ح - خ	قائمة الاشكال	.٦
د - ذ	قائمة الجداول	.٧
ذ	قائمة الملاحق	.٨
٢ - ١	المقدمة	.٩
٣٣ - ٣	الفصل الأول: التأطير المنهجي للدراسة و بعض الدراسات السابقة	.١٠
٢٠ - ٥	المبحث الأول: التأطير المنهجي للدراسة	.١١
٣٣ - ٢١	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	.١٢
١١٤ - ٣٤	الفصل الثاني: التأطير المفاهيمي للدراسة	.١٣
٦٨ - ٣٧	المبحث الأول: الرشاقفة الاستراتيجية	.١٤
١٠٨ - ٦٩	المبحث الثاني: فاعلية إدارة الازمات التنظيمية	.١٥
١١٥ - ١٠٩	المبحث الثالث: العلاقة ما بين متغيرات الدراسة	.١٦
١٤٧ - ١١٦	الفصل الثالث: التأطير العملي للدراسة	.١٧
١٢٧ - ١١٧	المبحث الأول: اختبار أداة القياس وتطويرها	.١٨
١٣٧ - ١٢٨	المبحث الثاني: الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراية وابعادها	.١٩
١٤٧ - ١٣٨	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	.٢٠
١٥٤ - ١٤٨	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	.٢١
١٥٢ - ١٤٩	المبحث الأول: الاستنتاجات	.٢٢
١٥٤ - ١٥٣	المبحث الثاني: التوصيات	.٢٣
١٧٦ - ١٥٥	المصادر	.٢٤
IX - I	الملاحق	.٢٥
a	المستخلص باللغة الإنكليزية	.٢٦

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	ت
٨	المخطط الافتراضي لمتغيرات الدراسة	.١
١٤	النوع الاجتماعي لعينة الدراسة	.٢
١٤	الفئة العمرية لعينة الدراسة	.٣
١٥	نسبة التحصيل الدراسي لعينة الدراسة	.٤
١٥	نسبة الدورات التدريبية لعينة الدراسة	.٥
١٦	نسبة عدد سنوات الخدمة لعينة الدراسة	.٦
١٧	نسبة عدد المناصب الوظيفية لعينة الدراسة	.٧
١٧	نسبة عدد الرتب العسكرية والموظفين المدنيين لعينة الدراسة	.٨
٣٦	هيكل توضحي لمحتويات الفصل الثاني ومباحثه الثلاثة	.٩
٤٠	العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية	.١٠
٤٤	أهمية تطبيق مفهوم الرقابة الاستراتيجية	.١١
٤٧	مراحل نمو الرقابة الاستراتيجية	.١٢
٤٩	أنماط الرقابة الاستراتيجية	.١٣
٥٠	النموذج المفاهيمي لتنفيذ الرقابة وفق (Zhang & Sharifi, 2000)	.١٤
٥١	نموذج الرقابة الاستراتيجية وفقاً لـ (Sambamurthy et.al, 2003)	.١٥
٥٢	نموذج الرقابة الاستراتيجية في منظمات الاعمال وفقاً (Santala, 2009)	.١٦
٥٣	نموذج الرقابة الاستراتيجية وفقاً لـ (Doz & Kosonen, 2009)	.١٧
٥٤	نموذج الرقابة الاستراتيجية وفقاً لـ (Oyedijo, 2012)	.١٨
٥٥	نموذج الرقابة الاستراتيجية وقدرات نظم المعلومات وفقاً (Mavengere, 2013)	.١٩
٥٦	نموذج الرقابة الاستراتيجية وفقاً لـ (Wendler, & Dresden, 2014)	.٢٠
٥٨	نموذج تطبيق الرقابة في نظم المعلومات وفقاً لـ (SAHID & Belaisaoui, 2016)	.٢١
٥٩	نموذج للرقابة الاستراتيجية وفقاً (Sampath & Krishnamoorthy, 2017)	.٢٢
٥٩	نموذج الرقابة الاستراتيجية وفقاً (Al-Romeedy, 2019)	.٢٣
٦٠	نموذج لمنهج القيادة في المنظمة الرشيقية لـ (Rzepka & Bojar, 2020)	.٢٤
٦١	ابعاد الرقابة الاستراتيجية	.٢٥
٦٣	مكونات بعد الحساسية الاستراتيجية	.٢٦
٦٥	مكونات بعد وحدة القيادة	.٢٧
٦٦	مكونات بعد سيولة الموارد	.٢٨
٧٣	مصفوفة انواع الازمات وفقاً لـ (coombs)	.٢٩

٧٤	هيكل لأنواع الازمات	٣٠
٧٦	أنواع الازمات حسب عدد من الأسس وفقاً لأراء الباحثين.	٣١
٧٧	أسباب الازمات التنظيمية	٣٢
٧٨	أسباب نشوء الازمات	٣٣
٨١	دورة حياة الازمة بمراحلها الخمسة	٣٤
٩١	استراتيجية إدارة الازمات	٣٥
٩٧	مراحل إدارة الازمات.	٣٦
٩٨	نموذج إدارة الازمة وفقاً لـ (Spillan)	٣٧
٩٩	نموذج ادارة الازمة وفقاً لـ (Fildes, & Rose)	٣٨
٩٩	نموذج إدارة الازمة وفقاً لـ (Jaques, 2007)	٣٩
١٠٠	نموذج لمناهج إدارة الازمات وفقاً (Sahin et al., 2015)	٤٠
١١٩	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	٤١
١٢٠	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	٤٢
١٢٢	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية	٤٣
١٢٣	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس فاعلية ادارة الازمات التنظيمية قبل التعديل	٤٤
١٢٤	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بعد التعديل	٤٥
١٣٣	التمثيل البياني لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية	٤٦
١٣٧	التمثيل البياني لابعاد متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	٤٧
١٤٢	تأثير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	٤٨
١٤٣	تأثير الحساسية الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	٤٩
١٤٥	تأثير وحدة القيادة في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	٥٠
١٤٦	تأثير سيولة الموارد في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	٥١

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	ت
١٢	اسماء مديريات الوكالة الادارية والمالية – لوزارة الداخلية	.١
١٢	الاعداد والنسب المؤية للاستبانات الموزعة على عينة الدراسة	.٢
١٣	وصف عينة الدراسة	.٣
١٩	متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادهما الفرعية ومقاييسهما	.٤
٢٤ - ٢١	بعض الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية	.٥
٢٦ - ٢٤	بعض الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية	.٦
٢٩ - ٢٦	بعض الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	.٧
٣٢ - ٢٩	بعض الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	.٨
٤٣ - ٤١	اهم مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية استناداً لآراء عدد من الباحثين	.٩
٦٧	معوقات الرشاقة الاستراتيجية وفق ابعادهما	.١٠
٦٨ - ٦٧	الأسباب الرئيسية لفشل المنظمات في الحفاظ على الرشاقة الاستراتيجية وفق ابعادهما الثلاثة	.١١
٧١	اهم المفاهيم المتعلقة بالآزمات وفق آراء الباحثين	.١٢
٧٣ - ٧٢	المفاهيم المرتبطة بالأزمة	.١٣
٧٥ - ٧٤	مجموعة من الآزمات التنظيمية وفقاً لرأي (Boin)	.١٤
٧٥	أنواع الآزمات وفقاً لـ (Harwati)	.١٥
٨٤ - ٨٣	بعض مفاهيم إدارة الآزمات	.١٦
١١٧	ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة	.١٧
١١٩	اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	.١٨
١٢٠	اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير فاعلية ادارة الآزمات التنظيمية	.١٩
١٢١	مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي	.٢٠
١٢٢	معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	.٢١
١٢٤	معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس فاعلية ادارة الآزمات التنظيمية	.٢٢
١٢٥	مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا	.٢٣
١٢٦	معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة	.٢٤
١٢٧	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية	.٢٥
١٢٨	تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي	.٢٦
١٢٩	الاحصاءات الوصفية لبعدهم الحاسوبية الاستراتيجية	.٢٧
١٣٠	الاحصاءات الوصفية لبعدهم القيادة	.٢٨

١٣١	الاحصاءات الوصفية لبعء سيولة الموارد	.٢٩
١٣٢	الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده	.٣٠
١٣٤	الاحصاءات الوصفية لبعء سرعة قرار الاستجابة	.٣١
١٣٥	الاحصاءات الوصفية لبعء الاتصالات وتدفق المعلومات	.٣٢
١٣٦	الاحصاءات الوصفية لبعء حشد وتعبئة الموارد	.٣٣
١٣٧	الاحصاءات الوصفية لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بأبعاده	.٣٤
١٣٨	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	.٣٥
١٣٩	معاملات الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية	.٣٦
١٤٢	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	.٣٧
١٤٤	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الحساسية الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	.٣٨
١٤٥	مسارات ومعلمات اختبار تأثير وحدة القيادة في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	.٣٩
١٤٧	مسارات ومعلمات اختبار تأثير سيولة الموارد في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	.٤٠

قائمة الملاحق

الصفحة	التفاصيل	تسلسل الملحق
ب- ح	استبانة خاضعة لأراء السادة المحكمين	.١
خ	قائمة أسماء السادة المحكمين	.٢
د	جدول تحديد عينة الدراسة وفقاً لـ (Johnson, & Christensen, 2008)	.٣
ذ	كتاب تعميم الاستبانة	.٤

المقدمة:

تعد التطورات التكنولوجية المتسارعة وتزامنها مع الظروف الديناميكية المضطربة الراهنة التي تعمل فيها جميع المنظمات وبمختلف أنواعها والتي تتسم بالغموض وعدم التأكد وخصوصاً في البيئة العراقية تحدياً كبيراً لجميع المنظمات، وعلى الرغم من ان أساليب التخطيط المتبعة التي تعدُّ كقاعدة تستند اليها المنظمات في عملها الا انها لم تعد تفي بمتطلبات المتغيرات العصرية المتسارعة وتأثيرها في البيئة الداخلية للمنظمة مما يقوض نموها ويؤثر على بقائها وضعف قدراتها التنبؤية بالتحديات المستقبلية وسبل مواجهتها او التكيف معها، مما يسبب لها أزمات قد تضرب في عمق المنظمة، ومن اجل ممارسة المنظمات اعمالها وانشطتها في ظل هذه المتغيرات البيئية المتسارعة، اصبح عليها ان تمتلك مجموعة من المقدرات والموارد التي تمكنها من البقاء والنمو في بيئة اعمالها تسهم في تعزيز معرفتها في جميع المجالات وبصورة استراتيجية.

وبما ان مجتمعنا العراقي مستهدف بالعديد من التهديدات والتحديات التي تؤثر على المصلحة العليا للدولة والمنظمات بشكل خاص، إذ ان هذه التهديدات تمثل أزمات متنوعة تنعكس على أداء المنظمات، بما يتطلب الاعداد الجيد لإدارة تلك الازمات بدرجة عالية من الأهمية لارتباطها بالمصالح العليا للمنظمة وعلى ادارة المنظمات ان تتطوي على العديد من التخصصات، لتمكينها، من القيام بإجراءات سريعة وحاسمة في الوقت المناسب تفادياً لازمات كبيرة قد تهدد الافراد والمنظمات على حد سواء.

وبالرغم من حداثة مصطلح الرشاقة الاستراتيجية كأسلوب استراتيجي حديث في التخطيط الجيد يساعد المنظمات للنهوض بالمهام المناطة بها، وإدارة المتغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة المخاطر المحدقة بها التي قد تؤدي الى أزمات غير متوقعة، ولضمان استدامة نجاحها وادارتها الفاعلة للازمات الحالية والمستقبلية التي قد تعصف بها، وذلك من خلال أنشطتها وما تمتلكه من خبرات ومهارات وموارد تمكنها في سرعة اتخاذ قرارات فاعلة تضمن استجابتها وتكيفها مع الازمات الطارئة، وفي خضم ذلك اصبح من الضروري ان تمتلك المنظمات رشاقة استراتيجية كأسلوب تنظيمي واستراتيجية لإدارة وتقليل عدم التأكد الذي تواجهه المنظمات العامة في الوقت الراهن، من خلال استقراء التحديات المحتملة وتشخيصها واكتشافها مستقبلاً، واستغلالها للفرص المتاحة او المتوقعة وامتلاكها مقدرات ديناميكية عالية تتلاءم مع المتغيرات المتسارعة لبيئة اعمالها، ومما تقدم انبثقت فكرة هذه الدراسة في بيان مدى أهمية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) وفاعلية إدارة الازمات التنظيمية كمتغير معتمد بأبعادها (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) لعينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية – وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية، إذ اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياتهما، بناءً على

اهداف وتساؤلات الدراسة وذلك بوصف ظاهر البحث ومن ثم تحليل العلاقة ما بين ابعادهما من خلال تجميع بيانات الاستبانة. كما تضمنت هذه الدراسة على أربع فصول وفق الآتي:

❖ **الفصل الأول:** تناول التأطير المنهجي للدراسة، واحتوى على مبحثين، **الأول:** تضمن التأطير المنهجي للدراسة، واستعرض المبحث **الثاني:** بعض الدراسات السابقة.

❖ **الفصل الثاني:** تناول التأطير النظري للدراسة وتم استعراض الأفكار والرؤى والدراسات لذوي الاختصاص، واحتوى على ثلاثة فصول، تضمن **المبحث الأول:** الرشاقة الاستراتيجية، **والثاني:** فاعلية إدارة الازمات التنظيمية، **والثالث:** بيان العلاقة الرابطة ما بين المتغيرين.

❖ **الفصل الثالث:** وتناول الجانب الميداني للدراسة واحتوى على ثلاثة مباحث تضمن **المبحث الأول:** اختبارات مصداقية وثبات مقاييس الدراسة، وتضمن **الثاني:** الوصف الاحصائي لآراء عينة الدراسة وتشخيصها حول متغيرات الدراسة **والثالث:** تضمن اختبار فرضيات الدراسة.

❖ **الفصل الرابع:** وتناول الاستنتاجات والتوصيات إذ قُسم على مبحثين، تضمن **المبحث الأول:** الاستنتاجات، وتضمن **الثاني:** التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

التأطير المنهجي للدراسة وبعض الدراسات السابقة

• التأطير المنهجي للدراسة

المبحث
الأول

• بعض الدراسات السابقة

المبحث
الثالث

التمهيد:

تعد المتغيرات الديناميكية المتسارعة في بيئة الاعمال وتصاد وتيرة الاضطرابات الخارجية ذات تأثير عالٍ على بيئتها الداخلية، ما تلقى بضررها على شكل أزمات تتباين في شدتها من منظمة الى اخرى، ومما تشكل تهديداً صارخاً ومباشراً عليها، وبناءً على ذلك أصبح ادخال الرشاقة الاستراتيجية دوراً مهماً لاستجابة المنظمات لمدى فاعليتها في ادارة الازمات التنظيمية.

ويمثل هذا الفصل البوابة الرئيسية للدخول الى هذه الدراسة، اذ سيتم من خلال الدراسات السابقة توظيف معطياتها كجسور ممتدة لربطها بالمغزى الفكري للدراسة الحالية، كما ويسعى الباحث في هذا الفصل الى عرض التأطير المنهجي لهذه الدراسة، إذ نرى ان هذا الفصل يحتوي على مبحثين: من خلال المبحث الأول سنتناول منهجية الدراسة والذي يتضمن، مشكلة الدراسة، والأهمية والأهداف التي نسعى الى تحقيقها، والمخطط الفرضي للدراسة، وفرضياتها، وحدود ومجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية والمقاييس في تحليل البيانات، والتعريفات الاجرائية للمتغير الرئيس والتابع وابعادهما.

أما المبحث الثاني فسيتم من خلاله عرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي من خلالها تم اعداد هيكل ومنهجية الدراسة، وأوجه التشابه والاختلاف لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة وما تتميز به عن سابقتها من الدراسات.



الفصل الأول - المبحث الأول

التأطير المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات المعاصرة وعلى مختلف أنواعها ولاسيما وزارة الداخلية العراقية ازمان متعددة نتيجة الظروف الراهنة التي يمر بها البلد وخصوصاً خلال مدة اعداد هذه الدراسة من الناحية الاقتصادية والسياسية والامنية والصحية، مما يضع الوزارة في صدارة مواجهتها للازمات او الحد من اثارها والتي تتسم بالغموض والمفاجئة والتعقيد ، وهذا ما ينعكس على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية، ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة في انخفاض الرؤية الادراكية لقيادات الوزارة بشكل عام والوكالة المبحوثة بشكل خاص بأهمية دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) في تحسين ادائها وتطوير قدراتها الرشيقية، مما ينعكس على زيادة فاعليتها في ادارة الازمان التنظيمية المتمثلة بأبعادها الثلاثة (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد)، وفي ضوء هذه المتغيرات الديناميكية اصبح تطبيق الرقابة الاستراتيجية كمدخل استراتيجي في ادارة المنظمة مطلب ضروري للوصول الى الفاعلية في ادارة الازمان التنظيمية التي تتعرض لها المنظمة لضمان استدامة نموها على المدى البعيد، كون العمل بهذا التوجه يقدم رؤية واضحة و خطط استراتيجية ناجحة في مواجهة الازمان التنظيمية الطارئة لوزارة الداخلية من خلال تحديد وحصر مؤشرات حدوث الازمة والطرق السريعة في معالجتها والتعامل معها كدور وقائي قبل وقوع الازمان او التخفيف من اثارها، وبناءً على ما تقدم يكمن ابراز مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات وبما يلي:

- ١- ما مدى توفر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) لوكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر المبحوثين.
- ٢- ما مدى توفر فاعلية ادارة الازمان التنظيمية بأبعادها (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) في وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية لوزارة الداخلية العراقية من وجهة نظر المبحوثين.
- ٣- ما مدى علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة بأبعادهما على مستوى تشكيلات الوكالة الادارية والمالية مدار عينة البحث.

الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة المبحث الأول ﴿ ٦ ﴾

٤- ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية على مستوى تشكيلات الوكالة الادارية والمالية مدار عينة البحث

٥- ما مدى اسهام الرقابة الاستراتيجية بأبعادها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في الوكالة الادارية والمالية مدار عينة البحث.

ثانياً- اهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الاولى في البلد التي تناولت المتغيرين مجتمعين فضلاً عن كونها من الدراسات الاولى التي تناولت الرقابة الاستراتيجية في وزارة الداخلية العراقية حسب علم الباحث، من خلال التعرف على مفاهيم الرقابة الاستراتيجية في اعدادها لخطط استراتيجية فاعلة تسهم في سرعة احتوائها للازمات او التقليل من اثارها السلبية واعادة الاستقرار للمنظمة واستدامة فاعليتها، فضلاً عن اثرائها للجانب النظري كمرجع علمي للباحثين. ولما تقدم يمكن تحديد اهمية الدراسة من خلال النقاط الاتية:

- ١- اهمية تعميق مفهوم الرقابة الاستراتيجية للمدراء ودورهم في مواجهة وادارة الازمات التنظيمية في القطاع الامني.
- ٢- تعد الرقابة الاستراتيجية بأبعادها موجهاً رئيسياً في عملية ادارة الازمات التنظيمية، اذ تمثل القوة الدافعة لقيادات الوكالة مدار بحث هذه الرسالة في اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة خلال حدوث الازمة مما يسهم في تحقيقها لرؤيتها واهدافها الاستراتيجية.
- ٣- كيفية الاستفادة من الازمات وتحويلها الى فرص يمكن استثمارها، وطرق الوقاية من الازمات من خلال الدور الذي تلعبه الرقابة الاستراتيجية.
- ٤- تمكين القيادات العليا لوزارة الداخلية العراقية/ الوكالة الادارية والمالية من استنباط وتشخيص أفضل الاساليب للانسجام والتناسق والتكيف بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها لتعزيز فاعلية ادارتها للازمات التنظيمية.

ثالثاً- اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف يمكن ايضاحها من خلال الاتي:

- ١- معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (الرقابة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية) في الوكالة الادارية والمالية لوزارة الداخلية.
- ٢- تشخيص مستوى تعزيز الرقابة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية لمدراء الوكالة الادارية والمالية ضمن تشكيلات وزارة الداخلية العراقية في الكشف المبكر عن الازمات وسبل مواجهتها.

الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة المبحث الأول ﴿ ٧ ﴾

- ٣- اكتشاف معوقات الرقابة الاستراتيجية في الوكالة الادارية والمالية خلال ادارة الازمات التنظيمية.
- ٤- تحديد أي من ابعاد الرقابة الاستراتيجية أكثر تأثيراً في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية للوكالة المبحوثة.
- ٥- قياس مدى إدراك وممارسة مدراء الوكالة الادارية والمالية لمهارات الرقابة الاستراتيجية خلال ادارتهم للازمات التنظيمية.
- ٦- يقدم البحث مستوى عملياً ميدانياً في قطاع الامن، بما يسهم في إضافة جهود معرفية تراكمية للمنظمات القطاعية في هذا المجال.
- ٧- تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات لتعزيز مفهوم الرقابة الاستراتيجية لدى مدراء الوكالة المبحوثة تسهم في فاعلية ادارتهم للازمات التنظيمية.

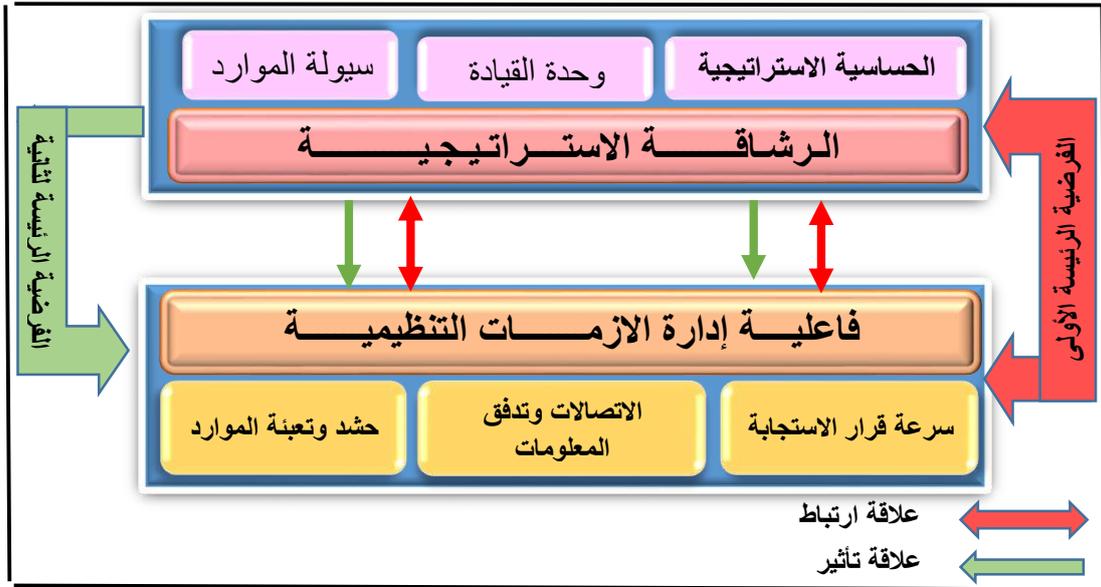
رابعاً- المخطط الفرضي للدراسة:

يعد المخطط الفرضي للدراسة احد المتطلبات الاساسية للبحث العلمي المنهجي كونه يقدم صورة معبرة عن فكرة هذه الدراسة ، من خلال ايضاح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ونطاق اهدافها، وبالاستناد الى الاطار الفكري للدراسات السابقة الحديثة تم توليف مخطط افتراضي، ليعكس طبيعة علاقة التأثير والترابط لكل من المتغير المستقل المتمثل في الرقابة الاستراتيجية (Strategic Agility) بأبعادها و المتغير المعتمد المتمثل بفاعلية إدارة الازمات التنظيمية (The effectiveness of organizational crisis management) بأبعادها، ولتوضيح ذلك سيتم عرض ابعاد المتغيرين كالاتي:

أ- المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية): ويشتمل هذا المتغير على ثلاثة ابعاد فرعية استناداً الى دراسة (Doz & Kosonen, 2009) وهي كما يلي: ١- الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity) ٢- وحدة القيادة (Leadership Unity) ٣- سيولة الموارد (Resource Fluidity)

ب- المتغير المعتمد (فاعلية ادارة الازمات التنظيمية): ويشتمل هذا المتغير على ثلاث ابعاد فرعية استناداً الى دراسة (السوداني، ٢٠١٦) وهذه الابعاد هي كما يلي:

- ١- سرعة قرار الاستجابة (Speed Of Response Decision)،
 - ٢- الاتصالات وتدفق المعلومات (Communication and Information Flow)،
 - ٣- حشد وتعبئة الموارد (Mobilizing and Mobilizing Resources).
- ويمكن ان نستدل الى المخطط الفرضي للدراسة من خلال الشكل (١).



الشكل (1) المخطط الافتراضي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لعدد من الادبيات

خامساً: فرضيات الدراسة

تمثل الفرضيات اشبه بالتخمين او استنتاجاً فكرياً يمثل رأي الباحث من الناحية المبدئية لحل مشكلة الدراسة، وبذلك تعد الفرضية استنتاجاً أو تفسيراً عشوائياً استند إلى معلومات عن المسببات والأبعاد التي شكلت مشكلة الدراسة التي جرى صياغة فرضياتها الرئيسية وتفرعاتها وعلى النحو الآتي:

١- الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية) وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد (الحساسية الاستراتيجية)، وبين فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد (وحدة القيادة)، وبين فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد (سيولة الموارد)، وبين فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية) وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها (الحساسية الاستراتيجية)، في فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها (وحدة القيادة)، في فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها (سيولة الموارد)، في فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها.

سادساً: التعريف الإجرائية لتغيرات الدراسة وإبعادهما ومقاييسهما:

اشتملت الدراسة على متغيرين أساسيين ولكل متغير مجموعة من الأبعاد، وسنتناول تعاريفهما الإجرائية استناداً للمصادر الرئيسة لهذه المقاييس وكما يلي:

١- الرشاقة الاستراتيجية (المتغير المستقل):

وهي أسلوب استراتيجي يسهم في زيادة قدرة قيادات الوكالة الإدارية والمالية على الاستبصار والابتكار والإبداع بما يعزز من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة استباقية وسريعة، استجابة وتكيفاً مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة والمتسارعة في الوقت والمكان المناسب وبطرق فاعلة وكفوءة، تسهم في تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

أ- **الحساسية الاستراتيجية:** قدرة الوكالة الإدارية والمالية مدار البحث على قراءة الأحداث، وفهم وأدراك المتغيرات البيئية الديناميكية للتطورات الاستراتيجية، واستشعار اشارات الضعف بشكل مبكر وكشف التهديدات والفرص المستقبلية، لبناء رؤى وافكار مستقبلية استجابةً لتلك المتغيرات، لتمكينها من تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال انشطتها الاستراتيجية المتمثلة في رؤيتها المستقبلية، والانفتاح على اكبر قدر من المعلومات والابتكار واقامة العلاقات مع مختلف الاشخاص والمنظمات.

ب- **وحدة القيادة:** قدرة الادارة العليا في الوكالة الادارية والمالية على اتخاذ القرارات الجماعية السريعة والالتزام بنتائجها بعيداً عن القضايا الشخصية التي تبدد الجهود، في بيئة ديناميكية متسارعة، اذ يتطلب من قادة الفرق والمدراء امتلاكهم مقدرات عالية تعزز قيم المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، واحترام الراي الاخر مما يشجع الحوار البناء مع مختلف المستويات الادارية، ويسهم في اندماج الافراد داخل الفرق بما يزيد من ولائهم واعتقادهم بأهدافها وقيمها التنظيمية.

ج- **سيولة الموارد:** قدرة الوكالة الادارية والمالية وقياداتها على استقطاب الكفاءات المتميزة وتطوير وتوزيع مواردها الداخلية (المالية، البشرية، المادية، التقنية) بشكل فعال وسريع تستطيع الوصول اليها عند الحاجة، من خلال امتلاكها لهيكل تنظيمي مرن يضمن استدامة عملها وتميزها.

٢- فاعلية ادارة الازمات التنظيمية (المتغير المعتمد):

وهي الممارسات القيادية لقيادات المنظمة ولأعضاء فريق ادارة الازمة في قدرتهم على تجنب حدوث الازمات المتوقعة مستقبلا وفي اتخاذ قرارات سريعة استجابياً للموقف الازموي او الاعتقاد من قبل اصحاب المصلحة أن النتائج الناجحة ذات التأثيرات القصيرة وطويلة المدى للآزمات تفوق نتائج الفشل.

أ- سرعة قرار الاستجابة: وتمثل الاعتراف بالأزمة مما يتطلب اتخاذ كافة الاجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على الأرواح والممتلكات، وتقديم البدائل المناسبة ضمن الامكانيات المتاحة لتمكين قادة المنظمة من اتخاذ قرارات تتسم بالدقة والشمولية والسرعة لمعالجة الازمات او الحد منها بكفاءة وفاعلية عالية.

ب- الاتصالات وتدفق المعلومات: هو توفير مراكز او اقسام اتصالات للزمنة تمتلك قنوات اتصال متنوعة ونظم اتصالات فاعلة مجهزة بكافة المتطلبات، قادرة على جمع المعلومات وتدفعها بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لتمكنها من الاستجابة والتعامل مع الازمات بفاعلية عالية، وتسهم في تزويد متخذ القرار بالمعلومات، والمنظمات ووسائل الاعلام، بالسرعة اللازمة وبصورة استباقية خلال حدوث الازمة.

ج- حشد وتعبئة الموارد: قدرة الوكالة على حشد الموارد التي تحتاجها خلال عملية ادارة الازمة.

سابعاً: حدود الدراسة:

لإيضاح ملامح هذه الدراسة لا بد من حصر حدود الدراسة ضمن نطاق زمني ومكاني محدد واضح المعالم كضرورة اساسية لأية دراسة علمية، ووفقاً للاتي:

١- الحدود النظرية: تضمن الحدود النظرية والعلمية لهذه الدراسة بناءً على أصل متغيراتها الرئيسية والمتمثلة في الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية.

٢- الحدود المكانية: تم اختيار وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في مقر وزارة الداخلية العراقية كحدود مكانية من قبل الباحث، وذلك انسجاماً مع توجهات الدراسة الحالية، كون هذه الوكالة تعد احدى مصادر القرار الامني للوزارة نتيجةً للمهام الجسام التي تقع على عاتقها والمتمثلة بمسؤوليتها في ادارة موارد الوزارة من الناحية البشرية والادارية والمالية واللوجستية فضلاً عن المهام الخدمية لكافة المواطنين من خلال مديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة.

٣- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية لهذه الدراسة من مدة توزيع الاستبانة على مجتمع البحث لغاية جمعها والمتمثلة بالفترة من تاريخ (٢٠٢١-٢-٥) لغاية (٢٠٢١-٣-١٥).

ثامناً- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع وعينة الدراسة:

يعد التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وبيان خصائصها في غاية الاهمية التي تركز عليها الدراسات العلمية، حيث حدد الباحث وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية لاختبار فرضيات الدراسة ميدانياً، وقبل الحديث عن مجتمع الدراسة سوف نستعرض وبشكل مختصر (عينة

الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة المبحث الأول ﴿ ١١ ﴾

الدراسة). يعود تشكيل وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية لعام ١٩٨٠ حسب قانون وزارة الداخلية العراقية رقم (١٨٣) لسنة ١٩٨٠ إذ ورد في (الفصل الاول/ المادة ١٦ / اولاً، ثانياً، ثالثاً، رابعاً، خامساً، سادساً، سابعاً، ثامناً، تاسعاً) من هذا القانون بان للوزارة وكيل ترتبط به كل من (مديرية ادارة الافراد، مديرية الحسابات، مديرية التخطيط والمشاريع والمتابعة، مديرية التدقيق، مديرية التسليح والتجهيزات، مديرية الادارة والخدمات) . وبعد ذلك صدر قانون وزارة الداخلية رقم (١١) لسنة ١٩٩٤ إذ ورد في تعليمات تنفيذ هذا القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩٥ المادة (٢ / ١ / أ) منه والتي نصت على ان يكون للوزارة ثلاثة وكلاء يسمى أحدهم وكيل أقدم للوزارة والثاني لشؤون الادارة العامة والثالث للشؤون الفنية ويقومون بمعاونة الوزير في ادارة شؤون الوزارة الامنية والادارية طبقاً للقوانين وترتبط بهم الدوائر الاتية:

أ- وكيل الوزارة الاقدم وترتبط به الدوائر التالية: (مديرية الشرطة العامة، مديرية الجنسية العامة، مديرية المرور العامة، مديرية الدفاع المدني العامة، مديرية الداخلية العامة، المعهد العالي للتطوير الامني والاداري، مديرية الشؤون الادارية والمالية العامة لقوى الامن الداخلي، محكمة تمييز قوى الامن الداخلي، كلية الشرطة، قسم التدريب، قسم التدقيق، قسم الاتصالات)

ب- وكيل الوزارة للإدارة العامة وترتبط به الدوائر التالية: (هيئة التفتيش الاداري، المديرية العامة للدائرة القانونية، مديرية الشؤون الادارية والمالية العامة، المديرية العامة للملاجئ، مركز البحث والتطوير). ونرى مما ذكر ان وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية لم تكن وليدة الحاضر بل كانت ضمن هيكل وزارة الداخلية كما أسلفنا لكن باختلاف في التسميات مع ان مهامها الحالية متطابقة مع تلك المهام السابقة الواردة بالقوانين المشار اليها اعلاه.

وبعد سقوط النظام البائد بتاريخ ٩/٤/٢٠٠٣ وتزامناً مع التحول الديمقراطي وبناء دولة المؤسسات وظهر الحاجة للقيام بالإصلاحات الادارية لمواكبة التطورات والتحولت الجديدة في السياسات بغية الوصول الى هيكل تنظيمي يتلاءم مع حجم المهام الملقاة على عاتقها، للعمل بكفاءة وفاعلية من خلال ما تمتلكه من المؤهلات والمهارات والتدريب الجيد مما تطلب اصدار قانون جديد للوزارة يتناسب مع مهامها الشرطوية فضلاً عن مهام التشكيلات التي انيطت بها بعد عام ٢٠٠٣ حيث صدر قانون وزارة الداخلية العراقية الجديد رقم (٢٠) لسنة ٢٠١٦ والذي تضمن الفصل الثالث، المادة رقم (٦)، الفقرة (اولاً، أ، ب) منه ان يكون للوزارة (٤) وكلاء للشؤون الادارية والمالية ولشؤون الشرطة ولشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية ولشؤون الامن الاتحادي ، ويسمى وكيل الوزارة للشؤون الادارية والمالية وكيلا اقدماً للوزارة يتولى الاشراف الاداري على مفاصل الوزارة في حالة غياب الوزير لأي سبب كان ، واصبح الوكالة الادارية بناءً على ما ورد بالفصل الرابع المادة (ثانياً) من القانون انفاً تشتمل على المديرية الموضحة بالجدول (1) .

جدول (١): أسماء مديريات الوكالة الادارية والمالية – لوزارة الداخلية

مديرية التدقيق المركزي	مقر مكتب وكيل الوزارة الاقدم
مديرية الخدمات الطبية	المديرية العامة للأحوال المدنية والجوازات والاقامة
مديرية شؤون الشهداء والجرحى	المديرية العامة للشؤون المالية
مديرية الصيانة والخدمات الاولى	المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية
مديرية الصيانة والخدمات الثانية	المديرية العامة للتدريب والتأهيل
مديرية تصليح اليات مقر الوزارة	المديرية العامة لشؤون البنى التحتية
قسم التخطيط والمتابعة والاحصاء	المديرية العامة للاتصالات والنظم المعلوماتية
قسم ادارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي	مديرية الشؤون القانونية
	مديرية الاشغال الهندسية

المصدر: من اعداد الباحث

ولغرض تحديد عينة الدراسة اتجه الباحث الى اختيار العينة القصدية للدراسة، كونها من الاساليب التي تعطي دقة للباحث كونها غير عشوائية، اذ شملت عينة الدراسة مدراء الوكالة بدرجة (المدراء العامون، ومدراء المديريات ومدراء الاقسام) وتم استخدام جدول (Johnson, & Christensen,2008:242) للحصول على نسبة حجم العينة من واقع المجتمع الكلي، وظهرت احصائيات جدول (Johnson, & Christensen)، (ملحق رقم ٤)، الحجم الكلي لمجتمع الدراسة بواقع (290) فرداً مقسمة على النحو التالي (٦ مدير عام، و ٣٧ مدير مديرية، و ٢٤٧ مدير قسم)، وبناء على ذلك اصبح حجم العينة المطلوب استبيانها هو: (165) مدير، بواقع (6) مدير عام، و(37) مدير مديرية، و(122) مدير قسم، وانسجاماً مع طبيعة هذه الدراسة، قام الباحث بتوزيع (165) استبانة تم استرجاعها بأكملها، ومن خلال الجدول (2) نلاحظ الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسب واعداد التوزيع على مجتمع وعينة الدراسة (مدراء وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية).

جدول (2) الاعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة على عينة الدراسة

العنوان الوظيفي	مجتمع الدراسة	المدراء في (عينة الدراسة)	النسبة
مدير عام	6	6	3.64 %
مدير مديرية	37	37	22.42 %
مدير قسم	247	122	73.94 %
المجموع	290	165	100.00 %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

٢- وصف عينة الدراسة

بعد تحديد لمجموع افراد عينة الدراسة أصبح من الضروري تحديد وصفاً علمياً دقيقاً عن الخصائص الديمغرافية والطبيعة للأفراد المبحوثين، ويتضمن الجدول (3) وصف شامل لعينة الدراسة.

الجدول (3) وصف لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
% 98	161	ذكر	النوع الاجتماعي
% 2	4	انثى	
% 100	165	المجموع	
% 5	9	35 فما دون	العمر
% 31	51	45 - 36	
% 51	84	55 - 46	
% 13	21	55 فما فوق	
% 100	165	المجموع	
% 2	3	دبلوم	التحصيل الدراسي
% 90	148	بكالوريوس	
% 1	2	دبلوم عالي	
% 6	10	ماجستير	
% 1	2	دكتوراه	
% 100	165	المجموع	
%64	106	داخل الوزارة	الدورات التدريبية
%24	40	خارج الوزارة	
%12	19	خارج البلد	
% 100	165	المجموع	
% 2	3	10 - 6	سنوات الخدمة
% 21	34	15 - 11	
% 22	37	20 - 16	
% 55	91	(21) سنة فأكثر	
% 100	165	المجموع	
% 4	6	مدير عام	المنصب الوظيفي
% 22	37	مدير مديرية	
% 74	122	مدير قسم	
% 100	165	المجموع	
% 1	1	فريق	الرتبة او العنوان الوظيفي
% 15	25	لواء	
% 38	62	عميد	
% 11	19	عقيد	
% 17	28	مقدم	
% 11	18	راند	
% 7	12	موظف مدني	
% 100	165	المجموع	

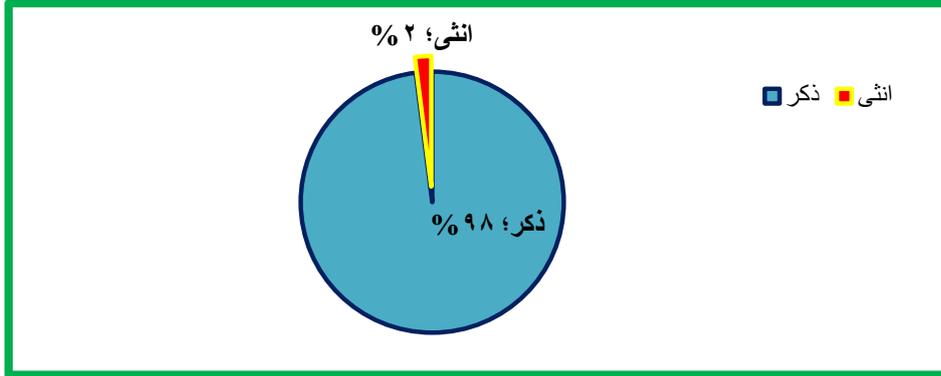
المصدر: من اعداد الباحث استناداً على بيانات الاستبانة ومخرجات الحاسوب.

واستناداً على ما ورد من بيانات في الجدول (3) يمكن الاستدلال من خلاله على الاتي:

- النوع الاجتماعي: ويستدل من ذلك بان اغلب عينة الدراسة كانت من النوع الذكوري اذ بلغ عددهم (161) وبنسبة (%98) من مجموع افراد العينة، بينما كان عدد الاناث (4) أي بنسبة (%2) وكما

الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة المبحث الأول ﴿ ١٤ ﴾

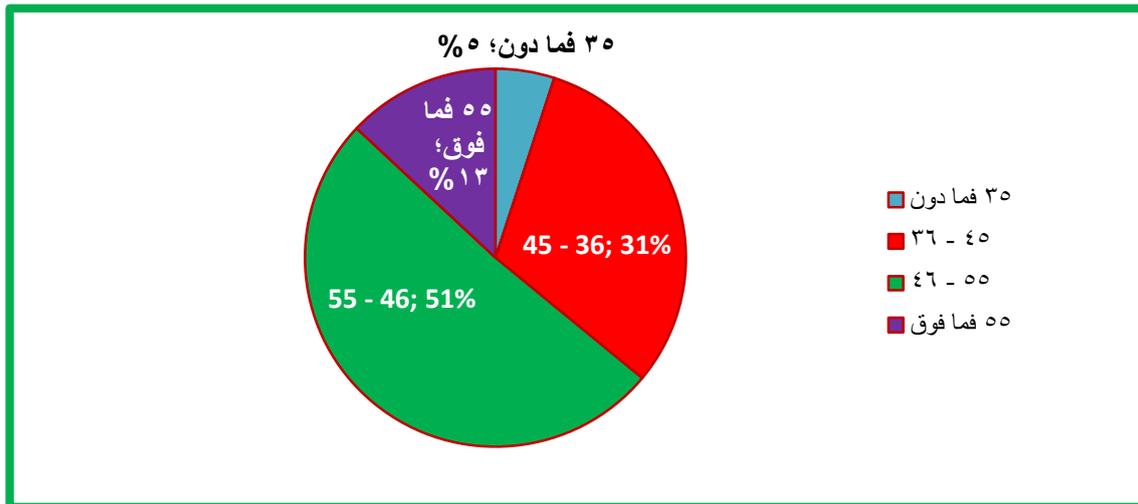
موضح بالشكل (2)، وهذا ما يدل للدور الكبير للعنصر الذكوري في عمل وزارة الداخلية – الوكالة الإدارية والمالية وتوليهم للمناصب القيادية لتناسبهم مع طبيعة العمل الأمني أكثر من الإناث.



شكل (2) : النوع الاجتماعي لعينة الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة بالجدول (3).

٢- الفئة العمرية : من خلال النتائج الواردة في الجدول (3) يستدل على ان اعلى نسبة تشغل المناصب القيادية هي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين (46 - 55) وبنسبة (51 %) من مجموع العينة وتلتها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين (36 - 45) وبنسبة (31 %) ، ومن ثم الفئة العمرية التي تتراوح من (55 فما فوق) وبنسبة (13 %)، وحلت في اخر مرتبة الفئة العمرية (35 فما دون) وبنسبة (5 %) وكما موضح بالنسب بالشكل (3) ، وان هذه الفئات العمرية تحكمها الدرجة الوظيفية او الرتبة في تسنهم المناصب القيادية حسب الاقدمية في الرتبة وسنوات الخدمة، فضلاً عن الى الباع الطويل في العمل بما يكسبهم من خبرات وظيفية في عملهم تمكنهم من أداء المهام المناطة بهم.



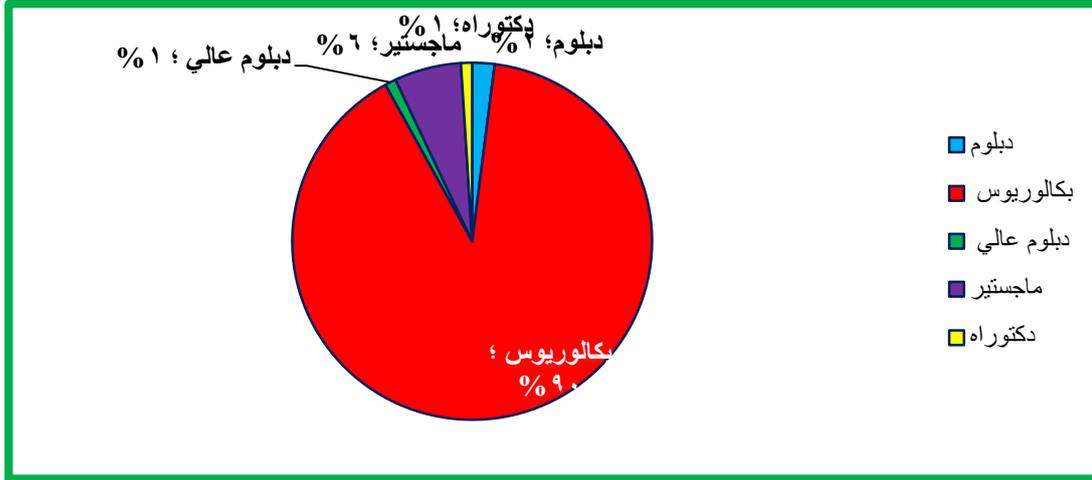
الشكل (3) : الفئة العمرية لعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الوارد في الجدول (3).

٣- التحصيل الدراسي: من خلال ما أظهرت النتائج المشار إليها في الجدول (3) يمكن الاستدلال الى ان حملة شهادة البكالوريوس بلغ عددهم (148) شخصاً أي نسبة (90 %) من المجموع الكلي لعينة

الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة المبحث الأول ﴿ ١٥ ﴾

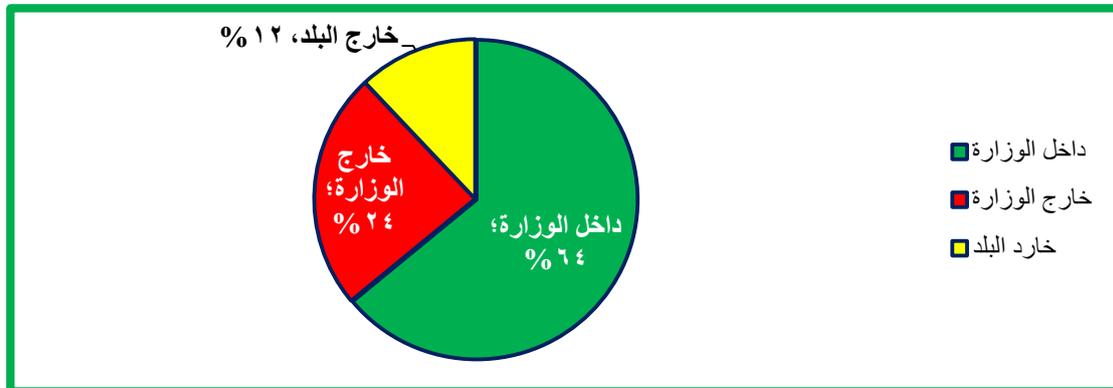
الدراسة، بينما حلت في المرتبة الثانية الحاصلين على شهادة الماجستير وهم (10) اشخاص من مجموع عينة البحث وبنسبة (6 %) ، بينما اصبح في المرتبة الثالثة الحاصلين على شهادة الدبلوم وبنسبة (2 %) ومن بعدها حلت كل من حملة شهادة الدبلوم العالي والدكتوراه وبنسبة (1 %) لكل واحد منهما من الجموع الكلي لعينة الدراسة. وبذلك تمثل غالبية فئة عينة الدراسة املاكهم لخبرات علمية واكاديمية تمكنهم من الإجابة عن محاور الاستبانة، فضلاً عن ابدائهم لروح التعاون مع الباحث خلال اجراء المقابلات معهم لملئ بيانات الاستبانة، ويوضح الشكل (4) النسب أعلاه.



الشكل (4) : نسبة التحصيل الدراسي لعينة الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول (3).

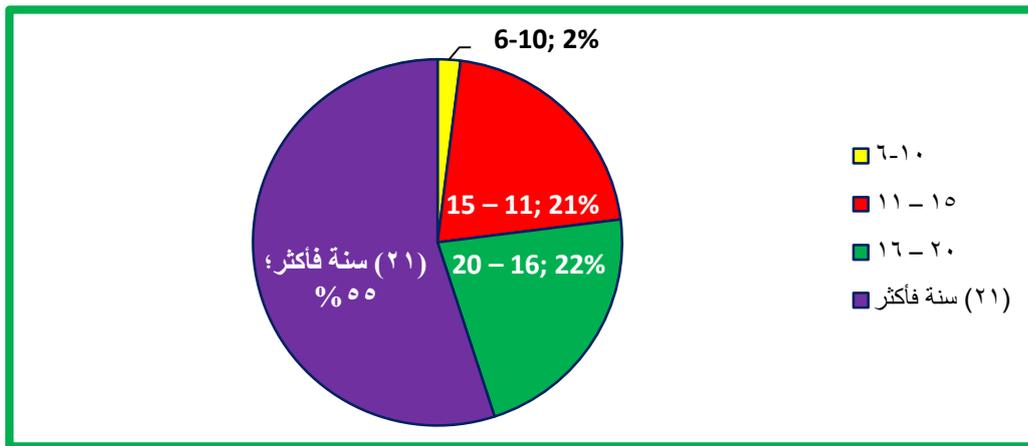
٤- **الدورات التدريبية:** أوضحت النتائج في الجدول (3) بانه تم اشراك (106) مديراً في دورات تطويرية داخل الوزارة بنسبة (64 %)، بينما تم اشراك (40) مديراً دورات تطويرية خارج الوزارة بنسبة (24 %)، فضلاً عن اشراك (19) مديراً في دورات تطويرية خارج البلد بنسبة (12%). أذ يدل ذلك بان وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية تولي اهتماماً كبيراً باشرافها في دورات تطويرية لقدراتهم ومهارتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على عمل الوكالة. ويوضح الشكل (5) توزيع النسب المؤية للدورات التطويرية لعينة الدراسة.



الشكل (5) : نسبة الدورات التدريبية لعينة الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول (3).

٥- عدد سنوات الخدمة: أظهرت النتائج المشار إليها بالجدول (3) بان أعلى نسبة تمثلت بالفئة التي لديها خدمة وظيفية من (21 سنة فأكثر) إذ بلغ عددهم (91) مديراً وبنسبة (55%)، بينما أصبحت في المرتبة الثانية الفئة التي لديها خدمة وظيفية ما بين (16 – 20) سنة و عددهم (37) وبنسبة (22%)، وحلت في المرتبة الثالثة الفئة التي لديها خدمة وظيفية ما بين (11 – 15) سنة و عددهم (34) مديراً وبنسبة (21%)، بينما أضحت في المرتبة الأخيرة الفئة ما بين (6- 10) و عددهم (3) وبنسبة (2%) ، أذ يدل ذلك على اعتماد الوكالة مدار البحث بتسليم المناصب القيادية لمن لهم باع طويل في العمل لامتلاكهم خبرات ومهارات سابقة تمكنهم من إدارة أعمالهم بصورة جيدة ويوضح الشكل (6) النسب المؤية للبيانات المشار إليها أعلاه.



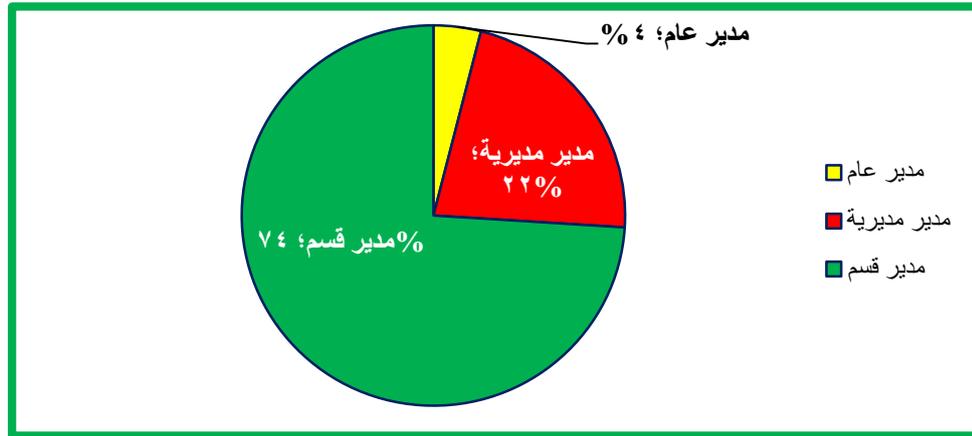
الشكل (6) : نسبة عدد سنوات الخدمة لعينة الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول (3).

٦- المنصب الوظيفي والرتبة : ومن خلال الجدول (3) والشكل (7) نلاحظ بان المناصب الوظيفية قد بلغ فيها عدد المدراء العامين (6) مديراً وبنسبة (٤%) من ضمنهم (واحد برتبة فريق)، و(أربع برتبة لواء)، و(موظف مدني واحد) بينما بلغ عدد مدراء المديریات (37) مديراً وبنسبة (٢٢%) من ضمنهم (اثنان) موظفين مدنيين رجال و (اثنان) موظفين مدنيين نساء والباقي يتروح ما بين (19) رتبة لواء و(14) برتبة عميد، فضلاً عن ذلك بينت النتائج ان عدد مدراء الأقسام بلغ عددهم (١٢٢) مديراً وبنسبة (٧٤%)، من ضمنهم اثنان من النساء قد شغلن منصب مدير قسم من مجموع مدراء الأقسام في الوكالة، ومن خلال ذلك نلاحظ ان الوكالة الإدارية والمالية لوزارة الداخلية العراقية وعلى الرغم من ان الملاك العسكري الذكوري يشكل الأغلبية العظمى منه الا انها قد شاركت مع الفئات الأخرى من العناوين الوظيفية المدنية فضلاً عن مشاركة العنصر النسوي في المناصب القيادية وادارتها لعمل الوكالة وهذا ما يحتسب لهذه الوكالة عن باقي تشكيلات وزارة الداخلية العراقية، ومن جهة أخرى نرى ومن خلال الجدول انفاً قد بلغ عدد الأشخاص الذين يحملون رتبة فريق واحد فقط بنسبة (1%) بينما بلغ عدد رتبة لواء (25) شخصاً وبنسبة (15%) ، وبلغ عدد الذين يحملون رتبة عميد (62) شخصاً وبنسبة (38%) ، بينما بلغ عدد الذين يحملون رتبة عقيد (19) شخصاً وبنسبة

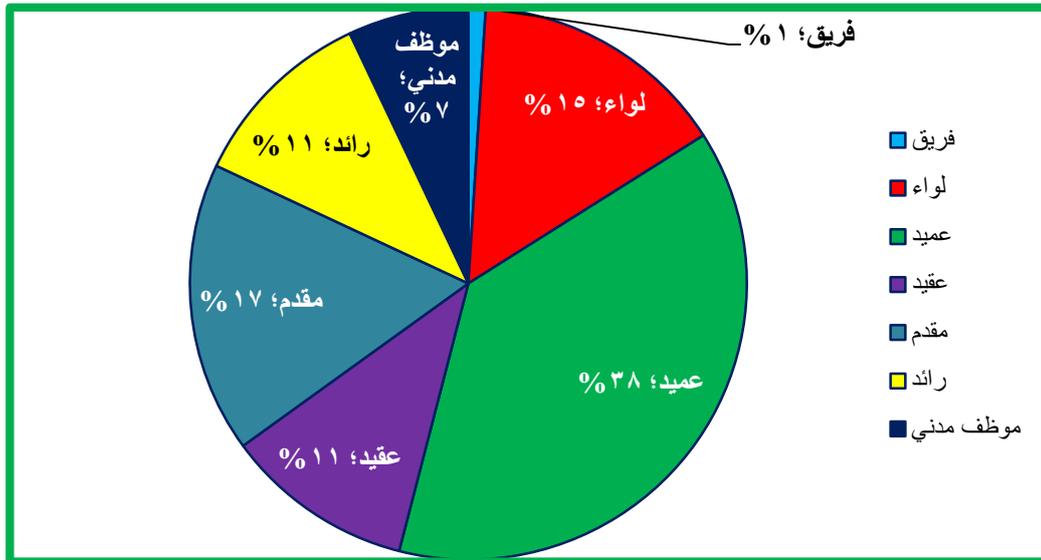
الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة المبحث الأول ﴿ ١٧ ﴾

(11 %)، وبلغ عدد اللذين يحملون رتبة مقدم (28) وبنسبة (17 %)، وبلغ عدد اللذين يحملون رتبة رائد (18) وبنسبة (11%)، بينما بلغ عدد الموظفين المدنيين (12) موظفاً وبنسبة (7 %) ، ويوضح الشكل (8) نسبة عدد الرتب العسكرية والموظفين المدنيين لعينة الدراسة، وبذلك نرى ان الوكالة الإدارية والمالية تعتمد في تسنم المناصب من درجة (مدير عام ، مدير مديرية و معاونيهما) لمن يحملون الرتب المتقدمة (فريق ، لواء ، عميد، موظف مدني درجة متقدمة) وذلك للاستفادة من الخبرة التراكمية لهذه الفئة ، بينما قد يتسنم من هم برتبة (عقيد، مقدم ، موظف مدني) مدير قسم، كما لوحظ اشغال عدد من مدراء الأقسام من هم برتبة عميد وحسب ما يسمح به الوصف الوظيفي لتلك المديريات، كما نرى انه قد يشغل رتبة رائد مديراً للأقسام ذات المهام التخصصية .



الشكل (7) : نسبة عدد المناصب الوظيفية لعينة الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول (3).



الشكل (8) : نسبة عدد الرتب العسكرية والموظفين المدنيين لعينة الدراسة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول (3).

تاسعاً- أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

١- أساليب جمع البيانات:

بغية تحقيق الدراسة الحالية أهدافها الرئيسية واختبار فرضيات الدراسة للوصول الى شكلها النهائي تم جمع البيانات من خلال الأساليب الآتية:

أ- **الجانب النظري:** من أجل وضع إطار نظري يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، اعتمد الباحث في هذا الجانب على العديد من المصادر العربية والأجنبية والتي شملت (الكتب، الرسائل والاطروحات العلمية، المقالات والدوريات) وبالاعتماد على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) في كتابة الجانب النظري مع مراعات اعتبارات حدوثها وملائمتها لموضوع الدراسة.

ب- **الجانب الميداني:** تم جمع البيانات في هذا الجانب من خلال (الاستبانة) فضلاً عن اجراء بعض (المقابلات) لاستيضاح مضمون فقرات الاستبانة للأفراد الذين تم استبانتهم ضمن عينة البحث، وتعدّ الاستبانة كأداة رئيسة تم من خلالها جمع المعلومات عن متغيري الدراسة، بطرح عدد من الأسئلة المحددة تم عرضها على مجموعة من الافراد المستجيبين، والتي صيغت بناءً على ما ورد من الدراسات السابقة للجانب النظري، مع مراعاة اسلوب صياغتها ووضوحها واتساقها مع إمكانية قياس متغيرات الدراسة مما تحقق أهدافها وفرضياتها فضلاً عن الجانب العملي والميداني للوكالة المبحوثة، وبعد ذلك عرضت الاستبانة على انظار مجموعة من السادة الخبراء المحكمين من ذوي الاختصاص لبيان مدى توافقها مع متغيرات الدراسة ، وقد ابدى السادة المحكمون ملاحظاتهم العلمية القيمة والجوهرية من اجل انضاج بيانات الاستبانة بالشكل المطلوب وعلى اثرها تم صياغتها بشكلها النهائي (الملحق رقم ١) ، اذ احتوت الاستبانة على ثلاث محاور: تضمن المحور الأول من الاستبانة معلومات تعريفية عامة تخص العينة المبحوثة وشملت (النوع ، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، الرتبة، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية). أما المحور الثاني والثالث فقد تمحور حول قياس متغيرات الدراسة البالغ عددهما (٣١) فقرة. إذ احتوى المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) على (١٦) فقرة مقسمة على ثلاث ابعاد وهي (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)، واعتمد الباحث في قياس هذا المتغير مقياس كل من { (الشمري، ٢٠١٩)، (الوخيان، ٢٠١٥)، (Doz & Kosonen 2014) } مع اجراء بعض التعديلات حسب اراء السادة الخبراء والمحكمين والموضح اسمائهم والقابهم العلمية وتخصصاتهم في الملحق (٣)، بينما احتوى المتغير المعتمد (فاعلية إدارة الازمات التنظيمية) على (١٥) فقرة مقسمة على ثلاث ابعاد وهي: (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد). واعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس رسالة الماجستير لـ (السوداني، ٢٠١٦) كونها طبقت ضمن مجتمع بحث الدراسة الحالية واثبت فاعليته، مع بعض التعديلات التي

الفصل الأول التأطير المنهجي للدراسة المبحث الأول ﴿ ١٩ ﴾

اجريت حسب اراء الخبراء والمحكمين المدرج أسمائهم والقابهم في الملحق (٣). وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي كمقياس لبيانات الاستبانة والذي يندرج ما بين (أتفق تماماً، أتفق، أتفق الى حد ما، لا أتفق، لا أتفق إطلاقاً) وصنفت درجة الإجابة والتي يتراوح اوزانها من (١-٥) درجة، ويوضح الجدول (1) اعلاه المتغيرات الرئيسة والفرعية ومقاييسهما.

جدول (4) متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادهما الفرعية ومقاييسهما

المقياس	عدد الاسئلة	تسلسل الاسئلة	المتغيرات		ت
			الابعاد الفرعية	الرئيسة	
(Doz & Kosonen 2014), (الوخيان، ٢٠١٥) (الشمري، ٢٠١٩)	5	5 - 1	الحساسية الاستراتيجية	الرشافة الاستراتيجية	١
	5	10 - 5	وحدة القيادة		
	6	16 - 10	سيولة الموارد		
(السوداني، ٢٠١٦)	5	21 - 16	سرعة قرار الاستجابة	فاعلية إدارة الازمات التنظيمية	٢
	5	26 - 21	الاتصالات وتدفق المعلومات		
	5	31 - 26	حشد وتعبئة الموارد		

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى اراء عدد من الباحثين المشار إليهم في الجدول

٢- أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة ضمن البرامج الإحصائية المتمثلة في برنامج (SPSS _ V.23; Microsoft Exce_2010; AMOS_V.23) لتحليل البيانات ومعالجتها واختبار صحة فرضية الدراسة، لتلائمها بشكل يتناسب مع طبيعة البيانات المتجمعة، وبناءً على ذلك فقد استخدمت هذه الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- أدوات الصدق والثبات: - وقد استخدم الباحث عدد من الأدوات التحليلية لتحديد الصدق

والثبات لمقاييس الدراسة وعلى النحو الآتي:

❖ **التحليل العاملي التوكيدي:** يتم من خلاله توكيد الصدق البنائي للمقاييس ومدى تطابقها للهيكल النظري للمقياس مع إجابات العينة.

❖ **معامل الثبات:** استخدم اختبار (كرونباخ الفا) لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمد.

❖ **اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف ، سمير نوف):** لبيان مدى الاعتدالية في توزيع البيانات.

ب- الأدوات الإحصائية الوصفية: وتشتمل على الآتي:

❖ **الوسط الحسابي (Mean):** يحدد من خلاله معدل الاستجابة لأفراد العينة لمتغيرات الدراسة ،

كما ان استخدامه يبين لنا مستوى إجابات العينة على متغيرات الدراسة.

❖ **الانحراف المعياري:** ويتم من خلاله معرفة مستوى التشتت في إجابات افراد العينة عن الوسط الحسابي ويستخدم لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي.

❖ **معامل الاختلاف النسبي:** ويستخدم في مقارنة تشتت مجموعات البيانات ومدى تجانسها

❖ **الاهمية النسبية:** لتحديد درجة استجابة عينة الدراسة على الأسئلة التي وزعت عليهم في الاستبانة ومدى اهميتها النسبية ميدانياً. إذ تستخرج من قسمة الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس مضروباً في (١٠٠)، ومن ثم يتم المقارنة بين نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية الأخرى لاستخراج درجة الأهمية.

ج- **الأدوات الإحصائية التحليلية:** وتشمل على الآتي:

❖ **معامل ارتباط (Pearson):** يستخدم لتحديد قوة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة.

❖ **نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling-S.E.M):** تستخدم

لقياس مستوى التأثير بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول – المبحث الثاني

{ بعض من الدراسات السابقة }

توطئة:

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث والذي يهدف الى عرض بعض الجهود المعرفية للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بهذه الدراسة ، من خلال ما تم انتاجه من أفكار ورؤى ومنهجية واهم النتائج والتوصيات لما سبقنا من الباحثين كضرورة في استعراض ما توصل اليه الباحثون في هذه المجال، ومن اجل تغطية عنوان البحث ، سيتم عرض الدراسات العربية ، ومن بعدها الدراسات الأجنبية للرشاقة الاستراتيجية ومن ثم الدراسات المتعلقة بفاعلية إدارة الازمات التنظيمية ويتسلسل زمني ومدى مساهمة هذه الدراسات في الدراسة الحالية والإفادة منها وما يميزها عن الدراسات السابقة :-

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية

أ- الدراسات العربية

جدول (5)

بعض الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية

١- دراسة (الوخيان، ٢٠١٥)	
عنوان الدراسة	خفة الحركة الاستراتيجية واثرها في التميز المنظمي
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
مشكلة الدراسة	من أبرز تلك المشكلات والمعوقات التي تعاني منها المنظمات هي ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وببطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات.
أهمية الدراسة	تمثل إضافة نوعية وقد تكون مرجعا هاما للأكاديميين والباحثين والمهتمين بموضوع خفة الحركة الاستراتيجية (الرشاقة الاستراتيجية) وخصوص أن الدراسات في العالم العربي قليلة في هذا المجال -حسب علم الباحث بالإضافة لأهميتها في القطاع المبحوث.
اهداف الدراسة	تحديد اثر خفة الحركة الاستراتيجية (الرشاقة الاستراتيجية) في التميز المنظمي
ابعاد الدراسة	الحساسية الاستراتيجية ، الالتزام الجماعي ، سيولة (تدفق) الموارد

شمّلت الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية والفروع التابعة لها الموجودة في المملكة الأردنية الهاشمية واقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام والمدراء ونائبهم في البنوك التجارية الأردنية.	عينة الدراسة
أظهرت النتائج أن خفة الحركة الاستراتيجية من خلال بعد الحساسية الاستراتيجية الاستراتيجية يساهم في الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات والابتكار والتواصل الإيجابي مع بيئة المنظمة. كما دلت نتائج بعد الالتزام الجماعي بمساهمته في التزام الجميع بالقرارات والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، إضافة إلى تحفيزه ثقافة التعلم والعمل الجماعي للتركيز على القضايا المهمة والرئيسية للمنظمة. بينما أظهرت النتائج أن بعد تدفق الموارد يوفر قنوات متعددة بهدف الوصول إلى الموارد، والمساهمة في تحريك الموارد البشرية والمالية من مكان لآخر بسهولة.	أهم الاستنتاجات
٢- دراسة (اسماعيل، ٢٠١٨)	
مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرار في المنظمات غير الحكومية	عنوان الدراسة
دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
حسب بيانات الاستطلاع التي أجرتها الباحثة تبين ان المشكلة تكمن في عملية اتخاذ القرار تستند الى التوجهات والاجتهادات الشخصية، وان التعامل مع المشاكل يكون بشكل سريع دون توفير المعلومات، فضلاً عن المشاكل البيئية المحيطة تعطل عملية اتخاذ القرارات.	مشكلة الدراسة
من الناحية العلمية فإنها تبحث عن مفاهيم حديثة تسهم في إثراء الجانب النظري، فضلاً عن مساعدة متخذ القرار في المنظمات غير الحكومية على ان تتمتع بسرعة الحركة في مواجهة المتغيرات البيئية.	أهمية الدراسة
بيان دور (الرقابة الاستراتيجية) في تحسين جودة القرار في المنظمات غير الحكومية	اهداف الدراسة
الحساسية الاستراتيجية ، الالتزام الجماعي ، المسؤولية المشتركة، اختيار الاهداف الاستراتيجية	ابعاد الدراسة
شمّلت افراد الدراسة (٢٣١) من المدراء ورؤساء الأقسام في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، واستخدم المسح الشامل، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع المعلومات.	عينة الدراسة
وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات.	أهم الاستنتاجات
ضرورة عمل المنظمات الغير حكومية على توفير بيئة ملائمة من الناحية المادية والمالية والبشرية والتقنية والاليات ونظم العمل المناسبة للتحويل الى منظمة رشيدة استراتيجياً اشراك العاملين في جميع المستويات الادارية في عملية اتخاذ القرارات.	أهم التوصيات
٣- دراسة (الموسوي ٢، ٢٠١٩)	
تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاداء المتميز المصرفي	عنوان الدراسة
بحث استطلاعي	نوع الدراسة
كيفية استثمار الرقابة الاستراتيجية من اجل الوصول والارتقاء الى تقييم اداء متميز خالي من العيوب	مشكلة الدراسة

تعريف العينة بمتغيرات البحث كونها من المواضيع المهمة في الادب الحديث	أهمية الدراسة
تحديد مدى امتلاك العينة للرشاقة الاستراتيجية في عملياتها الداخلية ، فضلاً عن معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.	اهداف الدراسة
الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد	ابعاد الدراسة
القيادات الادارية في المصارف الاهلية في محافظة المثنى	عينة الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة	اهم الاستنتاجات
من اجل زيادة الايداعات المصرفية على العينة المبحوثة تقديم تسهيلات خدمية للزبائن من اجل كسب ولائهم وثقتهم وتعاطفهم ومصداقيتهم	اهم التوصيات
٤- دراسة (الحنزاب و أبو قاعد، ٢٠٢٠)	
اثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الازمات في الخطوط الجوية القطرية	عنوان الدراسة
الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات	منهج الدراسة
تواجه العديد من شركات الطيران أزمات متنوعة ومتباينة في تأثيرها، ولما شهدته الخطوط الجوية القطرية من بيئة ديناميكية واحداث متغيرة باستمرار مما يزيد من تهديد قدرتها على تحقيق أهدافها ، خصوصاً خلال الحصار المفروض على قطر من بعض دول المجاورة لها ، واغلاق المجال الجوي امام طائراتها.	مشكلة الدراسة
الربط بين متغيرات الدراسة في علم المنظمات اليوم ، و تطبيقها على احدى شركات الطيران العالمية	أهمية الدراسة
قياس اثر الرشاقة الاستراتيجية وتحليلها في الاستعداد لإدارة الازمات في الخطوط الجوية القطرية	اهداف الدراسة
الموظفون العاملون في الإدارة العليا للخطوط الجوية القطرية (رئيس تنفيذي ونائبه ، و مدير إدارة) .	عينة الدراسة
الرشاقة الاستراتيجية: وشملت (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)	ابعاد الدراسة
إدارة الازمة : والمتمثلة في المراحل الخمسة وهي (اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار ، استعادة النشاط والفاعلية، التعلم).	ابعاد الدراسة
هنالك تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الصحة العقلية للموظفين للتحضير الاستراتيجي لإدارة الازمة ، كما أظهرت النتائج بوجود اثر للرشاقة الاستراتيجية في أسلوب القيادة المتميزة خلال الازمات ، بالإضافة الى تأثيرها في النجاح التنظيمي.	اهم الاستنتاجات
ضرورة تبني الخطوط الجوية القطرية مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ، للاستفادة منها في تطوير استراتيجيتها وخططها المستقبلية خصوصاً في ادارتها للازمات المستقبلية.	اهم التوصيات

المصدر: من اعداد الباحث.

ب- الدراسات الأجنبية

جدول (6)

بعض الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية

١- دراسة: (Omar, 2017)	
عنوان الدراسة	The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتغير البيئي وأثرها على رضا العملاء
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية
مشكلة الدراسة	تواجه الشركات في الوقت الحاضر تحديات وتهديدات شديدة مثل التقلبات البيئية المستمرة ، والمنافسة المتزايدة ، وتغيير التكنولوجيا وتقلب الطلب ، تحتاج الشركات إلى تغيير أنماط ونماذج أعمالها بسرعة من خلال الرشاقة الاستراتيجية ، مما يتطلب استجابةً لمثل هذه الاضطرابات والتهديدات الكبيرة
أهمية الدراسة	لا يزال قطاع التجزئة في مصر يعد مجالاً واعداً بسبب عدد السكان الكبير والشباب والقبول المتزايد لمفاهيم البيع بالتجزئة الحديثة، وان هذه الدراسة تزود قادة قطاع البيع بالتجزئة بمفهوم متكامل حول أبعاد ومقاييس الرشاقة الاستراتيجية وتأثيراتها على رضا العملاء.
اهداف الدراسة	معرفة ما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية القائمة على الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والتعلم الاستراتيجي لها تأثير مباشر على رضا العملاء في قطاع التجزئة في مصر
عينة الدراسة	قطاع التجزئة في مجال الإدارة الإستراتيجية بمصر وتم جمع البيانات من خلال استبانتين، الأولى على عينة من السوبر ماركت والهايبر ماركت الدولية والمحلية في القاهرة بما في ذلك (خير زمان ، رجب وأولاده ، مترو وألفا) والثانية أجريت على عينة ملائمة من عملاء التجزئة المتواجدين.
ابعاد الدراسة	الحساسية الاستراتيجية ، الاستجابة الاستراتيجية ، التعلم الاستراتيجي.
اهم الاستنتاجات	ان الحساسية الاستراتيجية هي بناء ملائم لتحسين رضا العملاء. توفر اليقظة الريادية وذكاء السوق باعتبارهما ركيزتين أساسيتين للحساسية الاستراتيجية للشركات رؤية واسعة حول احتياجات العملاء المستقبلية والتحولات الصناعية واستراتيجيات المنافسين التي تعمل على تحسين قدرات الشركة لتعزيز القيمة المتصورة للعملاء ورضا العملاء

<p>يتعين على إدارة قطاع التجزئة في مصر أن تستثمر بقوة في أبعاد وأدوات (الرشاقة) الاستراتيجية إذ تم التأكيد على أنها وسيلة مهمة تساعد في الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال وتحسين قيمة رضا العملاء.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>٢- دراسة: (Anggraini & Sudhartio, 2018)</p>	
<p>Strategic Agility in Environmental Turbulence A case of Banking Sector in Indonesia الرشاقة الإستراتيجية في الاضطرابات البيئية حالة للقطاع المصرفي في إندونيسيا</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة وصفية تحليلية ، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل البيانات</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>الاضطرابات البيئية وخاصة اضطرابات السوق والاضطرابات التكنولوجية، التي تحدث خلال الصناعة المصرفية، مما يتطلب من المنظمات مراجعة لستراتيجياتها باستمرار بعض البنوك في إندونيسيا لا يمكنها الحفاظ على هذه الرشاقة. لذلك ، تحتاج المنظمات إلى الاستمرار في إيلاء المزيد من الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية كقدرات ديناميكية من خلال تقييم الأداء المناسب</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>تحاول دراسة الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها وإظهار أهميتها في القطاع المصرفي من أجل اكتساب ميزة تنافسية خلال الاضطرابات البيئية وتحديد أبعادها من أجل بقاء المنظمة ونموها أو تصبح رائدة في المنافسة في بيئة أعمالها وتمكينها من اعتماد اجراءات وادوات مختلفة لتتيح لها التكيف بسرعة لتحسين وضعها التنافسي .</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>التحقيق التجريبي في الأدوار الوسيطة للميزة التنافسية على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء في بيئة مضطربة. لتحليل الفرضيات أعلاه ،</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>
<p>المدراء في أحد البنوك الخاصة في إندونيسيا</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>عندما تريد لمنظمة تحقيق الميزة التنافسية لغرض زيادة اداء المنظمة فيجب عليها تطبيق قدرات الرشاقة الاستراتيجية المشار إليها انفاً. ان المنظمة التي تمتلك مستوى عالٍ من الرشاقة الاستراتيجية لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ، ولها القدرة على التكيف والمرونة في البيئات المضطربة مقارنة مع منافسيها</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>يجب على المنظمة تطبيق قدرات الرشاقة الاستراتيجية الثلاثة معاً كمزيج متجانس دون فصل واحد عن البعض من أجل التنبؤ بالأداء التنظيمي وبخلاف ذلك تكون نتائج الرشاقة تأثيرات سلبية .</p>	<p>اهم التوصيات</p>

الاستفادة من الاضطرابات البيئية على وجه التحديد في السوق والاضطراب التكنولوجي الذي سيؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة. أي إذا أراد البنك تحقيق ميزة تنافسية من أجل زيادة أداء الوحدة	
٣- دراسة (Doz, & et.al, 2018)	
عنوان الدراسة	Strategically Agile Government حكومة رشيقة استراتيجياً
منهج الدراسة	دراسة حالة
مشكلة الدراسة	الاختلافات بين الطريقة الخطية والمعقدة في صنع السياسات العميقة، والتعقيدات والتحديات المتزايدة لمجتمعنا التي تؤثر على السياسة.
أهمية الدراسة	توفير إطار عمل وبعض الأفكار العملية حول كيفية معالجة تلك المشاكل
اهداف الدراسة	وضع إطار جديد لإدارة القطاع العام والقيادة من أجل مساعدة صانعي القرار على التعامل مع التعقيد والتقلب المتزايد، كما تهدف إلى سد الفجوة، في تبني مفهوم استراتيجي القطاع العام والرشاقة الاستراتيجية على وجه الخصوص. واستكشاف كيفية يتناسب مفهوم الرشاقة الإستراتيجية مع مجال الحكومة والسياسات العامة والإدارة.
ابعاد الدراسة	الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد.
الاستنتاجات	هناك حاجة متزايدة للاهتمام المفاهيمي والنظري في تبني نهج استراتيجي للرشاقة في ظل ظروف تظهر الحاجة إلى مزيد من الرشاقة الاستراتيجية. كما يتضح ان تعزيز الرشاقة الاستراتيجية معقدة ومرتبطة بالثقافة ومتصلة بقوة في الثقافات التنظيمية القائمة.
التوصيات	تقترح هذه الورقة إطاراً جديداً للحكومة (وعقيدة جديدة للإدارة العامة) للسياسة العامة والإدارة العامة، بناءً على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير فاعلية إدارة الازمات التنظيمية

أ: الدراسات العربية

جدول (7)

بعض الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

١- دراسة (سعيد ، ٢٠١٢)	
عنوان الدراسة	(دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمات)
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية تحليلية
مشكلة الدراسة	تفاقم الازمات في بيئة عمل المنظمات، وزيادة المسؤوليات على عاتق رجال الإدارة، واتساع وتنوع عمل المنظمات، مقابل شحة الموارد وشدة

<p>المنافسة، حيث أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل المنظمات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها، وبما يمكنها من الصمود أمام موجات التغيير وبأسلوب علمي. ومن ناحية أخرى يمكن للباحث استشعار حاجة وزارة التخطيط لهذا دراسة كونها المعنية بقضية التخطيط الاستراتيجي للبلد وما تفرزه (البيئة العراقية) من أزمات في مختلف القطاعات.</p>	
<p>محاولتها ربط التخطيط الاستراتيجي بفاعلة إدارة الأزمة عبر متغيرات وسيطة ، فضلاً عن تقديم نموذج مقترح للاستعداد للأزمة وإدارتها بفاعلية في الوزارة المبحوثة.</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارتها .</p>	<p>اهداف الدراسة</p>
<p>اتخاذ قرارات الاستجابة ، الاتصالات وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد</p>	<p>ابعاد الدراسة</p>
<p>المدراء العاميين ورؤساء الأقسام في مقر وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي العراقية ، والجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ضمن تشكيلات الوزارة مدار البحث .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>توظف الوزارة امكاناتها الداخلية في إدارة الأزمات عالية جداً. وتميل باتجاه تحقيق حالة من التكامل بين مديرياتها ومجالاتها الوظيفية لإحداث المزيد من التغيير في جهود إدارة الأزمة</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>
<p>-على الوزارة المبحوثة إن تعزز جهودها و دور مواردها البشرية في إدارتها للازمات من خلال ايجاد كوادر وظيفية مؤهلة ومدربة للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات، عبر تطوير مهارات مواردها البشرية وتحفيزهم. -قيام الوزارة بتوظيف التخطيط الاستراتيجي بشكل اكبر وبما يسهم في زيادة فاعليةالاتصالات وتدفق المعلومات فضلاً عن فاعلية اتخاذ قرار الاستجابة عبر ربط استراتيجية اتخاذ القرار باليات تقييم موقف الأزمة والسعي لإيجاد بدائل عدة وبما يعطي مرونة في اتخاذ القرارات.</p>	<p>اهم التوصيات</p>
<p>٢- دراسة (السوداني ، ٢٠١٦)</p>	
<p>دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية / كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة وصفية تحليلية</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>تعد وزارة الداخلية العراقية من الأجهزة الأمنية الرئيسة في الحكومة العراقية والتي تواجه العديد من الازمات في الكفاءة الإدارية اذ ان عدم وجود او قلة الكفاءة وعم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ينعكس سلباً على أداء الوزارة مما يسبب أزمات متعددة.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>التعرف على مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية ومفهوم إدارة الازمات وكيفية حل المشكلات الإدارية بكفاءة وفاعلية عالية من خلال الطاقات الخلاقة والمبدعة للموارد البشرية</p>	<p>أهمية الدراسة</p>

التعرف على مدى علاقة هذه الممارسات في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في الوزارة المبحوثة وتأثيرها .	اهداف الدراسة
سرعة قرار الاستجابة ، الاتصالات وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد	ابعاد الدراسة
المدرء ومعاونيهم و مدرء الأقسام والشعب العاملين في وزارة الداخلية – المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية	عينة الدراسة
وجود سرعة في قرار الاستجابة عند حدوث الازمات ولكن ليس بمستوى الطموح. كما أوضحت النتائج بوجود نظام للاتصالات وتدفق المعلومات يعمل على خزن المعلومة ويساهم في استيعاب الازمات وفهمها واتخاذ القرارات الازمة بصدها .	اهم الاستنتاجات
انشاء مركز متخصص لإدارة الازمات في الوزارة وتكوين فريق عمل لتشخيص وإدارة هذه المهمة وتدريب الموظفين لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمة .	اهم التوصيات
٣- دراسة (الفتلاوي ، ٢٠٢٠)	
انعكاس التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات	عنوان الدراسة
دراسة وصفية تحليلية	منهج الدراسة
تعد وزارة الزراعة العراقية من الوزارات الهامة في اقتصاد البلد، الا ان الازمات التي تحدث في هذه الوزارة تجعلها تتغير كثيرا" ، بالتالي فقد شخصت المشكلة ضعف التفكير العلمي لكيفية ايجاد ادارة فعالة للازمات ، وبالتالي يتطلب استخدام المنهج العلمي للتفكير الاستراتيجي لإدارة الازمات	مشكلة الدراسة
- تبني المدخل الاستراتيجي كأساس لإدارة الازمة والتفكير بها مع وضع تصور مستقبلي للظروف التي يفرضها الواقع اليوم - الاسهام في تعميق التفكير الاستراتيجي للمديرين ودورهم في مواجهة الازمات وبيان مدى معرفتهم للتفكير الاستراتيجي في تطوير الواقع العملي.	أهمية الدراسة
-تشخيص مستوى العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث. -قياس مدى ادراك المدرء لمهارات التفكير الاستراتيجي ومدى ممارستهم فيه لإدارة الازمة - مدى انعكاس التفكير الاستراتيجي على ادارة الازمات في الوزارة المبحوثة.	اهداف الدراسة
سرعة قرار الاستجابة ، الاتصالات وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد.	ابعاد الدراسة
وتمثلت في (الادارة العليا ، والادارة الوسطى) في ديوان وزارة الزراعة العراقية وشملت كل من (وكيل الوزارة ، مستشار الوزارة ، مدرء عامين ، معاون مدرء عامين ، مدرء اقسام)	عينة الدراسة
- استخدمت الوزارة التفكير الاستراتيجي في تعزيز ادارة الازمة وايجاد بدائل لحل المشاكل والعقبات. اظهر النتائج بوجود اهتمام من قبل عينة البحث لتعزيز ادارة الازمات من خلال ابعاد ادارة الازمة الثلاثة .	اهم الاستنتاجات

- الاهتمام بالمشكلة وما يحيطها سواء أكانت داخلية ام خارجية من خلال اجراء استباقي منظم وتبنى المدخل الاستراتيجي والقدرة على التخمين لاستشراف المستقبل واعداد برامج مخصصة لإدارة الازمات من اجل زيادة مرونة اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة عند حدوث الازمات.

اهم التوصيات

المصدر: من اعداد الباحث

ب: الدراسات الأجنبية

جدول (8)

بعض الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

١ - دراسة (Harrison , 2007)	
Communication Strategies as a Basis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform استراتيجيات الاتصال كأساس لإدارة الازمات باستخدام الإنترنت كمنصة توصيل	عنوان الدراسة
دراسة تحليلية، باستخدام المقابلات الشخصية.	منهج الدراسة
يبدو أن أكبر المعوقات أمام استراتيجيات التخطيط اللازمة هو عدم رغبة المديرين التنفيذيين في التعرف على المعلومات الجديدة مما يزيد من تكرار الازمات وشدها في بيئة الاعمال ، ضللاً عن تكريس الوقت والجهود والاموال في مهمة التخطيط للآزمات ، كما يعد الفشل في إجراء هذا الاستثمار مصحوباً بمخاطر عالية وقد يسبب أضراراً كارثية من الناحية المالية للمنظمة، أو سمعتها، أو إنتاجها، أو غيرها	مشكلة الدراسة
التعرف على اهم الاستراتيجيات لادارة الازمات التنظيمية والبدائل المتاحة، واستراتيجيات الاتصال خلال مراحل الازمة.	أهمية الدراسة
وصف مجال ادارة الازمات (توضيح السياقات التي تتأثر فيها ادارة الازمة والاتصالات خلال الأزمة)، و ادارة الازمات واستراتيجية التواصل اثناء الازمة ، و استخدام الويب كمنصة للاتصال في استراتيجية إدارة الأزمت طويلة وقصيرة المدى .	اهداف الدراسة
الصحفيون و مديرو المنظمات غير الربحية ، ومنظمات التعليم العالي	عينة الدراسة
يجب أن تتضمن خطط الازمات استخدام التكنولوجيا والانترنت في تنفيذ منهجية الازمات لإيصال المعلومات كأداة فعالة للاتصالات خلال الازمة، وان جذور إدارة الازمات والتواصل مع الازمات تمثل القدرة على تنظيم مجموعة من الأفراد لزيادة الكفاءة وإقناع مجموعات الفرعية الأخرى في مجتمع الخطاب نحو الأهداف التنظيمية.	اهم الاستنتاجات
ان أفضل منهجية لفهم وادارة للآزمات هي التنبؤية – أي دراسة القضايا المستقبلية من اجل فهم نقاط الضعف، وضرورة التواصل كونه عنصراً حيوياً لا ينفصل عن منهجية إدارة الازمات، كما يجب استخدام التكنولوجيا والانترنت كعنصر حيوي في إدارة الازمات،	اهم التوصيات

٢- دراسة: (Reddy, & et al , 2009)	
عنوان الدراسة	Challenges to effective crisis management: Using information and communication technologies to coordinate emergency medical services and emergency department teams تحديات الإدارة الفعالة للأزمات: استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتنسيق خدمات الطوارئ الطبية وفرق الطوارئ
منهج الدراسة	أسلوب البحث النوعي (مجموعات التركيز).
مشكلة الدراسة	التحديات الرئيسية المرتبطة بتنسيق الفريق أثناء إدارة الأزمات سوء إدارة المعلومات، وتخصيص الموارد، والتواصل غير الفعال، خلال أحداث (١١) سبتمبر و إعصار كاترينا .
أهمية الدراسة	فهم التحديات التي تواجه تنسيق الاستجابة الفعالة للأزمة امن خلال التركيز على التنسيق أثناء الأزمات بشكل أساس لإبراز أهمية التنسيق والتعاون إما داخل فرق مرحلة ما قبل قسم الطوارئ أو ضمن فرق قسم الطوارئ الطبية في المستشفى.
اهداف الدراسة	تحديد التحديات الرئيسية للتنسيق والتعاون بين فرق قسم الطوارئ أي خدمات الطوارئ الطبية قبل دخول المستشفى وفرق الخدمات الطبية الطارئة في المستشفى للاستجابة الفعالة للأزمات.
عينة الدراسة	تم تقسيم سبع مجموعات، اي ما مجموعه واحد وعشرون من موظفي في مركز هيرشي الطبي (HMC)، وهو مستشفى تعليمي رئيسي في ولاية بنسلفانيا. ومؤسسة حمد الطبية التي عبارة عن مستشفى بسعة ٥٠٠ سرير، وتستقبل ما يقرب من ٤٨٠٠٠ زيارة من قسم الطوارئ الطبية سنويًا. خلال الأزمة، سيكون قسم الطوارئ في مؤسسة حمد الطبية هو المستلم الرئيس للضحايا في وسط بنسلفانيا. يتألف فريق قسم الطوارئ الطبية في مؤسسة حمد الطبية من مقدمي الرعاية الصحية بما في ذلك الأطباء والمقيمين والمرضى المسؤولين والمسؤولين ومرضى الموظفين وفنيي الطوارئ الطبية وغيرهم من العاملين في مجال الدعم الإداري.
اهم الاستنتاجات	تم تحديد ثلاثة تحديات رئيسية للتنسيق بين فرق قسم الطوارئ و فريق الخدمات الطبية في المستشفى، والتي شملت عدم فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالية، وعدم وجود أرضية مشتركة، وانهايار في تدفق المعلومات.
اهم التوصيات	أهمية تصميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) التي تسهل تنسيق أنشطة الاستجابة للأزمات، كما يجب ملاءمتها بشكل اجتماعي تقني. إذ تسهم أنظمة التنسيق بين الفرق بدعم القضايا الاجتماعية والتقنية مثل الوعي وسياق للتواصل وسير العمل بين الفريقين. فضلاً عن أهمية تطوير أنظمة أخرى تدعم التعاون والإدارة الفعالة للموارد أثناء الأزمات

٣- رسالة ماجستير (Jonah & Silva, 2012)	
Leadership in Crisis: A Case Study on Leadership during the Economic Crisis in Britain القيادة في الأزمات : دراسة حالة عن القيادة أثناء الأزمة الاقتصادية في بريطانيا	عنوان الدراسة
دراسة حالة ، من خلال استخدام عملية جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية في دراسة واحدة ، وبعتماد منهجين: المقابلات الشخصية والاستبيان.	منهج الدراسة
نتيجة الازمة الاقتصادية العالمية (الازمة الائتمانية) للفترة ما بين ٢٠٠٧ – ٢٠١٠ مما ادت الى افلاس العديد من المنظمات واغلاق او تقليص عملياتها نظراً للصعوبات المالية التي واجهتها. يدرك معظم القادة الآثار السلبية للأزمة إذ يفضلون التركيز على الاستراتيجيات كرد فعل خلالها، وبذلك يتجاهلون المسؤوليات المرتبطة بالتعامل مع الأزمات ما يؤدي الى ضعف في تعاملهم مع المشكلات المطروحة.	مشكلة الدراسة
يواجه قادة المنظمات العديد من الازمات ما يولد صعوبة على بعض القيادات في التعامل معها ، وتبرز أهمية هذه الدراسة كمرجعية للقادة في كيفية تعاملهم مع الازمة وتأثرهم بها .	أهمية الدراسة
تهدف هذه الدراسة في تحقيق افضل السمات والمهارات والاساليب و الممارسات القيادية للتعامل مع الازمات ، كما تركز على المنظمات في تطوير المهارات القيادية و تحديد الأفراد الأكثر فاعلية للقيادة أثناء الأزمة و اشراكهم في خطط المنظمة وجهودها في إدارة الأزمات باستمرار.	اهداف الدراسة
قادة المملكة البريطانية المتحدة من كبار الضباط والمدراء والموظفين الرئيسيين في الخدمة المدنية ورجال الاعمال والمسؤولين في الوكالات الرئيسي الذين يساهمون على مستوى استراتيجي في الأزمة، كقادة ومشاركين في فرق المستوى الاستراتيجي.	عينة الدراسة
وجود صعوبة لبعض القادة في اتخاذ القرارات خلال الازمة، ويعتمد نجاح القائد بشكل كبير على إعداد الفريق والتعاون والتواصل والتنفيذ، لذلك يعد العمل الجماعي دوراً مهماً أثناء قيادة الأزمة. قائد الأزمة قادر على قيادة المنظمة خلال الأزمة بينما القائد الذي لا يتمتع بصفات قيادية جيدة يميل إلى الفشل خلال حدوث الأزمة، كما أن القادة الناجحين خلال الأزمة ينظرون بشكل رئيس إلى المدى القصير، وان الهدف الرئيس هو النجاة من الأزمة ومن أجل القيام بذلك يتم التركيز على الأعمال الأساسية، والأهداف، والميزانيات، والتخطيط. بالإضافة الى مراعاة الجوانب طويلة المدى مثل الفرصة والرؤية.	اهم الاستنتاجات
ضرورة أن يطور القادة مجموعة من المهارات التي ستساعدهم على منع الأزمات والقضايا الاستراتيجية الأخرى والاستجابة لها بشكل فعال ، والاستفادة من المهارات القيادية التي يمتلكها، فضلاً عن الخبرات السابقة من الأفراد الآخرين في مجال تأثير القائد، وتنمية العمل الجماعي	اهم التوصيات

٤- دراسة: (Al-Khrabsheh , 2018)	
عنوان الدراسة	Impact of Strategic Rategic Planning on Crisis Management in the PROFIT and NON-PROFIT Sector in JORDAN أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في قطاع الربحي وغير الربحي في الأردن
منهج الدراسة	دراسة حالة
مشكلة الدراسة	تواجه المنظمات صعوبات متغيرة في أوقات مختلفة في هذه الألفية الجديدة. وبالتالي، أصبح العالم أصغر من حيث النطاق التشغيلي بسبب التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنافسة المفرطة وغيرها من التطورات الحديثة، فضلاً عن الثقافات المتناقضة التي تسبب أزمة متتالية من قبل المنظمات التي تخاطر بممتلكاتها واستمرار نموها، كما ان الاوبئة و الاعمال الارهابية العالمية .
أهمية الدراسة	تمكين إدارة المنظمة من تطوير أساليبها العملية الخاصة لإنهاء الأزمات أو تقليل تأثيراتها. فضلاً عن تمكين الإدارة من الإدارة بطريقة استراتيجية طوال مدة معظم الأزمات، للعمل بفعالية أكبر. أخيراً ، ستكون الشركات قادرة على تطوير مديريين وعاملين أكفاء يمكنهم تشجيع الآخرين مع مزيد من الآمال والتقدم العام.
اهداف الدراسة	بيان أثر التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بإدارة الأزمات في بيئة الأعمال الأردنية والطريقة التي يتم استخدامه بها في أوقات الأزمات.
عينة الدراسة	القطاع الربحي وغير الربحي في المملكة الأردنية الهاشمية إذ تم تقسيم المناطق إلى مناطق مزدوجة ومنفصلة على نطاق واسع: مناطق جغرافية تابعة للأردن ومناطق انتدابية ، وكلاهما يخضع لكوارث اجتماعية واقتصادية وقيود شديدة على الحياة اليومية .
اهم الاستنتاجات	تتمكن الإدارة من الإدارة بطريقة استراتيجية طوال معظم مدة الأزمات، للعمل بفعالية أكبر. وستكون المنظمات قادرة على تطوير المديرين والعاملين الأكفاء الذين يمكنهم تشجيع الآخرين مع المزيد من الآمال والتقدم العام. ويجب أن تتبع الإدارة وتطور أفضل الممارسات الحديثة لتستخدمها الشركات في تجنب الأزمات وكذلك التخفيف من تأثيراتها.
اهم التوصيات	يجب النظر إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب الإدارة الاستراتيجية على أنها العمود الفقري للمنظمة في رعاية حالات الطوارئ التي تحدث والسيطرة عليها. ويفضل ان يتم عمل التخطيط الاستراتيجي من قبل علماء محددین للمنظمة كجزء من المنفعة. وان يتم تكييف المنهجيات أمراً أساسياً لازدهار كافة المنظمات. يجب على المنظمات تطبيق الاستراتيجية من خلال الانضمام إلى استراتيجيات وخطط إدارة الطوارئ داخل عملية اختبار المنظمة، مما يزيد من استجابة المنظمة بشكل كافٍ.

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لآراء الباحثين المشار اليهم انفاً.

رابعاً: مدى الإفادة من الدراسات السابقة

- أسهمت الدراسات السابقة بوضع خارطة طريق استدل من خلالها الباحث في فهم بشكل أعمق للعلاقة ما بين المتغيرين (الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية) وبجانبها العملي والنظري، حيث تكمن الفائدة من الدراسات السابقة من خلال الآتي:
- ١- اثراء الجانب النظري وصياغته، وتعزيز الجانب العملي، فضلاً عن اسهامها في تصميم منهج البحث لهذه الدراسة والمتمثلة في (الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية) والعلاقة الرابطة ما بينهما بمنهجية علمية .
 - ٢- تحديد وفهم متكامل لأبعاد البحث ومتغيراته الرئيسية من خلال الاطلاع على ما قدمه الباحثون في هذا المجال للمنظمات الربحية وغير الربحية.
 - ٣- كخزين من المصادر والمراجع مكنت الباحث من الرجوع اليها والاستسقاء من مواردها العلمية القيمة.
 - ٤- صياغة واعداد الاستبانة، من خلال الاطلاع على بعض المقاييس المشابهة لأبعاد هذه الرسالة.
 - ٥- الإفادة في التوصيات الواردة في الدراسات السابقة.

خامساً:- اهم ما يميز الدراسة الحالية

١. تتميز الدراسة الحالية بربط متغيرين تنظيميين (الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الازمات التنظيمية) على مستوى البلد فضلاً عن مجتمع البحث.
٢. استهدفت الدراسة الحالية القطاع الأمني (وزارة الداخلية – وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية) لاختبار المخطط الفرضي والذي لم يسبق وجود دراسة سابقة ان طبقت في هذا القطاع لمتغيرات الدراسة مجتمعةً حسب علم الباحث كما ان الوكالة المبحوثة تتسم بطابع (امني- خدمي) من خلال ما تقدمه هذه الوكالة من خدمات امنية لكافة منسوبي الوزارة والتي تشمل {خدمات إدارية والمتمثلة في مديرية إدارة الموارد البشرية، والخدمات المالية من خلال مديرية الشؤون المالية فضلاً عن القضايا التدريبية واللوجستية } وفيما يخص الجانب الخدمي لكافة المواطنين من خلال (مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة).
٣. لم تقتصر هذه الدراسة على مستوى اداري واحد وانما شملت مستويات مختلفة (مدير عام ومدير مديرية ومدراء اقسام).
٤. تميزت المدة الزمنية التي عدت وانجزت فيها هذه الدراسة بنشوء العديد من الازمة عصفت بجميع المنظمات مما يتطلب تمتعها بالرشاقة الاستراتيجية لضمان فاعليتها في إدارة الازمات التنظيمية وخصوصاً القطاع المبحوث.

الفصل الثاني

التأطير المفاهيمي للدراسة

• الرشاقة الاستراتيجية

المبحث الاول

• فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المبحث الثاني

• العلاقة ما بين المتغيرين

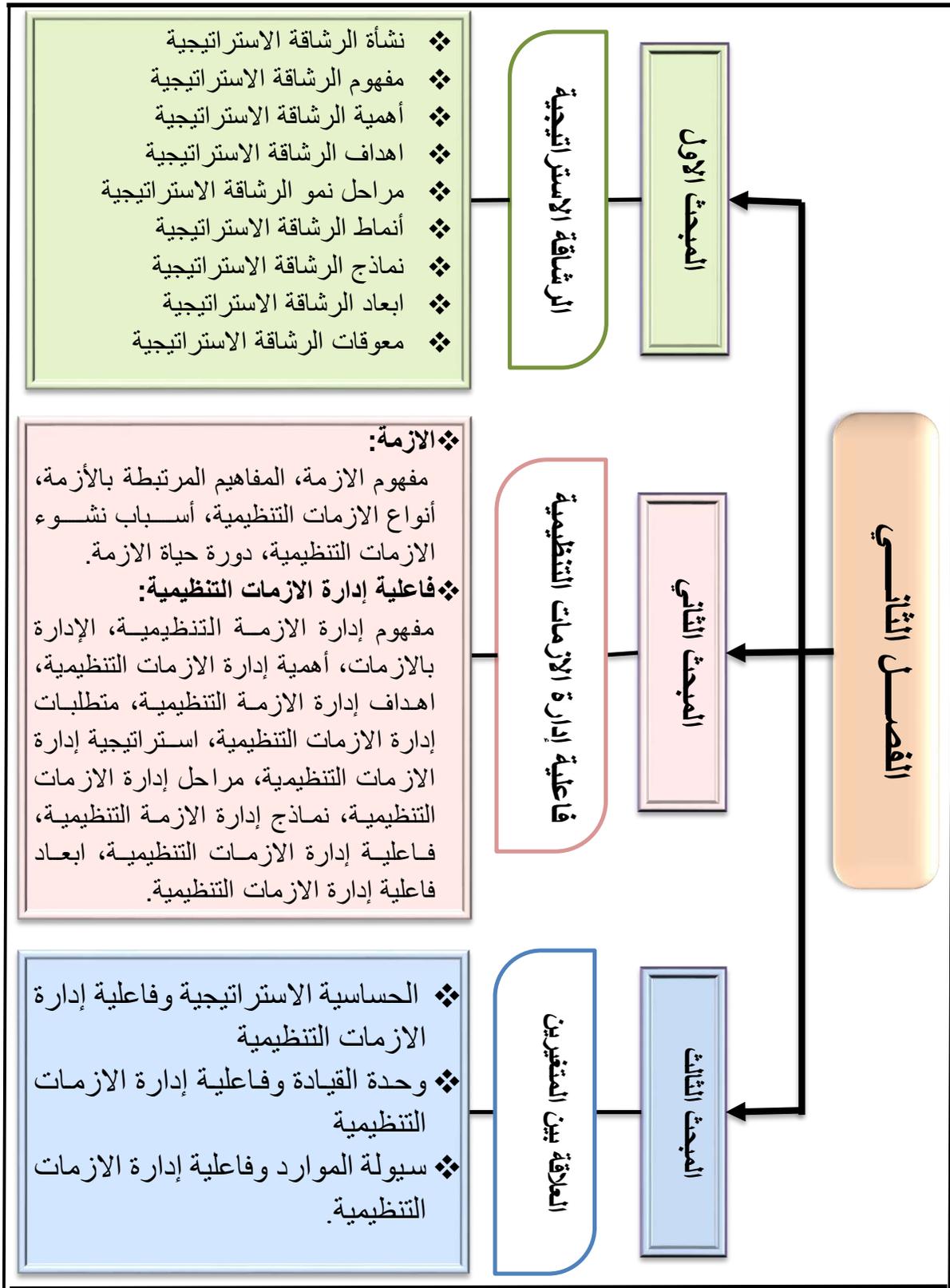
المبحث الثالث

الفصل الثاني

التأطير المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

في ظل توسع المنظمات في بيئة اعمالها وتزامناً مع التطور التكنولوجي، ودخول منظمات متعددة مع زيادة حدة التنافس وتنوع المتغيرات المؤثرة في العمليات الادارية لاغلب المنظمات، مما تطلب إعادة النظر في ادارتها ليس وفق الصيغ التقليدية بل لا بد من الاخذ بالتوجهات الحديثة للفكر الاداري، إذ اصبحت الاستراتيجية من المقومات الضرورية لأي نشاط منظمي من خلال التخطيط الاستراتيجي، واستخدام الادوات التي تمكن الادارة من تحقيق اهدافها في ظل بيئة تستوجب تحليل متغيراتها الداخلية والخارجية ، ونتيجة للتغيير المتسارع في بيئة العمل الخارجية للمنظمات ما تولد عن هذا التسارع صراعات تؤدي الى أزمات تعصف بالمنظمات وتهدد استمرار أنشطتها بل حتى وجودها ، ولتزايد حدة الصراعات وتفاقم شدتها لجأت المنظمات الى إدارة الازمات بفاعلية وهذا ما أدى الى اصحاب الفكر الإداري الى بلورة هذا المفهوم بطرق فاعلة لإدارة الازمات التنظيمية ،ومع دخول العالم الالفية الثانية ادركت المنظمات بضرورة اللجوء الى استخدام أساليب استراتيجية حديثة ومتجددة لمواكبة هذه المتغيرات البيئية وبناءً على ذلك ومن اجل تجنب حدوث الازمات وادارتها بشكل فاعل، ظهرت مفاهيم حديثة للاستراتيجية عرفت بالرشاقة الاستراتيجية باعتبارها من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في ظل التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة لمنظمات الأعمال، واصبحت من احدى الأساليب العلمية الفاعلة في مواجهة حدوث الازمات. ويمثل هذا الفصل مدخلا نظريا يتم من خلاله توصيف وعرض الرشاقة الاستراتيجية، وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية والعلاقة التأثيرية المتبادلة بينهما من خلال المباحث الثلاث لهذا الفصل والموضحة بالشكل (9) التالي:



شكل (9): هيكل توضيحي لمحتويات الفصل الثاني ومباحثه الثلاثة.

الفصل الثاني - المبحث الأول

الرشاقة الاستراتيجية

توطئة:

اعتاد الكثير ان يسمعوا كلمة الرشاقة ضمن مجال اخر، ولكن العلوم الادارية تتسم بقدرتها على توظيف جوهر بعض المفاهيم ومقاصدها ضمن فعاليتها وما يسمح به الفكر الاداري ولاسيما الاستراتيجي. ولغرض التعرف على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ونشأتها والتي تعود لعام ١٩٩١ والذي تبلور من قبل فريق مختص مع تطور الرؤية للبيئة التنافسية، ومن اجل استدامة المنظمات لنجاحها وضمان استمرارية نموها على المدى الطويل ضمن بيئة اعمال تتسم بعدم التأكد، أصبح من الضروري عليها تطوير قدراتها الديناميكية في التكيف لهذه المتغيرات من خلال الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد)، كمفهوم فكري استراتيجي وأطار تطبيقي بحيث اصبحت ادارات المنظمات تأخذ على اختلاف طبيعة انشطتها بهذا الاسلوب في عملها. ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض التأطير النظري والمفاهيمي للرشاقة الاستراتيجية من خلال الفقرات الآتية:

- أولاً- نشأة الرشاقة الاستراتيجية
- ثانياً- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية
- ثالثاً - أهمية الرشاقة الاستراتيجية
- رابعاً- اهداف الرشاقة الاستراتيجية
- خامساً - مراحل نمو الرشاقة الاستراتيجية
- سادساً- أنماط الرشاقة الاستراتيجية
- سابعاً- نماذج الرشاقة الاستراتيجية
- ثامناً- ابعاد الرشاقة الاستراتيجية
- تاسعاً- معوقات الرشاقة الاستراتيجية

اولاً - نشأة الرشاقة الاستراتيجية:

قبل تحديد اهمية هذا المصطلح وتوصيفه والمقاربات الاخرى له فمن الضروري ان نتعرف على نشأة هذا المفهوم وجذوره وماهي الدوافع والحاجة التي جعلت المتخصصين القيام ببلورته. إذ تشير الادبيات والاكثر اتفاقاً ان نشأة مفهوم الرشاقة الاستراتيجية تعود لعام ١٩٩١، حينما قام فريق متخصص من المدراء التنفيذيين من ثلاث عشرة شركة برعاية حكومة الولايات المتحدة الامريكية لوضع استراتيجية ورؤية لبيئة تنافسية عالمية وقد تم الاستعانة بأكثر من اربعين مستشاراً في مختلف الدراسات والتخصصات فضلاً عن (١٥٠) ممثلاً عن الشركات في ورش للعمل وتمخض عن جهود هذا الفريق نتائج صدرت بتقرير مكون من مجلدين تحت عنوان "استراتيجية التصنيع في القرن الحادي والعشرين" والذي نشر في خريف ١٩٩١ من قبل معهد (Iacocca) التابع لجامعة Lehigh (Dove, 1992 : 2). وبذلك يعد التصنيع الرشيق مهيداً لظهور مفهوم الرشاقة الاستراتيجية. بينما يرى اخرون بان بداية ظهور الفكرة تحت اي مصطلح كان في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي بعد ان تعرضت الولايات المتحدة الامريكية الى ازمة اقتصادية حقيقية شكلت عائقاً امام تقدمها في مجالي التصنيع والخدمات مقارنة مع التطور الذي ساد في اوربا واسيا آنذاك، والذي نتج عنه فقدان لمقدراتها التنافسية، مما اضطرها الى التفكير بشكل جذري للخروج من هذه الازمة، وكان لتقرير (جامعة Lehigh) نقطة الانطلاق لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية (Yeganegi & Azar, 2012: 2537)

من جانب اخر يرى البعض ان نشأة فكرة الترشيق والرشاقة بالإدارة بدأت في شركة تويوتا وذلك خلال تقويم الانتاج للشركة والذي وضعها (تيجي اونو) الذي كان يستند في ذلك لتحقيق افضل مستوى للانتاج في الوقت المحددة وأتمته الالة، وهنا نشأ الربط بين الرشاقة والجودة والتحسين المستمر في الاداء (النعيبي: ٢٠١٧: ١٩)

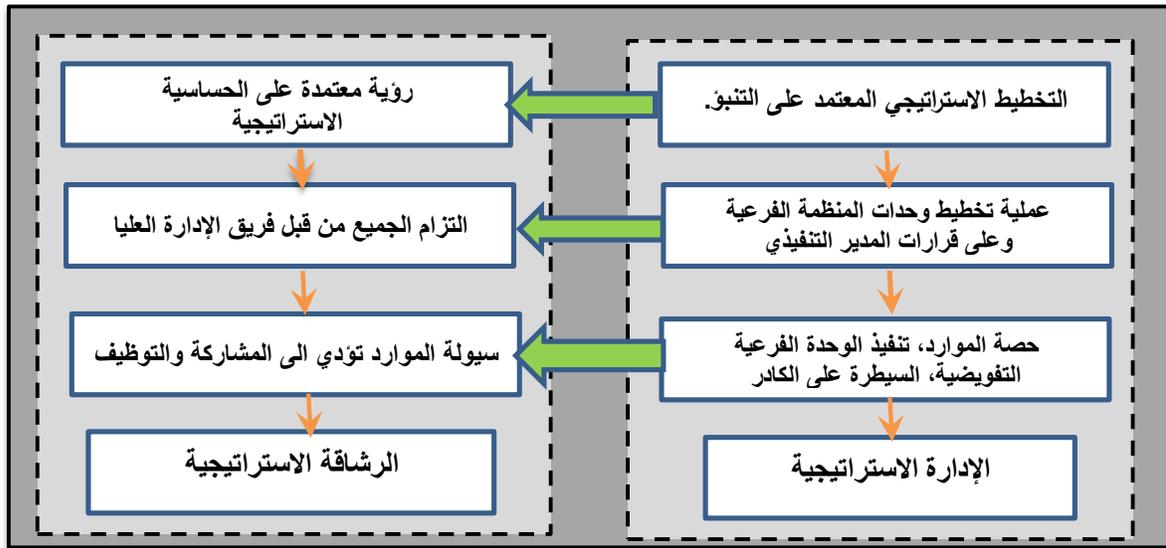
ومع التطور التكنولوجي في مطلع الالفية الجديدة إذ أصبحت حتمية فكرة التطور الى مفهوم الرشاقة (Agility)، والذي ركزت عليه المنظمات فضلاً عن الباحثين واهتمامهم في البحث عن استراتيجيات لتطوير اداء تلك المنظمات وديمومة عملها والحفاظ على مركزها التنافسي، وكانت شركة (Microsoft) احدى الشركات التي تبنت هذا المفهوم، (VoiRin., 2011: 122). وفي كل الاحوال ان دخول مفهوم الرشاقة كمصطلح ضمن الفكر الاستراتيجي ودوره في معالجة المتغيرات في بيئة الاعمال وبشكل سريع يساهم في دعم القرارات الاستراتيجية. وتشير الكاتبة (بيتنا)، في دراستها حول الرشاقة وتحديداً في ظل الازمات إذ بدء الاهتمام المتزايد بأهمية تحقيق الانتصارات السريعة في هذا العالم المتغير يتطلب استراتيجيات أكثر رشاقة من تلك التي اعتدنا عليها (صقر، ٢٠٢٠: ١).

وان ظهور الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تعترض إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي، إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد، وعندئذ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة والأنظمة الإدارية المستخدمة، لذا ظهرت ما يسمى بخفة الحركة الاستراتيجية كمصطلح موازي للرشاقة بوصفها توجه منتظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبناه المنظمة لتعظيم حالات النجاح. (نوي، ضيف، ٢٠١١، ١٠).

ثانياً - مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

أوضح الباحث (سعد، ٢٠١٨: ١٨) بأنه يوجد عدم وضوح في التمييز بين مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وغيره من المفاهيم، وهذا الاختلاف يرجع إلى الترجمة من المصطلحات الأجنبية، أو يرجع إلى اختلاف في فهم وأدراك الباحثين لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية.

فمن الناحية اللغوية ورد في قواميس اللغة العربية كلمة (رشاقة) إذ ذكرت في كتاب (مختار الصحاح) و (معجم الرائد) بان الرشاقة: اسم مصدر رَشَقَ لَجِسْمٍ: حُسْنُهُ، جَمَالُهُ، خِفَّتُهُ رَشَاقَةَ الأُسْلُوبِ: جَمَالُهُ وَرِقَّتُهُ. **والرَشَاقَةُ**: مصدر رَشَقَ. رَشَقَ: (فعل) رَشَقَ / رَشَقَ في يَرشُقُ، رَشَاقَةً، فهو رَشِيقٌ. وَرَشَقَ في عَمَلِهِ: خَفَّ، أَسْرَعَ. رَجُلٌ رَشِيقٌ: ظريف قَوَسٌ رَشِيقَةٌ: سريعة النَّبَلِ. والجمع: رِشَاقٌ. رَشَقٌ: كان حسن القامة لطيفها. رَشَقَ في عَمَلِهِ: كان خفيفاً سريعاً (الرازي، ١٩٨٦: ١٠٣) و(مسعود، ١٩٩٢: ٣٩٣). وتعود ترجمة كلمة رشاقة (Agility) في قاموس (Oxford) الى السرعة والحركة الذكية السريعة والقدرة على التفكير بذكاء وبسرعة، كما وتعني الرشاقة من ناحية منظمات الاعمال الاستجابة للمتغيرات البيئية واستثمار تلك المتغيرات لتمكين قدرتها على التكيف، وإعادة تشكيل المنظمة لأعمالها بطرق سريعة. (1999:36) **(Yusuf, et al, ٢٠١٩: ١٨)** و (الهاشمي، ٢٠١٩: ١٨). بينما حددها اخرون من الناحية البدنية إذ تشمل تغير اتجاه الجسم بالكامل فضلاً عن تغير الحركة السريعة واتجاه الأطراف، وبذلك تعد السرعة جزء من الرشاقة كونها تشتمل على مهارات متعددة المستويات تجمع بين التسارع والتفاعل، **(SHEPPARD, & YOUNG, 2006:3)**. بينما تعرف الرشاقة بنظام يتمتع بقدرات ملحوظة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للبيئة بسرعة ومرونة عالية، أي أن الرشاقة الاستراتيجية هي المرتكز الرئيسي في قدرة المنظمة على التحول والتجديد في نماذج اعمالها، **(Doz & Kosonen 2010:381)**. كما تسهم في اعطاء الميزة التنافسية للمنظمة **(Kumkale, 2016: 122)**. كونها تمكن المنظمة أن تكون أكثر استباقية وتفاعلية من غيرها من اجل استمرارية بقائها وتحقيق النجاح **(المعاضيدي، ٢٠١١: ١٣)**. ومن المعلوم ان مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يلتقي مع مفهوم اخر هو (خفة الحركة) حيث يتم تناوله في مجال الادارة الاستراتيجية كاتجاه حديث لتطوير الأدوات والاساليب، فالخفة الاستراتيجية تتيح للمنظمات التكيف مع الأحداث الطارئ التي تفرضها البيئة **(Ravichandran, 2018: 2)** وهي مشابه لفكرة الاسراع والابداع والتكيف في معالجة المتغيرات. ومن وجهة نظر تنظيمية فان هناك أربع نقاط يجب مراعاتها عند توسيع نطاق الرشاقة وتطبيقها في مجال الاستراتيجية من خلال اجراء مقارنة بين توجهات الرشاقة والادارة ويمكن توضيح العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية و الادارة الاستراتيجية بمفهومها التقليدي من خلال الشكل (10) الاتي :



الشكل (10) العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

Source: Santala, Maarit; (2009); "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting"; Master's thesis Organization and Management ; Department of Marketing and Management , HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS, p.36

واضافت (Santala, 2009 : P37- 34) ان الرقابة الاستراتيجية، تكمن في قدرة المنظمة على خلق استراتيجيتها او إعادة مراجعتها بصورة ديناميكية مع تغير في بيئة الأعمال، ويتحقق ذلك من خلال الترقب المستمر داخل المنظمة لفهم المقدرات الجوهرية وتعزيز المعارف والخبرات للعاملين والموظفين، بينما تكون في بيئتها الخارجية من خلال الاستجابة للمتغيرات والتكيف مع الاتجاهات واحتياجات العملاء لزيادة القدرة التنافسية التي تمكن المنظمة من تحقيق النجاح الاستراتيجي دون التخلي عن رؤية المنظمة.

كما وتعني الرقابة العمل بسرعة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية على الفور أي أن تكون سريعاً ومرناً في الوقت نفسه. (ILERi & SOYLU, 2010: 16). وعندما تمتلك المنظمة الرقابة الاستراتيجية فإن ذلك ينعكس على موظفيها إذ يصبحون في حالة تأهب مستمر كونهم يتوقعون الاحداث ويرون الفرص قبل منافسيهم مما يجعلهم يتحركون مع الأفكار الجديدة بسرعة، ويتخذون القرارات والاجراءات السريعة سعياً منهم وراء تلك الفرص، ومن ثم يراقبون الموقف باستمرار للتأكد من تحقيقهم للنتائج المرجوة، او اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة (Setili, 2014: 19). وأشار (Prasad, 2018: 24-26) انه عند

الحديث عن الرقابة الاستراتيجية ينبغي ان تمتلك المنظمة، خمسة من المقدرات الرشيقية والتي هي:

الرقابة التحليلية - تمكن المنظمة من تغيير وسائل وأساليب التحليل، والمساعدة في فهم المشكلات.

الرقابة التشغيلية - تمكن المنظمة على اكتساب الديناميكية من خلال مواردها التشغيلية.

الرقابة الابتكارية - تساهم في توليد أفكار جديدة وحلول إبداعية واستخدامات بديلة للموارد لحل المشكلات

التي لم تمر بها المنظمة (أي تقديم حلاً مبتكراً غير تقليدي) أو الاستفادة من الفرص البيئية الناشئة.

الرقابة التواصلية - وهي المهارة التي تمتلكها المنظمة مثل (التفاوض والاقناع)، لإقناع جمهورها ونقل قيمة أفكارها من خلال الكلمات وأسلوب الخطابة.

رقابة البصيرة - تسمح للمنظمة من التعرف على التأثير طويل الامد للقرارات التي تتخذها.

وقد اختلف الباحثون في وصف المضمون والاليات لهذا المفهوم اذ يمكن عرض بعض منها وصولاً الى جوهر يمكن الاتفاق عليه. وسنورد في الجدول (9) اهم المفاهيم للرشاقة الاستراتيجية والتي وردت من قبل عدد من الباحثين.

جدول (9): اهم مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية استناداً لآراء عدد من الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
١-	(D'Aveni,1994: 86)	قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية للفرص البيئية غير المتوقعة في الوقت المناسب .
٢-	(Dove, 1999: 19)	القدرة على ادارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال لتمكين المنظمة من الازدهار في بيئة الاعمال المتغيرة باستمرار.
٣-	(Zhang & Sharifi, 2000 : 497)	قدرة المنظمة على استشعار وادراك والاستجابة لمواجهة المتغيرات البيئية غير المتوقعة و الاستفادة منها كفرص متاحة واستغلالها بالشكل الامثل.
٤-	(Wadhwa & Rao, 2003 : 113)	قدرة المنظمة على اقتناص الفرص بذكاء وسرعة واستباقية والرد على التهديدات للبقاء على قيد الحياة بما يحقق لها الميزة التنافسية، وتشتمل على عاملين رئيسيين: الاستجابة للمتغيرات (المتوقعة أو غير المتوقعة) بالطرق المناسبة والوقت المناسب و استغلال المتغيرات والاستفادة منها كفرص.
٥-	(Braunscheidel, 2005 : p.1)	تعد الرشاقة في سلسلة التوريد بأنها بناء متعدد الأبعاد يتكون من حساسية السوق، وتكامل الشبكة، و العمليات، والمعلومات مما يؤثر على بقاء المنظمة، أي انها القدرة الحيوية للتحويل الثوري في بيئة الأعمال إلى الاماكن المضطربة للمنافسة والنضال من أجل النجاح.
٦-	(Jamrog & McCann, 2006:20)	القدرة على التحرك بسرعة، بشكل حاسم وفعال، والقدرة على التغيير السريع وادارته والاستفادة منه من خلال التعرف المبكر والسريع والفعال على الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة. والاستفادة منها في تجنب "الاصطدام" بالأحداث
٧-	(Sherehiy et.al, 2007 : 445)	عدها معهد Iacocca بانه نظام تصنيعي يستخدم قدرات استثنائية داخلية تركز على تقنيات المنظمة (تكنولوجيا، الموارد البشرية، المعلومات) لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.
٨-	(Doz & Kosonen, 2010 : 381)	تعتبر حجر الاساس في امتلاك المنظمة القدرة على تحويل نماذج اعمالها وتجديدها. مما يزيد من الحساسية الاستراتيجية، ودقة عالية في التصورات التي يتمتع بها مديروها التنفيذيون بنظامها البيئي (الخارجي) وأنشطتها (الداخلية). كما أنها تساهم في جعل المديرين التنفيذيين أكثر وعياً وانتباها لبيئتهم.

الاستفادة من الافراد والمعلومات من خلال تشجيع الإبداع والمبادرة الفردية، وتمكين التدفق الحر للمعلومات وتبادل الأفكار، بشكل تعاوني داخل المنظمات ومع بعضها، وجعل الاستراتيجية والأبعاد الاستراتيجية أكثر رشاقة بدلاً من التركيز عليها كقدرة أداء.	(Abu-Radi, 2013 :14)	٩-
المقدرة على انجاز الاعمال غير المخطط لها فضلاً عن القيام بالأنشطة مبتكرة للاستجابة الى التحولات الغير متوقعة في اتجاهات السوق والعملاء.	(رضوان، ٢٠١٤ : ٥)	١٠-
تتحقق الرشاقة كمتغير استراتيجي من خلال التغييرات في القيادة (التدوير الوظيفي)، وهندرة العمليات، والابتكارات الخلاقة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتوجه نحو التعلم، وهذا ما يحتم على المنظمة ان تتمتع بمقدرة عالية تمكنها من التكيف والاستجابة بسرعة للتعامل مع حالة عدم اليقين في بيئتها الديناميكية.	(Sushil & Chroust, 2015:V)	١١-
احد العوامل المهمة لنجاح المنظمة وتشتمل على المرونة والسرعة وقدرات المنظمة على تقليل مخاطر العمل. كونها مرتبطة بعملياتها المستقبلية	(KUMKALE ,2016 : 120)	١٢-
القدرة على الاستجابة بشكل(استباقية / تفاعلية) لكل من التغييرات المتوقعة والمفاجئة باستخدام الموارد والمعرفة للوصول إلى حلول مبتكرة لا تضمن فقط الميزة التنافسية على المدى القريب ولكن أيضاً البقاء على المدى الطويل من خلال تجديد نموذج العمل المستمر	(Sampath & Krishnamoorthy, 2017 : 163)	١٣-
قدرة المنظمة على تعديل الاتجاه الاستراتيجي بشكل مستمر وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة	(Ivory & Brooks, 2017 : 348)	١٤-
وتعد ظاهرة تؤكد على التفكير الاستراتيجي ووضوح الرؤية بعيدة الامد بدلا من التخطيط الاستراتيجي، ونتاج المنتجات للزبائن في الوقت والمكان والسعر المناسب	(عبودي و خروفة، ٢٠١٨ : ٢٤٥)	١٥-
تتضمن الرشاقة عنصري الاستشعار والاستجابة، ويشير ذلك إلى قدرة المنظمة على التكيف استجابة للمتغيرات البيئية و يجب أن تكون الإدارة قادرة على استشعار التغيرات البيئية في الوقت المناسب وبطريقة مستمرة ، والاستجابة بفاعلية من خلال إعادة تشكيل المنظمة بطريقة تعزز قدرتها على التكيف.	(Wawarta & Heracleous, 2018 : 115)	١٦-
احدى الممارسات الإدارية المعاصرة لتمكن المنظمات من مواجهة التغييرات في بيئاتها، وبما يتطلبه من تحرك سريع وتكييف الإجراءات والاستراتيجيات بصورة سريعة جداً، ليقود المنظمة نحو البقاء والازدهار في بيئة معقدة والديناميكية.	(حسين ، ٢٠١٨ : ٢١)	١٧-

وتمثل الحرية والمقدرة على اتخاذ القرار في الاحداث المتسارعة ، بغض النظر عما إذا كان هذا يؤدي إلى تغيير معرفي أو سلوكي.	(Prange & Hennig, 2019 : 2)	١٨-
وتمثل عملية استشراف التحديات الجديدة وتكييفها مع بيئة الصناعة ، وأن تتلاءم هذه العملية مع مهمة الشركة ورؤيتها ، مما ينعكس على اتجاه المنظمة بشكل إيجابي	(LUNGU,2019: 135)	١٩-
قدرة المنظمة على تحديد توجهها الاستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية المستدامة على منافسيها في قطاع اعمالها بالاعتماد على ثلاثة مقدرات اساسية تمكنها من استدامة تفوقها و تكيفها المستمر لعدم التأكد التي تتصف بها بيئتها بالمتغيرات المستمرة و المتسارعة والتي تشمل الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وانسيابية الموارد ."	(الياسري واخرون ٢٠١٩ : ٢١)	٢٠-
تركز على فكرة التغيير السريع والمثمر وكيفية الحفاظ و الاستمرارية أثناء إجراء ذلك التغيير السريع - كقضية أساسية للرشاقة الاستراتيجية	(Cunha, & , et al, 2020 : 2)	٢١-
قدرة المنظمة على استغلال الفرص في الوقت المناسب، وقهر الأزمات بنجاح أكبر من المنافسين ذوي القدرات الأضعف، ولتحقيق السرعة المطلوبة للرشاقة الاستراتيجية في ظل غياب المعرفة ، لن تكون قادرة على متابعة فرصها ، وستسبب استخدامها بدلاً من ذلك.	(Omoush, 2020 : 77)	٢٢-
تلك الاجراءات والعمليات التي تتخذها المنظمة لتمكينها من تشكيل استراتيجيتها لتحقيق النجاح الاستراتيجي.من خلال التكيف مع المتغيرات التي تحيط في بيئة عملها،	(المري و البشابشة، ٢٠٢٠)	٢٣-

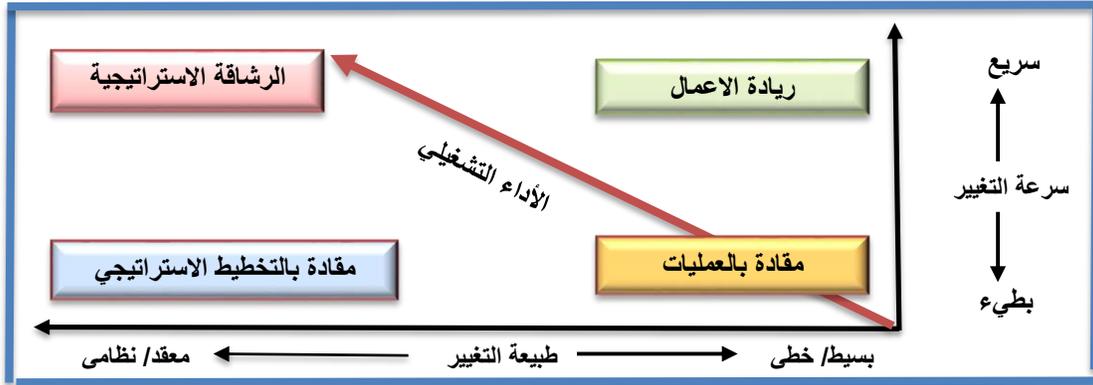
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اراء الباحثين.

ومن خلال ما ورد من مفاهيم لعدد من الباحثين يمكن للباحث من تعريف مفهوم للرشاقة الاستراتيجية بانها: (اسلوب استراتيجي يسهم في زيادة قدرة المنظمة على الاستبصار والابتكار والابداع بما يعزز من اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة استباقية وسريعة، استجابة وتكيفاً مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة والمتسارعة في الوقت والمكان المناسب وبطرق فاعلة وكفوءة، تسهم في تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية).

ثالثاً - أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

مما لا شك فيه ان اي اتجاه حديث في الفكر الاستراتيجي او ظهور ادوات او أسلوب فني حتماً له مبررات، وله من الاهمية والحاجة الواقعية التي فرضته او جعلت الباحثين والمختصين من بلورة اطاره الفكري والتطبيقي، وفي ظل المتغيرات والرغبة على الاستجابة السريعة للإدارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال. انطلاقاً من حقيقة حتمية كون المنظمات تواجه باستمرار تقلبات بيئية، مما يفرض عليها السعي للبقاء بنجاح في إطار بيئة ديناميكية يسودها عدم اليقين، والذي ينعكس بتغيرات استراتيجية.

حيث أوضح (Najrani,2016:1) عن مدى أهمية الرشاقة الاستراتيجية عندما أشار لمنظمات كانت تتميز بالنجاح لدرجة انهم كانوا المنافسين الرئيسيين في مجال عملهم، على الرغم من عدم امكانياتهم من التكيف مع المتغيرات البيئية، ومن الأمثلة على ذلك منظمة (Circuit City) التي اختفت بعد أن كانت من أقوى تجار التجزئة في مجال الالكترونيات، ومنظمة، Ericsson Kodak التي كانت رائدة في صناعاتها. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:



شكل (11) أهمية تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

Source AUDRAN, ARTHUR (2011), "STRATEGIC AGILITY: A WINNING PHENOTYPE IN TURBULENT ENVIRONMENTS", Thesis of: Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, Systems Engineering School, POLITECNICO DI MILANO; p:48

ونلاحظ من الشكل (11) ان أهمية الرشاقة الاستراتيجية تظهر عندما يحدث في المنظمات حالة من الاضطراب البيئي، اذ يمثل المحور العامودي العلاقة في سرعة التغيير، بينما المحور الافقي يمثل العلاقة بين طبيعة التغيير، وان تحديد المسار الذي يجب أن تتبناه المنظمات للتطور من منظمات "مقادة بالعمليات" إلى منظمات "رشيقة استراتيجياً" والاستمرار في النمو في ظل التغيير المعقد والسريع، فعندما تكون طبيعة التغيير بسيطاً ومستوى سرعته بطيئاً فان المنظمة تركزها على اداء العمليات. وعندما يكون طبيعة التغيير (معقدة وسرعة بطيئة) فيكون التركيز على التخطيط الاستراتيجي. وهذا يعني ان تركيز الاداء يكون على التنبؤ بالمستقبل وعندما يكون مستوى التغيير (بسيطاً / خطياً) بسرعة تغيير سريعة فان المنظمة تتجه الى ريادة الاعمال وهنا تكون المنظمة مؤهلة لبلوغ الرشاقة الاستراتيجية والتي يمكن ملاحظتها عندما يكون مستوى التغيير معقدا / نظاميا ومرتبطة بسرعة تغيير عالية وهذا يعني ان المنظمة تمتلك الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة المتغيرات الديناميكية ولديها القدرة على الاستجابة والتكيف مع بيئتها لضمان البقاء ونموها. (الحريزات، ٢٠١٥: ١٩).

ويرى (Grantham, et., 2007: 352) ان المنظمة الرشيقة هي المنظمة التي تدمج بشكل استراتيجي موجوداتها (البشرية وغير البشرية والتقنية)، بطريقة تعاونية مما يتطلب تغييراً في عمليات صنع القرار وأساليبه، اذ تنظم المنظمات الرشيقة نفسها في مستويات ثلاثة تركز على الإكمال والبقاء والتجديد.

بينما يرى (Ojha, 2008: iii) ان القيمة الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية مستمدة من حقيقة أن المنظمات، التي تتسم بالرشاقة من الناحية الاستراتيجية، لديها القدرة على الشروع في إدخال تغييرات على انشطتها في وقت اسبق من أولئك الذين لا يتسمون بها، وهذا يؤدي الى كسب ميزة المحرك الأول.

وأضاف (نوي و ضيف، ٢٠١١ : ١١) بانها تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على الابداع وخلق مقدرات فاعلة في صنع القرار للمستويات الدنيا وتشجيع المشاركة في توليد الأفكار الجديدة وعلى كافة المستويات التنظيمية.

بينما اشار (Cai et al , 2013 :6) ان الرشاقة الاستراتيجية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات ادارة المعرفة من خلال نشر المعرفة داخل المنظمة ومشاركتها، فضلاً عن انها تحقق التعاون الداخلي بين العاملين عن طريق التواصل والتبادل المعرفي بشكل مستمر، والذي يعزز من مشاركة المعرفة كما يسهم بدمج المعرفة المنقولة مع المعرفة الموجودة ومن ثم تطبيقها لضمان تحسين ممارساتها الادارية ومعاييرها السلوكية.

وقد اوضح (الغزالي، ٢٠١٣ : ٦٩) ان الرشاقة الاستراتيجية تتجسد اهميتها من خلال الاتي:

١ . تساهم في ابراز القدرات ودعم الادارة في الاستخدام الامثل للموارد، والتكيف مع البيئة المتغيرة.
٢ . تمكين الادارة المرنة العالية والعمل بأساليب جديدة خلال ادارتها للزامات لتقليل المخاطر المحتملة.
٣ . دعم الادارة في تحقيق المزايا التنافسية، والربحية في بيئة تنافسية مستمرة.
كما عد (Setili, 2014: 20) المنظمات التي تدمج الرشاقة في بيئة اعمالها تتصف بانها قادرة على الاتي:
أ- (الابداع والانفتاح على التغيير).

ب- (اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية).

ت- (الالتزام بالعمل المرن).

ث- (شدة الوعي للتطورات البيئية بشكل مستمر).

ج- (الوضوح والموضوعية): ويتيح الفهم الواضح والموضوعي لوضع المنظمة الحالي أن تكون أكثر مهارة في توقع ما قد يحدث بعد ذلك. أي إنهم قادرون على التعامل بعقلانية واستباقية مع أوجه عدم اليقين والمخاطر الكامنة في أي مبادرة جديدة أو اتجاه استراتيجي.

واوضح (Chamanifard et al:2015, 200) ان تعزيز ثقافة رشيقة للمنظمة تتجلى أهميتها ليس فقط في التكيف مع المتغيرات البيئية وانما من خلال توقع الفرص والتهديدات والمخاطر الخارجية والاستعداد لمواجهتها والاستفادة من الفرص الناشئة من تلك البيئة الديناميكية مما ينمي التحسين المستمر في إدارة المخاطر، فضلاً عن تحقيقها الكفاءة والفاعلية، ودعم الانظمة الداخلية والهياكل والعمليات التنظيمية التي تسهل الاستجابة السريعة للمتطلبات البيئية، واتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة، وتمكين مشاركة الافراد وفرق

العمل. ويرى (حسين، ٢٠١٨: ١١) انها تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما يضمن البقاء ونمو المنظمة واستمرارية عملها ومواكبتها للتطورات.

ويرى (سعيد و عبد الستار، ٢٠١٩: ٨٧) اهميتها كأداء تنظيمي ايجابي، من خلال قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية واتخاذ الاجراءات اللازمة في تحقيق التكيف السريع والمرونة المطلوبة وفق رؤية منظمه تتناسب مع المتغيرات مما ينعكس بصورة اداءً تنظيمياً ايجابياً عالي المستوى.

وتكمن اهمية الرشاقة الاستراتيجية (Wiraeus & Creelman, 2019 : 13) كونها تمثل عملية مترابطة بين سرعة استجابة المنظمة ومزامنتها بين معدل التغيير الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة اي يمكن للمنظمة ان تكون رشيقة من خلال الابتكار والتطور والتكيف بشكل مستمر مع الحفاظ والتركيز على الاستراتيجية والعمل، فضلاً عن الاستفادة من البيانات وتحليلها لمعرفة قابليتها للتنفيذ بما يسهم في عملية صنع القرار الاستباقي.

كما ان الرشاقة الاستراتيجية تركز على تحقيق النمو المستدام والتحسين المستمر في استثمارها لمواردها البشرية مما يعزز من المزايا التنافسية للمنظمة واستدامة تفوقها والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات الزبائن وللمتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة. (عبد الستار، ٢٠١٩: ١٢١). في حين عد (Ahammad, & et al, 2020 : 2) أهميتها في قدرتها بالتعرف على الفرص واغتنامها بسرعة، وتغيير الاتجاه، وتجنب الاصطدامات.

كما ان اهمية الرشاقة تعد كقدرة حاسمة في تعزيز امكانية التنبؤ الاستراتيجي، حيث تسهم في امتلاك المنظمة حساسية في اقتناص الفرص وقدرة فطرية على التكيف الاستراتيجي والتشغيلي في الأوقات المضطربة ذات الديناميكية العالية، مع زيادة مقدرتها على التجديد والابتكار، خلال المنافسة الشديدة. (محمد، ٢٠٢٠: ٧). وبذلك يمكن القول ان الرشاقة الاستراتيجية تؤكد على أهمية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة والأهداف الاستراتيجية، والاهتمام بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها .

رابعاً - اهداف الرشاقة الاستراتيجية:

يمكن بلورة الاهداف المتوخاة من الرشاقة الاستراتيجية من خلال سعي المنظمات الى ان تكون رشيقة ستراتيجياً لتحقيق مجموعة أهداف، اذ ان عملية تطبيق نموذج ما بالرشاقة يستلزم توافر عناصر لا بد منها قد تربط بين تحقيق الأهداف وتوفر هذه العناصر والاسوف لا يمكن تجسيد الاهداف ومن اهم تلك العناصر هي(الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات)، مع العرض لا بد ان تتكامل فيما بينها كي تتمكن من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية،(نوي وضيف، ٢٠١١: ١٠).

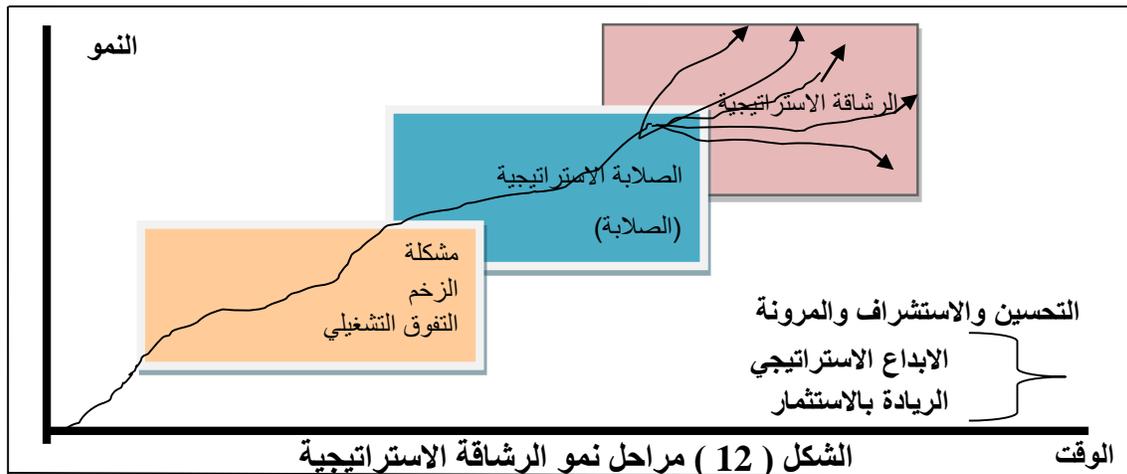
وقد أشار (Oyedijo , 2012: 228- 229) ان الغاية من الرشاقة الاستراتيجية هو تكامل ودمج عناصرها الرئيسية والمتمثلة في (التنظيم والافراد والتكنولوجيا) من خلال نشر تقنية المعلومات والهيكل التنظيمية المرنة والرشيقة لدعم ذوي المقدرات والمعرفة العالية وكيفية استثمارها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية ، فمن الناحية التنظيمية يتم التركيز على الهياكل والإجراءات وريادة الاعمال، ومن ناحية الافراد تكمن في مدى مشاركة الموظفين في التصميم والتخطيط والتعلم والتدريب ورفاهيتهم ومعنوياتهم ومدى تفاعلهم مع الزبائن والموردين، ومن الناحية التكنولوجية تكمن في كثافة البحث والتطوير والتوجه الابتكاري مقارنة مع منافسيها.

وقد عد (Tikkanen , 2014 :38) الخصائص او العناصر الرئيسة للرشاقة هي: الاستجابة والكفاءة والمرونة أو القدرة على التكيف والسرعة ، وان هذه العناصر يتم دمجها مع جميع المعارف والموارد لتطبيقها بنجاح في بيئة ديناميكية.

واوضح (Al-Romeedy, 2019: 3) ان الرشاقة الاستراتيجية تسعى الى بقاء المنظمة خلال الأوقات المضطربة والأزمات وان هذه الرشاقة لا تتحقق خلال وجود البيروقراطية الإدارية. كما انها تهتم في دراسة وتقييم النتائج الناجمة عن المتغيرات في البيئة الداخلية او الخارجية ومن ثم دعم وترشيد اتجاهات الادارة وترشيد قرارها. (نوى و ضيف، ٢٠١١، ١١)

خامساً- مراحل نمو الرشاقة الاستراتيجية:

اوضحت (Santala, 2009: 38) ان نجاح بعض منظمات الاعمال يؤدي الى فقدانها لبعض قدرتها على التكيف ويصبح التغيير والتجديد صعباً ومكلفاً، وإن الحل لهذه المعضلة هو أن تكون ليس رشيقاً فقط ، ولكن سريعاً من الناحية الاستراتيجية، أي الحفاظ على الرشاقة للاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة والفرص الناشئة، ولكن أيضاً التركيز على هدف واتجاه استراتيجي.



الشكل (12) مراحل نمو الرشاقة الاستراتيجية

ويمكن تجسيد مراحل نمو الرشاقة الاستراتيجية من خلال الشكل (12)، حيث تنتقل الرشاقة وبشكل تدريجي من مرحلة الإبداع إلى مرحلة الرشاقة الاستراتيجية، إذ نلاحظ خلال المرحلة الأولى، تمتاز المنظمة فيها برشاقة حركتها وبفوقها التشغيلي والمنافسة في مواجهة كافة التحديات للدخول إلى الاسواق وتقديم منتجاتها وخدماتها برشاقة وسرعة عاليتين ضمن بيئة تنافسية لضمان بقائها من أجل النجاح ، ومع نمو المنظمة تبرز الحاجة للرشاقة استجابةً للنمو والتوسع السريعة في أعمالها ونشاطاتها والحصول على مكائنها وحصتها السوقية بكفاءة وفعالية عالية وصولاً إلى مرحلة النضج التي تستقر فيها نشاطات وعمليات المنظمة نوعاً ما وقد يصيبها الجمود والصلابة نتيجة لاتساع اعمالها وكبر حجمها، وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة للحصول على رشاقة استراتيجية من خلال إعادة النظر في انشطتها وأعمالها وهيكلها التنظيمي وما تقدمه من خدمات، كضرورة حتمية للتجدد والتطور واغتنام الفرص البيئية حفاظاً على استدامة رشاقته الاستراتيجية، لتمكينها من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يجعلها سباقة في مجال عملها (الغزالي ، ٢٠١٣ : ٨٠) .

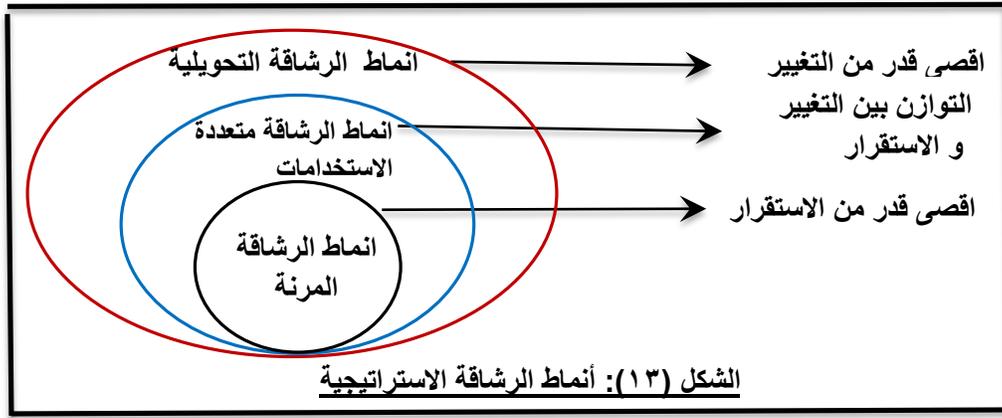
سادساً - أنماط الرشاقة الاستراتيجية:

تستطيع المنظمات أن تكون رشيقة الحركة من خلال تبنيها أنماطاً رشيقة تتماشى مع موقعها وتحدياتها، وتكون هذه الانماط على ثلاثة أنواع من الرشاقة وبدرجات متفاوتة في التغيير وكما أوضحها: (Prange & Hennig, 2019 : 7-8)

(١) أنماط الرشاقة المرنة: وتهدف إلى الاستقرار ضمن سيناريو قد تكون فيه الأزمة أو الاضطراب سلبية جداً على المنظمة وأنها تنطوي على درجة منخفضة من التغيير. وان هذا النمط يتعامل بالقدرة على التأقلم مع الازمة او العودة الى حالة ما قبل الازمة، وان هدفه هو حماية المنظمة أو الافراد من النتائج السلبية المحتملة والحفاظ على حالة من الاستقرار والمرونة.

(٢) أنماط الرشاقة متعددة الاستخدامات (للتنوع): وتهدف الى درجات متفاوتة من التغيير ويقدمون نمطاً متذبذباً للتغيير، وتتيح للمدراء المزيد من الخيارات لتنوع درجة التغيير ضمن إطار عمل محدد. وان هذا النمط تعزز درجة معينة من التغيير وأنها تخلق قيمة من خلال تمكين وقيادة التغيير، ولكن ليس بطريقة تخريبية وانما التوازن بين التغيير والاستقرار.

(٣) أنماط الرشاقة التحويلية: وتهدف إلى الحفاظ على مرونة المنظمة أو ريادتها، من أجل التحول المستمر كما وتهدف إلى درجات عالية من الابتكار والتغيير.



Source: Prange, Christiane & Hennig, Alicia; (2019); "From Strategic Planning to Strategic Agility

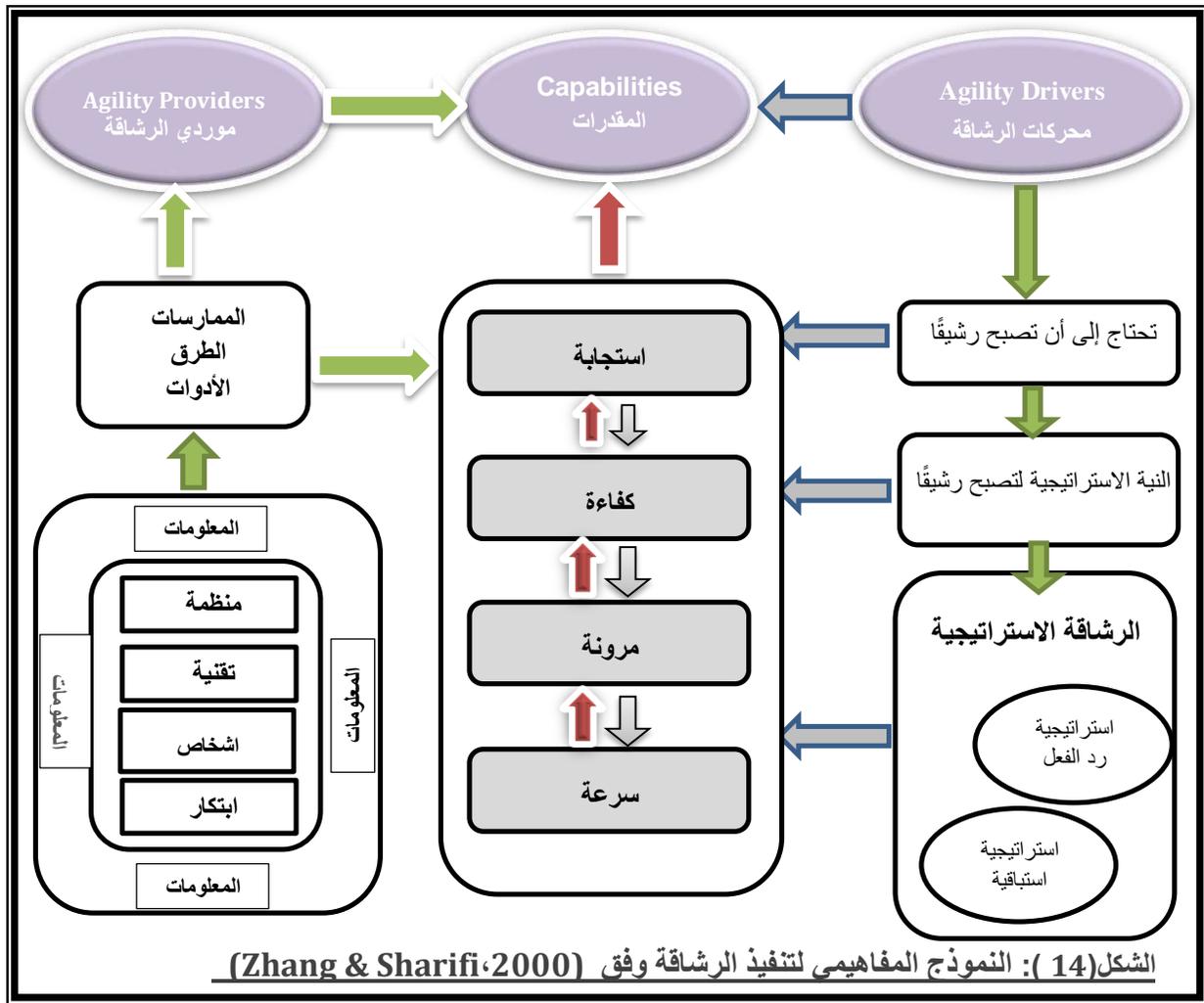
Patterns"; Journal of Creating Value, Volume: 5 ,issue: 2, P: 7, <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>.

سابعاً - نماذج الرشاقة الاستراتيجية:

ليست الرشاقة الاستراتيجية مجرد مفهوم او اجراء تقليدي او تغيير في ادارة حالة ما او الاستجابة السريعة لمتغيرات بيئية في نشاطات الاعمال والتي يستوجب من الإدارة الاهتمام بها حسب مسؤولياته، ولكن نجد ان الباحثين والمختصين سواء الذين فكروا في نشأة هذا المفهوم او ممن طوروا فكرة الرشاقة الاستراتيجية والنتائج التي توصلوا لها من خلال تطبيقها في عدد من المنظمات، فقد تبلور جملة من النماذج التي تناولتها المصادر المتخصصة والأبحاث والتي يمكن عرض بعض منها بحدود تعلقها بموضوعه البحث ومنها:

١- نموذج (David Zhang & H. Sharifi, 2000)

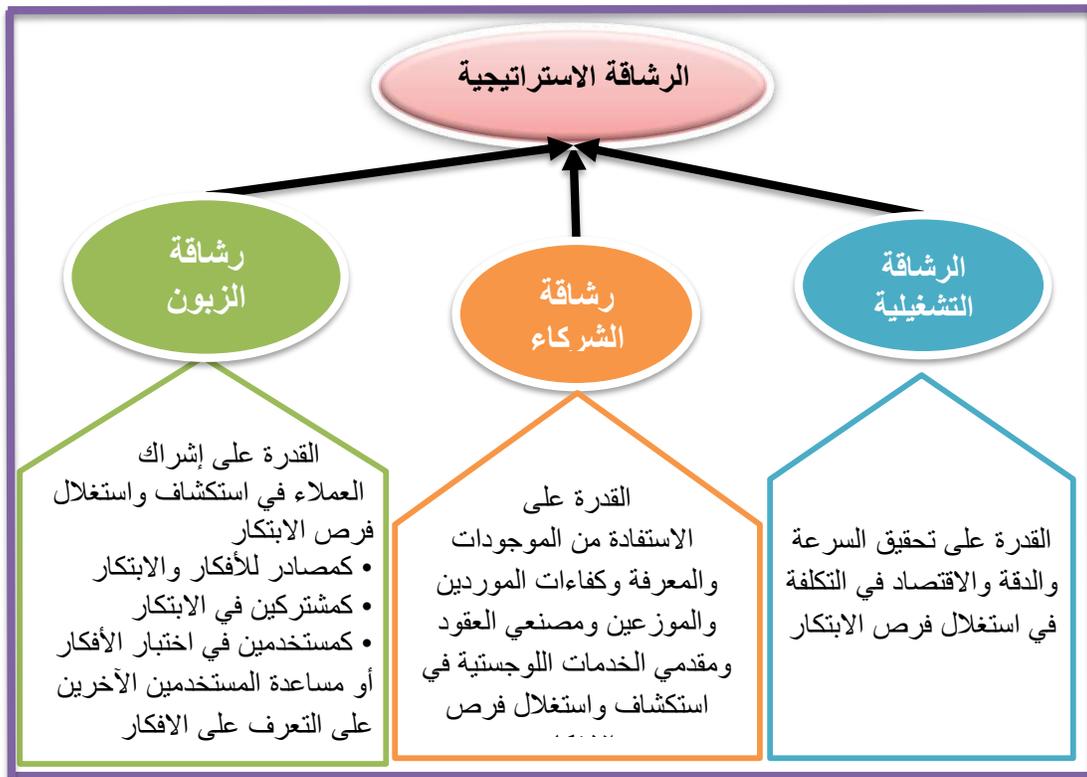
ومن خلال الشكل (١٥) يوضح الباحثان النموذج المفاهيمي المقترح لتنفيذ الرشاقة في المنظمات، إذ اقترحا ان يكون للمنظمات ثلاث كتل رئيسية. الأولى تتعلق بـ(محركات الرشاقة)، وهي التغييرات / الضغوط من بيئة الأعمال التي تتطلب من المنظمة البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها من أجل الحفاظ على مزاياها التنافسية. أما الثانية فيتعلق بـ(قدرات الرشاقة)، وهي القدرات الأساسية التي تحتاجها المنظمة بغية الاستجابة بشكل إيجابي للتغييرات واستثمارها. والثالث يتعلق بـ(موردي الرشاقة)، وهم الوسائل التي يمكن من خلالها الحصول على ما يسمى بالقدرات. فبذلك يتحتم على المنظمة البحث عن هؤلاء الموفرين من خلال أربعة مجالات رئيسية، التنظيم والأفراد والتكنولوجيا والابتكار. واقترحا أيضاً أن مقدمي الخدمات بحاجة إلى الاندماج الكامل مع دعم أنظمة (تكنولوجيا المعلومات). وبناءً على هذا النموذج، تواجه المنظمات مجموعة متنوعة من التغييرات (الضغوط) في بيئة أعمالها مما يدفع بالمنظمة إلى تحديد (القدرات الرشاقة) التي يجب اكتسابها أو تحسينها من أجل الاستفادة من المتغيرات. وهذا بدوره يفرض على المنظمة البحث عن طرق وأدوات للحصول على أو تعزيز القدرات المطلوبة. (Zhang & Sharifi, 2000: 458)



Source: Zhang D., & Sharifi H. (2000), "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations" Article in International Journal of Operations & Production Management, Volume 20, Issue 4, April 2000, P:458, <https://www.researchgate.net/publication/240260016>

2 - نموذج (Sambamurthy et.al, 2003)

ويشتمل هذا النموذج على ثلاثة قدرات مترابطة: **رشاقة الزبائن**: وتعني مشاركة الزبائن في استكشاف واستغلال الفرص للابتكار والتحركات العمل التنافسي، **رشاقة الشركاء**: وهي القدرة على الاستفادة من كافة الموجودات والمعارف وكفاءات الموردين والموزعين ومصنعي العقود ومقدمي الخدمات اللوجستية من خلال التحالفات والشراكات والمشاريع المشتركة، **رشاقة العمليات**: وهي قدرة العمليات لتحقيق السرعة والدقة والاقتصاد في التكلفة من اجل استغلال فرص الابتكار والعمل التنافسي. ويوضح الشكل (١٦) ذلك:



شكل (15) نموذج الرقابة الاستراتيجية وفقاً لـ (Sambamurthy et.al, 2003)

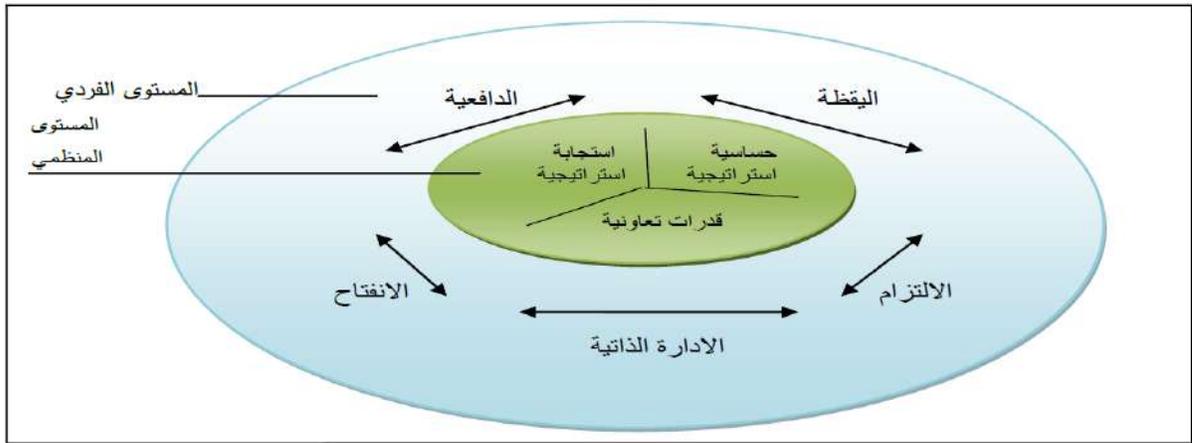
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Sambamurthy et.al, 2003: 245)

٣- نموذج: (Santala, 2009)

أوضحت الباحثة (Maarit Santala) خلال رسالتها ان الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم تكون على مستويين مختلفين وهما:

الأول: المستوى التنظيمي: ويتكون من (الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي) وحسب ما ورد في (Doz & Kosonen, 2008).

والثاني: المستوى الفردي: والذي يشمل على عوامل (اليقظة والانفتاح والتحفيز والإدارة الذاتية والالتزام). إذ تُعدّ الرقابة الاستراتيجية هي دالة على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي، وهي مترابطة بإحكام ويشكلان بعضهما الاخر.. يعتمد مدى رقابة المنظمة استراتيجياً على عوامل المستوى الفردي والأفراد، والأهم من ذلك، هو مدى جودة نقل المستوى الفردي ودمجه في المستوى التنظيمي. يتم ذلك عن طريق الإدارة والقيادة، وتتبلور مجموعة عوامل المستوى الفردي باعتبارها رقابة استراتيجية على المستوى التنظيمي. ثم ترتبط الرقابة الاستراتيجية على المستوى التنظيمي بالمستوى الفردي وتؤدي إلى زيادة الحافز والالتزام.

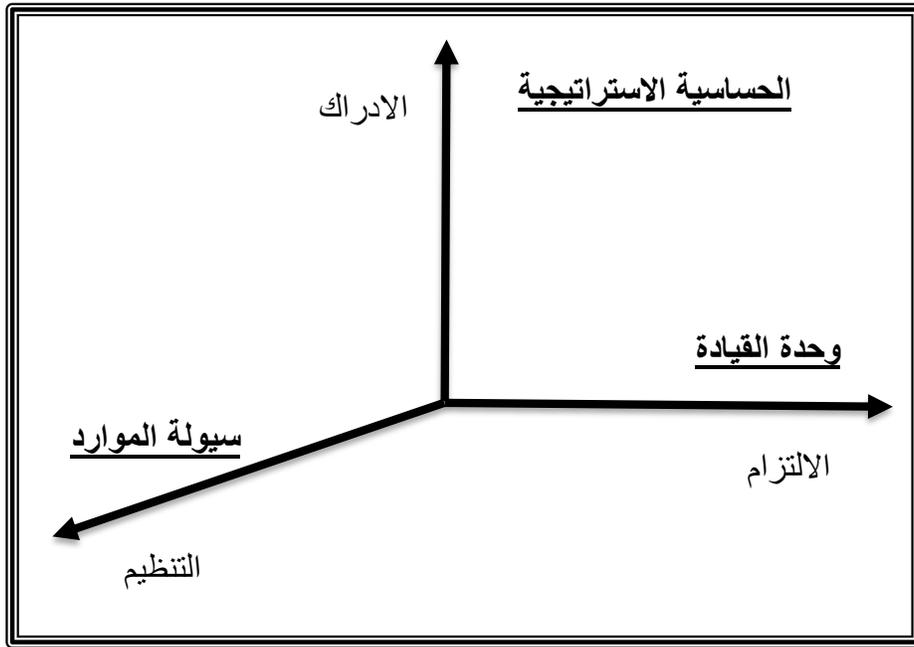


شكل (16) نموذج الرشاقة الاستراتيجية في منظمات الاعمال وفقاً لـ (Santala,2009)

Source: Santala M. (2009), "Strategic Agility in a small Knowledge intensive business services company: case SWOT consulitig" Master's thesis, Department of Marketing and management Helsing school of Economics , P:104. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5>

٤- نموذج (Doz & Kosonen, 2009)

يعد (Doz & Kosonen) الأوائل في وضع أسس هذا النموذج. اذ نرى من خلال دراسة قيمة قدمت لاحد المؤتمرات المتخصصة في دراسة راس المال الفكري والتي تبناها البنك الدولي عام ٢٠٠٩ والتي تهتم بالرشاقة الاستراتيجية كأصل غير ملموس في الأزمات. حيث اوضحى بان المنظمات الضعيفة تموت، بينما تستمر وتنمو المنظمات الجيدة ، في حين تستغل المنظمات الكبرى الفرصة لتحسين ادائها، ويتم ذلك من خلال التركيز على كيفية ان تضع رؤيتك واستراتيجيتك ثم تبدأ في اتباعها. ولكن هذا الاسلوب لم يعد يعمل وعلينا الآن أن تكون في حالة تأهب كل يوم وأسبوع وشهر وتجدد استراتيجيتك، (Doz & Kosonen, 2009: 3). وان الغرض من هذا الانموذج ان تقوم المنظمات بالتركيز على الابعاد الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية وهي: (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) وان لكل واحدة من هذه الابعاد مكونات، اذ تشتمل الحساسية الاستراتيجية على ثلاث مكونات وهي: (عمليات استراتيجية مفتوحة، زيادة اليقظة الاستراتيجية، الحوار العالي الجودة)، كما وتشتمل وحدة القيادة على ثلاث مكونات وهي: (مسؤولية الإدارة العليا، تعاون الفريق الأعلى، أسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي)، وفيما يتعلق بسيولة الموارد فاشتملت على ثلاث مكونات ايضاً وهي: (تخصيص واستغلال الموارد ورأس المال، تنقل الأشخاص وتشارك المعرفة، الهياكل المعيارية). وتزامناً مع هذه الابعاد اذ يتطلب لتنفيذ هذه الابعاد ان تتمتع المنظمة بـ(الإدراك و الالتزام والتنظيم) وكما موضح في الشكل ()

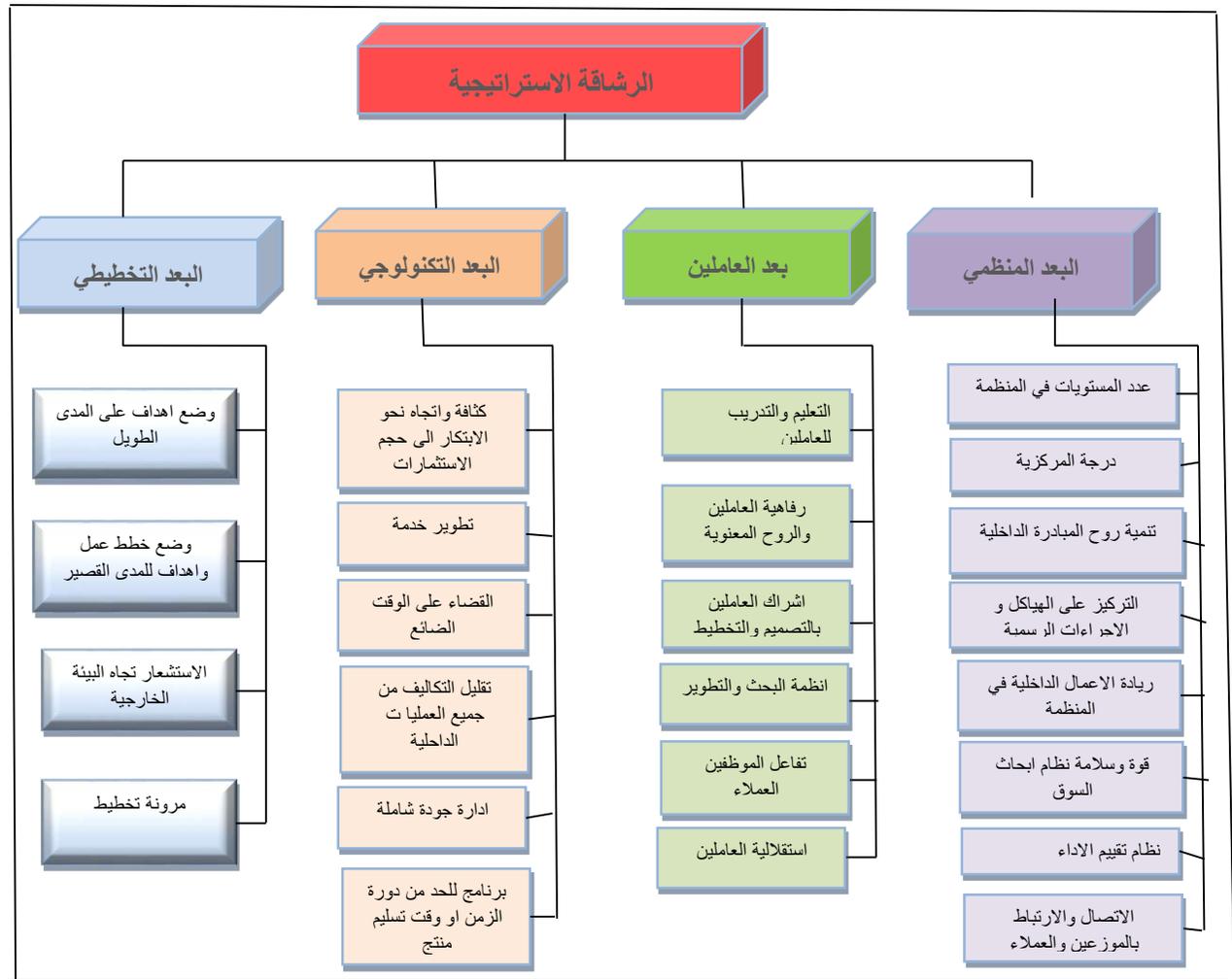


الشكل (17). نموذج الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لـ (Doz & Kosonen, 2009)

Source: Doz, Yves; & Kosonen, Mikko; (2009), "Strategic Agility as an Intangible Asset"; Intellectual Capital for Communities Conference, World Bank, Paris, May 29 2009

5- نموذج: (Ade Oyedijo, 2012)

قدمت الباحثة (oyedijo,2012) دراسة حول العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء التنافسي باستخدام البيانات التي تم إنشاؤها من تسع (٩) منظمات مختصة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في نيجيريا، إذ حددت الباحثة أربعة أنواع من الأبعاد التي تعمل مع بعضها لتشكيل الرشاقة الاستراتيجية والتي تتمثل بكل من (البعد المنظمي ، وبعد العاملين ، والبعد التكنولوجي ، والبعد التخطيطي) ويوضح الشكل (18) ما جاء به النموذج من متغيرات فرعية تشكل مجملها الأبعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية



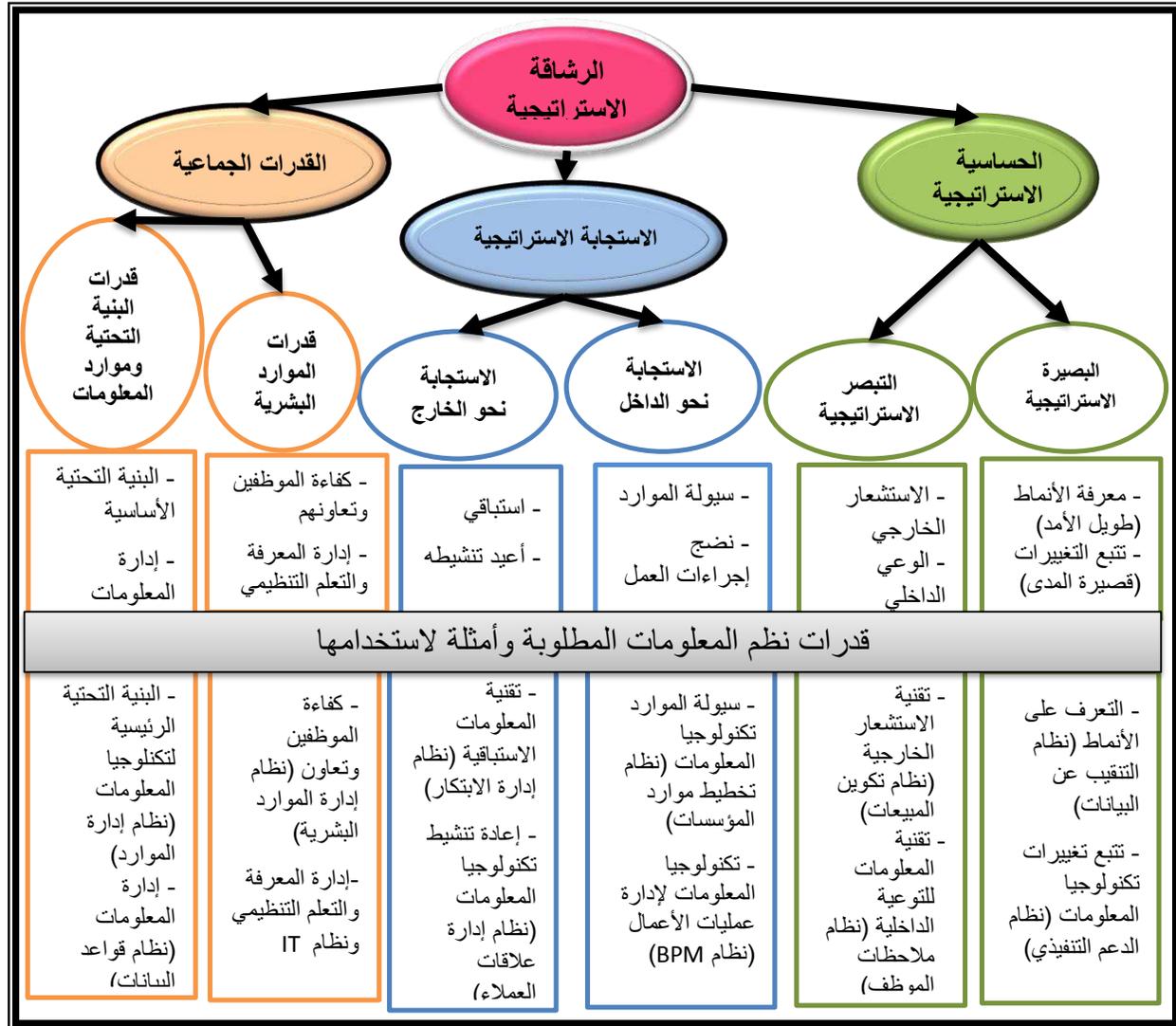
شكل (18) نموذج الرقابة الاستراتيجية وفقا لـ (Oyedijo,2012)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Oyedijo,2012)

٦- نموذج (MAVENGERE , 2013)

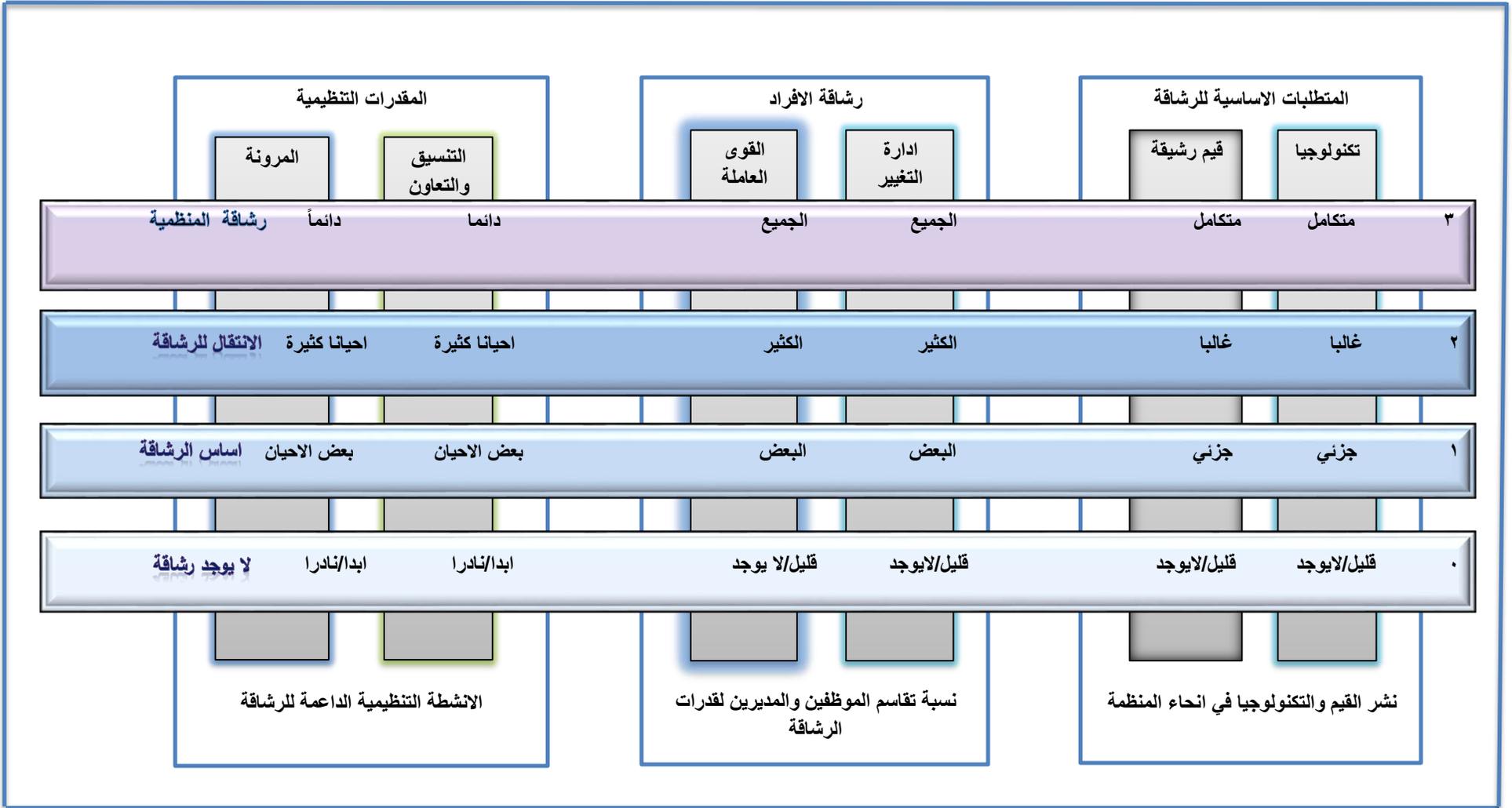
يركز هذا البحث على استكشاف كيف يمكن للمنظمات العاملة في بيئة تنافسية وديناميكية الاستفادة من التقنيات الحالية والناشئة لتعزيز الرقابة الاستراتيجية باعتبارها مقدر أساسية يمكن للمنظمات تبنيها. وتتكون الرقابة الاستراتيجية من الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والقدرات الجماعية. القدرات الجماعية لها البعد نفسه في جميع شركاء سلسلة التوريد ، بينما الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية لها أبعاد متفاوتة حسب دور الشريك في السلسلة التوريد. وكما نلاحظ في الشكل (19) ادناه ان الرقابة الاستراتيجية لها أبعاد رئيسية وهي: (الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والقدرات الجماعية). تتضمن الحساسية الاستراتيجية جمع البيانات التي تولد المعرفة وتنظيمها للتأكد من دقتها وأهميتها ثم تحليل تأثير المعرفة المشتقة لتوقع أو اكتشاف الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال. وتمثل الاستجابة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة في التعاون مع شركائها على (إعادة) تكوين مواردها وعملياتها بسرعة وبسلاسة لإعادة التصرف أو اتخاذ إجراء مع تغييرات بيئة الأعمال. تشمل القدرات الجماعية المنظمة القدرة على الاستفادة من الاندماج المشترك لمواردها، على سبيل المثال، المعلومات والموظفين والبنية التحتية

والشركاء. ومن المهم ملاحظة أن هيكل الرشاقة الاستراتيجية المقترح لكل شريك في سلسلة التوريد يظهر من خلال المستطيل الموجود أسفل شركاء سلسلة التوريد ، وترتبط الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات في الإدارة العليا اعتمادًا على دور كل مشارك، من أجل تعظيم فوائد التعاون كسلسلة، ومن ثم يجب أن يكون للمشاركين في الإدارة العليا خطة استراتيجية خاصة بالرشاقة، على أن تكون مرتبطة بخطة الرشاقة الاستراتيجية للإدارة العليا.



الشكل (19) نموذج الرشاقة الاستراتيجية وقدرات نظم المعلومات وفقاً (Mavengere,2013)

Source: Mavengere, Nicholas Blessing, (2013b), "Information technology role in supply chain's strategic agility", Int. J. Agile Systems and Management, Vol. 6, No.1, pp22.



الشكل (20) نموذج الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لـ (Wendler, & Dresden, 2014)

Source: Wendler.Roy:2014, Development of the Organizational Agility Maturity Model, Proceeding of the 2014 Federated Conference on Computer Science and information System pp.1197-1206

٧. نموذج (Wendler, & Dresden, 2014)

قدم الباحثان (Roy Wendler & TU Dresden) نموذجاً أطلق عليه (نضج رشاقة المنظمة) كما موضح في الشكل (20) الذي يبين فيه مراحل الوصول الى رشاقة المنظمة، مستنداً في نموده إلى افكار الباحث (sherehiy et al: 2007) في دراسته التي تناول مفهوم الرشاقة منذ نشأتها من خلال مجموع الاطر التي درست الرشاقة وعددها ٢٨ اطاراً ضمن ٤ مجالات رئيسية هي (التصنيع الرشيق، البرمجيات الرشيفة، الرشاقة التنظيمية/رشاقة المشروع، رشاقة الافراد). ويتكون الانموذج من ثلاثة ابعاد رئيسية وستة ابعاد فرعية وهي كالآتي: (Wendler, 2014:1199-1200).

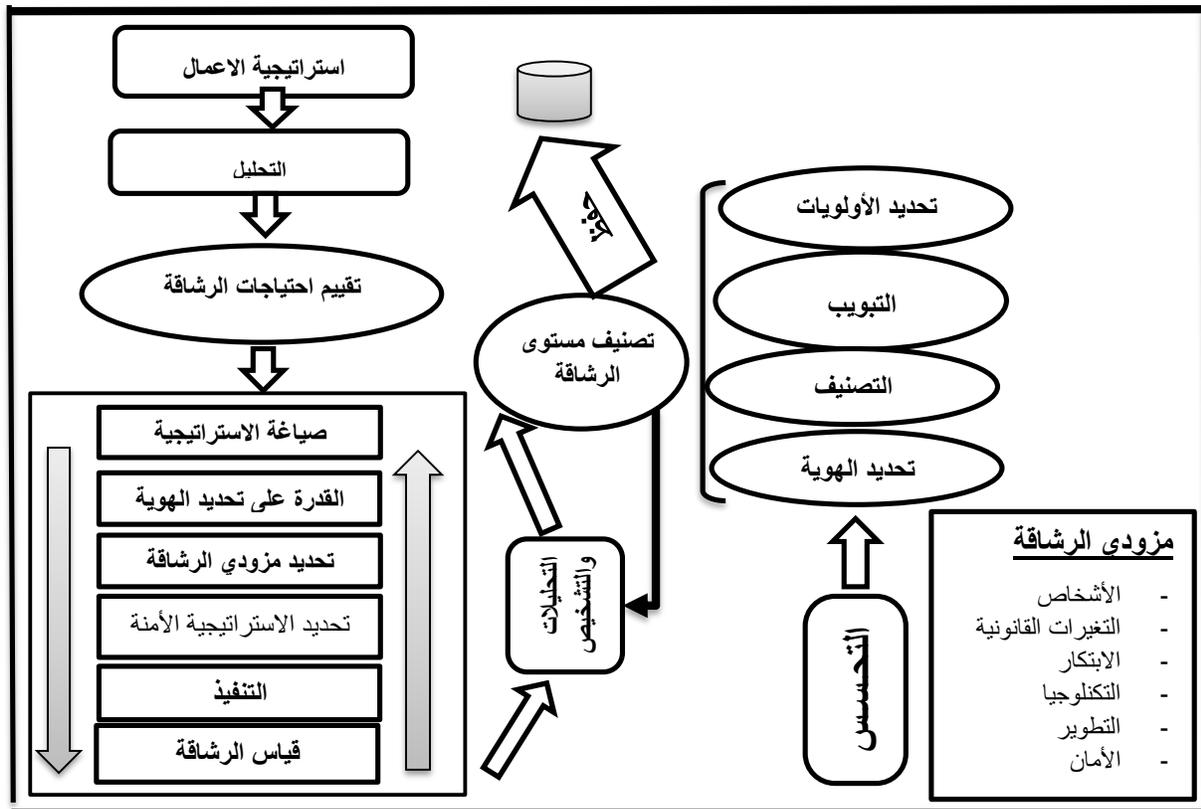
- أ- المتطلبات الاساسية للرشاقة: Agility Prerequisites وتتكون من بعدين فرعيين هما:
* القيم الرشيفة Agile Values. * المتطلبات التكنولوجية Technology.
- ب- رشاقة الافراد Agility of People: وتشمل على الآتي:
* القوى العاملة Workforce * ادارة التغيير Management of Change.
- ت- المقدرات التنظيمية Organizational Abilities وتضمنت بعدين فرعيين:
* التعاون والتنسيق. Collaboration and Cooperation * المرونة Flexibility.

ومن الجدير بالذكر ان هذا النموذج ركز على بنية ومكونات المنظمات الرشيفة، وينظر الى الرشاقة من الناحية الشمولية للمنظمات العامة والخاصة، آخذاً بالاعتبار جميع العناصر والعمليات التنظيمية التي تعمل بشكل متكامل ومتناسق، كما ركز على المنظمات التي تطمح للوصول الى منظمة رشيفة تستطيع ان تقيس مستوى رشاقته بالاستناد الى المعايير والابعاد المحددة في نموده.

٨- نموذج (SAHID & Belaisaoui, 2016)

تم تقديم نموذج مفاهيمي جديد لتنفيذ الرشاقة في نظم المعلومات. بناء على نماذج العديد من الدراسات التجريبية. إذ كانت النتائج تركز لتحديد الرشاقة والعناصر التي يجب مراعاتها من أجل استراتيجية أفضل رشاقة، وبيئة الأعمال، والعوامل الاجتماعية، والأمن والتكنولوجيا. وان حدود هذه الدراسة تركز فقط على الدراسة النظرية. ونرى في الشكل (21) الذي قدمه الباحثان نموذجاً مفاهيمياً يستند الى تكامل وجهات النظر من الأدبيات الأكاديمية كوجهات نظر ميدانية من المدراء الممارسين. اعتمدنا على أعمال (Zhang 2000) فضلاً عن أعمال أخرى، من الذين حددوا مزودي الرشاقة والعنصر الرئيس في نظام المعلومات الرشيفة، وهي تتكون من أربعة عناصر رئيسية: المرحلة الأولى هو الاستشعار، فهو يكتشف التغيير البيئي، بما في ذلك مواقف المنافسين، وتفضيل المستهلك، والتحول الاقتصادية، والتغيرات القانونية، ونظريات التطور التكنولوجي والابتكار. وهناك حاجة إلى قدرات متنوعة للمنظمة بغية استشعار كل نوع من هذه الأنواع من التغيير، وتحديد، وتبويب، وتصنيف، وتحديد الأولويات، وحفظ التغييرات التي يواجهها اصحاب المصلحة، إلى حد كبير مثل تحليل تأثير محركات الرشاقة التي تنتقل الى اعضاء الفرق.

والثاني هو تحديد احتياجات المنظمة لتصبح رشيفة؛ وتحديد الممارسات التجارية والأدوات التي يمكن أن تجلب القدرات المعترف بها للمنظمة. والثالث هو تحديد استراتيجية لتأمين نظام المعلومات. والرابع هو مقاييس الأداء لأنظمة المعلومات. يتكون هذا النموذج من خلايا تحتوي كل خلية على ملف تعريف ينطبق على اسلوب منظمة معينة لعرض المجموعات المتماثلة من قدرات الاستشعار والاستجابة.



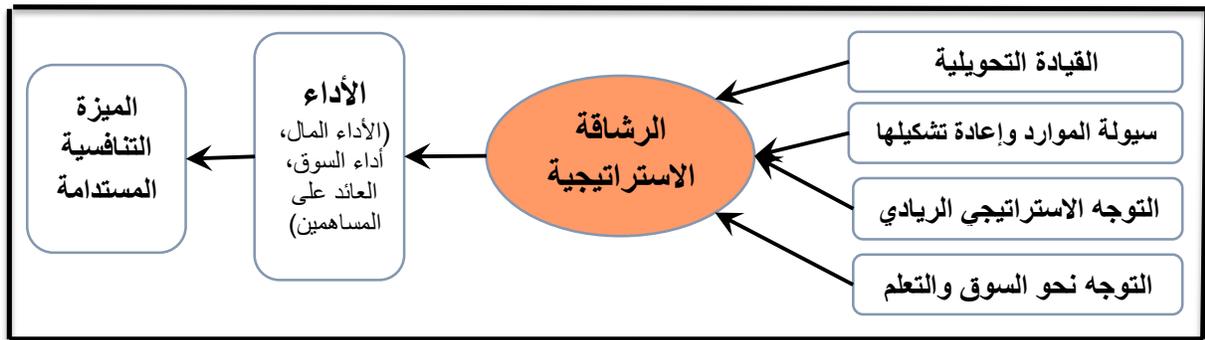
الشكل (21): نموذج تطبيق الرخافة في نظم المعلومات وفقاً لـ (SAHID & Belaisaoui , 2016)

Source: SAHID, Abdelkebir & Belaisaoui, Mustapha, (2016); "A conceptual Model to achieve a Strategic Agility in Information Systems"; The conference was held at Hassan 1st University, Morocco, during November 15-16, 2016, p: 379

٩- نموذج (Sampath & Krishnamoorthy, 2017)

قدم الباحثان مفهوم الرخافة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية. وتم توضيح المناقشات بناءً على بحث تم إجراؤه على المصارف الهندية لتوضيح مقومات الرخافة الاستراتيجية فضلاً عن مساهمتها في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

لاحظ الباحثان أنه على الرغم من الترويج للرخافة الاستراتيجية بشكل متكرر كوسيلة لتحسين القدرة التنافسية للأعمال، إلا أن هناك القليل من الأدلة التجريبية في الأدبيات التي تثبت ارتباطها الإيجابي بالميزة التنافسية وأداء الأعمال ومن ثم، اقترحا فرضية لاختبار إمكانية بناء قدرات الرخافة الاستراتيجية قد تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة وما إذا كان للذكاء الاستراتيجي تأثير على الأداء في نوع واحد من قطاع الخدمات، والذي هو (القطاع المصرفي). ومن خلال الشكل (22) ادناه يوضح النموذج الفرضي للبحث مع تحديد ابعاد الرخافة الاستراتيجية بناءً على (Doz, & Kosonen, 2008).

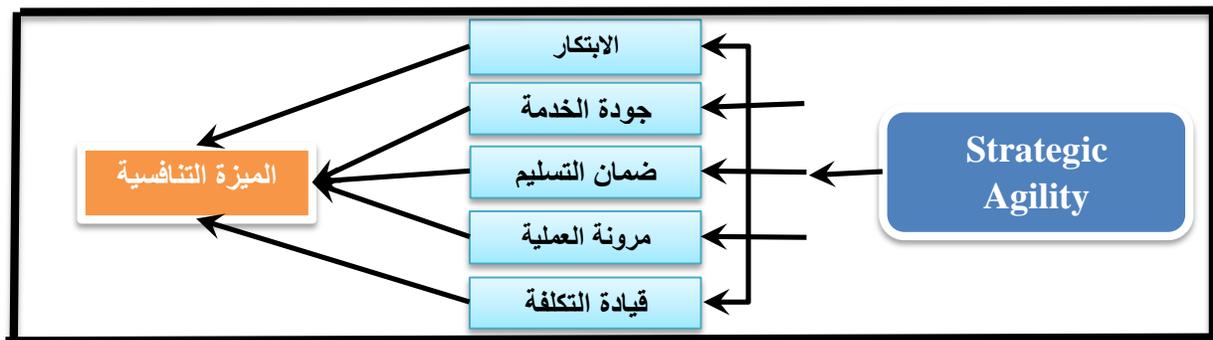


الشكل (22): نموذج للرشاقة الاستراتيجية وفقاً (Sampath & Krishnamoorthy, 2017)

Source: Sampath, Gayathri & Krishnamoorthy, Bala , (2017), "Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct" , NMIMS – School of Business Management, Mumbai , India, Article in International Journal of Business Excellence · Vol. 13, No. 2, January 2017, p167 <https://www.researchgate.net/publication/319069807>.

١٠- نموذج (Al-Romeedy, 2019):

حدد الباحث (Bassam Samir Al-Romeedy) وفق هذا النموذج تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويشتمل النموذج على ستة متغيرات، أحدها مستقل (الرشاقة الاستراتيجية)، وخمسة منها تعتمد (الابتكار - جودة الخدمة - موثوقية التسليم - مرونة العملية - قيادة التكلفة) كما هو موضح في الشكل (23)، ويعد تطبيق الرشاقة الإستراتيجية أحد الأدوات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية. كما أنها تساعد المنظمة على تجاوز الأزمات خلال المدة الأخيرة واستعادة توازنها ومكانتها في سوق العمل العالمي. وهذا ما يتطلب من المنظمة بضرورة توسعها في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية لتكون المنظمة أكثر مرونة وقدرتها على المنافسة والبقاء في بيئة العمل من خلال الاستجابة السريعة والفعالة والمرنة للمتغيرات. كما يوضح هذا النموذج هناك علاقة بين تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال العناصر الخمسة (الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة)، وبالتالي فإن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثيرها في العناصر الخمسة انفاً.

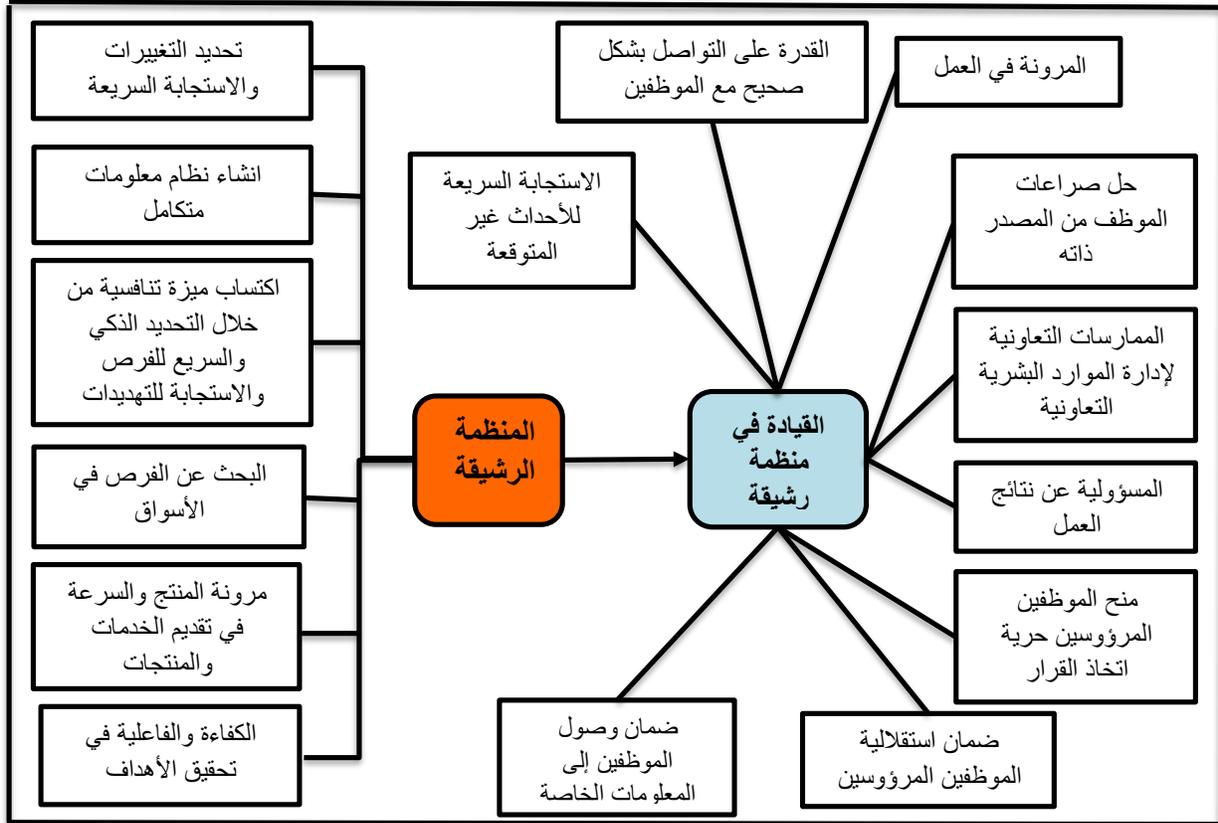


الشكل (23) نموذج الرشاقة الاستراتيجية وفقاً (Al-Romeedy, 2019)

Source: Al-Romeedy, Bassam Samir , (2019), " Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air" , Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Egypt, Vol. 3, Issue 1, June, 2019- 1 , p:4 , <https://www.researchgate.net/publication/331314208>

١١- نموذج : (Rzepka & Bojar, 2020)

تناول الباحثان مشكلة القيادة في منظمة رشيقة. ولهذه الغاية، تم توضيح مفهوم التنظيم الرشيق وتحديد سماته. ومن ثم توضيح دور القائد في منظمة رشيقة بشكل أكبر. إذ تمخض عن هذا البحث تقديم نموذج للقيادة في منظمة رشيقة وكما موضح في الشكل (24) ادناه.

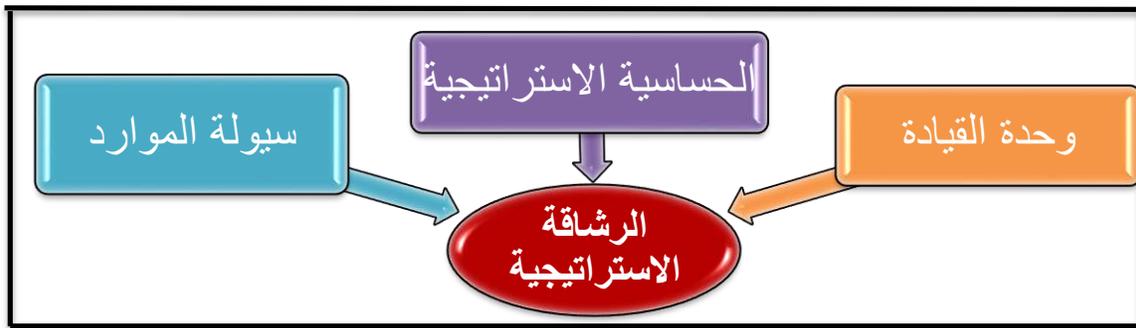


الشكل (24). نموذج لمنهج القيادة في المنظمة الرشيقة لـ (Rzepka & Bojar , 2020)

Source: Rzepka, Agnieszka & Bojar, Ewa, (2020), "Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization", Journal Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9,p. 389

ثامناً - ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:

من الطبيعي ان الرشاقة الاستراتيجية لا يمكن ان تتحقق بالواقع العملي دون ان تكون هناك ابعاد يمكن من خلالها بناء اليات تساهم في إنضاج الفكرة من التصور الى التطبيق وبالتالي تحقيق الاهداف، واستناداً على ما ورد سابقاً من مفاهيم ونماذج، تم تحديد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لنموذج **(Doz & Kosonen, 2009)** لانسجامها واتفاقها مع المنظمة المبحوثة فضلاً عن ما تضمنته هذه الابعاد من مقومات تتسم بالعلاقة المتكاملة والمتفاعلة بشكل ارتباطي تتحقق من خلالها اهداف الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، كما تعتبر أداة فاعلة في التأثير بالمتغيرات وتساهم في عملية توظيف الموارد وبالتالي زيادة سرعة القدرات والفاعلية في الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات، إضافة الى ذلك ان أكثر الادبيات المتخصصة والأبحاث الميدانية اتفقت عليها مما يعطي دعماً للباحث بالاعتماد على هذه الابعاد، وسنتناول هذه الابعاد والموضحة في الشكل (٢٥) بشكل تفصيلي وكما يلي:



الشكل (25) ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على **(Doz, 2020: 2)**

١ - الحساسية الاستراتيجية:

وهي قدرة المنظمة على أن تكون حساسة للغاية للعالم من حولها. هذه هي الحساسية من حيث حدة الرؤية: وهي حدة البصر وشدة الوعي في اكتشاف الإشارات الضعيفة نسبياً أو الإشارات المبكرة لمعالجتها، كما تتضمن قدرات تنظيمية مختلفة تساهم في صنع استراتيجيات أكثر مشاركة أو انفتاحاً، من خلال اللغة الصحيحة للحوار الاستراتيجي رفيع المستوى على ان يكون صادقا وشفافاً **(Doz, 2008: 3)**. وقد عرفها **(اسماعيل، ٢٠١٨: ١٨)** بانها قدرة المنظمة على فهم المتغيرات البيئية وأدراكها وبناء رؤية مستقبلية استجابةً لتلك المتغيرات، لتمكينها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. كما أوضح **(Clauss, 2019: 3)** بان الحساسية الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على فهم التغيرات البيئية واستشعار التهديدات والفرص المستقبلية لها، كما إنها تعني "حدة الإدراك، وكثافة الوعي والاهتمام بالتطورات

الاستراتيجية وتشمل كذلك أنشطة مثل تخطيط السيناريو والتنبؤ، والابتعاد عن نموذج العمل الخاص به للسماح بالتقييم النقدي وإنشاء بدائل جديدة، واكتساب منظور من الخارج للداخل من الزملاء الخارجيين. بينما اوضحت (Santala:2009: 87) الحساسية الاستراتيجية بانها مزيج من التبصر foresight والبصيرة insight مع أهمية بالغة في البصيرة، وان أفضل طريقة للحفاظ على الحساسية الاستراتيجية وتجديد المنظمة يتم من خلال رفد المنظمة بدماء جديدة، يتمتعون باهتمامات ومقدرات تختلف عن الافراد العاملين فيها. فالمدراء ذو الحساسية الاستراتيجية العالية يمتلكون القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتجاه مجالات العمل التي تحتاج الى حدس قوي(Mace, 2016:40)، وهذا يتطلب من المنظمات أن تكون منفتحة على أكبر قدر ممكن من المعلومات والابتكارات من خلال إنشاء علاقات مع مختلف الأشخاص والمنظمات المختلفة والحفاظ عليها. كما نلاحظ في الشكل (26)، أن الحساسية الاستراتيجية تشتمل على ثلاثة مكونات وهي: (Pesonen, 2010:14-15).

أ- عملية استراتيجية مفتوحة: وتشمل التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، وكذلك الخبرات العملية والمعرفة العلمية بين افراد المنظمة. مع تحسن استجابة المنظمة نحو وجهات نظر مختلفة وطرق التفكير ولذلك، فإنها تعتمد على التعاون النشط مع أصحاب المصالح في المنظمة بما في معاهد البحوث عند تحديد وتشكيل الاستراتيجية.

ب- يقظة استراتيجية عالية: ان السعي نحو زيادة اليقظة أي ان تكون أكثر استباقياً والبحث عن الفرص الأكثر إيجابية، وتتضمن ثلاثة عناصر وهي مرونة الرؤية، والاهداف المتناقضة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية مع تعزيز قدرة المنظمة على تحديد الأسئلة الاستراتيجية بطريقة جديدة وشاملة. فهو يتطلب زيادة تنوع عمليات التفكير داخل المنظمة من خلال توجيه التفكير نحو مزيد من الاتجاه المفاهيمي.

ت- الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو القدرة على إجراء حوار استراتيجي ونقاش استراتيجي يكون صادقاً فكرياً، يتحدث الافراد فيه عن فهم مفهوم مشترك للقضايا الحرجة وتطويرها وهو ايضا يتكون من عنصرين وهما الاثراء الواقعي ولمفاهيمي، والتنوع المعرفي. وهذا ما يسهم ويزيد كفاءة المنظمة لتحويل الأفكار الفردية ووجهات النظر في الاتجاه الجماعي والمشارك للاستراتيجية. وبهذا نجد ان مضمون الحساسية الاستراتيجية تبلورت من خلال مكوناتها الموضحة بالشكل (26) والتي تشتمل على الاتي:

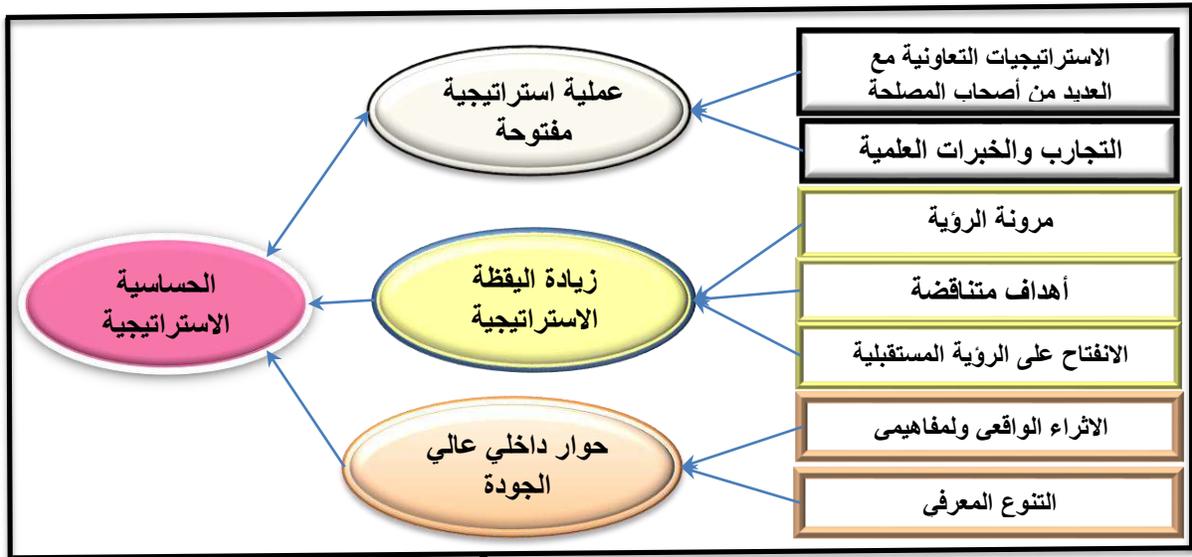
أ- عمليات استراتيجية مفتوحة: إذ تشتمل على عنصرين مهمين

* التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، * الخبرات العملية بين افراد المنظمة،

ب - اليقظة الاستراتيجية: وتشتمل على ثلاث عناصر

* مرونة الرؤية، * الأهداف المتناقضة، * الرؤية المستقبلية،

ج- حوار عالي الجودة: وتشتمل كل من * الاثراء المفاهيمي، * التنوع المعرفي،



شكل (26) مكونات بعد الحساسية الاستراتيجية

Source: Doz, Yves; (2013); "Is Strategy Making Agile Enough?"; Strategic Agility and innovation Workshop; Arison School of Business Interdisciplinary Center (IDC) Herzliya , June 16, 2013.

ونستخلص من ذلك تعريفاً لبعيد الحساسية الاستراتيجية وهو: القدرة على قراءة الاحداث، وفهم وأدراك المتغيرات البيئية الديناميكية للتطورات الاستراتيجية، واستشعار اشارات الضعف بشكل مبكر وكشف التهديدات والفرص المستقبلية، لبناء رؤى وافكار مستقبلية استجابةً لتلك المتغيرات، تمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال انشطتها الاستراتيجية.

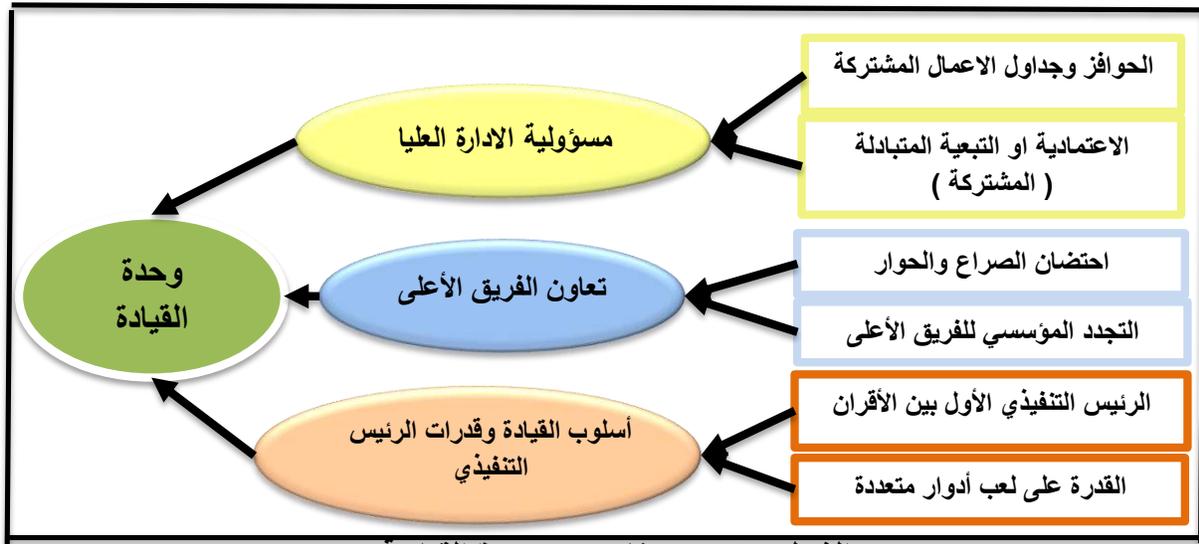
٢- وحدة القيادة :

تشير وحدة القيادة إلى سمات الاستجابة الإدارية، بما في ذلك سرعة اتخاذ القرارات الجريئة، بدعم من فريق الإدارة العليا بأكمله من دون الدخول في صراعات فردية في البيئات الديناميكية، ومن المهم لكبار قادة المنظمة التعاون والالتزام الجماعي بالمشاريع الجديدة ذات المخاطر العالية التي تعزز مؤشر حجم المنظمة. (Claus, & et., 2019: 7). بينما اوضح (Reichwald, & el., 2013: 49-50) ان وحدة القيادة تعد قوة ضرورية تعمل على تجميع الموارد المتباينة معاً. وتعني اتخاذ القرار الجماعي والالتزام بنتائجه، وان الشئ المهم هنا هو فريق الادارة العليا يجب أن يكون قادرًا على العمل كفريق حقيقي. لانه كلما اقتربت من القمة، قل العمل الجماعي. واستنتج بضرورة ان تتصف القيادة العليا بأسلوب القيادة التكيفية وليس الخادمة وذلك لمساعدة الفرق على العمل كمجموعة. وقد اشارت (Santala, 2009:50). من الضروري ان يكون هنالك إلتزام جماعي بالقرارات كونه يجعل اتخاذ القرار الجريء أسهل إذ لا يتحمل أي شخص مسؤولية القرار، كون الفريق بأكمله ملتزم به ويشعر الجميع بأنه ملزم بتحقيقه، كما أنها تعمل كجوابة للتأكد من أن القرارات الجريئة مدروسة جيداً ولا يتم اتخاذ قرارات متهورة، إذا كانت عملية صنع القرار ذات نوعية جيدة ويعمل الجميع معاً وتوزيع الادوار القيادية والحفاظ على نهج مشترك وقيم مشتركة بين الوحدات المختلفة، فإن

الالتزام الجماعي هو عامل محفز ويزيد من التماسك داخل الفريق، كما إن أسلوب القيادة وقدرات المدير التنفيذي لها تأثير كبير على نجاح الفريق وتعاونيه والالتزام الجماعي، فمن الضروري أن يكون الرئيس التنفيذي هو الأول بين قرانه، عند بناء الفريق الأعلى. ولكن على الرغم من ذلك، يجب إجراء تغييرات في الفريق الأول، لأن القيام بالوظيفة نفسها مع الأشخاص أنفسهم لمدة طويلة يؤدي تلقائيًا إلى تراجع الحوار والتحفيز الشخصي. في حين يجد (اسماعيل، ٢٠١٨ : ٢١) وحدة القيادة بانها تمثل قدرة المنظمة على صياغة القرارات السريعة والهامة، ومدى تمسك الافراد بالمنظمة وولائهم لها والاعتقاد القوي بأهدافها وقيمها واندماج الافراد في فرق العمل.

كما ان وحدة القيادة تتطلب التزامات جماعية قوية والتفكير المتقارب ووجهات النظر المتجانسة ومشاركة فرق القيادة في الحوار المفتوح فالوحدة والقيادة مرتبطان معًا برباطاً دون حواجز سياسية او شخصية ويجب أن تشارك فرق القيادة في الكشف عن (توضيح الدوافع والتطلعات الشخصية) ، وبناء الترابطات ، والمواءمة (المشاركة في المصلحة المشتركة) ، والاهتمام (توفير التعاطف والرحمة) .وفي المنظمات الكبيرة بشكل خاص ، قد تؤثر القرارات الاستراتيجية في عدد كبير من الموظفين، وتوفير الاموال. ويتم اتخاذ القرارات في بيئات سريعة التغير ومعقدة وديناميكية مع درجات عالية من عدم اليقين والمخاطر التي نادراً ما يتم تفسيرها بالكامل من قبل كبار المديرين التنفيذيين، كما ان امتلاك المنظمة نوع من الأشخاص الذين يحفزون القرارات عند مواجهة هذه العناصر تعدُّ عامل تمكين استراتيجي للرشاقة الاستراتيجية (Mace, 2016: 40) . كما ان وحدة القيادة او الالتزام الجماعي والذي يعبر عنه بقدرة الفريق الأعلى كفريق واحد على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة دون الانغماس في سياسات "الفوز والخسارة" ذات المستوى الأعلى. هذه هي القدرة على اتخاذ القرارات بشكل جماعي، كما أن تنفيذها لا يخضع لأجندات شخصية أو خلافات خاصة من شأنها أن تبطئ أو تقوض الجهود، حيث تعرف بوحدة القيادة او ما يطلق عليها بالالتزام الجماعي (Doz 2010:212 & Kosonen) . وان المكونات الرئيسية لوحدة القيادة وكما موضح بالشكل (27) تشمل على: أ- مسؤولية الادارة العليا ب- تعاون الفريق الاعلى ج- اسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي.

مما تقدم استخلص الباحث تعريفاً لبعدها وحدة القيادة وهو: قدرة الادارة العليا في المنظمة على اتخاذ القرارات الجماعية السريعة والالتزام بنتائجها بعيداً عن القضايا الشخصية التي تبدد الجهود، في بيئة ديناميكية متسارعة، ما يتطلب من قادة الفرق والمدراء امتلاكهم مقدرات عالية تعزز قيم المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، واحترام الراي الاخر وتشجيع الحوار البناء مع مختلف المستويات الادارية، بما يساهم في اندماج الافراد داخل الفرق وبما يزيد من ولائهم واعتقادهم بأهدافها وقيمها التنظيمية).



الشكل (27) مكونات بعد وحدة القيادة

Source: Doz, Yves; (2013); "Is Strategy Making Agile Enough?"; Strategic Agility and innovation Workshop; Arison School of Business Interdisciplinary Center (IDC) Herzliya , June 16, 2013.

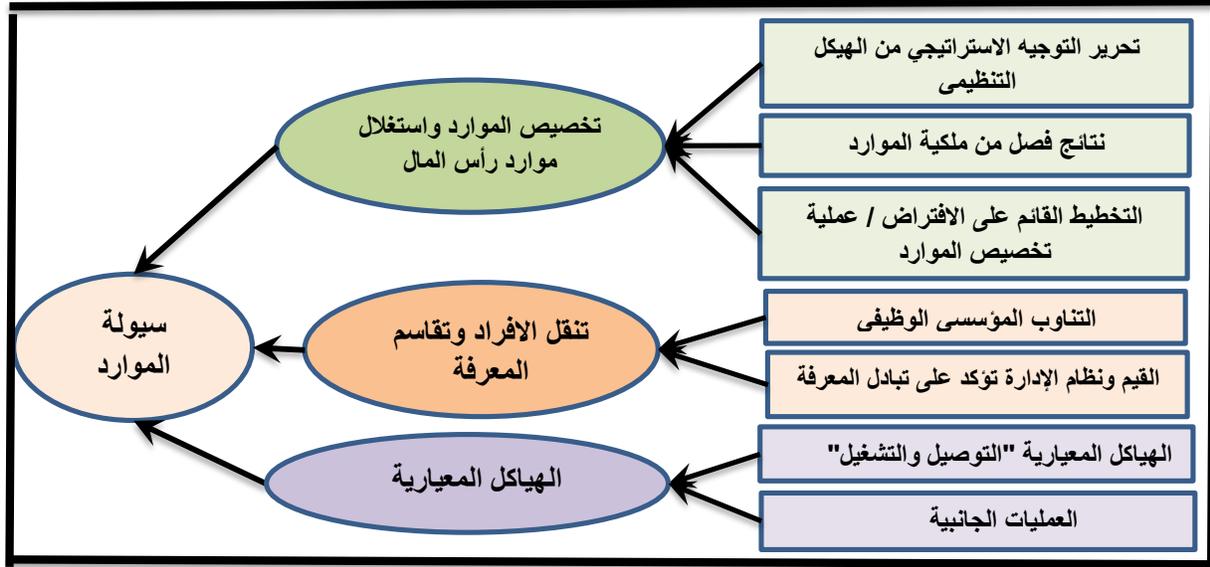
٣ - سيولة الموارد :

تعد الموارد وتوفرها بعدا في غاية الاهمية في تنفيذ اي استراتيجية، إذ عرفها (العلي، ٢٠٢٠: ١) بانها قدرة المنظمة على الاستقطاب والتحرك المرن للموارد والمهارات والخبرات الضرورية لبقائها واستدامة نموها وامتلاكها الميزة التنافسية. كما أشار (Lungu, 2018: 560) الى انها قدرة المنظمة على إعادة تعيين أدوار جديدة لمواردها الحالية وهذا ما يشير الى أهمية تضمين الرشاقة في استراتيجيتها. وأوضح (عبد الرزاق، ٢٠١٨: ٣٣٧- ٣٣٨) ان من المهم تخصيص الموارد في عدة أماكن وتوفير عدد من الابواب او المنافذ للوصول الى هذه الموارد بحسب الحاجة وعدم تخصيصها في الوحدات الصغيرة بطريقة جامدة لا يمكن تنظيمها وتوفيرها. وأوضح (Liang, & at el, 2018: 91) لبناء الرشاقة الاستراتيجية يتطلب التعليم والتعلم من الخبرات السابقة، فعلى منظمات القطاع العام ضرورة استثمارها في تطوير رأس مالها البشري من خلال استراتيجيات وبرامج تطويرية لمدراءها، والاستعانة بمصادر خارجية لبعض عملياتها التنظيمية.

كما عد (Doz & Kosonen , 2014: 13) سيولة الموارد هي القدرة على حشد (إعادة) الموارد والأموال والأشخاص والخبرة بسرعة لأغراض استراتيجية. وتعتبر الركيزة الأساسية التشغيلية للرشاقة الاستراتيجية. كما أوضح بضرورة أن تسير سيولة الموارد جنباً إلى جنب مع الحساسية الاستراتيجية. إذا لم يكن من الممكن إعادة تخصيص الموارد الرئيسية بشكل فعال وسريع لمجالات الفرص أو خلال الأزمات، فلن تستطيع الحساسية الاستراتيجية أن تحقق شيئاً، وهذا يتطلب الأموال المواهب والخبرة والوسائل التقنية والموارد الأخرى ليتم تسخيرها بسرعة للغرض وحسب الحاجة، بدلاً من توزيعها وفقاً للخطط السابقة؛ يجب ألا تبقى

الموارد مبعثرة أو غير مركزة بسبب قواعد أو إجراءات الميزانية الصارمة. وهذا يحتم على المنظمة الاستجابة السريعة لتطورات المواقف الاستراتيجية المهمة، مع إعادة توزيع الموارد بشكل هادف، وحسب الأهمية والأولوية. ويوضح بالشكل (28) المكونات الرئيسة لبعء سيولة الموارد والتي تتضمن الاتي:

أ- إعادة تخصيص الموارد واستغلال موارد رأس المال. ب - تنقل الأشخاص ومشاركة المعرفة.
ج- الهياكل المعيارية.



الشكل (28) مكونات بعد سيولة الموارد

Source: Doz, Yves; (2013); "Is Strategy Making Agile Enough?"; Strategic Agility and innovation Workshop; Arison School of Business Interdisciplinary Center (IDC) Herzliya , June 16, 2013.

ولما تقدم يمكن استخلاص تعريف لبعء سيولة الموارد بأنه: (قدرة المنظمة وقياداتها على استقطاب الكفاءات المتميزة وتطوير وتوزيع مواردها الداخلية (المالية، البشرية، المادية، التقنية) بشكل فعال وسريع تستطيع الوصول اليها عند الحاجة، من خلال امتلاكها لهيكل تنظيمي مرن يضمن استدامة عملها وتميزها).

تاسعا - معوقات الرشاقة الاستراتيجية:

مما لا شك فيه ان الرشاقة الاستراتيجية تنسم بالسرعة والتكيف والابداع وان ابعادها تعمل بشكل متكامل وفعال ضمن برامج وتوقيت يشعر بها القائد بالاستجابة، ولكن هل ان هذه الرشاقة وسرعة الاستجابة او التكيف قد تتحول بسرعة إلى معوق امام اداء الرشاقة الاستراتيجية. ولأغراض البحث وتنظيم العلاقة فسيتم عرض معوقات الرشاقة الاستراتيجية وفق ابعادها الرئيسة والفرعية والمبينة في جدول (10):

جدول (10) معوقات الرشاقة الاستراتيجية وفق ابعادها

ت	الابعاد الرئيسية	الابعاد الفرعية	المعوقات
١-	الحساسية الاستراتيجية	أ- عملية استراتيجية مفتوحة ب- زيادة اليقظة الاستراتيجية ت- حوار داخلي عالي الجودة	- رؤية النفق - الاستبداد في الرأي - قصر النظر الاستراتيجي - عقلية الهيمنة - سن الحكم والذكاء
٢-	وحدة القيادة	أ- مسؤولية القيادة العليا ب- تعاون الفريق الأعلى ت- أسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي	- الاختلافات الإدارية - القوة وسحر الشهرة - إدارة الخبير - اللامبالاة الحركية او العاطفية
٣-	سيولة الموارد	أ- إعادة تخصيص الموارد والاستفادة من عمليات إنقاذ رأس المال ب- تنقل الافراد والمعرفة ت- الهياكل المعيارية	- عمليات الإنقاذ المسجونين - صلابة نظام العمل - العلاقات المتوازنة - الكفاءة ومصادر الإدارة

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على (5: 2009, Doz & Kosonen)

بالمقابل نجد ان هذه الابعاد تقف ورائها دوافع ونتائج مع ضرورة تحديد الاثار السلبية المحتملة إذ حدد (Morton, & et al, 2018: 4) الدوافع الرئيسية لفشل المنظمات كما موضح بالجدول (11):

الجدول (11): الأسباب الرئيسية لفشل المنظمات في الحفاظ على الرشاقة الاستراتيجية وفق ابعادها الثلاثة.

ت	الابعاد الرئيسية	الدوافع والنتائج	الاثار الجانبية او السلبية المحتملة
١-	الحساسية الاستراتيجية	- وجود رؤية واضحة للمستقبل، تخاطر المنظمات بالنظر في كل شيء خارج هذه الرؤية الأساسية يعده غير ذي صلة - التركيز الشديد على التحسين المستمر يمكن أن يؤدي إلى توجه داخلي قصير المدى - يؤدي السعي إلى أن تكون رائداً في كل ما تقوم به المنظمات على المخاطرة بالتردد في التعاون والتجربة بشكل علني	رؤية النفق قصر النظر الاستراتيجي عقلية الهيمنة جمود النشاط
٢-	وحدة القيادة	- قد تؤدي الرغبة في وجود موثيق واضحة للوحدة التنظيمية إلى تراجع حدة الحوار وتقليل الحاجة إلى الالتزامات الجماعية - قد يؤدي وجود قادة أقوياء مع سجل حافل إلى تضخم الذات والتزامات جريئة بشكل مفرط ونظام انتقائي ضمني - قد يؤدي وجود أفراد يتمتعون بخبرة متخصصة قوية إلى اتخاذ قرارات ترقى إلى أعلى مستوى واتخاذ القرارات من قبل الخبراء "أنفسهم"	الاختلاف الإداري الأهمية الذاتية للإدارة جمود الخبرة

اللامبالاة العاطفية	- بعد مدة طويلة من الخبرة ، قد يتطلع القادة إلى الأفكار القديمة المتعبة والشيء نفسه مع الفرص المستقبلية التي تبدو أقل إثارة وإثمارًا من التجارب السابقة		
تقييد الموارد	- قد تؤدي وحدات الأعمال القوية ذات الاستقلالية الكافية أثناء نموها إلى قيام مديري الأعمال الرئيسيين بالاستفادة من مواردهم		
جمود نظام الأعمال	- قد تؤدي أنظمة وعمليات الأعمال عالية الكفاءة إلى أنشطة متميزة ومتخصصة بشكل متزايد ("مناسبة للغرض")	سيولة الموارد	٣-
تقييد الحرية الاستراتيجية	- وجود علاقات تعاونية عميقة مع العملاء الرئيسيين والشركاء وأصحاب المصلحة قد يعني "تقييد" العملاء والشركاء / أصحاب المصلحة مما يؤدي إلى انخفاض الحرية الاستراتيجية		
الإدارة المتوسطة والثغرات في الكفاءة	- الرغبة في ثقافة التعلم من خلال العمل والبناء على الخبرة قد تعني مغفرة ونواقص خفية		

Source: Morton, Josh; Stacey, Patrick; & Mohn, Matthias; (2018); "Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT leaders"; Research Article in journals.sagepub, Volume: 61, issue: 1, p:4

بينما لاحظت (Setili , 2014: 17) هنالك خمسة عوائق أساسية عند تحقيق الرشاقة:

- فقدان المنظمة وقادتها الاتصال بالعملاء وبموظفيهم: مما يسبب فشل في رؤيتها وضياع الفرص.
- عدم قدرة قيادات المنظمة على التنبؤ بطريقة منهجية، وعدم معرفتهم لكيفية استخدام المحفزات المالية التعامل مع التفكير طويلة الأمد، ما ينعكس على قياداتها في اتخاذ الإجراءات التي تدعم الاتجاه الجديد.
- انشغال القادة في التحديات اليومية ورتابة العمل، مما يقوض قدرتهم على تشجيع النقاش الحقيقي بشأن الاتجاه المستقبلي لمنظمتهم، وهذا ما ينعكس بقلة استثمار الوقت في تخيل التغييرات المستقبل القادرة.
- الهيكل التنظيمي الذي يعيق الأداء بصورة فاعلة مما يكون عائق امام الحصول على الفرص الواعدة.
- فشل القادة في إيصال الرؤية الملهمة والمقنعة المطلوبة لتسخير طاقة موظفيهم الكاملة وإبداعهم ورشافتهم

الفصل الثاني - المبحث الثاني

فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

توطئة:

ان بيئة الاعمال لا يمكن ان تكون ساكنة وتندرج في متغيرات ديناميكية تؤثر في بيئة اي منظمة، من تحديات ومنافسة فضلا عما تنتاب بيئة الاعمال من ازمات ومشكلات لأسباب ودوافع مختلفة، لهذا اصبحت دراسة البيئة الداخلية والخارجية من متطلبات الادارة الناجحة وخصوصاً في ظل الازمات. ويتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: - الازمة: ويشتمل على مفهوم الازمة، المفاهيم المرتبطة بالازمة، انواع الازمات التنظيمية، اسباب نشوء الازمات التنظيمية، دورة حياة الازمات.

ثانياً: فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: ويشمل، مفهوم ادارة الازمات التنظيمية، اهمية ادارة الازمة التنظيمية، الادارة بالازمات، اهداف ادارة الازمة، اسباب نشوء الازمات، استراتيجيات ادارة الازمة، نماذج ادارة الازمة، ابعاد فاعلية ادارة الازمات التنظيمية وتشمل (سرعة قرار الاستجابة - الاتصال وندفق المعلومات - حشد وتعبئة الموارد).

أولاً: الازمة

١ - مفهوم الازمة:

أصبح العالم الان يتسم بالمخاطر والأزمات ومن المحتمل أن يكون الجميع وكل شيء في خطر هذه الأيام، يمكن أن تتطور الأزمات في أي وقت وفي أي بيئة، يوماً بعد يوم تتسارع الاحداث من حولنا بشكل كبير لدرجة أننا في كثير من الأحيان لا نتمكن من استشعارها وذلك لاتساع نطاق الازمات والمخاطر التي نتعرض لها والمجتمع، فضلاً عن ذلك ان المجتمع أصبح أكثر تعقيداً، كون الازمة هي حالة استثنائية، بدايتها غير مؤكدة. حتى المنظمات أصبح صعوبة استعدادها بشكل كافٍ لكل أزمة نظراً لأننا نعيش في عصر الأزمات، فإن فهم الأزمات والتعامل معها أصبح اليوم تحدياً حقيقياً لممارسي الأعمال والباحثين. **Sarpong,2018** (101):. إذ تميل الأزمات إلى خلق حالة من عدم اليقين عالية، وتحدث نتيجة شعور اعضاء المنظمة بمنعطفاً حاداً يهدد القيم الرئيسة للمنظمة فضلاً عن وجودها، تعدُّ مضماراً غير طبيعي يمكن من خلاله توفير فرصة غير عادية لقادة المنظمة في اثبات قدرتهم على القيادة وتحقيق الاهداف التي يستحيل تحقيقها في الظروف

الطبيعية، (Boin, et al, 2017: 4). وترجع كلمة ازمة الى اصولها في علم الطب الإغريقي القديم إذ كان مرادفها يستخدم للدلالة على وجود "نقطة تحول (Turning point) " هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض، فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان ثم انتقل الى فروع العلوم الإنسانية. (الربيعي ، ٢٠١٤ : ٤٦).

والأزمة في اللغة: تتفق المعاجم العربية على معنى الازمة فهي تعني الشدة والقحط، والأزمة هي الضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين (مأزم)، وتأزم أي أصابته أزمة والأزمة: الضيق والشدة، ويقال: أزمة سياسية، وأزمة مالية.... الخ. (ابن منظور)، ويعرف (قاموس مختار الصحاح) الأزمة بأنها الشدة والقحط و (أزم) عن الشيء أمسك عنه والمأزم " المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم. وموضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبيت عرفه مأزمين، (الرازي، ١٩٨٦: ٦). وترجع أصل كلمة ازمة باللغة الإنكليزية (Crisis) الى الكلمة اللاتينية (KRINEIN) ومعناها (ان تقرر To Decide) أي لحظة قرار في وقت صعب وشديد يهدد تاريخ الشخص او المنظمة. (فيصل، ٢٠١٤ : ٤١).

والأزمة كمصطلح: يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الشائعة الاستعمال في مختلف المجالات حتى في حياتنا اليومية، وقد بين (محمد، ٢٠٠٦: ٣١) الازمة من منظورها الاجتماعي بانها تعد خللاً و عدم التوازن في عناصر النظام الاجتماعي وذلك لوجود حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الافراد وعدم القدرة على اقامة علاقات انسانية واجتماعية وظهور قيم ومعايير مغايرة للثقافة السائدة. كما عرفها (توفيق، ٢٠٠٩: ١٧) بانها حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغيير حاسم وسريع او غير مرغوب به بدرجة عالية او على العكس من ذلك قد تكون نتائج مرغوبة وايجابية للغاية. ووضح (جلدة ، ٢٠١١ : ١٨ - ١٩) ان الازمة عبارة عن موقفين يتصفان بصفتين اساسيتين هما:

١- **التهديد:** وهنا يشعر الاطراف المشاركة في الازمة بعدم استطاعتهم الحصول او المحافظة على القيم والموارد او الاهداف التي تمثل اهمية بالنسبة لهم

٢- **ضغط الوقت:** كلما ازاد تعقيد المشكلة زاد احساس المدير بالضغط النفسي وزاد الشعور بضغط الوقت والعكس من ذلك قد يؤدي الى نتائج ايجابية، وهذا يدل على ان الازمة لها وجه ايجابي واخر سلبي يحتم على أي مدير ان يمتلك الوعي الكامل للازمة واستثمار الفرص التي تتولد منها.

في حين اشار (السعبري و جمال الدين ، ٢٠١٣ : ٤٤) الى مفهوم الازمة من خلال ما بينه (Richard Nixon) الرئيس السابق للولايات المتحدة الامريكية، أن مفهوم الازمة المفضل لديه يتمثل بالطريقة التي يكتب بها الصينيون اذ يعبرون عن الازمة بمفهومين أحدهما (الخطر) و (الفرصة)، والخطر هو احتمال التصعيد الى المواجهة واستخدام القوة، اما الفرصة فهي السرعة في اتخاذ القرار نحو التوجيه بما يخدم تطور الاحداث وبما يخدم الدولة. وقد وصفها (القريشي، ٢٠١٦ : ١٣٢) بانها موقف يمثل اضطرابا لمنظمة سواء

كانت صغيرة ام كبيرة مما يحول دون تحقيق اهدافها المرسومة، ويتطلب اجراءات فورية للحيلولة دون تفاقم ذلك الموقف والعودة بالأمور الى نصابها الطبيعي. وسنورد في الجدول (١٢) بعض مفاهيم الازمات.

الجدول (12): يوضح اهم المفاهيم المتعلقة بالآزمات وفق اراء الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
١.	(ابو النصر، ١٩٩٩ (٣٦٦ :)	تسبب الازمة في بدايتها صدمة وتوتر عاليين مع غياب التنظيم والتكامل في اساليب المواجهة مما يتطلب ابتكار اساليب ونظم ونشاطات جديدة وسريعة لمواجهة الظروف المترتبة على هذه المتغيرات المفاجئة .
٢.	(الشيخ، ٢٠٠٢: ١٣)	من منظور اداري ،بانها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الاداري الذي تصيبه المشكلة ذات الصعوبة العالية جداً امام متخذ القرار وتجعله في حالة عدم التأكد وتؤدي الى قصور المعرفة واختلاط الاسباب بالنتائج مما يزيد درجة الجهول وتأزم المواقف.
٣.	(الهدمي و محمد ، ٢٠٠٨ : ٢٠)	هي موقف متشابك عالي السخونة تتضارب فيه العوامل المتعارضة مع بعضها ،وتزداد عندما تنصرف رؤية متخذ القرار الى ما قد يحدث مستقبلاً، او وهي نتاج مجموعة متراكمة من التراكمات تغذي كل منها الاخر الى ان تصل الى حالة الانفجار فتتفجر الازمة.
٤.	(Hunt, 2010 :750)	هي مجموعة نادرة من الظروف التي تهدد المنظمة، وتتزامن مع ظهورها القليل من التحذيرات ام من عدمها ،وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة، في ظل احداث تتسم بالضبابية والغموض وعدم اليقين، وتتفاقم نتيجة المعلومات الغير متكاملة والمشوهة مما يؤدي الى اتخاذ قرارات غير صحيحة.
٥.	(الدليمي و دودين ، ٢٠١١ : ١٣)	من منظور اقتصادي عدها بانها اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد اثره الى القطاعات الاخرى.
٦.	(الصيرفي : ٢٠١١ : ١٦)	هي الحدث الذي يعرض المنظمة للخطر وفي اقل تقدير، يولد ضغطاً هائلاً على طاقات المنظمة ومواردها وقدراتها وادارتها مما لا يستطيعون التعامل معها بالطرق الاعتيادية نتيجة التغييرات المفاجئة مقابل نقص في المعلومات واستجابة غير فاعلة.
٧.	(محمد، ٢٠١١ : ٤٩)	والأزمة من الناحية السياسية والعسكرية هي اللحظة الفاصلة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول .إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار ، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات في الحاضر لتمتد الى المستقبل بعد أن تنحل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحولات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وإثناء الأزمة.
٨.	(الفضل ، ٢٠١٢ : ١٠٥)	نقطة تحول من وضع الى اخر، عند ادراك متخذ القرار موقف يهدد المصلحة العليا للمنظمة ما يتطلب السرعة في التعامل واتخاذ قرارات جوهريّة.
٩.	(ناصر ، ٢٠١٨ : ١٧) A	حالة طارئة ومفاجئة غير مرغوب بها تنذر بخطر يهدد الدولة ومؤسساتها مما يستوجب بضرورة التصدي والواجهة بقرارات رشيدة وسريعة على الرغم وجود ازمة في الوقت وازمة في المعلومات المتاحة.
١٠.	(عدوان ، ٢٠١٩ : ٣٨)	موقف مفاجئ يتخلله احداث خارج عن السيطرة، يهدد تحقيق اهداف المنظمة، مما ينتج حالة من الارباك تحتم على المنظمة اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة مثل هكذا تهديدات.

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لآراء عدد من الباحثين.

وقد اشار (JAMES, WOOTEN, & DUSHEK, 2011 : 461) بان هنالك مجموعة من العناصر المشتركة تشكل ملامح لازمة وتتمثل بانها تنطوي على ثلاثة عناصر رئيسية: الغموض ، والمخاطر الكبيرة ، وضيق الوقت، بالإضافة إلى ذلك تتميز الأزما ت بانها فريدة من نوعها في مدى ندرة حدوثها ، ومدى انتشارها وحجم تأثيرها على أصحاب المصلحة. وأضاف (Canyon, 2020:5) بانها تعد موقف يؤثر على سمعة المنظمة والعاملين فيها.

ومن المفاهيم السابقة قام الباحث بتعريف الازمة بانها (حالة غير مرغوب بها تمثل نقطة للتحوّل، مما تهدد كيان المنظمة بالبقاء وتولد ضغطاً كبيراً على المنظمة ومنتخذي القرار، نتيجة ضعف المعلومات وتزايد حالة الغموض وعدم اليقين، مما يتطلب التعامل معها بطرق غير تقليدية واتخاذ قرارات سريعة لمعالجتها).

٢- المفاهيم المرتبطة بالازمة:

تتداخل المصطلحات مع مفهوم الازمة وقد يحدث التباس لبعض القراء في فهم مصطلح الازمة لتداخلها مع بعض المصطلحات الأخرى ويوضح الجدول (١٣) بعض تلك المفاهيم:

جدول (13): المفاهيم المرتبطة بالازمة

ت	المفهوم	المعنى	المصدر
١.	الكارثة	اضطراب خطير في أداء المجتمع ينطوي على خسائر وآثار بشرية أو مادية أو اقتصادية أو بيئية واسعة النطاق، تتجاوز قدرة المجتمع المتضررين على التعامل مع استخدام مواردهم الخاصة، ومن أمثلتها الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين... الخ.	(Nogueira, 2016: 31)
٢.	المشكلة	حالة غير مرغوب فيها والتي تؤدي الى حدوث الازمة ، وان الازمة مرحلة تقع ما بين المشكلة والكارثة .	(شمة ، ٢٠١٤ : ١٤)
٣.	الصراع	يحدث من خلال العلاقة الاجتماعية بين الافراد (صراعات شخصية) سببها الكراهية الشخصية أو اختلافات شخصية، او (صراعات داخل المجموعات) سببها التحيزات العرقية والدينية والجنسية والاختلافات الشخصية المختلفة، او (الصراعات بين المجموعات) التي قد تنشأ من الاختلافات بين المجموعات والفرق والإدارات نتيجة للتغيرات في الحالة أو الأهداف المتناقضة للمجموعات، او (الصراع بين المنظمات) وهو نطاق أكبر للنزاعات بين المنظمات.	(Mustafa et.al.,2019: 30)
٤.	الحادث	شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد نجم عنه أزمة، لكنها لا تمثله فعلا ، وانما تكون فقط أحد نتائجه.	(البليبيسي، ٢٠١٦ : ١٤)
٥.	الحدث	شيء نادر او بالغ الاهمية يقع في البيئة الطبيعية او التي اوجدها الانسان ويؤثر سلبا على الحياة البشرية الى حد قد يصل الى التسبب في وقوع الكارثة	(القهوجي، ٢٠١٠ : ٣١)
٦.	القوة القاهرة	وهو ظرف يصعب التنبؤ او التحكم به والتي تحول دون القيام شخص ما بأمر معين مع شخص اخر متفق معه ، وشارك مفهوم القوة القاهرة	(الخضري ، ٢٠١٧ : ٢٦)

	مع مفهوم الازمة بانهما يخرجان عن سيطرة متخذ القرار ويصعب التحكم بهما الا ان هذا المفهوم لا يعبر عن الازمة		
٧.	النكبة	وقد عرفها (معجم الرائد) بانها مصيبة مؤلمة من مصائب الدهر تلحق الضرر بالإنسان على المستوى المادي والمعنوي والبشري أي فقدان (مال او حميم).	(مسعود، ١٩٩٢ : ٨٢٠)
٨.	الخلاف	قد لا يمثل الازمة بذاتها وانما يكون باعثاً على نشوء وتطور الازمة، ويكون من تعارض او تضاد وعدم التطابق في الشكل والمضمون او الظروف، وقد يكون مظهر من مظاهر الازمات.	(صالح، ٢٠٢٠ : ٥٥)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار اليها بالجدول أعلاه

٣- انواع الازمات التنظيمية:

نتيجة لتنوع الازمات التي تواجه المنظمات أصبح من الضروري عليها اعداد نظام تصنيف المخاطر والازمات ذات الصلة بمنظمتها، كون لا يوجد نظام تصنيف عالمي يلبي متطلبات جميع المنظمات، وربما يتطلب تصنيف لكل من المخاطر او ازمات بعدة طرق من أجل فهم تأثيراتها المحتملة بوضوح، وعلى الرغم من ذلك، فإن اغلب المنظمات تقدم هياكل وتصنيفات مشتركة أو متشابهة للازمات، (Hopkin, 2010:17).
وقدم (coombs, 1995: 455) خلال مصفوفة انواع من الازمات التي قد تصيب المنظمة، إذ حددها وفق محورين المحور العامودي يشمل الازمات (داخلية وخارجية)، بينما يضم المحور الافقي الازمة (مقصودة وغير مقصودة)، وهذه الموضوعات الأربعة تخلق أساس المصفوفة، التي سيتم استخدامها لتحديد ووصف أنواع الازمات المختلفة. وكما موضح بالشكل (29).

	غير مقصود	مقصود
خارجي	الزلة	الإرهاب
داخلي	الحوادث	التجاوزات

شكل(29) مصفوفة انواع الازمات وفقاً لـ (coombs)

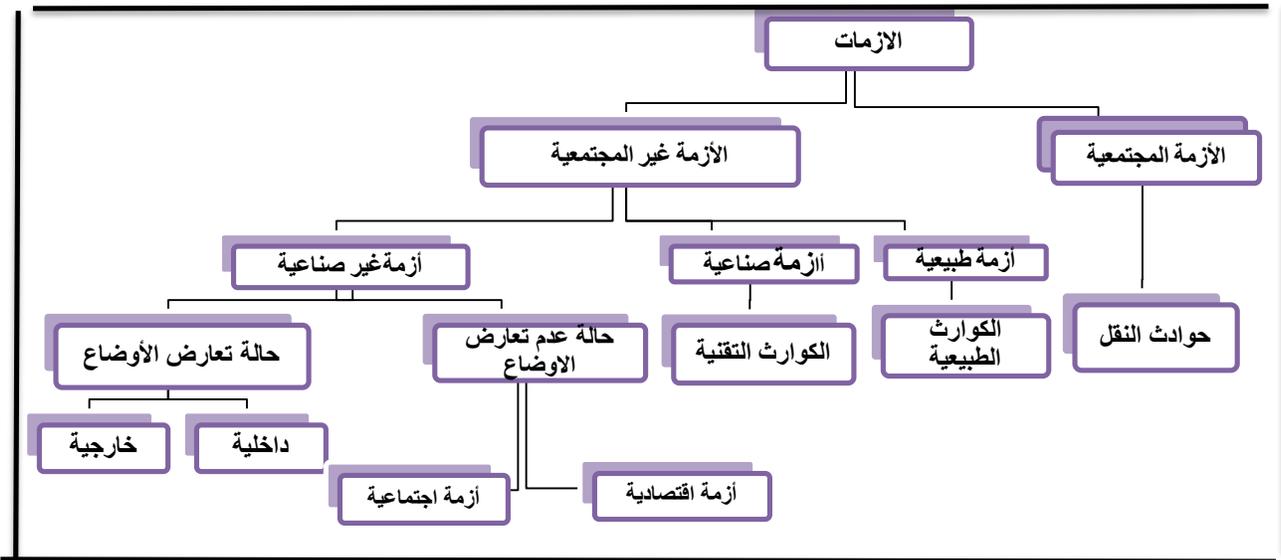
Source: Coombs, W. Timothy; (1995); "Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies"; SAGE Journal - Management Communication Quarterly, Vol.(8), Issue(4), page(455), published: May 1, 1995.

- الزلات: مزيج من الازمات الخارجية وغير المقصودة. كمثل عندما يحاول وكيل خارجي تحويل فعل غير مقصود إلى أزمة.
- الإرهاب: مزيج من الازمات الخارجية والمتعمدة. كمثل التخريب والتفجيرات والعنف في مكان العمل.

- الحوادث: مزيج من الأزمات الداخلية وغير المقصودة. تنقسم الفئة إلى فئتين فرعيتين، أفعال الطبيعة (الزلازل، تسونامي، ثوران البركان) والأخطاء البشرية (عيوب المنتج، الحوادث الصناعية والإصابات في مكان العمل)

- التجاوزات : مزيج من الأزمات الداخلية والمتعمدة : على سبيل المثال عندما تتبع المنظمات منتجات خطيرة أو معيبة ، تنتهك القوانين وتحفظ بمعلومات السلامة من السلطات.

وقد اوضح (Shaluf,& at.el. 2003: 28) هيكل لانواع الازمات في المنظمة كما في الشكل (30):



الشكل (30) هيكل لأنواع الازمات

Source Shaluf, Ibrahim M. ; & Ahmadun, Fakharu'l-razi & Said, Aini Mat; (2003), "A review of disaster and crisis", Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 12, Issue 1, 2003, pp. 24 - 32, <http://dx.doi.org/10.1108/09653560310463829>

واوضح (Boin , 2008:2) مجموعة من الازمات التنظيمية والتي يمكن الاستدلال عليها بالجدول (14)

الجدول(14): مجموعة من الأزمات التنظيمية وفقاً لرأى (Boin)

ت	نوع الازمة	ت	نوع الازمة
١-	• الابتزاز	١٤-	• العبث بالمنتج
٢-	• الرشوة	١٥-	• تفجير مكان العمل
٣-	• الاستيلاء العدائي	١٦-	• تخريب المعلومات
٤-	• هجوم إرهابي	١٧-	• مواد الخرق الأمني
٥-	• التعدي على حق المؤلف	١٨-	• انفجار المصنع
٦-	• الانسكاب البيئي	١٩-	• التحرش الجنسي
٧-	• العبث بالحاسوب	٢٠-	• الهروب من الخطورة
٨-	• عمليات الاختطاف	٢١-	• الاعتداء على الأفراد

٩-	• إشاعات كيدية	٢٢-	• الاعتداء على العملاء
١٠-	• التزوير	٢٣-	• تقليد المنتج
١١-	• كارثة طبيعية تؤدي اضطراب كبير	٢٤-	• القتل المتصل بالعمل
١٢-	• كارثة طبيعية تدمر مقرات الشركة أو الخدمات	٢٥-	• الكوارث الطبيعية التي تقضي على أصحاب المصلحة الأساسيين في قاعدة المعلومات التنظيمية
١٣-	• مقاطعة المنتج / الخدمة		

Source: Arjen Boin, (2008) "**Crisis Management** ", VOLUME II, SAGE LIBRARY IN BUSINESS & MANAGEMENT, Printed and bound in Zrinski d.d. Croatia.p 2

<https://uk.sagepub.com/en-gb/mst/crisis-management/book232317>

بينما أوضح (Harwati; 2013 : 172) عدد من الازمات التنظيمية وكما موضح بالجدول (15) ادناه:

جدول (15): أنواع الازمات وفقاً لـ (Harwati)

ت	نوع الازمة	تعريفها
١.	الإشاعة	معلومات كاذبة تهدف إلى تهديد وجود المنظمات.
٢.	كارثة طبيعية	حدث طبيعي لا يمكن السيطرة عليه عادة وقد يؤدي إلى الإضرار بالمنظمات.
٣.	الحقد / العبث	إجراء معين يقوم به وكيل خارجي لإلحاق الضرر بالمنظمات.
٤.	العنف في مكان العمل	هجوم من قبل موظفين سابقين أو موظفين حاليين على الموظفين الحاليين / زملاء العمل.
٥.	التحدي	اختلاف الآراء بين أصحاب المصلحة ، بحجة أن منظماتهم تعمل بطريقة غير مناسبة.
٦.	عطل فني	حادث معين ناتج عن خطأ فني.
٧.	إعادة البضائع لأعطال فنية	استدعاء منتج معين بسبب خطأ فني.
٨.	أضرار كبيرة	حادث تقني يتسبب في أضرار بيئية جسيمة.
٩.	حوادث بشري	حادث معين ناتج عن خطأ بشري.
١٠.	الأخطاء التنظيمية دون وقوع اضرار (لأصحاب المصلحة الخارجيين):	إجراءات أو قرار تتخذها المنظمات ، والذي يخدم أصحاب المصلحة ولكن دون وقوع اضرار خطيرة.
١١.	المخالفات التنظيمية مع وقوع الاضرار (لأصحاب المصلحة الخارجيين)	سياسة تنظيمية محددة تعرض أصحاب المصلحة للخطر أو حتى تؤدي إلى اضرار كبيرة.
١٢.	سوء السلوك التنظيمي لإدارة سوء السلوك	إجراء معين يتخذه أعضاء المنظمة ، والذي يخالف قوانين / قواعد محددة.

Source: Lusita Neti Harwati; (2013); "**Crisis Management: Determining Specific Strategies & Leadership Style for Effective Outcomes** " ; Asian Journal of Management Sciences & Education, Vol. 2. No. 2,P:172, April 20

وقد صنف كل من (المساعدة ، ٢٠١٢ : ٣٣-٣٦) و (الامام ، ٢٠١٥ : من ١٤ الى ١٧) و (الرضيع ،

٢٠١١ : ٢٤ - ٢٦) و (مسك ، ٢٠١١ : ١٥) و (عبد العال ر.، ٢٠٠٩ : ٢٤) الازمات الى عدد من

الأسس والموضحة بالشكل (31):

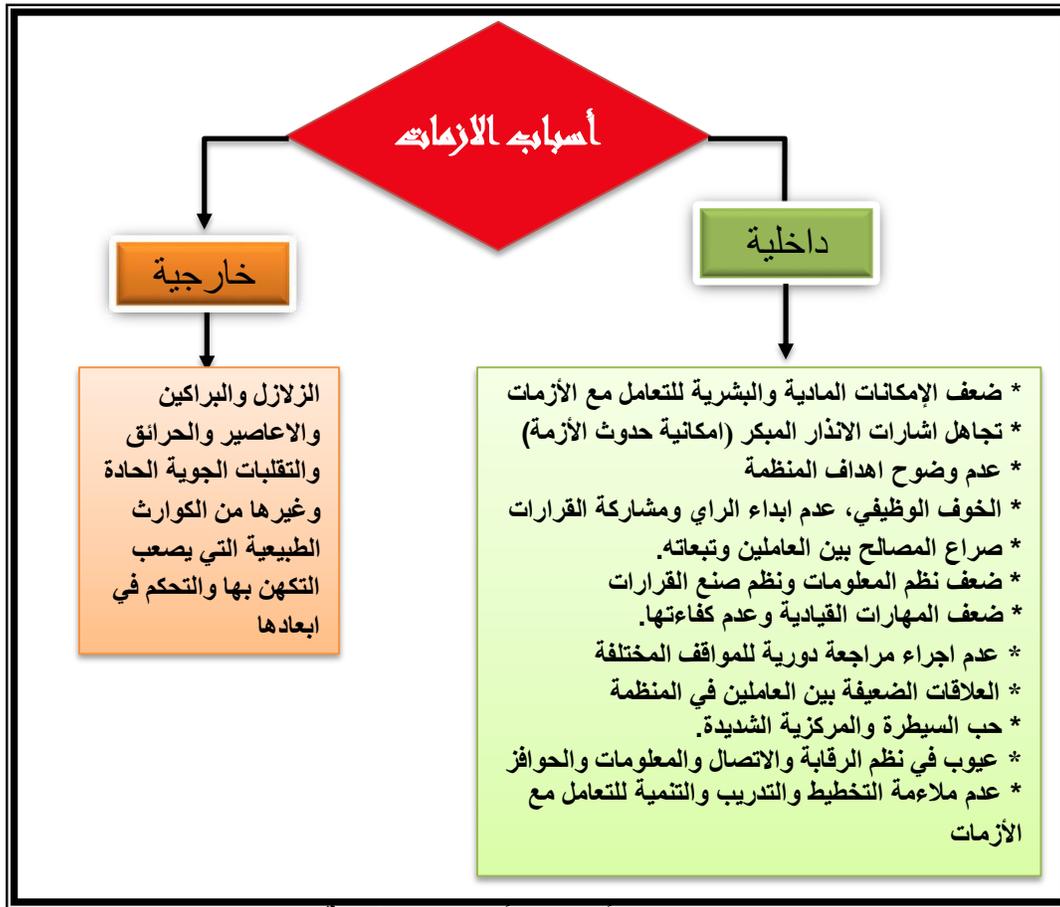


الشكل (31) أنواع الازمات حسب عدد من الأسس وفقاً لآراء الباحثين.
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على آراء عدد من الباحثين المشار اليهم أعلاه.

بينما اضاف كل من (اسليم ، ٢٠٠٧ : ٢٦) و(السهلي ، ٢٠١٤ : ٦٣) و(ابو مراد ، ٢٠١٦ : ١٠٠ : ١٠١)
(التصنيف الاتي : أولاً- حسب نوعها وتشمل: (١- أزمات سياسية ، ٢- ازمة اقتصادية ، ٣- ازمة
عسكرية، ٤- ازمة اجتماعية). ثانياً- حسب مجال التنفيذ وتشمل(١- ازمة برية ، ٢- ازمة بحرية ، ٣- ازمة
جوية).

٤- اسباب نشوء الازمات التنظيمية:

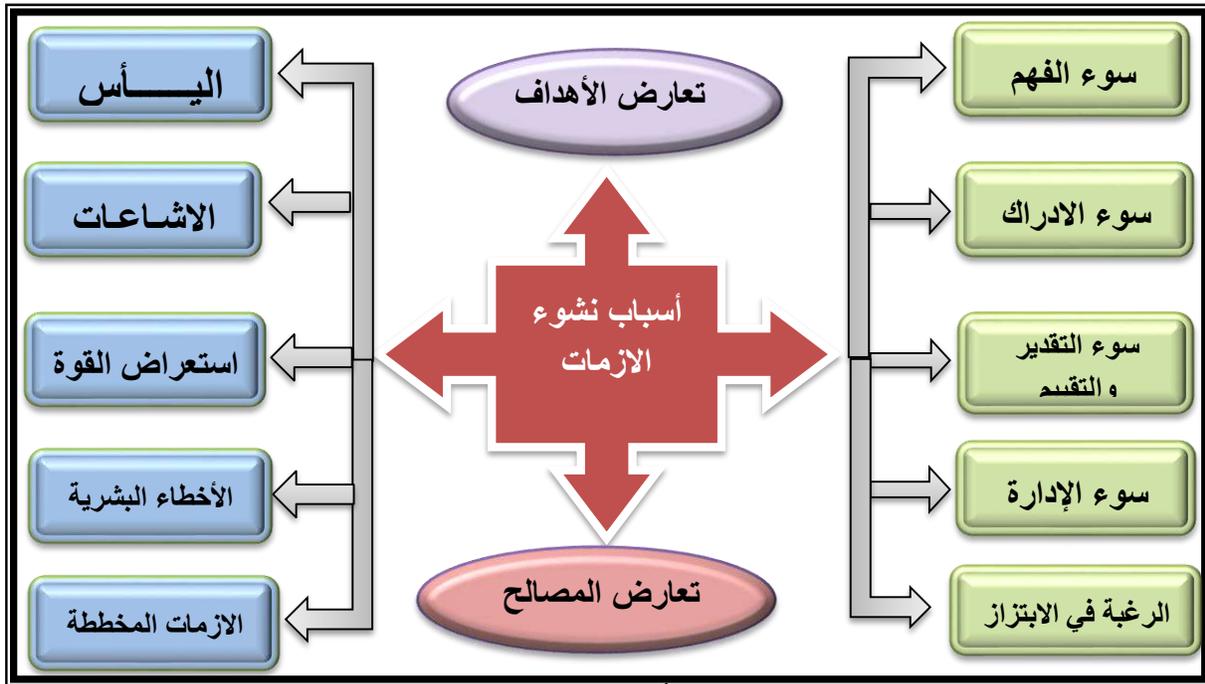
تتعدد الاسباب والدوافع وراء وقوع الازمات وهذه الاسباب كثيرة _ إذ حدد كل من
(جلدة، ٢٠١١ : ٢٢- ٢٣) و(جاد الله، ٢٠١٥ : ١٨ - ١٩) اسباب الازمات التنظيمية والادارية بشكل عام
وكما موضح بالشكل (٣٢) :



شكل (32) أسباب الازمات التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (جلدة، ٢٠١١ : ٢٢- ٢٣) و(جاد الله، ٢٠١٥ : ١٨ - ١٩)

ومن جانب اخر حدد (الخضيرى، ٢٠٠٢ : ٦٦) اسباب نشوء الازمات وكما موضح بالشكل (33) ، إذ
سيتم توضيح هذه الأسباب تباعاً:



شكل (33) أسباب نشوء الازمات

المصدر: الخضيرى، محسن احمد، (٢٠٠٢)، إدارة الازمات: علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف، ط٢، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص٦٦.

- أ- **سوء الفهم:** خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة والتسرع في اصدار القرارات قبل وضوحها. وهذا يدل ضمناً على التأكيد على اتخاذ القرار التفكير والتمحيص قبل أي قرار يعزم على اتخاذه تفادياً للوقوع في اخطاء تؤدي الى ازمات لا يحمد عقبها (عياد، ٢٠١٥: ١٨)
- ب- **سوء الادراك:** وينشئ من عدم فهم المعلومات بدقة وبصورة صحيحة بسبب عدم الترابط بين الكيان الاداري والقرارات المتخذة. (علوان، ٢٠١٢: ١٣٠)
- ت- **سوء التقدير:** أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات والقدرات الذاتية اكبر من قيمتها (المغالطات والافراط) او سوء تقدير الطرف الاخر
- ث- **سوء الإدارة:** وتسمى ايضاً (بالإدارة العشوائية) ويؤدي هذا النوع من الإدارة الى تدمير الكيان الاداري للمنظمة في مواجهة فان سوء الإدارة ينبع من عدم المعرفة وتشجيع الانحرافات والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء إذ تعد هنا القرارات غير مدروسة وعديمة التأثير وغالباً ما يتم التراجع عنها والتوصل من مسؤولياتها ويرجع ذلك لفقدان الكيان الاداري للرؤية المستقبلية ومنهج التخطيط العلمي في ادارة شؤون المنظمة. (عياد، ٢٠١٥: ١٩)
- ج- **الرغبة في الابتزاز:** أحد اساليب الضغط لأصحاب المصالح واعضاء التنظيمات غير الرسمية في المنظمات الادارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الاداري وعلى اتخاذ القرار فيه وابقاعه تحت ضغوطات نفسية ومادية رهيبية لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ واشد ضرراً. (فيسل، ٢٠١٤: ٤٧)

ح- **تعارض المصالح والاهداف:** عندما تتعارض المصالح والاهداف بين الاطراف المتنافرة بسبب ذلك نشوء الازمة إذ يعمل كل طرف من اصحاب المصالح المتعارضة لإيجاد وسيلة ضغط تتوافق مع مصالحه وهذا ما يؤدي الى زيادة وتقوية الازمة (سماعنة و الخدام ، ٢٠١٦ : ٧).

خ- **اليأس والاحباط:** وهو ازمة نفسية تشكل خطر لمتخذ القرار، كونها تؤدي الى الاحباط وعدم الرغبة في التطور واتخاذ القرار، مما يؤثر على العلاقة بين الكيان الاداري و متخذ القرار.

د- **الشائعات:** وتعدّ من المصادر المهمة والمسببة للازمة إذ توظف من خلال استخدام مجموعة من الحقائق الواقعية والملموسة لدى الجميع، ومن ثم يتم احاطتها بهالة من البيانات المظلمة، مع اختيار التوقيت والمكان للبيئية المناسبة من اجل اعلان حدوث الازمة، (شكري ، ٢٠١٧ : ٢١).

ذ- **استعراض القوة:** ويسمى بـ(ممارسة القوة) ويستخدم هذا الاسلوب من قبل المنظمات الكبيرة للضغط وتحجيم المنظمات الصغيرة، إذ تقوم المنظمات باستعراض الاحداث بشكل خاطف دون الحسبان للعواقب، ثم تتدخل عدد من العوامل غير المنظورة فتحدث الازمة، وتتفاقم وتتراكم النتائج (سماعنة و الخدام ، ٢٠١٦ : ٨).

ر- **الأخطاء البشرية:** وتشمل عدم كفاءة العاملين، وضعف الدافعية للعمل، وتراخي واهمال الرؤساء والمشرفين، وعد الاهتمام بالتدريب (محمد، ٢٠١١ : ٥١).

ز- **الازمات المخططة:** وهو فن صناعة الازمة عبر خطط وبرنامج زمنية محددة، وهذا النوع يقوم بافتعال الازمات في الكيان الاداري، ما يسبب الاربك في عدم توفير مسارات عمل بديلة. (فيصل، ٢٠١٤ ، ٤٧)

٥- دورة حياة الازمة:

لاحظنا ان الازمة حتمية الوقوع بغض النظر عن نوعها والعوامل الدافعة والمسببة، كما ان للازمة مراحل او دورة حياة، تتفق الادبيات على تحديدها نسبياً، وان معرفة طبيعة ومرحلة الازمة يمثل مدخل لمعالجتها وادارتها، ويعد التعرف على المرحلة التي تمر بها الازمة نوعاً من التشخيص وتأسيساً على هذا التشخيص تتحدد كيفية التصرف والعلاج وإذا فشل المدير في تحديد المرحلة فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الازمة وتتفاقم عنفوانها وحينئذ يكون وقوعها مكلفاً ويجعل المراحل التالية مؤلمة. وهناك من حدد دورة حياة الازمة وفق ثلاث مراحل (زرقون و شاهد ، ٢٠١٧ : ١٥٠) و (عبد الرحمن ، ٢٠١٩ : ١١٠١) و (محمد ا. ، ٢٠١١ : ٥٢ - ٥٣) والتي تشتمل على المراحل التالية:

أ- **مرحلة ما قبل الازمة:** فقد أوضح (محمد ، ٢٠١١ : ٥٢) ان هذه المرحلة تكون خلال مدة محددة وغير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الازمة وتشير الى بداياتها مع تزايدها ببطيء وتتسم الإدارة فيها بالقلق وممزقة داخلياً الا انها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الازمة كون تأثيرها في الإدارة ضعيفاً، وان الألم المتولد من الازمة يسلك مسار يمكن التنبؤ به، وفي هذه المرحلة من الضروري على الإدارة القيام بالمراقبة والرصد والتدخل السريع واتخاذ التدابير الوقائية، وتظهر هذه المرحلة من خلال ثلاث مراحل ضمنية:

- مرحلة انعدام الأداء: وتعد هذه اشارات تحذيرية للإدارة عن الاعمال الغير متقنة.

- مرحلة الإنكار: وتمتاز بتراكم المشكلات التي ظهرت دون الاعتراف بها او بمخاطرها كما تعدُّ هذه المدة الأطول في هذه المرحلة .

- مرحلة الخوف والغضب: وهنا يتم سيطرة الشعور بالخوف والغضب وتبادل الاتهامات مما يولد الصراعات التي تؤدي الى نشوب الازمة.

ب- مرحلة حدوث الازمة او وقوعها: وهي مرحلة الا عودة للوضع السابق للذين لم يبادروا باتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب من المرحلة السابقة، كما تمتاز هذه المرحلة بالسرعة والحدة وبالتدفق ولا تستطيع الإدارة إخفاء المشكلة ، وان اهم التدابير الوقائية للإدارة في هذه المرحلة هو كردة فعل في محاولة لحصر الاضرار النجمة في اضيق الحدود ، وكسب الوقت والاستعداد للتعافي من الازمة إذ تكون المدة الأولى من هذه المرحلة (فشل ذو ابعاد مدمرة وواضح للجميع) ، كما تؤثر الازمة عندما تضرب المنظمة في جميع اتجاهاتها (العملاء ، الإنتاج، المنتج، المبيعات) اما الموظفون فيصيبهم التشتت ويفقدون الإحساس بالتعاون والتأزر، والتشكيك بقرارات الإدارة العليا مما يولد عدم اطاعتها، ويشعر قادة المنظمة بضغوطات عالية مما يؤثر في اتجاه الإدارة والمنظمة ، وفي هذه النقطة يكون المديرون الذين يستطيعون التعامل مع الازمات هم أولئك الذين يمتلكون درجة عالية في القدرة على تحمل الظروف والمتغيرات غير المحددة واعتناق وجهات نظر متناقضة في ان واحد. (توفيق، ٢٠٠٩ : ١٠٠ - ١٠٨)

ج- مرحلة ما بعد الازمة: وفي هذه المرحلة يتم احتواء الاثار الناجمة عن الازمة وعلاجها "مما تعد جزءاً مهماً من مراحل إدارة الازمة" ، وتقوم المنظمة في هذه المرحلة بدراسة الأسباب والظروف التي أدت لحدوث الازمة بغية التعلم واستخلاص العبر ، وتقييم أداء المنظمة خلال مراحل الازمة واسلوب التعامل معها للاستفادة من تلك التجربة كتغذية راجعة للازمات المستقبلية عند حدوثها. (صابر، ٢٠١٩ : ٤١) .
بينما اخرون اوضحوا ان الأزمات ممكن ان تمر بأربع مراحل، وهي: (الربيعي : ٢٠١٤ : ٥٧) و (توفيق ،، ٢٠٠٩ . ٢٦ - ٣٢) ١- (مرحلة ما قبل الازمة (التحذيرية) ٢- (مرحلة نشوء الازمة) ٣- (مرحلة انفجار الازمة) ٤- (مرحلة انحسار الازمة).

ومن جانب اخر يرى كل من (اسليم، ٢٠١٧ : ٤٨) و (شاكور ، ٢٠١٦ : ٦٥ - ٦٧) و (الدويك، ٢٠١٤ : ٣٢ - ٣٥) الازمة وفق دورة حياتها الى خمس مراحل التالية، وكما موضح بالشكل(34):

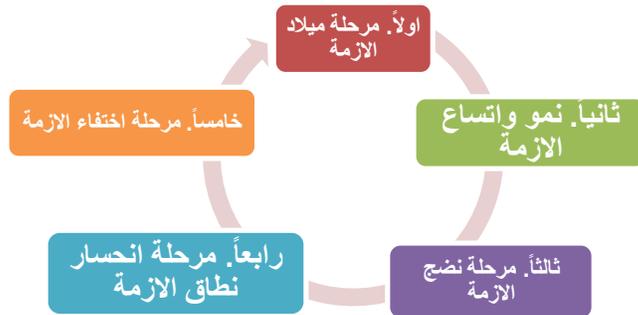
أ- ميلاد الازمة: ان معظم الأزمات تمر بسلسلة من المراحل وهذا لا يعني أن كل أزمة تمر بهذه المراحل فقد تمر الأزمة في مرحلة الميلاد في شكل إحساس مبهم ومقلق غير واضح المعالم ينذر بخطر وهنا يكون المرتكزات الأساسية في التعامل مع الأزمة على إدراك متخذ القرار ومعرفته وخبرته من خلال "تنفيس. الأزمة" أي النظر إلى الأزمة على أنها بركان ينذر بالانفجار ومقدماته تصاعد الأبخرة ويتم معالجة الأزمة من خلال الإحاطة بعناصر الأزمة ومصادر الصراع (الحقوق والمصالح) فيها ضللاً عن امتصاص العوامل الدافعة والمحركة للازمات تمهيداً لتشبيتها كما يمكن خلق اهتمامات جديدة تغطي على الاهتمام بالازمة ويحولها الى شيء ثانوي لا قيمة له. (العجلوني ، ٢٠٠٩ : ٩)

ب- نمو واتساع الازمة: في هذه المرحلة يدرك متخذ القرار بوجود أزمة في المنظمة ولكنه لا يستطيع انكارها او تجاهلها نتيجة الضغوط المتزايدة باستمرار وتدخل الازمة هذه المرحلة لعدم اتخاذ اجراء خلال المرحلة السابقة حيث يتم تغذيتها في هذه المرحلة من خلال (مغذيات ومحفزات) مستمدة من ذات الازمة التي تكونت في المرحلة السابقة، و (مغذيات ومحفزات خارجية)، استقطبتها الازمة وتفاعلت معها وأضافت اليها قوة دفع جديدة للنمو والانتساع، وهنا يجب استقطاب العناصر المحفزة والمحركة للازمة وعدم السماح بتطورها. (السهي، ٢٠١٤: ٥٩ - ٦٠)

ت- مرحلة نضج الازمة (ذروتها): عندما تصل الازمة الى هذه المرحلة مما يدل على فشل متخذ القرار في التغلب على الازمة بمراحل دورتها السابقة، أي ان متخذ القرار يتسم بضعف المعلومات، او الجهل والاستبداد في الرأي، او ان فريق العمل المحيط به غير متمكن وهنا تكون الازمة من الصعب السيطرة عليها وعنيفة جدا وقد تطيح بمتخذ القرار. (صالح، ٢٠٢٠: ٦٣)

ث- مرحلة انحسار نطاق الازمة: - تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، في مرحلة انحسار الأزمة لا بد ضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي وهي حالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة. (اللامي، العيساوي، ٢٠١٦: ٣٤)

ج- مرحلة اختفاء الازمة: عندما تصل الازمة الى هذه المرحلة تفقد بصورة كاملة قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها. (عدوان، ٢٠١٩: ٣٩)



الشكل (34) دورة حياة الازمة بمراحلها الخمسة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لعدد من المصادر ذات العلاقة.

في حين صنفها (ابو النصر، ١٩٩٩: ٣٧٥) وفق سبعة مراحل وهي: أ- مرحلة ما قبل الميلاد (ما قبل الازمة) ب- مرحلة الميلاد (ظهور الازمة) ت- مرحلة النمو (زيادة حدة الازمة) ث - مرحلة النضج (تفاقم الازمة) ج - مرحلة الانكسار (كسر حدة الازمة) ح- مرحلة الانحسار والوهن (تقليص وضعف الازمة) خ- مرحلة الموت او الوفاة (أقول الازمة - ما بعد الازمة).

ثانياً: - فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

١- مفهوم إدارة الازمات التنظيمية:

شهد الإنسان أزمات متعددة سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم بيئية أم أمنية منذ العهد القديم إلى حدود القرن الحالي، فكانت جزءاً من المشهد المحلي والدولي، وأخرها كانت جائحة كورونا، لذلك وجدت إدارة الأزمة كمظهر للتعامل الإنساني مع الأزمات الطارئة أو الحرجة التي واجهت حياة الإنسان منذ أن حاول مجابهة الطبيعة. حيث أوضح (ابو عمر، ٢٠٠٩: ٤١) ان (إدارة الأزمات) لم تكن تعرف بهذا الاسم وإنما كانت لها مسميات أخرى مثل: الإدارة بالاستثناء أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو إدارة المشروعات أو غرفة العمليات لإدارة المشكلات المتفجرة بشكل حادة، وكلها بمثابة إدارة للآزمات ثم تم تحويله إلى نمط متكامل سمي (إدارة الآزمات) له قواعده وأسسها التنظيمية ليصبح نمط ادارياً يجاوز من خلاله العقبات وحل المشكلات. وقد بين (اسماعيل، ٢٠١٣: ٦٥ - ٦٧) ان مفهوم إدارة الآزمات تجمع بين مفردتين (الإدارة) و (الآزمات)، وفيما يتعلق بالإدارة، فان الأصل اللاتيني لكلمة إدارة (Administration) كلمتان وهي (Ad) و (Minister) والتي تعني (serve) إذ ان معناها اللاتيني هو (To Serve) أي يخدم، اما المفهوم الاصطلاحي فقد اختلف الباحثون في تعريفه تبعاً للمجال الذي تمارسه، حيث عد إدارة الآزمات بانها مجموعة الأسس والقواعد اللازمة لمواجهة الآزمات في أي ظرف كان وفي أي زمان. كما أوضح (فهيمي، ٢٠١٢: ٢١) ان إدارة الآزمات يعد أسلوباً إدارياً حديثاً إلى حدّ ما، نشأ في مجال الإدارة العامة إذ مارسته الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة ومارسته المنظمات الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة وضرورية. وقد عد (الربيعي، ٢٠١٤: ٨١) أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦١ الانموذج الناجح لإدارة الآزمات، ويُعدّ إشارة للبدء في انطلاق الجهد الأكاديمي نحو التّأصيل العلمي لمبادئ إدارة الآزمات ويُعدّ هذا التاريخ اول دخول لمصطلح إدارة الآزمات، وذلك عندما أطلق (روبرت ماكنمارا) مقولته الشهيرة " لقد انتهى عهد الاستراتيجية وبدأ عصر فن إدارة الآزمات" وهذا ما يبرر أهمية إيلاء حقل إدارة الآزمات قدر كبير من الاهتمام. وقد حدد (Bundy, & et. al. 2017: 174) منظورين أساسيين لإدارة الآزمة، سمي الأول (بالمنظور الداخلي) الذي يركز على الديناميكية الداخلية للمنظمة في قيادة الآزمة وإدارة التعقيدات والتكنولوجيا وتصميم الهياكل التنظيمية والتعلم من الآزمة، بينما الثاني سمي (بالمنظور الخارجي) والذي يركز على تفاعلات المنظمة مع أصحاب المصالح الخارجيين وتصوراتهم للآزمة مستنداً إلى نظريات

الادراك الاجتماعي وإدارة الانطباعات. كما نرى ان مفاهيم ادارة الازمات متنوعة وكثيرة ومتنقة نوعا ما وسيتم عرضها من خلال الجدول (16):

الجدول (16) بعض مفاهيم إدارة الازمات التنظيمية

ت	الباحث	المفهوم
١.	(شومان ، ٢٠٠١ : ١)	عملية ادارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على اسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الاطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الامكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الازمات او مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من اساليب التعامل مع الازمات في المستقبل.
٢.	(Boin, 2008 :4)	تعد إدارة الأزمات التنظيمية بانها محاولة منهجية من قبل أعضاء المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين لتجنب الأزمات أو تلك الإدارة التي تحدث بفاعلية.
٣.	(Priporas & Poimenidis 2008: 42)	عامل مهم وأداة مفيدة للنجاح في بيئة الأعمال غير المؤكدة اليوم، لتمكين المديرين التنفيذيين من تطوير قرارات عمل استباقية حول الاستراتيجيات طويلة الأجل لأنها تمنحهم القدرة على مواجهة تحديات والبقاء والنمو.
٤.	(علوان ، ٢٠١٢ : ١٣١)	هي استعمال المنهج العلمي القائم على العلم والمعرفة في تهيئة الامكانيات المادية والبشرية المتاحة في المنظمة للوقاية من الازمة قبل وقوعها ومحاولة تقليل الاثار السلبية واحتوائها في حالة تحققها محاولة لجعل النتيجة النهائية تصب في مصلحة المنظمة.
٥.	(المساعدة، ٢٠١٢ : ٣٨)	عملية إدارية يتم من خلالها تحقيق استجابة استراتيجية لموقف الازمة من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدرّبين تدريباً خاصاً، ويستخدمون مهاراتهم وإجراءات خاصة من اجل تقليل الخسائر الى ادنى حد.
٦.	(عبد العزيز ، ٢٠١٤ : ١٧٩)	العملية الإدارية التي تقوم على الدمج والتكامل في الجهود لتعبئة (الخبرات، المهارات، الموارد) المتاحة والتفاعل بينها لرصد متغيراتها والتنبؤ بالأزمات للتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية للحد من اثارها بما يعظم الفرص الإيجابية وتقليل المخاطر واستخلاص النتائج منها .
٧.	(أبوفارة، ٢٠٠٩ : ١٤٥)	مجموعة من الأدوات الأساسية لتمكن المنظمة من العمل بصورة فاعلة وكفوءة والتي تشتمل على توفير غرفة عمليات خاصة و اتصالات فاعلة ونظم معلومات للزمامات والقدرة على امتصاص الازمات واستيعابها وادارتها بنجاح خلال جميع مراحلها .
٨.	(السويدي، ٢٠١٥ : ٢٧٠)	تعدّ عملية إدارة الأزمة بمثابة المقياس والمؤشر الحقيقي الذي يوصلنا إلى الإمكانية والقدرة المتوفرة لدى القيادات الإدارية في إدارتها للظرف القائم الذي حدث كنتيجة مباشرة للزامة.

٩.	(ابو حجر ، ٢٠١٦ : ٣٠)	فن التنبؤ بالمستقبل وكيفية مواجهته في أشد الظروف، وقلة الإمكانيات ، لتقليل الخسائر الى ادنى مستوى ، او تلافي حدوث الازمات في ظل استشراف المستقبل بشكل صادق .
١٠.	(محمد ب.، ٢٠١٦ : ١٥٠)	تقنية علمية إدارية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً، يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الازمات، وضغوطاتها ، وسلبياتها ، والاستفادة من ايجابياتها اذا توفرت لدى المنظمة إدارة قادرة على اتخاذ قرارات سليمة .
١١.	(مظفر، ٢٠١٦ : ٩١)	الأساليب العلمية المستعملة للاستعداد والاستجابة للازمة عند حدوثها وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها للمحافظة على بقاء المنظمة وتوازنها
١٢.	(Hacioglu, et 2017:109)،al.	عملية إدارية هادفة ومستمرة لتمكين المنظمة من معالجة وتحويل الازمات لفرص يمكن استثمارها والخروج في حالة أفضل ما قبل الأزمة من خلال التحالفات الاستراتيجية والتعاون والمناورة .
١٣.	(Hede,2018 :3)	وهي عملية مستمرة لمنع او تقليل العواقب السلبية واحدى المسؤوليات التي تقع على قادة المنظمة لمواجهة الازمات والتعامل معها من خلال اكتسابهم المعرفة والخبرات والمهارات من تجاربهم خلال تعاملاتهم اليومية والتي تسهم في مراقبة الاحداث والشعور بالازمات التي لا يمكن التنبؤ بها قبل حدوثها.
١٤.	(ناصر ب ، ٢٠١٨ : ٦٢)	نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الازمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة.
١٥.	(Lositska & Bieliaieva, 2020 : 11)	بأنها الأنشطة والمبادئ التوجيهية المحددة مسبقاً في المنظمة للتحضير والاستجابة للأحداث أو الحوادث الكارثية الكبيرة ، بطريقة فاعلة وآمنة.
١٦.	(Wobodo, & et al., 2020 : 19)	عملية توقع، وتحديد، ومنع وإدارة الكوارث المحتملة من خلال وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الازمات عند ظهورها في ضوء التأثير المدمر للازمة عندما لا تتم إدارتها بشكل صحيح
١٧.	(Sennewald & Baillie, 2021: 199)	وهي عملية تخطيط للتعامل مع الازمات التي لا يمكن تصورها من خلال تحديد التهديدات المحتملة لمنظمة ما ، والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع هذه التهديدات، وحسب طبيعتها ، وعند حدوثها، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات والقرارات بسرعة .

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لعدد من اراء الباحثين

ومن خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث ادارة الازمات التنظيمية: عملية إدارية هادفة تستخدم الأساليب العلمية وجمع المعلومات وتحليلها والاتصالات والتنبؤ بالأحداث، ووضع الخطط المناسبة، التي تسهم في اتخاذ قرارات فاعلة وسريعة استجابةً للموقف الازموي مما يجعل المنظمة قادرة على تفادي الازمات او الاستفادة من الإيجابيات المنبثقة منها.

٢ - الإدارة بالأزمات:

من الضروري ان نفرق بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فالأولى تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها كونها عملية تهدف الى تطويق المشكلات (محمد واخرون، ٢٠١٨ : ٥)، أما مفهوم الإدارة بالأزمات فيقوم على افتعال الأزمة وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة ، فهي تقوم على احداث أزمات طارئة او وهمية بغية الخداع والمؤامرة لابتزاز الخصوم ، ويطلق على هذه التقنية علم صناعة الازمات للتحكم والسيطرة على الاخرين، ومن مواصفات صناعة الازمة لكي تبدو حقيقية (الاعداد المبكر ، تهيئة المسرح الازموي، توزيع الأدوار لقوى صناعة الازمة، اختيار التوقيت المناسب، المبرر والذريعة لتفجيرها)، (الكريني ، ٢٠١٠ : ٢٠) وبناءً على ذلك فان هذا الأسلوب لا يفترض تجنب الازمة او التقليل من اثارها بل افتعال الازمات لتحقيق مكاسب او مصالح للجهة التي افتعلت الازمة ولهذا سمي (الإدارة بالأزمات). ويمكن تعريفها بأنها فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره (عبد المجيد، ٢٠٠٨ : ١٣٩-١٤٠). وهنا لا بد من الإشارة الى ان هناك فرق بين ثلاثة مفاهيم متداولة في الفكر الاداري تتعلق بالأزمة، هي (إدارة بالأزمات والإدارة بالاستثناء وإدارة الأزمة) ، فإدارة الأزمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات والمهارات وانماط الإدارة السائدة، أما الإدارة بالأزمات فهي عملية توليد الأزمات من لا شيء وافتعالها بهدف أبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا اخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق او المالية او الموارد البشرية أو الإنتاج. في حين الإدارة بالاستثناء هي نظام للتعريف والاتصال يؤشر للمدير متى تبرز الحاجة فيه إلى التركيز والانتباه وبالعكس يبقى صامتا عندما لا تكون هناك حاجة للانتباه والتركيز. (محمد ، ٢٠١٦ : ١٤٩-١٥٠). وقد أوضح (الدكتور دحان) ان الازمة يمكن صناعتها من خلال افتعالها عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل وتتكون من الاتي: (ناصر ب ، ٢٠١٨ : ٨٥ - ٩١)

- ١- مرحلة الاعداد لميلاد الازمة: وهنا يتم تهيئة المسرح الازموي واستخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري لفقده توازنه ومن ثم إطلاق الأكاذيب والشائعات لتشوية القائمين على كيان الإداري.
- ٢- مرحلة انماء وتصعيد الازمة: وتشتمل على ثلاثة تكتيكات تصعيدية للازمة وهي (التصعيد الراسي، التصعيد الافقي، التصعيد الدائري المتراكم، بالإضافة الى الأدوات المادية لتصعيد الازمة).
- ٣- مرحلة المواجهة العنيفة الحادة: ويتم اختيار الزمان والمكان والمجال الغير ملائم للخصم لأحداث الازمة.
- ٤- مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم

٥- مرحلة تهدئة الأوضاع

٦- مرحلة سلب وابتزاز الطرف الاخر (جني المكاسب او المغنم نتيجة ابتزاز الخصم).

٣- أهمية ادارة الازمات التنظيمية:

تُعبّر الازمة في حقيقة الامر عن فشل الادارة في اتخاذ اي قرار سليم نتيجة لحدوث خلل اداري معين بسبب قلة في الخبرة او المعرفة ، لذلك تحتاج المنظمات التي تتعرض للازمات الناتجة عن الصراعات في ظل المنافسة الشديدة في عالم الاعمال إلى إدارة رشيدة تتصف بالمهنية والعلمية تعمل على البحث والحصول على المعرفة التي تجعلها على يقين بان امتلاكها للعلم هو من انسب الحلول للازمات وكيفية التعامل معها، إذ لا يمكن معالجة اي ازمة من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي والحاجة الى الاستعدادات الكافية التي تقاوم الازمة (الجوري و اخرون ، ٢٠١١ : ٣) . وان من الأمور المهمة عندما تضرب الأزمة في أي منظمة، أن يكون هنالك خطة عمل مفصلة لمختلف الأزمات التي قد تحدث، ومن هنا تكمن أهمية إدارة الازمة في المنظمة في مدى استعدادها للتعامل مع الازمة، كون الأزمة لديها القوة المحتملة لتهديد العمل بأكمله، وتهدد الشعور العام بالقيم والسلامة والصواب، إنّ إدارة الازمات اليوم تجعل القادة التنظيميين اليوم قادرين على التعرف على الأزمة وتوقعها وإدارتها والاستعداد لها رسميًا. (Aljuhmani & Emeagwali, 2017 : 52).

ومن اسباب زيادة الاهتمام بحقل ادارة الازمات واهميته يعود ذلك لعدة عوامل:(أبو فارة، ٢٠٠٩ : ٦١).

أ- أن الازمة حين تقع فان نتائجها السلبية تنعكس على جميع الافراد وعلى جميع المستويات الادارية في المنظمة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية والخارجية، وهذا ما يجعل حقل إدارة الازمات موضع اهتمام وعناية من كافة المستويات.

ب- ان استخدام منهج ادارة الازمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، اذ ان الازمات تؤدي الى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والادارية.

ت- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المنظمات في مواجهة الازمات التي تعرضت لها، وان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات ادارة الازمات في مواجهة هذه الازمات والتصدي لها والقضاء عليها او تقليل اثارها، ومن هنا، فقد ادركت معظم المنظمات اهمية هذا الحقل في حمايتها من الازمات المحتملة، ما ايقنت هذه المنظمات ان تبني مدخل ادارة الازمات تساهم وتقلل الخسائر المالية والاقتصادية.

٤- أهداف ادارة الازمات التنظيمية:

أشار (الدليمي، ٢٠٠٨ : ٧١) ان إدارة الازمات تهدف الى التعرف على القوى الصانعة والمؤيدة للازمة وطرق تحاشي وقوع الازمة وتخفيف اثارها ، والتعامل معها بطريقة علمية والسعي للاستفادة من نتائجها، فضلاً عن تمكينها من حشد القوى من اجل امتصاص إفرزات الازمة خلال ذروتها ، ثم ايقافها او تحويل جزء منها الى مكاسب جديدة او جنيها قبل حصول الازمة، وأضاف (محمد و اخرون، ٢٠١٨ : ٥) بانها تهدف الى تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة للمتغيرات البيئية المتسارعة قبل حدوث الازمة مما يتطلب سرعة اتخاذ القرارات حاسمة خلال حدوث الازمة.

وأوضح (Aljuhmani & Emeagwali, 2017 : 50 -52) ان إدارة الازمات التنظيمية تهدف الى:

- أ- تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة بمرونة وسرعة لمختلف أشكال الأزمات.
 - ب- اتخاذ قرارات في الوقت المناسب بناءً على أفضل الحقائق والتفكير الواضح عند العمل في ظل ظروف غير مستقرة.
 - ت- مساعدة المنظمات على تجنب الأزمات أو إدارة الاحداث بشكل أكثر فاعلية. ويتحقق ذلك من خلال مشاركة كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة في جهود إدارة الأزمات حتى قبل ظهور إشارات لأزمة.
 - ث- تطوير اليقظة بشكل واسع للمنظمة.
 - ج- وقف الاتجاهات السلبية والتعامل مع حالة الأزمة، والوصول إلى نقطة تحول وضمان أسس التنمية الجديدة هو أحد أهداف إدارة الأزمات.
 - ح- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة والعمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها وتقليل اثارها عند حدوثها. (العزاوي، ٢٠٠٩ : ١١).
 - خ- حماية الأرواح و الممتلكات والبيئة (المومني، ٢٠٠٧ : ٣٩).
- وقد حدد (محمد اسليم ، ٢٠١٧ : ٥٠ - ٥١) اهداف إدارة الازمة وفق مراحلها الثلاثة على النحو الاتي:
- المرحلة الأولى (ما قبل الازمة): ان الهدف الجوهرى لهذه المرحلة هو الوقاية من الازمة والتنبؤ بها قبل حدوثها، كعملية لمنع حدوثها، والمرحلة الثانية (اثناء الازمة): وتهدف الى الحد من اتساع الازمة واتخاذ التدابير وتنسيق جهود كافة للحيلولة من انتشارها، فضلاً عن تحديد مهام الجهات التنفيذية، والمرحلة الثالثة (ما بعد الازمة): وتهدف هذه المرحلة، للعمل على إعادة المنظمة الى وضعها الطبيعي (ما قبل الازمة)، والتعلم من الأخطاء والسعي لعدم تكرارها، وضرورة توفير المعلومات عن الاضرار التي خلفتها الازمة للعمل على معالجتها.

٥- متطلبات ادارة الازمات التنظيمية:

هناك عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمات وتختلف هذه المتطلبات حسب طبيعة الموقف وفي ضوء الإمكانيات المتاحة، إذ أشار (ادريس لكريني) لإنجاح إدارة الازمات، يتطلب دراستها على ضوء عناصرها الموضوعية وأسبابها الحقيقية وعدم الاكتفاء بالمناقشات والقاء اللوم على الآخرين والخصوم كون ذلك يزيد من تعنت الطرف الآخر ويؤدي الى طرق مغلقة، وأضاف ان هذه العملية تستمد نجاحها و فاعليتها من خلال قوة الطرف الذي يدير الازمة وتناسق استراتيجيته من خلال مرونة القرار و ملائمة للأهداف المرسومة، وتجاوز التعقيدات الإجرائية، والتعاون والمبادرة، لبلورة حلول مناسبة وبأسلوب علمي، (لكريني، ٢٠١٠ : ١٨ - ١٩). وقد حدد كل من (شيرمهون، ٢٠١١ : ٣٠) و (فهمي ، ٢٠١٢ : ٦٧ - ٦٩) متطلبات ادارة الازمات بنجاح من خلال الاتي:

أ- إدراك أهمية الوقت : ويعدّ واحداً من اهم المتغيرات الحاكمة في ادارة الازمات ، وان ندرته تشكل " خطراً بالغاً " على أدراك الازمة وعلى عملية التعامل معها بالسرعة المطلوبة ، لاسيتعاب الازمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.

ب- انشاء قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات تتعلق بجميع أنشطة المنظمة.

ت- توفير (نظم اشارات للإنذار المبكرة): تتصف بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتحليل هذه الاشارات الى متخذي القرار.

ث- نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية : تلعب الاتصالات في الازمة دوراً بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وخارجها

ج- حشد وتعبئة الموارد المتاحة : ويتم من خلال تعزيز الشعور المشترك في المنظمة او المجتمع بالمخاطر التي تحصل خلال الازمة.

ح- الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات : أي تطوير القدرات العلمية لمنع او مواجهة الازمة ، ومراجعة الاجراءات الوقائية ، ووضع الخطط وتدريب الافراد اثناء مواجهة الازمة.

خ- مرونة الهياكل واسلوب العمل.

د- تشجيع روح المبادرة والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.

في حين اتفق كل من (جعفر، ٢٠١٧ : ٣٠١ - ٣٠٢) و (كورتل و كحيلة، ٢٠١٦ : ٥٣) في تحديد متطلبات ادارة الازمة وفق الاتي :

أ- تبسيط الاجراءات: وله الدور المهم في عملية حل الازمات خصوصاً عندما تكون في مرحلة نشوئها بما تسهم به من تقليل المدة الزمنية اللازمة في تسهيل حركة اتخاذ القرار وبأسرع وقت خلال الازمة، وان عملية تبسيط الاجراءات تعدّ علاجاً وقائياً اولياً ضد حدوث الازمات ومن ثم محاصرتها والتقليل من اخطارها. (جاد الله، ٢٠١٥ : ٧١).

ب- تفويض السلطة : ويعدّ ذا اهمية قصوى اثناء معالجة الازمة مما يتطلب في سرعة المعالجة واتخاذ القرارات المناسبة دون انتظار الشخص المسؤول الذي يقع القرار تحت سلطته كمحاولة لعدم الارباك وتوقف الاعمال وتقليل من هدر الوقت (اسماعيل، ٢٠١٣ : ٨٢).

ت- اتباع المنهجية العلمية : وتشمل التخطيط، التنظيم والتنسيق، استغلال الموارد، المتابعة المستمرة.

ث- التواجد المستمر في موقع الحدث للمساهمة في تبادل الآراء والاطلاع على ما هو جديد والمراقبة الفعالة مما ينعكس على اتخاذ القرارات المناسبة.

بينما حدد (جاد الله، ٢٠١٥ : ٣٣ - ٣٨) بعض المتطلبات لإدارة الازمات بالاتي :

أ- سجل الازمات : ويتم فيه توثيق المواقف التي تمر بها المنظمة والتي يُعدّها ازمات تهدد كيانها، للاستفادة منه في مواجهة الازمات المستقبلية اشبه بسجل ذاكرة للمنظمة.

ب- فريق ادارة الازمات : وهم مجموعة من الافراد المنتقاة بعناية والتي تمتلك القدرة على ادارة المنظمة والتعامل المرن والهادف خلال حدوث الازمات المختلفة (قبل واثناء وبعد وقوع الازمة)، وقدرتهم على التأمل والتفكير لاستهداف مواطن الضعف و التهديدات في المنظمة، وعلى ادارة المنظمة ان تعلن عن اسماء هذا الفريق قبل وقوع الاحداث وتحديد وسائل الاتصال بهم، (عباس، ٢٠١٠ : ٦٤)

ت- اللامركزية : وتنطلق من مبدأ، (الاشخاص القريبون من الازمة هم الاقدر على حل الازمات او توفير الحلول الناجعة لها خلال نشوء الازمة).

ث- السيناريو: تُعرف بانها وصف لإمكانيات بديلة مستقبلية وتقديم بدائل متاحة امام الفعل الانساني، وينطوي على توصيات ضمنية او صريحة حول ما يجب عمله (الدويك، ٢٠١٤ : ١٦٧) ، ولمحاولة تحقيق الفائدة المرجوة من اعداد السيناريوهات يجب عمل افضل واسوأ سيناريو اذ يتضمن اسوأ سيناريو للمنظمات هو عدم التقاط اشارات الانذار المبكرة وفشل في الاستعدادات وعدم الاستفادة من الدروس السابقة (حواش، ٢٠٠٩ : ٤٢)، كما يوجد هنالك انواع من السيناريوهات مثل (الاستطلاعي، المعياري، الاتجاهي،

الاصلاحي ، التحولي ... الخ) ، (الدويك، ٢٠١٤ : ٢٠٣ - ٢٠٤). وبهذا الصدد يتطلب من قادة الأزمات تعيين مخططي السيناريو في فريقهم، تتمثل مسؤوليتهم الرئيسية في إنشاء سيناريوهات بناءً على الأحداث وردود افعال أصحاب المصلحة، وهذا ما يسهل عملية صنع القرار، ويساعد على منع ردود الافعال السريعة ويعزز بشكل عام الإدارة الاستباقية والاستراتيجية، (Sapriel , 2003: 6).

ج- المحاكاة : وهو أحد الاساليب المهمة لإدارة الازمات ويتضمن تصميم برنامج لأزمات متوقعة وذلك على المستوى النظري وتدريب أفراد المنظمة عليها من أجل إحداث التطابق بين ما هو متوقع على المستوى النظري وما يحدث على أرض الواقع من ازمات، كما أن وجود مثل هذه البرامج من شأنه الحد من تداعيات الأزمات، فضلاً عن تطوير أساليب استباقية لمواجهة الازمات وتدريب افراد المنظمة على التعامل معها، كما يمكن استثماره في التعامل مع الواقع الامني، والخطط الحربية، لنجاح توظيفه في هذا المجال. (كشك، ٢٠١٩ : ١)

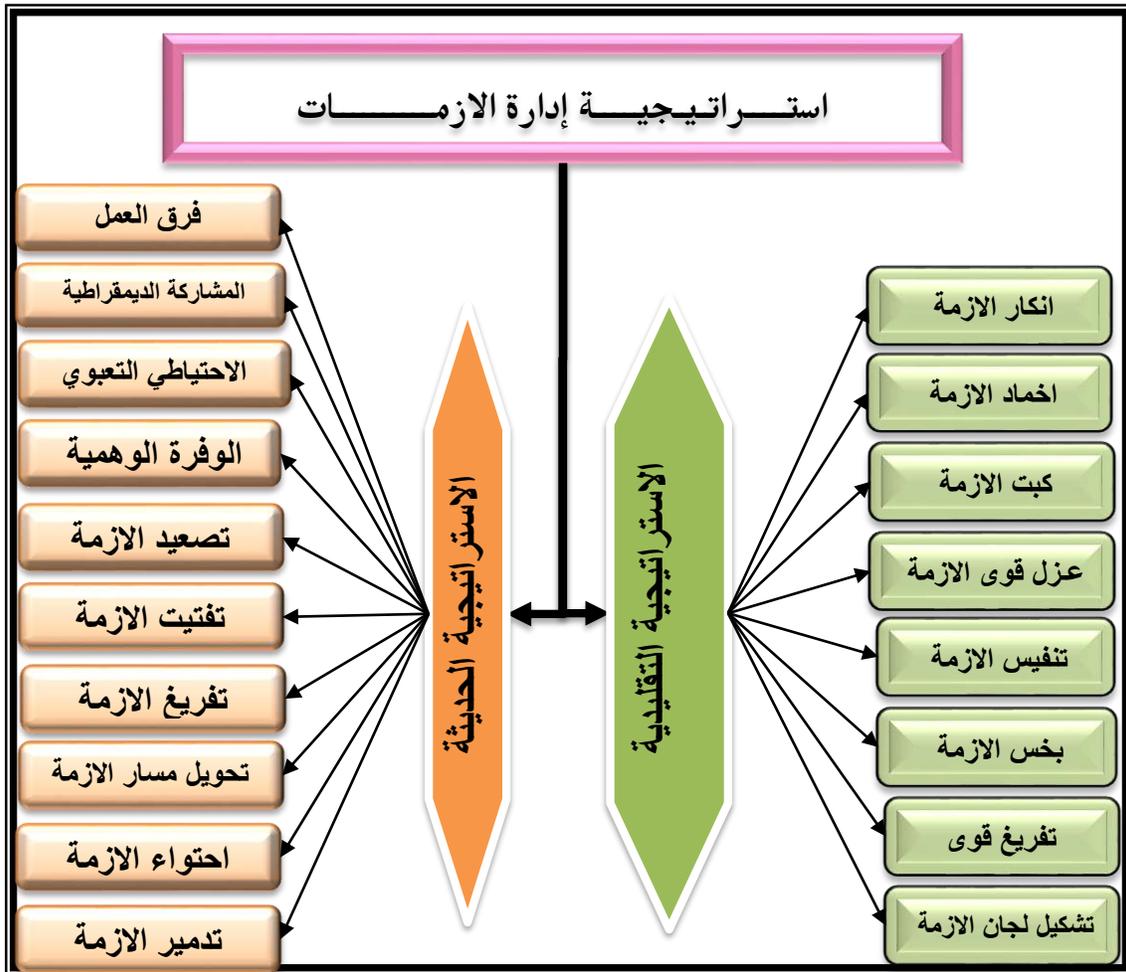
ح- التنبؤ الوقائي: ان تبني هذا الاسلوب في ادارة الازمات من خلال ادارة استباقية تعتمد على الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث ازمة مبكرة عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين. (القريشي، ٢٠١٦: ١٦٧).

٦- استراتيجية ادارة الازمات التنظيمية:

على الرغم من تعدد أنواع وأشكال الأزمات إلا إن الهدف من مواجهتها هو الحد من شدة تأثيرها من خلال دراسة أسبابها وعواملها، كما يترتب على قيادة المنظمة وفريق إدارة ازماتها اختيار انسب الاستراتيجيات لمواجهة الخطر المحتمل الذي يمكن أن تحدثه الأزمة، فكلما كان المخاطر المحتمل عالية، كان على استراتيجية إدارة الأزمات أن تستوعب الأضرار التي قد تحدثها الأزمة فان مواجهة الازمة يحتاج الى وضع استراتيجيات كون الازمات متنوعة وقد تتكرر.

وفي سياق ذلك أوضح (Coombs, & Laufer, 2018: 4-3)، ان احد أساليب عملية إدارة الازمات يتم من خلال قيام المدراء بتقييم مخاطرهم كأساس لإدارة الازمات واستخدام هذه المخاطر في توجيه تخطيطهم لإدارة الازمات قبل حدوثها، ويجب أن نضع في الاعتبار أن أي استراتيجية كاستجابة للأزمات لا تكون ذات تأثير عالٍ الا عندما يقبل أصحاب المصالح الاستراتيجية كاستجابة قابلة للتطبيق للأزمات. وبشكل عام نجد ان هناك أساليب استراتيجية عامة معروفة في ادارة الازمة ومعالجتها او التعامل معها واغلب الباحثين اتفق عليها، فقد حددها (ماهر ، ٢٠٠٦ : ٨٩ - ١٠١) بنوعين، احدهما يطلق عليه

الاستراتيجية التقليدية ، والاخر سمي الاستراتيجية الحديثة (غير تقليدية) ، وكما موضح في الشكل (35) ، والتي سيتم عرضها بالتفصيل:



الشكل (35) استراتيجية إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (ماهر، ٢٠٠٦: ٨٩ - ١٠١)

أ - الاستراتيجية التقليدية: وتشمل على

١- إنكار الأزمة: ويطلق عليها بالتعتيم الإعلامي للأزمة إذ لا يتم الاعتراف بوجود أي خلل ما في الكيان الإداري في المنظمة، وتستخدم في ظل إدارة دكتاتورية في المنظمة ترفض الاعتراف بوجود خلل في الكيان الإداري. (فيصل، ٢٠١٤: ٦٧).

٢- إخماد الأزمة: وذلك عن طريق مواجهتها بقوة بالغ إلى حد التدمير الصدامي الذي يطيح بكل القوى التي في الجبهة الأزمومية، وهنا تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد وجود المنظمة، (بوشارب، ٢٠١٥: ٥٣)

٣- كبت الأزمة: وتتعامل هذه الاستراتيجية بعنف مع الأزمة وكذلك الطرف الآخر، من خلال التدخل السريع ، وإيقاف أحداثها والقضاء على مولدي الأزمة، (نبهان، ٢٠١٥: ٢٨) .

٤- عزل قوى الأزمة: إذ إن الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكن بالطبع تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة، ومن هنا يقوم مدير الأزمة برصد وتحديد قوى الأزمة وعزلها عن بؤرة الأزمة وإبعادها عن تيار الأزمة. (فهمي: ٢٠١٢: ٨٢) .

٥- تنفيس الأزمة: ويطلق عليها أيضاً بتنفيس البركان إذ ينظر إليها على إنها بركان على وشك الانفجار: لهذا يتعين تنفيس الأزمة عن طريق إجراء فتحات جانبية، وإيجاد قضايا جريئة تستوعب جانباً مهماً من الضغط لأضعاف قوة الدفع الرئيسية وتقويتها. (الهدمي، ومحمد، ٢٠٠٨: ١٧٥).

٦- بخس الأزمة: ومحور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ولكنه حدث غير مهم. (يونس، ٢٠١٣: ٤٩٦)

٧- تفرغ الأزمة: وذلك عن طريق إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل خطورته،

٨- تشكيل لجنة الأزمة: عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقة التي صنعت الأزمة، تستخدم هذه الطريقة لمعرفة المتسببين في خلق الأزمة وكذلك تمويع الأزمة وإفقادها قوة الدفع، حيث تتشكل لجان رئيسة وثنائية وهذا ما يؤدي إلى التسوية والتميع كي تنسى الأزمة ومسبباتها لدى الجميع. (فيصل، ٢٠١٤: ٦٨).

تتسم هذه الاستراتيجيات بالسلبية والجمود وهي أشبه ما تكون وسائل لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، كما إن استراتيجية إنكار الأزمة يعد أحد الأخطاء التي ترتكبها المنظمات في إدارة الأزمات، وهو ما يتفق معه الباحث لأن إنكارها سيؤدي إلى زيادة شدة الأزمة وبالتالي زيادة تأثيرها.

ب- الاستراتيجية غير التقليدية (الحديثة)

وهذا النوع تنتهجه الإدارة في ضوء تطور الأزمات والصراعات في بيئة الأعمال والمتناسبة مع الظروف ومتوافقة مع طبيعة متغيراته (الناجي، ٢٠١٢: ٣٥)، ومن أهم هذه الأساليب ما يأتي:

١- فريق العمل: وهو من أكثر الأساليب استخداماً عندما تنتشعب وتتشابك الأزمة، ويتطلب ذلك وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لمواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها، وتأخذ فرق العمل صور متعددة لتشكيلها فمنها (فرق العمل المؤقتة) وتتشكل لوجود أزمة ما وينتهي عملها بزوالها، وهناك (فرق العمل الدائمة) وتتشكل عندما تحتاج الأزمة لوقت طويل لحلها، (ماهر، ٢٠٠٦: ٩٥).

٢- المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتصل الأزمة بالأفراد وعادة ما يستخدم في المجتمعات الديمقراطية، إذ يطلب الرئيس الإداري للكيان مشاركة الأفراد بالرأي واصحاب المصلحة في كيفية التعامل مع الأزمات التي توجه الكيان الإداري. مما يدفع جميع الأطراف لتقديم الاستشارات

والنصائح وتقديم الحلول الفعلية وتنفيذها وعدم وضع العقبات امام الإدارة خلال معالجتها للآزمة،
(بوشارب، ٢٠١٥ : ٥٦)

٣- الاحتياطي التعبوي: أي تحديد نقاط الضعف في الآزمة الحالية ومصدر نشأتها ومن ثم تشكيل احتياطي تعبوي وقائي يمكن استعماله عند حدوث أزمات أخرى مستقبلاً، (الختلان، ٢٠١٨ : ٣٨)

٤- الوفرة الوهمية: وهي أحد الأساليب النفسية التي يستخدمها متخذ القرار للتعطية على الآزمة العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث التي تنذر بوجود خطر مدمر للكيان الإداري الذي تجتاحه الآزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تعري عوامل الآزمة وتجذب إليها قوى جديدة، (الناجي، ٢٠١٢ : ٣٨)

٥- تصعيد الآزمة: تلجأ المنظمات إلى استخدام هذا الأسلوب عندما تكون هناك أزمات غير واضحة المعالم ومتعددة الأطراف، وتعمل قوى الآزمة إلى جمع المؤيدين واستغلال الفرص مستفيدة من الوقت، فتعمل الإدارة على تفجير الآزمة مبكراً لتوضيح الصورة وإخفاق التحالفات وتثبيت القوى المساندة وهزم القوى الخبيثة.

٦- استراتيجية تفتيت الآزمة: وتعتمد على معرفة كاملة وتفصيلية للعوامل المسببة للآزمة من خلال تحديد الأطراف المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم التكتلات الكبيرة المسببة للآزمة الى عناصر متعارضة واجزاء متعددة قابلة للحل وسهولة التعامل معها وتصلح تلك الطريقة للتعامل مع الآزمات الضخمة والخطيرة. (يونس، ٢٠١٣ : ٤٩٨)

٧- استراتيجية تفرغ الآزمة: وتعد من أنجح الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الآزمات، إذ إن الآزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثم فإنه من دون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الآزمة، ويعمل متخذ القرار هنا على تفرغ الآزمة من مضمونها وقوة دفعها وتجريدها من محتواها، وقد يكون هذا المضمون اقتصادياً، سياسياً، اجتماعياً، ثقافياً، وهناك أساليب للتفرغ، ١- عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الآزمة ٢- اعتراف ادارة المنظمة بالآزمة وبشكل مؤقت.
(بوشارب، ٢٠١٤ : ٥٧).

٨- تحويل مسار الآزمة: ويستخدم هذا الأسلوب في الآزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيعمد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتواءها. ويتخذ هذا الأسلوب ثلاثة اشكال وهي: (أبو فارة، ٢٠٠٩ : ٨٩)، الأول: تحويل الآزمة من سلبية الى ايجابية، من خلال الابتكار والابداع ومشاركة صنع القرار. الثاني: تصدير الآزمة الى خارج المنظمة. الثالث: ركوب موجة الآزمة وقيادتها والانحراف بمسارها.

٩- استراتيجية احتواء الأزمة: وتعتمد على حصر الأزمة في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وذلك عن طريق إبداء التفهم إلى مطالب قوى الأزمة ومطالبتهم بتوحيد مطالبهم ورغباتهم وتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض من خلال قنوات تفاوض رسمية كالنقابات. (الناجي، ٢٠١٢: ٣٦)

١٠- تدمير الأزمة: ويكون من خلال تدميرها ذاتياً وتفجيرها من الداخل، وهي من أصعب الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو (الصدام المباشر) وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهنا تكمن خطورتها، وتستخدم في حالة اليقين من عدم وجود بديل عن العنف. (الهدمي، و محمد، ٢٠٠٨، ١٨١).

وقد أضاف (كورتل و كحيلية، ٢٠١٦: ٨٣) من المستلزمات الحديثة لإدارة الازمات منها رأسماله المعارف وهي امكانية استخدام المعرفة الاستراتيجية لاكتشاف هوية الموارد واستخدامها في معالجة الازمات ويستخدم هذا الأسلوب في مختلف الكيانات الإدارية ومن هنا تعمل الإدارة على تكوين وتنشئة احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حدثت الأزمة.

بينما حدد (المساعدة، ٢٠١٢: ٦١- ٦٣) عدد من الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات هي:

أ- استراتيجية العنف: وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الازمات المجهولة، او المتعلقة بالمبادئ والقيم او في اتجاهات مختلفة، ويستخدم تكتيك التدمير الداخلي والخارجي للازمة.

ب- استراتيجية وقف النمو: وتقوم على مبدأ القبول بالأمر الواقع لمنع التدهور و الانفجار، وتستخدم في المواجهة مع قوى ذات حجم كبير، و قضايا الراي العام، والاضرابات المالية، وهنا يتم التعامل مع مدبري الازمة بذكاء وتقديم بعض التنازلات لتهيئة الظروف للتفاوض معهم.

ت- استراتيجية التجزئة: وتقوم على التحليل الدقيق والشامل للازمات ذات الكتلة الكبيرة وتفقيتها الى أجزاء صغيرة لسهولة التعامل معها، ويستخدم هنا أسلوب التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة للازمة.

ث- استراتيجية اجهاض الفكر: يعد الفكر الذي يقف خلف الازمة المتمثل (بالقيم والاتجاهات) يكون ذا تأثير شديد على الازمة فتركز هذه الاستراتيجية على اجهاض هذا الفكر والتأثير عليه ليفقد أهميته.

ج- استراتيجية تصعيد الازمة: وتهدف الى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الازمة الى ظهور خلافاتهم، بتسريع الصراع بينهم، وتستخدم عند وجود تكتل قوي غير متجانس من اجل صناعة الازمة.

بينما أضاف (Wobodo, & et. al, 2020 : 20) نوعين من الاستراتيجيات كمنهاج لإدارة الازمات وهي (الاستراتيجية الاستباقية) إذ تمكّن المنظمة من الحفاظ على نجاحها و قوتها وثقتها في وسط مليء بالعقبات،

فالاستباقية من الناحية الشخصية تكون سمة تصف الأشخاص المعرضين لاتخاذ إجراءات للتأثير على بيئتهم؛ ومن الناحية التنظيمية. يستجيب الأشخاص والمنظمات الاستباقية ويواجهون الشدائد ويتغيرون بشكل

مباشر. والنوع الثاني (استراتيجية رد الفعل) تعد حالة تتخذ فيها قرارات التخطيط أثناء وبعد حالة الأزمة،

وينصف مدير الازمات التفاعلي بانتظار حدوث الازمة أو ظهورها قبل اتخاذ الخطوات اللازمة لإدارتها والقضاء عليها من أجل تحقيق الاستمرارية في العمل.

ومن خلال ما تقدم فانه ليس هنالك استراتيجية أو أسلوب أفضل يستخدم في التعامل مع الازمة وانما ما تفرضه الظروف والموقف الازموي هو الذي يحدد الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها ولا يشترط ان يكون الأساليب الاستراتيجية الحديثة أفضل من القديمة وهذا ما يترك لمتخذ القرار ومدى فهمه وإدراكه وحكته للتعامل مع الازمات وإدارتها بصورة فاعلة.

٧- مراحل ادارة الازمات التنظيمية:

اجتهد الباحثون في تقسيم الازمات الى مراحل عدة للتعامل مع الازمات وفق منظور متعدد الجوانب لتحقيق الاعداد الجيد لها وطرق مواجهتها ، فهناك من حددها بثلاث مراحل او تقسيمات ومنهم من حددها بمراحلها الرباعية ، او الخماسية ، او السداسية وكل حسب اجتهادهم (المساعدة ، ٢٠١٢ : ١١١ - ١١٢)، و سيتم عرض المراحل الخمسة لإدارة الازمة ، كون اغلب الباحثين اتفقوا عليها، ومنهم (Howell, & Miller, 2006: 3) و(الخشالي و القطب، ٢٠٠٧ : ٣٣) و(أبو عمر ، ٢٠٠٩ : ٤٢) و(Boin, 2009:371- 374) و (اللامي و العيساوي، ٢٠١٥ : ٤٦) و(القريشي ، ٢٠١٦ : ١٥٩) و(الحيلة و عجوة، ٢٠١٧ : ٨ - ١٠) و(صويص و عابدين ، ٢٠١٧ : ٢٣٩) و(عطية و علوان، ٢٠١٨ : ١٠٦) الذين اوضحوا ان اغلب المنظمات تمر بهذه المراحل الأساسية وان فشل المنظمة في احدى هذه المراحل تصبح هي المسؤولة عن وقوع وتفاقم الازمة، وكما موضح في الشكل (36) :

أ- اكتشاف أشارات الإنذار: يسبق حدوث الازمة سلسلة من اشارات الإنذار التي تنبأ باحتمالية وقوع أزمات، لذلك على المنظمة الانتباه لهذا الامر واستباق وقوع الازمة اعتمادا على نظام للإنذار المبكر كون هذه الاشارات تُعدّ جزءاً من المعلومات التي تشير الى انحراف المنظمة عن مسارها الطبيعي، فضلاً عن ذلك هنالك عوامل تؤثر على اكتشاف الإشارات واستشعار المشكلة كأن تكن داخلية (ثقافية وهيكلية ونفسية ومهنية) فضلاً عن العوامل الخارجية التي قد تلعب دورها. (Paraskevas & Altinay, 2013:158) . وكما ان أهمال المنظمة لهذه الأشارات المرسلّة والتراخي وعدم الاهتمام فيها فمن المحتمل جدا أن تقع الازمة وتختلف هذه الاشارات من حيث شدتها وإدراكها من قبل متخذي القرار، فضلاً عن ان سرعة الكشف عن هذه الاشارات يزيد من قدرة المنظمة على تفادي الازمات وتقليل خسائرها (محمود ، ٢٠١٩ : ٨١) . ان وجود نظام وقائي لاستشعار الازمات يساعد المنظمة في كيفية التعامل من الازمات المستقبلية والانية بكل سهولة مما يجنب متخذ القرار من الضغوطات الازموية واطاحة مختلف البدائل والسيناريوهات للتعامل معها واتخاذ القرارات خلالها، (صابر، ٢٠١٩ : ٤٣) . وأوضح (الصيرفي، ٢٠١١ : ١٠٤-١٠٥)

ان القصد من نظم الإنذار المبكر، تلك الإشارات التي تنبئ عن قرب وقوع الازمة ويمكن ان تكون إشارات التحذير ناتجة عن عوامل خارجية لا تخضع للسيطرة المباشرة للمنظمة او تكون ناتجة عن عوامل داخلية تتصل بالوظائف المختلفة وفي الحالتين على المنظمة الاهتمام بهذه الإشارات ودراستها وتفسيرها و التخطيط لتلافي اثارها السلبية على شكل ازمة .

ب- الاستعداد الوقائية: وترتبط هذه المرحلة بسابقتها فمن الصعب ان تمنع وقوع شيء لم تتنبأ او تنذر باحتمال وقوعه ، مما يتطلب توفير الاستعداد والاساليب الاستباقية الوقائية الوافية للوقاية من الازمة ، وان الهدف من هذه المرحلة هو كشف لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية لدى المنظمة قبل ان تؤدي الى ظهور الازمة وتنميتها للإسهام بقدر في معالجتها او التقليل من اثارها (حمودة، ٢٠٠٦: ٣١) و (المومني، ٢٠١٧: ١٣٤).

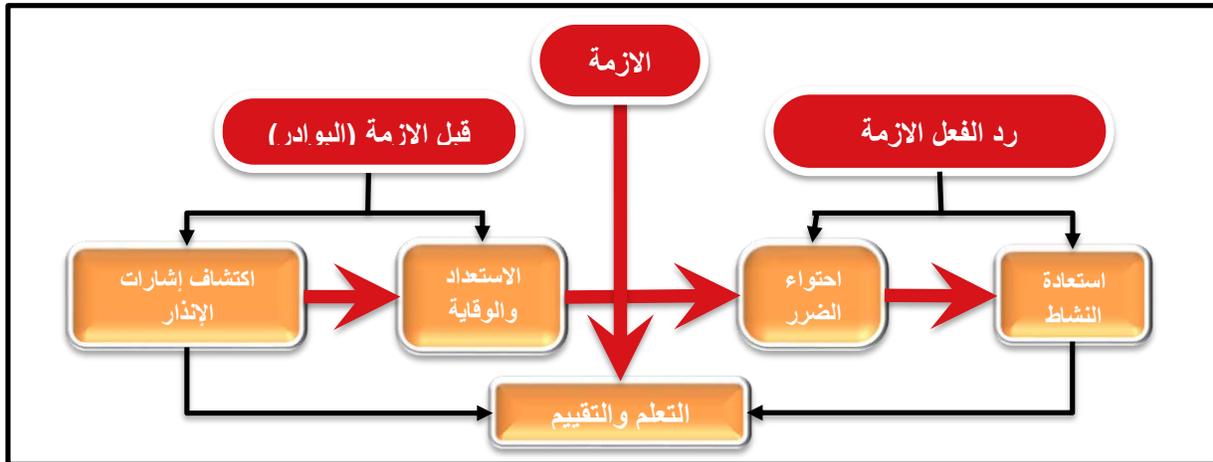
وعندما تنبه اشارات الانذار المبكر المدراء بوجود ازمة ما يتوجب عليهم تحليلها ودراستها والالمام بالمعلومات الكافية عنها، مما يتطلب الاستعداد بمجموعة من الاساليب الوقائية لمواجهة الازمة والتي تتضمن (جمع الحقائق، تحليل المواقف، تدريب العاملين في المنظمة، توفير أجهزة مواجهة الأزمات، اعداد خطة لمواجهة الازمة، وضع السيناريوهات الازموية، تكوين فرق للازمات، اعداد قائمة مفصلة للاتصالات)، لتمكين المنظمة على قدرتها في منع او تفادي حدوث الازمة، (ماهر، ٢٠٠٦: ٦٠).

ج- احتواء الاضرار: في هذه المرحلة تصل الازمة الى ذروتها، فيتم اعداد وسائل واساليب لتقليل من الاضرار التي تنجم عن الأزمة واحتوائها ومنعها من الانتشار الى التشكيلات الاخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الازمة التي حدثت، (ناصر " أ" ، ٢٠١٨: ٦٥)، كما يتم هنا تحويل الخطة الاستراتيجية العامة لإدارة الازمات الى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين برامج الاتصالات التنفيذية ، للحد من اضرار الازمة باستخدام وسائل اتصالات متعددة، (عزيزة و عتيقة ، ٢٠١٨: ٦٨) .

د- استعادة النشاط: وتعد هذه المرحلة قبل الأخيرة من مراحل إدارة الازمة ، إذ تبدأ الازمة فيها بالانحسار التدريجي، وتتمكن الإدارة من معرفة الابعاد ومسببات الازمة، بغية تقديم بعض الحلول الواقعية (الخشالي والقطب، ٢٠٠٧: ٢٦). وان استعداد النشاط يكون من مختلف الجوانب منها المادية وغير المادية والتي تضررت خلال الازمة جزء من قيمتها، وذلك من خلال تنفيذ الخطط والبرامج قصيرة او طويلة الاجل، اعدت واختبرت مسبقاً، بهدف تعويض ما فقدته المنظمة خلال الازمة واعادة التوازن الى وضعه الطبيعي و بشكل تدريجي (Al Thani & Obeidat, 2020 : 313).

و- **التعلم:** تعدّ هذه المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الازمات، وتركز على البناء وإصلاح الاضرار، وتقييم خطة إدارة الازمات والتعلم المستمر، والوقوف على مواطن الخلل في الأداء، واستنباط الدروس والاستفادة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات مشابهة، لضمان جاهزيتها بمستوى عالي في المستقبل، (جاد الله، ٢٠١٥ : ٥٣).

كما ان التعلم من (الفشل) واستمرارية المراجعة وتحليل الازمات السابقة واستنباط الدروس واستخلاص التجارب خلال هذه المرحلة من الضرورات، كونها تعد من الخطوات الفاعلة في التعلم وفهم الأسباب، فضلاً عن تحديدها لطرق منع حدوث الازمات او تكرارها مستقبلاً، وان الحصول على التغذية العكسية خلال عملية تحليل أداء المنظمة يجب ان توظف في الحصول على رسالة وسياسات جديدة تخدم سير المرحلة القادمة، (41 : 2008 Priporas & Poimenidis) و (Rerup,2009:876). ومن خلال ما تقدم نستطيع الاستدلال من الشكل (36) ان مراحل إدارة الازمة تمثل فيها المرحلة الأولى والثانية مرحلة ما قبل الازمة والتي تسمى (البوادر) بينما تمثل المرحلتين الثالثة والرابعة مرحلة رد الفعل للازمة والتي تكون (ما بعد الازمة).



الشكل (36): مراحل إدارة الأزمات.

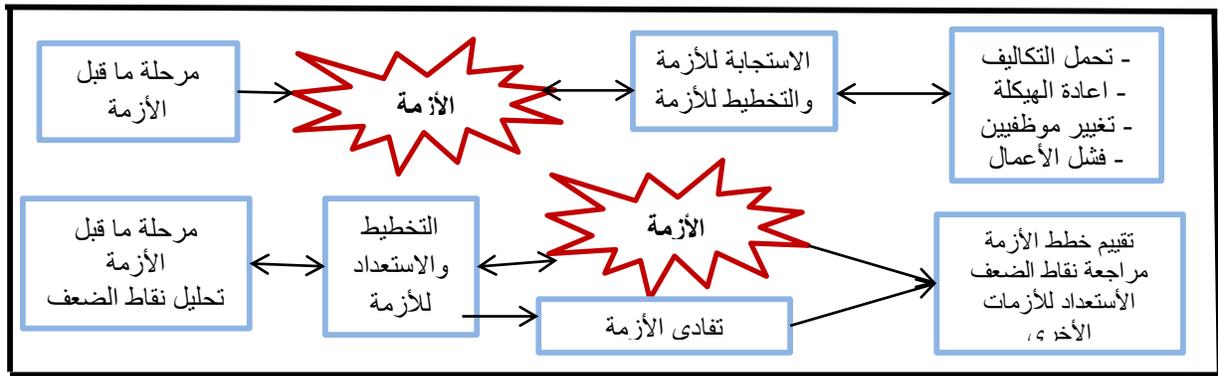
Source:- Tekin, Omer Faruk, (2014), importance of crisis management for public administration: the practice in turkish public administration, International Academic Conference Proceedings Budapest, Hungary,p.167.

٨- نماذج ادارة الازمات التنظيمية:

أ-نموذج (Spillan, 2003)

وفقا لهذا الأنموذج الموضح في الشكل (٣٧) إذ يمتلك المدراء طريقتين لرؤية موقف الازمة ، اذ يمكنهم تجاهل اشارات الأذار ومن ثم الأستجابة للازمة بعد وقوعها او الاستعداد لمنع وادارة الازمة من خلال

القيام بأجراء تحليل لنقاط الضعف، ويلخص الشكل مراحل ادارة الأزمة والتي تعكس سلوك المنظمة تجاه الأزمات ، ففي الأنموذج الاستجابي او رد الفعل فإن القرارات المتعلقة بالتخطيط للأزمة تحدث اثناء وبعد وقوع الازمة وعند اعتماد الادارة لهذا الانموذج فإن النتائج ستكون غير معروفة وبالمقابل في الانموذج الاستباقي فان المدراء يمتلكون توقعاً مسبقاً لبعض اشكال الأزمة نتيجة لأمتلاكهم نظاماً تحليلياً متكاملأ لنقاط ضعف المنظمة وان تبني الادارة لأي من القرارين سيترتب عليه نتائج ذات اهمية كبرى اذ ان على المدراء ان يفكروا ملياً للتمييز بين الاستثمار في التخطيط للأزمة مقابل الخسائر التي تكون نتيجة الفشل في التخطيط للأزمة (سعيد، ٢٠١٢: ٨٦- ٨٧).



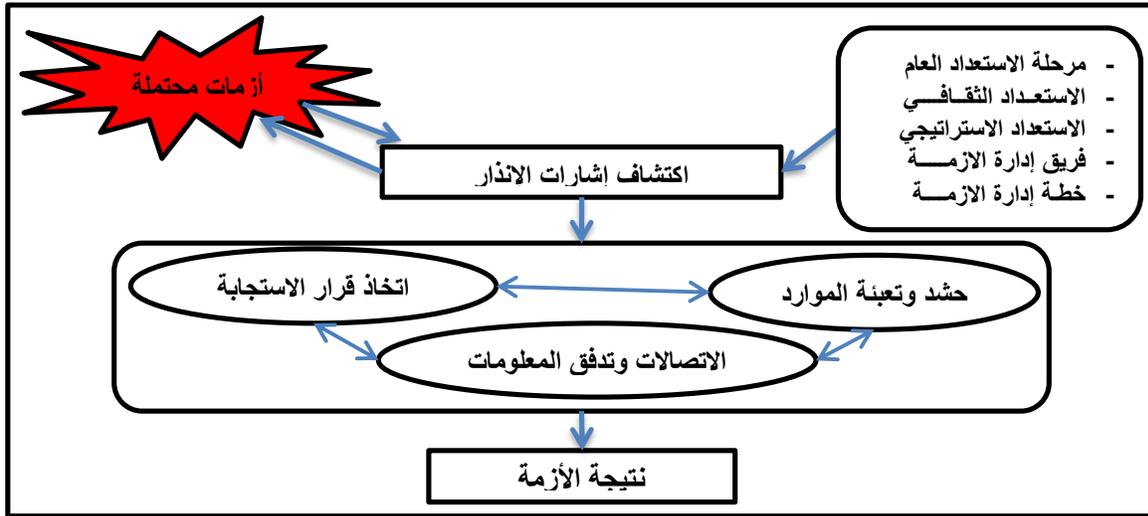
الشكل (37) نموذج إدارة الأزمة وفقاً لـ (Spillan)

Source: Source: Spillan, John; (2003) an exploratory model for evaluating crisis event and managers concerns in non-profit organization, Blackwell publishing, P.163

ب- نموذج (Fildes & Rose , 2004)

هذا الأنموذج كما موضح في الشكل (٣٨) يقوم على نموذج (Reilly's, 1993) اذ يتكون هذا الانموذج من ثلاث مراحل اساسية المرحلة الاولى هي مرحلة الاستعداد العام التي تشمل التخطيط الاستراتيجي للأزمة ، وثقافة صحية من ادارة الأزمات والمرحلة الثانية هي الكشف المبكر عن اشارات الأنداز واخيراً مرحلة الاستعداد او ادارة الازمات والتي تشمل (سرعة قرار الاستجابة ، تعبئة الموارد ، الاتصالات وتدفق المعلومات). يتضمن الانموذج المقترح الأنشطة الستة الضرورية للاستعداد والتعامل بفعالية مع الازمات التنظيمية، تتكامل هذه المراحل والأنشطة المرتبطة بها لتمثل جوهر الاستعداد لمواجهة الازمات ، كما انها تعترف بالقوى الثقافية التي من شأنها ان تلعب دوراً حاسماً في الاستعداد للأزمات في البلدان النامية مثل مصر، يمكن للمنظمة ان تعد نفسها لمواجهة الأزمات المتوقعة ، من خلال الاستعداد العام وتنفيذ الكشف المبكر عن اشارات الانذار و ادارة الازمات تُعدّ وسيلة عمل فاعلة للتخفيف من النتائج السلبية مع تطور الأزمة.

(Fildes & Rose, 2004 :124 - 125).

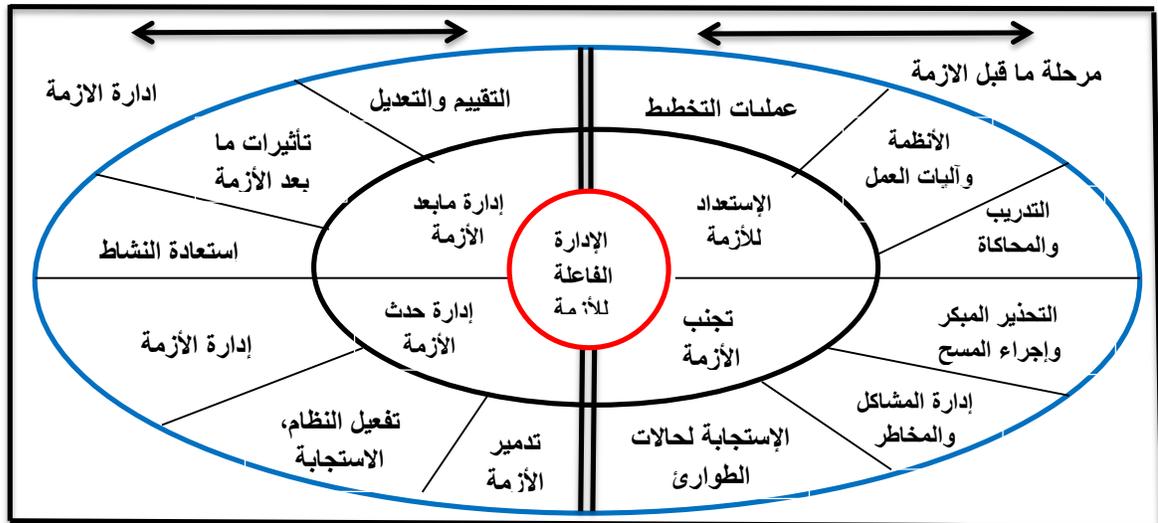


شكل (38) نموذج ادارة الازمة وفقاً لـ (Fildes, & Rose)

source: Fildes, s. Elsubbaugh & Rose, Mary B (2004): Preparation for crisis Management : A Proposed Model and Empirical Evidence ,p:124

ت - نموذج (Jaques, 2007)

بني هذا الأنموذج على اربعة عناصر، الاستعداد لمواجهة الأزمات، الوقاية من الأزمات، وإدارة ما بعد الازمة، وادارة حوادث الأزيمة، اذ يجب ان ينظر اليها على انها مجموعة متصلة ومتكاملة، ولا يتم عدّها خطوات متسلسلة، تحدث هذه العناصر الفردية مع مجموعة من الأنشطة (ويتضمن كل عنصر ثلاث أنشطة مختلفة) متداخلة في الوقت نفسه، ومن الجدير بالذكر ان التعلم من الأزمات السابقة ينبغي ان يتم في كل مرحلة من مراحل النموذج، مع ذلك توفر مرحلة ما بعد الازمة ارضاً خصبة للتعلم المؤسسي الحقيقي لتعديل النظام (Alghamdi,2013:10). ويوضح الشكل(٣٩) هذا النموذج.



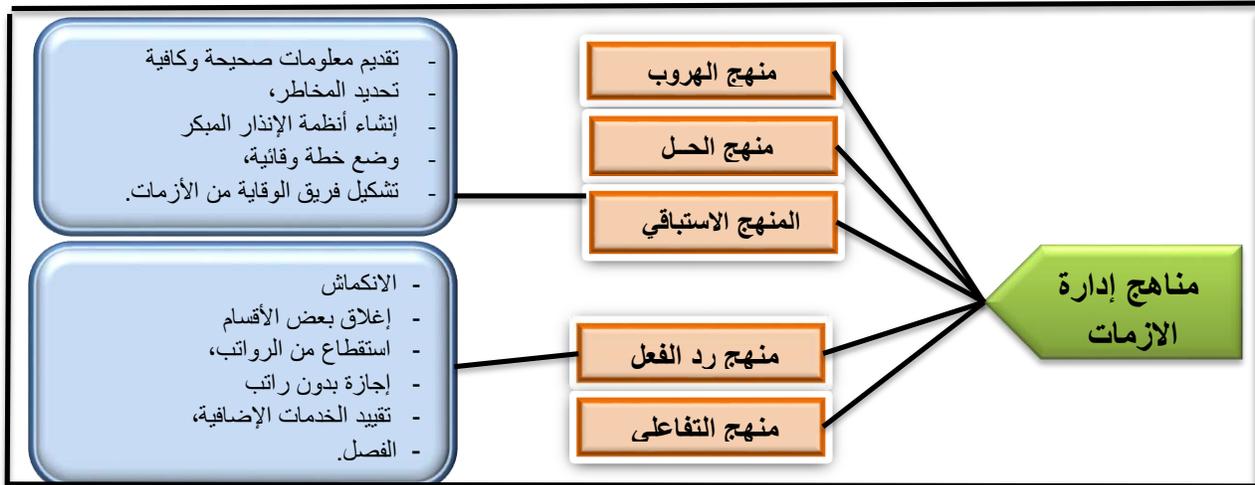
شكل (39) نموذج ادارة الازمة وفقاً لـ (Jaques, 2007)

Source: Alghamdi , Faris;(2013) : Crisis Readiness in Public Organizations in Al-Baha Province, Saudi Arabia , p: 150 .

ث- نموذج (Sahin, & et al., 2015)

يصف هذا الانموذج إدارة الأزمات بخمسة مناهج وهي: منهج الهروب ، منهج الحل ، منهج الاستباقي ، منهج رد الفعل و المنهج التفاعلي، وكما موضح بالشكل (٤٠) ادناه

إذ عد المؤلفون، **منهج الهروب** بانه قريب جداً من النهج الاستباقي و تسعى المنظمة فيه إلى التنبؤ بأزمة محتملة في وقت مبكر ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لإيجاد الحلول أو إجراءات يمكن أن تسمح للمنظمة بتجنب أزمة لاحقة، ويهدف **منهج الحل** إلى التنبؤ المبكر بالأزمة المحتملة قبل وقوعها فضلاً عن وضع إجراءات واضحة خلال الأزمة، وحلها في أسرع وقت ممكن، وان جزء من معايير هذا النهج هو النظر إلى الأزمة على أنها فرصة تجلب تغييرات إيجابية لجميع أنشطة المنظمة بالإضافة الى الاهتمام بتحليل بيئة المنظمة، نقاط القوة والضعف والتهديدات ووضع استراتيجيات اثناء الازمة، لتحويل نقاط قوتها الى فرص، بينما يتسم **المنهج الاستباقي** في هذا النموذج بأنه إجراءات توفر معلومات مناسبة وفي الوقت المناسب عن الأزمة المحتملة لتحديد المخاطر؛ وانشاء نظام إنذار مبكر ؛ وضع خطط الأزمات والسيناريوهات ؛ تشكيل فريق الوقاية من الأزمة. يُنظر إلى **منهج رد الفعل** هنا على أنه نهج يجب اتباعه إذا أصابت المنظمة أزمة غير متوقعة. يتم اتخاذ تدابير قصيرة الأجل وكما موضح بالشكل (40)، وعدّ المؤلفون هذا المنهج محفوفاً بالمخاطر بالنسبة للأنشطة الموجهة نحو موظفي المنظمة فضلاً عن عدم نجاحه في التعامل مع الازمات متوسطة النطاق او طويلة الاجل. **المنهج التفاعلي** ، ويتمثل هذا المنهج بتقييم للخطوات السابقة لادارة الازمة . يمكننا من الرجوع إلى التعلم التنظيمي والاستجابة للتجارب المكتسبة من الأزمة. يلعب التواصل مع أصحاب المصلحة في المنظمة ومشاركتهم اثار الازمة وتحديد سياسة مشتركة ضد الأزمة دوراً مهماً هنا لبقاء المنظمة واستمرارها. (Vašíčková, 2019 : 66 - 67)



شكل (40) نموذج لمناهج إدارة الازمات وفقاً (Sahin et al., 2015)

Source: Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. Procedia– Social and Behavioral Sciences, 195, p. 2300, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>

٩- فاعلية ادارة الازمات التنظيمية:

تنوعت المفاهيم التي يرى فيها الباحثون الى الفاعلية التنظيمية فمنهم من ينظر اليها على انها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، وآخرون ينظرون لها كقدرة تمكن المنظمة من خلالها الحصول على مواردها المتنوعة، بينما يرى آخرون بانها القدرة على البقاء واستمرار المنظمة، (سلمان، ومهاوي، ٢٠١٦: ١٩٠). كما عرف (ثامر، ٢٠١٤: ١٥) الفاعلية التنظيمية بانها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها انسجاماً وتكيفاً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلالها لمواردها المتاحة، وأشار (المجالي، ٢٠١٨: ١٧٢) لتعزيز الفاعلية التنظيمية للتعامل مع الازمات، باتباع العوامل الهيكلية والسياسات للجهاز الإداري المعني. وبذلك أوضح (الجنابي، ٢٠١٦: ١٧٥) ان المداخل الرئيسية للفاعلية التنظيمية هو (مدخل الهدف و مدخل الموارد)، إذ يعتمد الأول الأهداف التنظيمية المحددة مسبقاً كمعيار لمقياس الفاعلية التنظيمية، في حين استند مدخل الموارد الى قدرة المنظمة في التفاعل الايجابي مع بيئتها الخارجية للحصول على الموارد الثمينة والنادرة وضمان تدفقها الى المنظمة بشكل مستمر، وكذلك بيئتها الداخلية من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها المتاحة. وأوضح (Boin, 2008 : 4) ان فاعلية إدارة الازمات التنظيمية تتضح عندما يتم تجنب الازمات المحتملة أو عندما يعتقد أصحاب المصلحة الرئيسيون أن النتائج الناجحة للتأثيرات قصيرة وطويلة المدى للازمات تفوق نتائج الفشل. أي مدى تحقيقها لأهدافها بفاعلية. كما أوضح (OZCAN, 2015: 35) ان الإدارة الفاعلة لحالة الازمة تتعلق بحالة الازمات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الموقف وان أهمية هدفها يكمن في احتواء للأضرار قدر الممكن ومنع الخسائر في الارواح والممتلكات. بينما عرف (Labaš, 2017 :77) الإدارة الفاعلة للازمات بانها القدرة على تلبية الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة، وأوضح بانها تكون فاعلة عندما يتم ضمان زخم الاعمال واستدامة المقدرات الجوهرية. كما بين (Hooker, & et al., 2005: 64) ان الإدارة الفعالة للازمات تتطلب استجابات سريعة وشاملة لجميع المشكلات. وأضاف كل من (Mills & Keremah, 2020: 10) ان الادارة الفعالة للازمة في المنظمة تتطلب السرعة في اتخاذ القرار فضلاً عن الوقت المناسب. بينما حدد (Manzoni, 2015: 4) عنصران اساسيان لإدارة الازمات بفاعلية وهما: الاستعداد والوقاية. وأضاف (Tokakisa, & et. al., 2019: 37) ان فعالية ادارة الازمة تعتمد على قدرات اعضاء فريق ادارة الازمة في اتخاذ قرارات سريعة كون ادارة الازمة هي عملية اتخاذ قرار جماعي. وعدها (الخفاجي، ٢٠١٢: ١٤٣) بانها تمثل الممارسات القيادية بين المنظمات المعاصرة التي تسهم فيها الادارة بتوفير المعلومات وتحفيز الابداع وتشجيع المشاركة في اتخاذ قرارات فاعلة استجابة لحالة الازمة عند ظهورها او مستقبلاً.

وأوضح (المساعدة، ٢٠١٦: ١٠٩) ان الإدارة الفاعلة للآزمات لا تكفي بالتخطيط المسبق او التنبؤ الجيد بأسوأ الفرضيات، ولكن ان يلزم ذلك التدريب على سيناريوهات متعددة لمواجهة الآزمات والتنسيق بين فريق الإدارة لمواجهةها بشكل منتظم ومستمر عند حدوثها.

وتعد فاعلية القرار في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة هي: (الخفاجي، ٢٠١٢: ١٦١)

العنصر الأول: الفاعلية: ويقصد بها ملاءمة القرار للقضايا الفنية والموضوعية للأداء،

العنصر الثاني الترشيح: أي إن التكاليف والخسارة أقل قدرأ ممكن مقابل ان يكون العائد أقصى حد ممكن، وإذ تكون القرارات (إبداعية ابتكارية).

العنصر الثالث القبول: ويقصد به التجاوب بين أعضاء فريق الأزمة والمتأثرين بهذه القرارات.

كما ان مفهوم الإدارة الفاعلة للآزمة تنحصر في سؤالين رئيسيين: "ما مقدار الواقع الذي يمكن للمنظمة أن تتحملة لتتعلم من نفسها فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف خلال الأزمة؟" و "ما مدى استعداد المنظمة للاستثمار لتصحيح نقاط ضعفها؟ وتحسين قوتها؟" (Mitroff & Anagnos, 2000 : 50) . ولتحقيق ادارة الآزمات بشكل فاعل يجب على المنظمة ان تكون على معرفة بجميع المراحل والخطوات المتضمنة في العملية الكاملة لإدارة الآزمات، فضلاً عن فهم الاختلافات بين تلك المراحل (Mitroff, & et. al 1987 : 291) المشار إليها سابقاً.

ومما تقدم استخلص الباحث تعريفاً لفاعلية ادارة الآزمات التنظيمية وهو : الممارسات القيادية لقيادات

المنظمة ولأعضاء فريق ادارة الآزمة في قدرتهم على تجنب حدوث الآزمات المتوقعة مستقبلاً واتخاذ قرارات سريعة استجابياً للموقف الآزموي او الاعتقاد من قبل اصحاب المصلحة أن النتائج الناجحة ذات التأثيرات القصيرة وطويلة المدى للآزمات تفوق نتائج الفشل.

١٠- ابعاد فاعلية ادارة الآزمات التنظيمية:

لمتطلبات هذا البحث اعتمد الباحث دراسة (سعيد، ٢٠١٢) و (السوداني، ٢٠١٦) و(الربيعي، ٢٠١٨) و(محمود، ٢٠١٩) و(شلاكة و اخرون، ٢٠١٩) و(بيداويد، ٢٠١٩) و (الجبوري، ٢٠٢٠) و (الفتلاوي، ٢٠٢٠) والذين حددوا فاعلية إدارة الآزمات التنظيمية من خلال تفاعل ثلاث ابعاد وهي (سرعة قرار الاستجابة، و الاتصالات وتدفق المعلومات، و حشد وتعبئة الموارد). والتي سيتم تناولها بالتفصيل وكما يلي:

أ- سرعة قرار الاستجابة:

الفصل الثاني..... فاعلية ادارة الازمات التنظيمية المبحث الثاني ﴿ ١٠٣ ﴾

نتيجة لكثرة الازمات لتنظيمية التي تمر بها المنظمة ولاسيما خلال الالفية الثالثة، مما توجب عليها ان تستجيب للازمات وفق كل حالة تناسباً مع خصوصية الازمة القائمة، استناداً لحجم الازمة ونوعها والمعلومات المتوفرة عنها ودور قادة الازمة واسلوبهم الخاص في مواجهة الازمة وادارتها كون هذا الاسلوب يعكس مدى حنكة وذكاء والمام وفهم متخذ القرار لحالة الازمة الراهنة في التعامل معها،

وتمثل سرعة الاستجابة بفاعلية احد اهداف ادارة الازمات خلال المتغيرات البيئية المتسارعة لدرء الاخطار وازالة مسبباتها واعداد التدابير اللازمة للحد من الاثار المتنبئ بها (عبد الرحمن و كاظم، ٢٠١٩ : ٣٦٩).

وان المنظمات التي تقع فيها مسؤولية الاستعداد للازمات والاستجابة لها على عاتق فرق إدارة الأزمات تشهد نتائج نجاح أكبر عند إدارة الأزمات مقارنة بتلك المنظمات التي تقع فيها مسؤولية إدارة الأزمات على عاتق الفرد، (Boin, 2008 : 17). وعند التفكير في الاستجابة المناسبة للآزمات، يجب على المنظمات تقييم نوع

وحجم الأزمة التي تواجهها فضلاً عن تاريخ الازمة وسمعة المنظمة لمواقف سلبية سابقة، (Grundy &

Moxon, 2013: 56). وهذا ما يتطلب قرارات فاعلة وسريعة. إذ إن أصعب القرارات التي تواجهها

المنظمة هي تلك القرارات المتخذة استجابةً للموقف (الأزموي)، كون متخذ القرار يواجه ضغوطاً عاليةً

خلال تلك المواقف التي تتمثل بعدم وضوح الرؤية، ونقص المعلومات، وسرعة الاحداث، وضيق الوقت

وتفاقم النتائج في حال استمرار الازمة وفي كل هذه الظروف يتطلب سرعة قرارات الاستجابة للسيطرة على

الموقف للتقليل من تداعيات الازمة، (محمد، ٢٠١٦ : ١٦٤). وهنا تتجلى خصائص القائد في صنع

الاستراتيجيات الخلاقة والمبدعة ورؤيته الاستراتيجية في اتخاذ قرارات فاعلة وكفوءة تسهم في تقليل حدة

الازمة او تفاديها او تحويلها الى فرصة لصالح المنظمة. ويرى (Wooten & James, 2008: 4) ان

الإدارة الفاعلة للآزمة التنظيمية تعتمد على سلوك القيادة الذي يشجع الأعضاء على المشاركة بنشاط في

اكتساب المعرفة وصياغة استراتيجيات لحل الآزمة ، نظراً لأن بيئات العمل تتغير وتزداد تعقيداً، فمن المهم

بشكل خاص أن يطور القادة مجموعة من المهارات و الانشطة (التواصل، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة،

وإدارة الوقت... وغيرها) التي تساهم في منع الآزمات والتأثير على القضايا الاستراتيجية الأخرى،

والاستجابة لها بشكل فاعل.

واضاف (محمد، ٢٠١٦ : ١٧٣) ان مراحل الازمة ترتبط بمراحل صنع القرار، وان كل مرحلة من مراحل

الازمة تمر بمراحل صنع القرار، ففي المرحلة الاولى للازمة يتم اتخاذ قرارات تداركاً او تقليلاً للآثار السلبية

للازمة وفي مرحلة الازمة فان متخذ القرار يحاول السيطرة على الازمة وتقليل اثارها ودفعها باتجاه المعاكس

وبأقل التكاليف وفي مرحلة ما بعد الازمة فيكون القرار في الاستفادة من الازمات اللاحقة. ووضح

(Manzoni, 2015: 1) انه خلال الازمة يجب ان يتمتع القادة والمدراء بكل الصلاحيات والسلطة من اجل:

(أ) تعزيز سمعة المنظمة من خلال تطوير الثقافة التنظيمية، (ب) توجيه استجابة المنظمة للآزمة، (ج)

توفير الموارد اللازمة لمنع الخسائر أو تقليل حجمها، (د) التواصل بكفاءة داخل المنظمة وخارجها. كما ان سرعة الاستجابة للأزمات تتطلب عمليات ديناميكية، وتفكيراً رشيقاً وتنسيقاً للجهود عبر مختلف الجهات ذات الصلة. وتزداد سرعة الاستجابة ولاسيما عندما يكون هنالك قنوات متاحة مسبقاً للاتصال واللوجستيات والسلطة مما تسهم بشكل كبير في ذلك، (Hunt, 2010 :749). وهذا يدل على العلاقة ما بين سرعة الاستجابة ودور الاتصالات في ذلك والذي سنناقشه لاحقاً.

وعد اخرون سرعة قرار الاستجابة اثناء حدوث الازمة هو اختيار البديل الافضل بين البدائل المتاحة والاعتراف بالازمة واتخاذ جميع الإجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على الاستقرار، إذ يتم بعدها تقييم الموقف الحالي والقادم لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليلها، وفي حال عدم وجود تخطيط وتنسيق استباقي مسبق لإدارة الازمة قد يعتمد متخذ القرار في هذه المرحلة على القرار الحدسي. (الفتلاوي، ٢٠٢٠: ٨٦)

كما ان ادارة الازمات تحتاج الى السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة وهذا يتطلب من القرار الاداري ان يكون في الوقت المناسب تزامناً مع الحدث الازموي وقابل للتطبيق وفق الامكانيات المتاحة والوضوح لكافة الافراد الموكل لهم ادارة الازمة وعدم الغموض والتعقيد مع انسيابية تدفقه الى كافة المستويات الادارية من دون تعقيد، (عبد العزيز، ٢٠١٤: ١٩٢). وهنا يعد اسلوب التفويض للتعامل مع الازمة أحد العناصر المهمة في تحقيق سرعة الاستجابة لما يمنحه من مرونة وسرعة لمتخذ القرار في معالجة حدوث الازمة وعدم تفاقمها. وخلال مرحلة الازمة، بالإمكان تحسين سرعة الاستجابة ودقة وكفاءة الاعضاء العاملين بالاعتماد على العوامل البشرية وعمليات فريق ادارة الازمات، وفي مرحلة ما بعد الازمة يعد التعلم من الطرق المهمة لتحسين الاستجابة واستيعاب الدروس والاستفادة منها في تطوير حلول مستقبلية، (Tokakisa, & et al, 2019 : 37- 39). في حين اقترح (السوداني، ٢٠١٦: ٩١) ضرورة ان تمتلك المنظمة نظم دعم القرار لتمكينها من سرعة اتخاذ القرارات، لكون نظم دعم القرار تزود المديرين بأدوات معلوماتية (جداول، ورسوم، ونماذج، ومحاكاة) لمساعدتهم على حل الأزمات المتكررة والمفاجئة بأنفسهم، كي يتمكن متخذ القرار من توليد مجموعة من المعلومات التي يستشعر بحاجتها عند اتخاذ القرارات .

وقد صنفت نظم دعم القرار الى عدة اصناف وهي: (Hacioglu, & et. al, 2017 : 290)

- ١- نظم دعم القرار المستند الى البيانات: ويتم من خلاله الوصول مباشرة الى مستودع البيانات في المنظمة.
- ٢- نظم دعم القرار القائمة على النماذج: صمم لطراز واحد، يركز على استغلال النماذج اكثر من البيانات.
- ٣- نظم دعم القرار القائم على المعرفة: وهي اشبه بالتنقيب من خلال استخراج المعلومات المفيدة من مجموعات كبيرة من البيانات، ويتطلب استخدامه خبرات ومهارة خاصة تحول المعلومات الى معرفة.
- ٤- نظم دعم القرار القائم على التواصل: يعتمد مشاركة المعلومات ويتطلب مساهمة عدد من الأشخاص.

٥- نظم دعم القرار القائم على المستندات: ويقوم بتنظيم وتحسين إدخال البيانات باستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي ويبني "منافذ الخروج" مثل التسويق والتمويل والمبيعات والإنتاج لتدفق المعلومات. وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة تعريف لمفهوم سرعة قرار الاستجابة والذي هو: (الاعتراف بالأزمة مما يتطلب اتخاذ كافة الاجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على الأرواح والممتلكات، وتقديم البدائل المناسبة ضمن الامكانيات المتاحة لتمكين قادة المنظمة من اتخاذ قرارات تتسم بالدقة والشمولية والسرعة لمعالجة الازمات او الحد منها بكفاءة وفاعلية عالية، وفي حال عدم وجود تخطيط مسبق يعتمد متخذ القرار على القرار الحديسي).

ب : الاتصال وتدفق المعلومات

تُعدّ الاتصالات من الأمور الأكثر فاعلية خلال الازمات لما تقدمه كمورد رئيس من معلومات، وبسرعة كبيرة لمركز القرار او الجمهور، وان المبدأ الرئيسي للاتصالات هو "عدم الانعزال" في حال حدوث ازمة. (شيرمهون، ٢٠١١: ٥٧). وذلك فقد أوضح (Snouijers & Poels, 2018: 2) ان عدم التواصل سيؤدي إلى فراغ في المعلومات مما يتطلب ان تملأ المنظمة هذا الفراغ بمعلوماتها الخاصة، وتزامناً مع ذلك قد يملأه الآخرون بالإشاعات والآراء والمظالم وما إلى ذلك. وقد اثبتت الدراسات والابحاث والدروس المستخلصة من ادارة الازمة، ان اتصالات الازمة تلعب دور مهماً في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة، وبينها وبين العالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة على حشد وتعبئة الموارد وطاقت افراد المنظمة فضلاً عن كسب الراي العام او تحييده. (جاد الله، ٢٠١٥: ٩٠).

وقد عرفت الاتصالات بانها عملية نقل واستقبال الأفكار والحقائق والآراء والاتجاهات والمشاعر بين افراد المنظمة وبطرق شفوية او غير شفوية او كلاهما لتحقيق اهداف للمرسل او المستلم. وان الاتصالات تعد بمثابة مفتاح للمستقبل خصوصاً بعد الثورة المعلوماتية ، لذلك سيكون تخطيط وتنسيق الاتصالات وظيفه أساسية من وظائف القيادات والإدارات العليا في المنظمة ، (داغر و صالح ، ٢٠٠٠ : ٣٩٦ - ٣٩٧) . وأوضح (العنزي، ٢٠١٧: ١٨- ٢١) ان الاتصالات في المنظمة لها اتجاهان، الخارجي ويكون بين المنظمة والبيئة الخارجية، والاتجاه الداخلي فيأخذ شكل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ويتدفق بين الفروع والاقسام وله اتجاهات متعددة واهمها: (الاتصالات الهابطة، والصاعدة، والافقية)، وأضاف بان هنالك عدد من اساليب الاتصال الإداري تستخدم حسب الظروف التي تحيط في بيئة العمل والعلاقة الرابطة بين أطرافها والتي تشتمل على:(الاتصال الشفهي، الاتصال الكتابي، والاتصال الغير لفظي، والاتصال البصري او المرئي). وفيما يخص دورها في إدارة الازمات فانه يتطلب كم مناسب من المعلومات ومتابعة فورية لتداعيات الاحداث وسلوكيات ونتائج أطراف الازمة، وهذا ما يتطلب فتح قنوات اتصال والإبقاء عليها مع الطرف الاخر، بغية تحقيق الأهداف، وتعد استخدام سياسة الباب المفتوح كأداة جيدة للحصول على المعلومات

و ضمان سلامة قنوات الاتصال (عبد العزيز، ٢٠١٤: ١٩٣). وان اول الأشياء الواجب اخذها بعين الاعتبار خلال الازمة هو رسم خطة للاتصالات وتحديثها باستمرار وكذلك تكليف أحد افراد فريق إدارة الازمات بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي واعداد الرسائل الاتصالية او الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جمهور المنظمة (توفيق، ٢٠٠٩: ٣٨٥-٣٨٧). وتعد خطط الاتصال أثناء الأزمات دوراً مهماً في كل من الاستراتيجيات القصيرة والطويلة المدى للمنظمات خلال جميع اشكال الازمة، وان احد الأهداف لهذه الخطة هو تطوير علاقة إيجابية وانماط اتصال فاعلة مع أصحاب المصلحة قبل حدوث الازمة او خلال مراحلها. (Harrison,2007:99).

واكد (Joseph Scanlon) إن "إدارة الأزمات والاتصال بالأزمات متشابكتان بشدة، فضلاً عن الطبيعة المعقدة لعملية الأزمة التي تشمل إلى حد ما اتصالات المنظمة بنفسها". كما تعد اي أزمة هي أيضاً أزمة معلومات قد يؤدي الفشل في السيطرة على أزمة المعلومات هذه إلى الفشل في السيطرة على الأزمة، ومما تقدم يعد الاتصال جوهر إدارة الأزمات كونه عملية مستمرة وطويلة الأجل تتضمن مجموعة من الديناميكيات التنظيمية والوظائف الإدارية. (Harrison,2007:13- 12). ومع التطور التكنولوجي ودخول عالم الانترنت بقوة، فقد أشار (Jin, & et al, 2014: 76) بان على المنظمات ان تقوم بدمج وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية للمنظمة على الشبكة العنكبوتية والمدونات وغيرها كمصدر لنشر المعلومات والاستجابة الفاعلة بسرعة خلال حدوث الازمة وإدارتها. كما أوضح (Jordan-Meier, 2011: 42) ان دمج وسائل التواصل الاجتماعي كجزء من خطط المنظمة الاستباقية له اتجاهان ، الأول: إيصال رسالة المنظمة الى الجمهور، والثاني: يعد قناة يتم من خلالها الاستماع الى وجهات نظر أصحاب المصلحة، كون وسائل التواصل الاجتماعي تعد أداة فاعلة جداً في تفاديها للازمات بشكل كامل او التخفيف من حدتها. وعندما تقع الازمة، يصاحبها ضغط في ضيق الوقت مما يتوجب على المدير ان يكون أكثر استعداداً لمواجهة هذا الموقف من خلال التركيز على استراتيجية الاتصال خلال الازمة والتي تتضمن العناصر الآتية: (الصيرفي، ٢٠١١: ١٩٦ – ٢٠٣) و (ماهر، ٢٠٠٦: ١٤٤-١٤٨).

- ١- (طبيعة الجمهور الذي سيخاطب وكيفية الوصول اليه والاتصال به). ٢- (الهدف من اجراء الاتصالات لتهدئة الجمهور او تحذيره وتجنب سوء الفهم وتقصي الحقائق ومعرفة من يقوم بنشر معلومات خاطئة).
 - ٣- (المتحدث الرسمي خلال الازمة الذي يتمتع بالمصداقية عالية لدى الأطراف المعنية)، و (الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها في تقديم النصائح والارشادات). ٤- (التقييم المستمر لنظم الاتصالات).
 - ٥- (الرسائل المراد ابلاغها)، وأضاف ان هنالك عدد من أدوات الاتصال يمكن استخدامها خلال الازمة وهي
- ١- البيانات الصحفية. ٢- حقيبة المواد الصحفية. ٣- المؤتمرات الصحفية.

الفصل الثاني..... فاعلية ادارة الازمات التنظيمية المبحث الثاني ﴿ ١٠٧ ﴾

كما ان أهمية المعلومات ودورها الحيوي في إدارة الازمات حسب ما أوضح (شيرمهورن، ٢٠١١: ١٠٨) و (اسليم، ٢٠٠٧، ٦٢) تكمن من خلال: أ- سرعة اتخاذ القرار في مواجهة الازمة وتحقيق الأهداف. ب- ضمان التوصل للقرار السليم لصانعي ومتخذي القرار، بعيدا عن الانطباعات الخاطئة. ت- تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الازمات. ث- تجنب المفاجأة: وتحدث نتيجة قصر المعلومات او في حال عدم رفعها لمتخذ القرار في وقتها. كما أوضح (العنزي، ٢٠١٠: ٩). ان المعلومات الناتجة عن عملية الاتصال يجب ان تتصف بعدد من الخصائص وهي: (التوقيت المناسب، الشمولية، دقة المعلومات، الوضوح، المرونة، توافر المعلومات وسهولة الحصول عليها). كما اشار (عيد و اخرون، ٢٠١٧: ٧٥-٧٦) بضرورة ان تكون المعلومات ملائمة لاغراض اتخاذ القرارات، اي ان تكون نافعة ومفيدة وذات صلة بالقرار المراد اتخاذه، مما يتطلب ان تكون المعلومات متوقعة الحدوث خلال الفترة التي يغطيها القرار المراد اتخاذه للتنبؤ بالاحداث المتوقعة مستقبلاً، فضلاً عن ذلك تكون مختلفة باختلاف بدائل القرار للمساعدة في اتخاذه.

وبصفة عامة هنالك ثلاث حالات قد تكون عليها المعلومات المتعلقة بالأزمة وهي: (فهيم، ٢٠١٢: ١١٦)

أ- المعلومات المتوافرة وسليمة: وهذه نادراً ما توجد خصوصاً في حالة الازمات.

ب- المعلومات المتوافرة وغير سليمة: ويعتبر الاكثر شيوعاً ويتسم بالتضارب وعدم الدقة وافتقاره للموضوعية.

ج- المعلومات غير المتوافرة: وهذا النوع اكثر المواقع تعقيداً إذ يتطلب التعامل مع الازمة كمرحلة أولى وضع اطار عام للحصول على المعلومات وهذا ما يؤدي الى ضياع الوقت في نشاط ثانوي ليس له ارتباط مباشر بالأزمة.

وأوضح (قنديلجي والجناي، ٢٠٠٥: ٧٧ - ٧٩) ان نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها الهرمية تكون على اتجاهين، الأول: نظم المعلومات التي تخدم المستويات التنظيمية للمنظمة، وتقسّم الى ثلاث مستويات وهي: المستوى التشغيلي ويمثل إدارة عملياتها، والمستوى الإداري ويشتمل على الإدارات الوسطى للمنظمة، والمستوى الاستراتيجي ويشتمل على الإدارة العليا للمنظمة. بينما الاتجاه الثاني يضم النظم التي تتعامل مع المستويات التنظيمية وهي: (نظم معالجة المعاملات، النظم المكتبية، نظم العمل المعرفي، نظم دعم القرار، نظم المعلومات الإدارية، نظم الدعم التنفيذي). كما اكد (كورتل و كحيلة، ٢٠١٦: ٨٥) بضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات في المنظمة خلال الازمات والذي عرفه: بانه مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، تهدف للمساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية لنظم وطبيعة الأداء، ويتم ذلك حسب طبيعة الموقف. بينماعد (الامي والعيسوي، ٢٠١٦: ٦٥) توفر نظم المعلومات في المنظمة بانها تجسد مظاهر القوة والفاعلية في جميع مراحل إدارة الازمة، وكوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، واحد عناصر النجاح خلال تلك المراحل، لما توفره من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة، وان غياب المعلومات او نقصها او عدم

دقتها تؤدي الى اتخاذ قرارات غير سليمة مما يسبب الفشل والهزيمة وضياع الحقوق. واضح (عدوان، ٢٠١٨: ٢٣-٢٤) و (أبو فارة، ٢٠٠٩: ١٥٥) بان نظام معلومات الازمة يقوم بجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وحفظها وتوفيرها وايصالها بسرعة لمتخذ القرار خلال الازمة، ويتكون هذا النظام من العناصر التالية: ١- المدخلات، ٢- العمليات (معالجة البيانات)، ٣- المخرجات، ٤- التغذية العكسية.

ومن خلال ما تقدم استخلص الباحث تعريف لمفهوم الاتصالات وتدفق المعلومات وهو: توفير مراكز او اقسام اتصالات لازمة تمتلك قنوات اتصال متنوعة ونظم اتصالات فاعلة مجهزة بكافة المتطلبات، قادرة على جمع المعلومات وتدفعها بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لتمكنها من الاستجابة والتعامل مع الازمات بفاعلية عالية، وتسهم في تزويد متخذ القرار بالمعلومات، والمنظمات ووسائل الاعلام، بالسرعة اللازمة وبصورة استباقية خلال حدوث الازمة.

ت : حشد وتعبئة الموارد:

تعد قدرة المنظمة على حشد جميع الطاقات والموارد المتوفرة وتعبئتها، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء الفريق والمجتمع، بالمخاطر التي تولدها الازمة مما يتطلب حشد واستنفار الطاقات لمواجهة الازمة ولضمان استمرارية المنظمة والبقاء، وان التحديات الخارجية التي تواجهها المنظمة تسهم بشكل كبير في توحيد المجتمع وبلورة هوية موحدة ينضون تحتها الجميع لمواجهة هذه التهديدات، (جاد الله، ٢٠١٥: ٩٠).

ويجب على المنظمة مواجهة الازمة والتعاطي معها ومع أسبابها ونتائجها بكفاءة وفاعلية عالية، من خلال حشد جميع الإمكانيات والموارد البشرية وغير البشرية والمالية والمعنوية في الزمان والمكان المناسب لوقوع الازمة، على ان لا يكون الاسراف باستخدامها وانما بذكاء وحنكة، وان مسالة القوة قد تكون نسبية، كونها ترتبط بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ، وان حشد القوة قد يكون حشداً حقيقياً او وهمياً ، ويعد النوع الثاني بمثابة خدعة ذكية تلجا اليها المنظمة لمساعدتها في إدارة الازمة بنجاح، (أبو فارة، ٢٠٠٩: ١٦٨ – ١٦٩).

كما يتوجب على المنظمة أن تقوم بتشكيل فريق لإدارة الأزمة ذو تخصصات متنوعة تمكنه من ادارة أي أزمة، كون عملية التحشيد وتعبئة الموارد تمثل جمع وتوحيد القوة المكلفة بإدارة ومعالجة الأزمة في الوقت والمكان المناسب (بيداويد، ٢٠١٩: ٩٧). وأضاف (King, 2002: 236) ان يشتمل الفريق على مجموعة من الافراد متعددي الوظائف داخل المنظمة للتعامل مع مختلف الازمات، ويضم في عضويته موظفين من مختلف المستويات الادارية داخل المنظمة، مما يساعد على استجابة المنظمة بفاعلية عند مواجهتها للازمات.

كما ان التخطيط للحشد عملية منظمة تهدف إلى توفير جهود كبيرة لتفعيل أداء نظام المعلومات الإدارية والاستعداد لمواجهة الازمات في الظروف المفاجئة للحد من آثارها السلبية، وعند حدوث الازمات يكون من متخذي القرار تكوين احتياطي تعبوي او استراتيجي ملائم لصد الازمات او مواجهتها والحد من تصاعدها او اثارها (شلاكة، واخرون، ٢٠١٩: ٢١).

الفصل الثاني - المبحث الثالث

العلاقة ما بين متغيرات الدراسة

العلاقة ما بين الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية

ان المتغيرات الديناميكية والمتسارعة في بيئة الاعمال تتطلب من المنظمات ان تتمتع بدرجة عالية من الرشاقة في عملها، ونتيجة لذلك أصبح وبشكل متزايد الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية كأسلوب حديث لمواجهة حالة عدم التأكد للمتغيرات البيئية للمنظمات ومتخذي القرار خصوصاً لتمكينهم من الاستجابة لتلك المتغيرات والتكيف مع التحديات التي قد تؤدي الى أزمات ترقق كاهل المنظمة او تهدد وجودها.

ومن الامثلة الحية للازمات المعاصرة التي عصفت بمختلف المنظمات في الوقت الحاضر هي جائحة COVID 19، التي ارغمت قادة المنظمات في مختلف أنحاء العالم على اتخاذ إجراءات سريعة استجابةً للمتغيرات الحديثة الطارئة في ظل تفشي هذه الجائحة، حيث قامت العديد من المنظمات بوضع خططاً لإدارة الأزمات، ودراسة البدائل واختبارها ثم التكيف مع الواقع الجديد، كمحاولة للتغلب او تقليل آثارها.

إذ أصبح من المسلمات الى حد ما في هذه المرحلة أن العالم يتغير بسرعة مما يتطلب على جميع المنظمات ان تكون أكثر رشاقة ومرونة وتكيفاً في عملياتها وهذا ما يتطلب اتباع مبدأ التخطيط لعدم اليقين، والذي يعني تقديم أفضل تخمين لدينا والمضي قدماً قبل أن نعلم أن كل ما نقوم به سيكون ناجحاً، كونه يتيح للمنظمات طريقة لموازنة المرونة القصيرة مع التخطيط على المدى الطويل استجابةً للمتغيرات المتسارعة، وإن وضع خطط سنوية لا يعني أنه يجب علينا التخلي عن سعينا نحو الرشاقة الاستراتيجية. بل يعني هذا أننا يجب أن نكون أكثر استباقية وانضباطاً بشأن إنشاء إيقاعات أقصر تمكنا عند استخدامها من الحفاظ على عمل فريقنا متوافقاً مع تلك الخطط طويلة الاجل، ودمج القضايا الجديدة التي نتعلمها على طول الطريق. (LeMay, 2018: 77)

وان النظرة الشاملة للرشاقة في المجال الاستراتيجي تتمثل بانها، عملية يتم التخطيط لها والتحكم فيها من المستويات العليا للمنظمة ومن ثم تبنيها في جميع أنحاء المنظمة، إما من خلال التغييرات في السياسة أو التغييرات في الثقافة، مما يتطلب تقييم وتوليد الرشاقة على مستوى المنظمة من خلال قدرتها على الاستشعار والاستجابة والاستفادة من المتغيرات المتوقعة أو غير المتوقعة في بيئة الأعمال، (JOSEPH C. MILLER, 2010: 60). وهذا ما يمكن المنظمة من ادارة الازمة بشكل أكثر فاعلية، كون الازمة تمثّل، (Minar, 2019 : 8) حدثاً ذا احتمالية منخفضة وعالية التأثير يهدد قابلية المنظمة للبقاء ويتسم بغموض السبب والنتيجة ووسائل الحل ، ويتطلب بوجوب اتخاذ قرارات سريعة وقد يتطلب بعض الاوقات إجراءات فورية من أجل عدم التسبب في مزيد من الضرر بناءً على طبيعة

الازمة . وبذلك تعد الازمة حالة تهدد وجود المنظمة بينما تختص إدارة الازمة بالتعامل معها. وذلك لان ادارة الازمة تمثل علم وفن مواجهة الحالات الطارئة والمفاجأة ذات الخطورة العالية بسرعة وكفاءة وفاعلية من خلال التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها مما تجعل المجتمع قادر على التكيف (التعايش) مع المتغيرات باستخدام التخطيط في ظل عدم التأكد وضيق الوقت مما يتيح القدرة على التحكم والرقابة على الاخطار، وتقييم القرارات والحلول الموضوعية، وتنسيق عمليات المواجهة واستخدام الوسائل والاجراءات والانشطة كافة، ما ينتج استجابة استراتيجية لموقف الازمة (اسماعيل، ٢٠١٣: ٤٨ - ٤٩). كما اشار (جاد الله، ٢٠١٥: ١٠٥) ان ادارة الازمات تستمد فاعليتها من قوة الطرف الذي يدير الازمة وتناسق استراتيجيتها من خلال: ١- مرونة القرار وملاءمته للأهداف البديلة. ٢- وضع السيناريوهات وتوفير البدائل وتجنب العقبات التي قد تبرز. ٣- السيطرة على الافعال الصادرة من الطرف الاخر وردود افعالهم.

ويرى (طه، ٢٠٢٠: ١) ان (٩٦%) من الخبراء يرجحون أسباب فشل المنظمات خلال وقت الأزمات إلى عدم امتلاكها للرشاقة الاستراتيجية. بينما اشار (Mirandilla, 2012: 27). الى معهد إدارة الازمات اوضح بأن غالبية الأزمات وبنسبة (٦٥ %) تحدث نتيجة لقضايا فشلت المنظمات في إدارتها، و (٣٥ %) فهي حوادث مفاجئة أو أزمات دون بوادر دلالية، و اضاف بان طبيعة الأزمات تثير مزيد من القلق وعدم اليقين بين صانعي القرار في الاستجابة لتداعيات الأزمة. و اوضح (Jin, & at el, 2014: 75) ان الازمة تعد "تصور لحدث لا يمكن التنبؤ به وتؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة بشكل سلبي. وفي خضم ذلك يرى (Nkuda,2017:3) ان الرشاقة الاستراتيجية تشير الى امتلاك المنظمة قدرة على التنبؤ، والاستجابة بشكل استباقي واستراتيجي اتجاه نقاط (الضعف والتهديدات) للمتغيرات البيئية ذات التأثير العالي على استراتيجية المنظمة. وفي سياق ذلك اوضح (Norlander, 2019: 3) من اجل بناء منظمة رشيقة لإدارة الازمات يتطلب تحولا كبيرا الى العقلية التي تتخلل السياسات والمواقف والانشطة في جميع انحاء المنظمة، وبذلك يتوجب غرس عقلية التغيير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي كعامل تمكين للسلوك الرشيق والتكفيفي بصورة مستدامة، وأضاف ان هذا يجعل المنظمة تمتاز بإدراكها العالي، والكفاءة، والخبرة العملية، والابداع في حل المشكلات. وبناءً على ذلك اصبحت الرشاقة الاستراتيجية والأعمال الرشيقة الان بحاجة إلى قادة يصنعون الاستراتيجيات التكييفية/ الاستباقية ويجيدون التواصل بشكل جيد، مما يمكن الفرق من تحديد الفرص لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بطرق مبتكرة وغير متوقعة سلفاً، إذ يُعدّ اكتشاف واستغلال الفرص البيئية الجديدة أمراً أساسياً للرشاقة الاستراتيجية (طه، ٢٠٢٠: ١). وهذا ما ينعكس على المنظمة بالإيجاب خلال إدارتها للآزمات. ومن ناحية أخرى يرى البعض ان الأساليب الرشيقة للأعمال تركز على القيمة والمخاطر، اي يجب على الاعمال الرشيقة التركيز دائماً على معالجة العناصر عالية

المخاطر وذات الأولوية العالية في وقت واحد، خلال الازمات او قبل حدوثها، لتقليل والتخفيف من طبيعة المخاطر والازمات التي قد تقوض المنظمة ومن هذه الطرق هي: (Canty, 2015: 116) •

- الأساليب الرشيقية المرنة تحد بشكل تلقائياً من الازمات في بيئة الأعمال.
- الأساليب الرشيقية للأعمال توفر فرصة للاستجابة للتهديدات أو الفرص البيئية المحتملة.
- تقلل الأساليب الرشيقية من إثر الازمات، مما تسهم بانخفاض في التكاليف المرتبطة بإدارة الازمات.
- ردود الفعل المنتظمة تقلل التوقعات المتعلقة بالأزمة.
- نتيجة للطبيعة التكرارية للأساليب الرشيقية، هناك وقت كافٍ للحصول على الاستجابات وتحديد التوقعات خلال دورة حياة الأعمال الرشيقية.
- عندما يتولى الفريق الرشيق للمسؤولية، فإن هذا يؤدي إلى زيادة دقة التقديرات التي يقدمونها.
- تمثل الشفافية عامل مخفض للازمات الغير مكتشفة، إذ يتم اكتشاف المخاطر التي ينتج عنها أزمات مستقبلية ومعالجتها في أقرب وقت ممكن، وبدورها تؤدي إلى إدارة أفضل للازمات والتخفيف من حدتها.

وقد اوضح (Liang, et al, 2017: 93) من اجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية يتطلب إنشاء نظام اتصال فعال، يتضمن قنوات اتصال مختلفة، يعزز من خلاله الابتكارات، وتشجيع مشاركة الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية، مما يسهم في زيادة الوعي ودعم بناء القدرات الخاصة بهم، فضلاً عن ذلك، فإن التواصل الفعال مع مختلف الجهات الفاعلة من شأنه ان يمكن المنظمة في حل التوترات الاستراتيجية أثناء عملية بناء الرشاقة الاستراتيجية. وأشار (LUNGU, 2020: 103) ان على المنظمة الاستثمار في مواردها من تكنولوجيا المعلومات للحصول على رافعة مالية، كون تقنية المعلومات والرشاقة الاستراتيجية تعزز أداء المنظمة بشكل ايجابي من خلال الاستشعار والاستجابة، كما ذكر (Abu- Radi, 2013: 28) أن المكونات الرئيسية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية هي: القدرة على الإحساس العالي، والاستعداد للتغيير، والتكيف الداخلي مع المتغيرات البيئية، والتكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية والتنقيب عن هذه الموارد داخلياً ومقارنتها خارجياً لمعرفة احتياجات بيئة العمل، ووجود قنوات تبادل المعرفة المادية والافتراضية. واستنتج (Ping, et al, 2018: 300) بأنه هنالك تأثير إيجابي للرشاقة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي للمنظمة ولاسيما خلال البيئة المضطربة، فضلاً عن الدور الإيجابي الفعال لتكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة من خلال الرشاقة الاستراتيجية لما تسهم به في زيادة قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق الأداء العالي. كما اوضح (Al-Khrabsheh, 2018: 9) بان العلاقة ما بين المتغيرين تتطلب من كلاهما أربع صفات تمكينيه وهي: الإدارة، والثقافة، واتخاذ القرار، والاعتراف بالوضع.

وبناء على ما تقدم من مفاهيم واهمية لكلى المتغيرين والتي وردت في المبحثين السابقين يرى الباحث من الناحية النظرية ان كلا المتغيرين يتعاملان مع مستقبل المنظمة. فضلاً عن تأكيدهما على التحليل البيئي، من خلال التنقيب عن نقاط الضعف الداخلية والتهديدات (المخاطر) البيئية، كما يتضمن كلا المتغيرين عمليات تقوم ببناء وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية. فضلاً عن ان المتغير المستقل والمعتمد يسعيان للحفاظ على المنظمة استناداً الى الهياكل التنظيمية والاستثمار الامثل لموارد المنظمة، فضلاً عن ذلك نلاحظ ان إدارة الأزمات تسعى الى تعزيز قدرة المنظمات على البقاء، بالمقابل تسعى الرشاقة الاستراتيجية الى تعزيز قدرتها على البقاء والنمو. كما نرى ان المتغيرين يسعيان الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق إداءً عالياً، ومن ناحية اتخاذ القرار فكلاهما يسعيان الى اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة وسريعة تسهم في تقليل من حالة الازمة، واخيراً يمكن القول ان كلا المتغيرين يؤكدان على التنبؤ واستشعار المتغيرات الخارجية، وضع السيناريوهات والبدائل المناسبة في معالجة الازمات والقضايا الطارئة بطرق فاعلة وسريعة.

وفيما يلي سنتناول ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية والعلاقة الرابطة بينهما لضمان تبني الفكر الإبداعي الاستراتيجي الرشيق وتطبيقه، والتي سبق وتم ذكرها وهي: الحساسية الاستراتيجية للمتغيرات الخارجية، ووحدة القيادة التي تسهم في المشاركة في المسؤولية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة (الداخلية والخارجية)، وسيولة الموارد التي تمكن المنظمة من توفير المقدرات والموارد اللازمة لتنفيذ اعمالها بطريقة تعاونية وتشاركية من اجل تحقيق اهدافها.

١- الحساسية الاستراتيجية و فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

تمثل الحساسية الاستراتيجية قدرات تنظيمية مختلفة تسهم في صنع استراتيجيات تشاركية انفتاحية من خلال الحوار الاستراتيجي الشفاف رفيع المستوى (Doz & Kosonen, 2008:3) كما عد (الحنزاب و أبو قاعد، ٢٠٢٠: ٢٣٦) الحساسية الاستراتيجية: طريقة يتم من خلالها استشراف المستقبل واستشعار الفرص والتهديدات البيئية، لبناء رؤية استراتيجية مستقبلية، والانفتاح على قدر كبير من المعلومات والابتكارات والذكاء من خلال انشاء علاقات مع مختلف الأشخاص والمنظمات، والحرص على ديمومتها. وبذلك يصبح المدراء الذين يتمتعون بالحساسية الاستراتيجية يمتلكون توقعات مستقبلية تمكنهم من الاستجابة العالية للمتغيرات البيئية اكثر من نظرائهم وبطرق استباقية تسهم في منع حدوث الازمة او التقليل من اثارها.

وتعد اليقظة الاستراتيجية ذا دور مهم في الحساسية الاستراتيجية ولاسيما في إدارة الازمات، إذ تعني اليقظة أن نكون منفتحين على المعلومات الجديدة وأن نحسن إدراكنا للمخاطر من خلال تكييف مهارتنا الإدراكية لفهم المتغيرات البيئية من حولنا باستمرار (Vos, 2017: 45).

وعد (جلدة، ٢٠١١: ١٠٦) الأسلوب الذي يتسم باليقظة والانتباه خلال الازمات، يسهم بإصدار استجابات متوائمة ومرنة نحو موقف الازمة وتزيد من إمكانية تحقيق قرارات مستقرة ومتوازنة وعالية الجودة قادرة على تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية، كما ان مخرجاتها من ناحية القرارات تتسم بثقتها من قبل متخذ القرار لما لها من فرصة قوية في عدم تعرضها لعقبات ناتجة عن ردود أفعال مبالغ بها. وبذلك تعد ذات تأثير مباشر في سرعة قرار استجابتها خلال الازمات واتخاذ التدابير اللازمة في تحشيد الموارد بصورة استباقية. وكما أوضحنا أعلاه ان الحساسية الاستراتيجية ترتكز على قدر كبير من المعلومات واستشعار المتغيرات البيئية والحوار الداخلي عالي الجودة وبذلك يتجلى الدور التفاعلي للاتصالات وتدفق المعلومات في معالجة الازمة وادارتها بفاعلية، وبذلك أوضح (محمد، ٢٠١٦: ١٥٧-١٥٨) بانها تجسد مظهر من مظاهر القوة والفاعلية والنجاح خلال جميع مراحل إدارة الازمة وعلى مختلف المستويات لما توفره من معلومات ملائمة لمتخذ القرار في الوقت المناسب والاستجابة السريعة والمرنة للأحداث للتغلب على ضيق الوقت، كونها تعد الركيزة الأساسية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة للسيطرة على الازمة في جميع مراحلها.

٢- وحدة القيادة وفاعلية إدارة الازمات التنظيمية:

تعد وحدة القيادة أمراً ضرورياً في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو أقرب إلى التكامل مع فريق الإدارة بأكملها، وبمعنى آخر يكون النجاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدلاً من القرار الفردي ومن خلال التزام جميع فريق الإدارة في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيداً، إذ يؤدي الى صنع القرار بشكل أفضل، فضلاً عن ذلك ان القرارات الجماعية تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة بالمقارنة مع القرارات الشخصية والفردية، وعليه؛ تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات اكثر توازناً بصورتها الجماعية، مما تحفز وتزيد من التماسك داخل الفريق، ولضمان التوازن داخل الفريق فمن الضروري القيام بتغييرات في المسؤوليات والأدوار داخل الفريق كوسيلة للتخفيف من المخاطر (الشنطي و الشريف، ٢٠٢٠: ١٥). وان القيادة تشتمل على مجموعة من المهارات الأساسية منها: القيادة التعاونية، والتفكير المنظم، والإبداع، والتواصل بشأن المخاطر، وإدارة الصراع، والذكاء العاطفي، والتأثير والتفاوض. تحدد هذه المهارات كيفية تفاعل القائد عند مواجهة أزمة في المنظمة، وبشكل عام تتمتع قيادة الازمات بسمات مختلفة ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملية إدارة الازمات، (Jonah & Silva, 2012: 11). وتتمثل إحدى المساهمات الرئيسية من الإدارة الناجحة للازمة في ضمان اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تبدو عالية الخطورة بالفعل مع جميع المعلومات المتاحة، وتحسين متانة عمليات صنع القرار هي إحدى الفوائد الرئيسية لإدارة الازمات، (Paul Hopkin, 2010: 26). وفي المقابل يرى (Mills, & Kerema, 2020: 10) ان الرشاقة

هي قدرة المنظمة على الاستشعار والاستجابة بنجاح للتهديدات والفرص البيئية وفي الوقت المناسب، ويؤكد على الاستجابة وسرعة المنظمة للنجاة من تأثير الازمات. وبذلك تعد الرشاقة الاستراتيجية مفتاح لفاعلية المنظمة خلال ادارتها للازمات التنظيمية، لأنها تعالج نقاط الضعف والتهديدات فضلاً عن استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة، باتباع الاساليب الابتكارية وتنفيذ افضل البدائل التي تتعلق بالاتجاهات المستقبلية للمنظمة لأنها الازمات او التقليل من اثرها، وان هذا الاسلوب الاستراتيجي الحديث يحرص على سرعة الاستجابة والمرونة و تكييف العاملين في المنظمة مع البيئات المتسارعة ذات التغيير العالي والتعلم من الازمات السابقة ومشاركتهم اساليب العمل والحوار العالي البناء الذي يسهم في اتخاذ القرارات الفاعلة ولاسيما خلال الاعاصير العالية والمتضاربة للازمات مما ينتج للمنظمة فاعلية كبيرة في الاداء فضلاً عن خلق جيل من القيادات الرشيقة ومن مختلف المستويات الادارية قادر على العمل بكفاءة وفاعلية وفق اساليب علمية وبعقلية رشيقة متفتحة ومتطورة تسهم في نجاح المنظمة خلال أي ازمة تعصف بها.

٣- سيولة الموارد و فاعلية ادارة الازمات التنظيمية:

أوضح (العلي، ٢٠٢٠: ١) بان سيولة الموارد تعد في قدرة المنظمة على الاستقطاب والتحرك المرن للموارد والمهارات والخبرات الضرورية لبقائها واستدامة نموها وامتلاكها الميزة التنافسية. وأشار (جاد الله، ٢٠١٥: ٩٠) ان من الضروري ان ننوه الى ان سيولة الموارد تشمل الموارد البشرية وغير البشرية والمادية. وان هذا البعد له أهمية بالغة في ادارة الازمة إذ ان سيولة هذه الموارد يتطلب من المنظمة خلال الازمة ان تقوم بتحشيد وتعبئة مواردها لإدارة الازمات في الزمان والمكان المناسب. وبذلك يتطلب حشد واستنفار الطاقات والامكانيات لمواجهة الازمة لضمان استمرارية المنظمة والبقاء. ومن اجل مواكبة المنظمة التغييرات البيئية فمن الضروري ان تولي اهتمام بمقدراتها الداخلية. وفي سياق ذلك اوضح (عوض، ٢٠٢١: ٤٦٥) من اجل توفير مزيجاً ضرورياً من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الاستراتيجية يجب على المنظمة ان تمتلك مقدراتها الجوهرية الخاصة والتي تتسم بعلاقتها بالهدف، وصعوبة التقليد، وفريدة، كما اوضح ان اهم مصادرها يتم من خلال التعلم التنظيمي ورأس المال البشري. وبذلك نرى (AL-AZZAM, & et al, 2017: 13) قد بين وجود علاقة ارتباط قوية بين راس المال الفكري والرشاقة الاستراتيجية، فمن الضروري ان يمتلك رأس المال الفكري قدرات التفكير الاستراتيجي وأن يتصرف بشكل استراتيجي مما يؤدي بدوره إلى زيادة رشاقة الافراد، وإن الرشاقة الجماعية للأفراد تكون جنباً إلى جنب مع رشاقة المنظمات، وكلما طورت المنظمات واحتفظت برأس مالها الفكري، كلما كانت المنظمة أكثر رشاقة وتحقق أعلى نجاح في البيئة المضطربة. ولذلك اوضح (Al-Romeedy , 2019: 3) بضرورة ان تمتلك المنظمات موظفين ذوي معرفة ومهارات عالية تسمى

(القوى العاملة الرشيقية) التي تتميز بالقدرة على التعامل بشكل مناسب مع التغييرات في الوقت المناسب والاستفادة من تلك التغييرات، وأن تتميز بالذكاء، وسريعة الاستجابة للتغييرات، والتعاون فيما بينهم وبين الإدارة، واتخاذ القرارات بسرعة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، وأن العاملين الرشيقين يظهرون أداء أعلى ورشيق في العمل، والذي يمكن تحديده في ست نقاط رئيسية وهي: التعامل مع المواقف غير المتوقعة والطارئة، وحل المشكلات بشكل جماعي، والمرونة، ومهارات التعلم وإجراءات العمل، والتكيف مع الآخرين، والتعامل مع ضغوط العمل. وفي سياق ذلك اوضح (Liang,& et al, 2017: 94) على قيادات المنظمة وصانعو القرار فيها ان يبدوا التزامهم اتجاه استراتيجية الابتكار التعاوني من خلال التزامهم بالموارد الاستراتيجية طويلة الامد وتبادل المعرفة الاستكشافية واستغلالها بالشكل الامثل لبناء نماذج ابتكار جديدة، تعد كضرورة حتمية لبناء الرشاقة الاستراتيجية. وهذا ما ينعكس على فاعلية المنظمة وكوادرها في ادارة الازمات المستقبلية. وفي سياق متصل قد اشار (Prasad, 2012: 1) في دراسته ان المعرفة في المنظمات تعد مورداً هائلاً، وهذا ما يتطلب ان تكون المنظمة قائمة على الذكاء من خلال تصورها كمنظمة ديناميكية مرنة ومتعلمة تسهم في نماذج مستقبلية جديدة، مما يجعل حاجة المنظمات الى افراد اذكياء وبذلك يتطلب ان ن فكر في قياداتها المستقبلية ليس فقط كأشخاص لديهم المعرفة فقط، ولكن أيضاً كقيادات رشيقية تمتلك الذكاء، كون المقدرات الجوهرية للقادة تكمن في القدرة على التكيف والاستجابة بسرعة وذكاء للتغيرات الديناميكية، وبذلك تعد المنظمة التي تعتمد على الذكاء وتتعلم وتتكيف باستمرار، فهي تستخدم مواردها وتعيد تجميعها بشكل ديناميكي ومناسب، أو الحصول على موارد جديدة لتوليد ميزة تنافسية باستمرار ضمن سياقات الأعمال المتغيرة.

الفصل الثالث

التّأطير العملي للدراسة

• اختبار أداة القياس وتطويرها

المبحث
الأول

• الوصف والتحليل لمتغيرات
الدراسة وابعادها

المبحث
الثاني

• اختبار فرضيات الدراسة

المبحث
الثالث

الفصل الثالث - المبحث الاول

العلاقة ما بين متغيرات الدراسة

توطئة ...

من الضروري اختبار اداة القياس وتطويرها للتأكد من مدى صلاحيتها في قياس المتغيرات وانسجامها مع بيئة التطبيق، لذلك يهدف هذا المبحث الى فحص واختبار مقاييس الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها ومدى ملاءمتها لواقع وكالة الوزارة عينة الدراسة وذلك من خلال اخضاعها الى بعض الاختبارات الأولية والمتمثلة بقياس الصدق الظاهري، صدق المحتوى، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار التحليل العاملي التوكيدي، اختبار الثبات واختبار الاتساق الداخلي، وعلى النحو الآتي:

أولاً- ترميز مقاييس الدراسة وتوصيفها:

تتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية الذي تم قياسه بثلاث ابعاد فرعية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) والمتغير التابع فاعلية ادارة الازمات التنظيمية الذي تم قياسه بثلاث ابعاد فرعية (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد). والجدول (17) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (17): ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	SS ₁ -SS ₅	الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity	الرشاقة الاستراتيجية Str.Agi.
5	LU ₁ -LU ₅	وحدة القيادة Leadership Unity	
6	RF ₁ -RF ₆	سيولة الموارد Resource fluidity	
5	RDS ₁ -RDS ₅	سرعة قرار الاستجابة Response Decision speed	فاعلية ادارة الازمات التنظيمية EffOCM
5	CIF ₁ -CIF ₄	الاتصالات وتدفق المعلومات Communication and information flow	
5	RM ₁ -RM ₅	حشد وتعبئة الموارد Resources mobilizing	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة.

ثانياً- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى للدراسة:

يعرف الصدق بانه المدى الذي يتم فيه قياس المفهوم (المتغير) بدقة، أي مدى القدرة على قياس متغيرات الدراسة وذلك من خلال الفحص المبدئي لمحتويات المقياس و فقراته (Heale & Twycross , 2015 :

66) ويتحقق الصدق الظاهري للمقياس من خلال ثلاث مراحل اساسية هي مراجعة الأدبيات، استكشاف آراء الخبراء لتطوير الفقرات التي سيتم تضمينها في المقياس، وتقييم محتوى فقرات المقياس ومدى اتساقها مع بيئة التطبيق (Soundy et al. , 2016 : 78)

إما صدق المحتوى فيقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي جمعت من اجله، وتحديد ما اذا كان محتوى الفقرات بصياغاته يعبر عن البعد الذي تمثله ام لا . كما يقصد به فحص مضمون او محتوى المقياس فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما إذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع المدروس الذي يقيسه (Barton et al. , 2011: 589)

ولأغراض الدراسة الحالية اتجه الباحث الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الادارة الاستراتيجية بشكل خاص وإدارة الأعمال بشكل عام بلغ عددهم (٢٠) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى وضوح كل فقرة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة، وتعديل بعض الفقرات وصياغتها التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً بطبيعتها الامنية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في الوكالة الادارية والمالية في وزارة الداخلية.

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات المهمة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات والتأكد من انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا مما يعطي للباحث حرية اختيار الاساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات المطلوبة ، إذ يمكن للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي ، اما اذا لم تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي فانه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل (Kim & Park , 2019 : 332) .

ولتحقيق هذا الغرض تبنى الباحث اختبار كولمجروف-سميرنوف كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمه مع حجم العينة الكبير المعتمد في الدراسة الحالية ، وعلى النحو الاتي :

^١ يوضح الملحق (٣) قائمة باسماء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة.

١. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ نلاحظ من الجدول (18) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.061) في حين بلغ مستوى المعنوية لاحصائية الاختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى (٠,٠٥) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير الرشاقة الاستراتيجية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (41) منحى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الرشاقة الاستراتيجية.

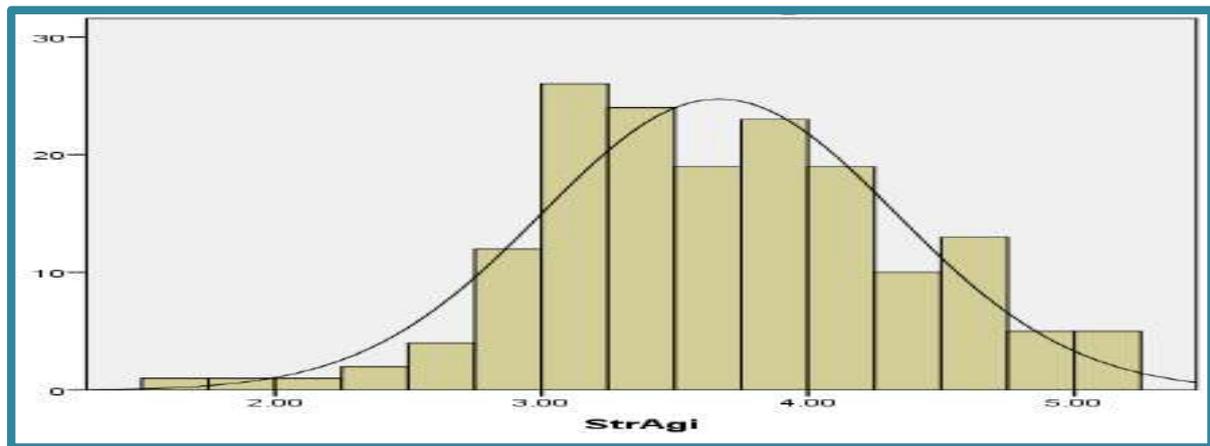
الجدول (18): اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
StrAgi	.061	165	.200*	.986	165	.085

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (41) : التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23).

٢- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

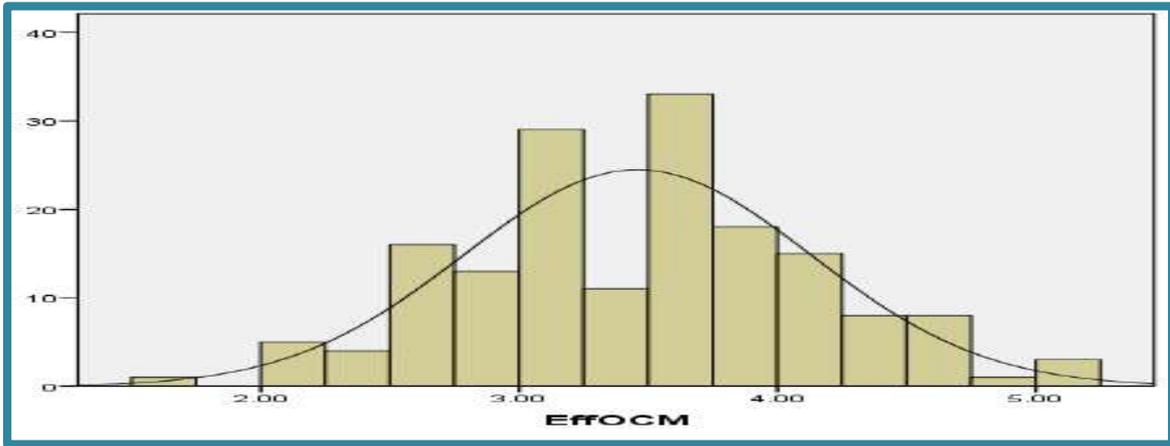
لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ نلاحظ من الجدول (19) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.062) في حين بلغ مستوى المعنوية لاحصائية الاختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى (٠,٠٥) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار. ويوضح الشكل (42) منحى التوزيع الطبيعي لبيانات متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EffOCM	.062	165	.200*	.991	165	.378

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (42) : التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

رابعاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي:

ان الهدف من اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانيا ، ولتحقيق هذا الغرض أجرى الباحث اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس الدراسة المستخدمة في قياس متغيراته الرئيسة والفرعية كونه من أهم الطرق الاحصائية الشائعة الاستخدام في العديد من التخصصات والتي لها دور اساسي في التحقق من صحة انموذج القياس ودراسة مدى معولية النماذج النظرية التي قد تفسر العلاقات المتبادلة بين مجموعة من المتغيرات . وذهب (Carter , 2016: 731) الى ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) هو جزء من نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وهو يستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية، التي تتمثل إحدى الفوائد الرئيسة له في أنه يسمح للباحثين بتقديم دليل على صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة، على وجه الخصوص يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل ما على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحث بخصوص مقياس معين. ولغرض تقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من معيارين هما: (Hair et al., 2010: 116 ;)

(Tomé-Fernández et al. , 2020: 12)

١. تقديرات المعلمية (Parameter Estimates)

تمثل تقديرات معلمية الاوزان الانحدارية المعيارية او نسب التشيع وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، إذ ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40).

٢- مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

تستخدم مؤشرات مطابقة الانموذج لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تتسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة، والجدول (20) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الانموذج الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث.

جدول (20): مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
٢	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
٣	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
٤	مؤشر توكير ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

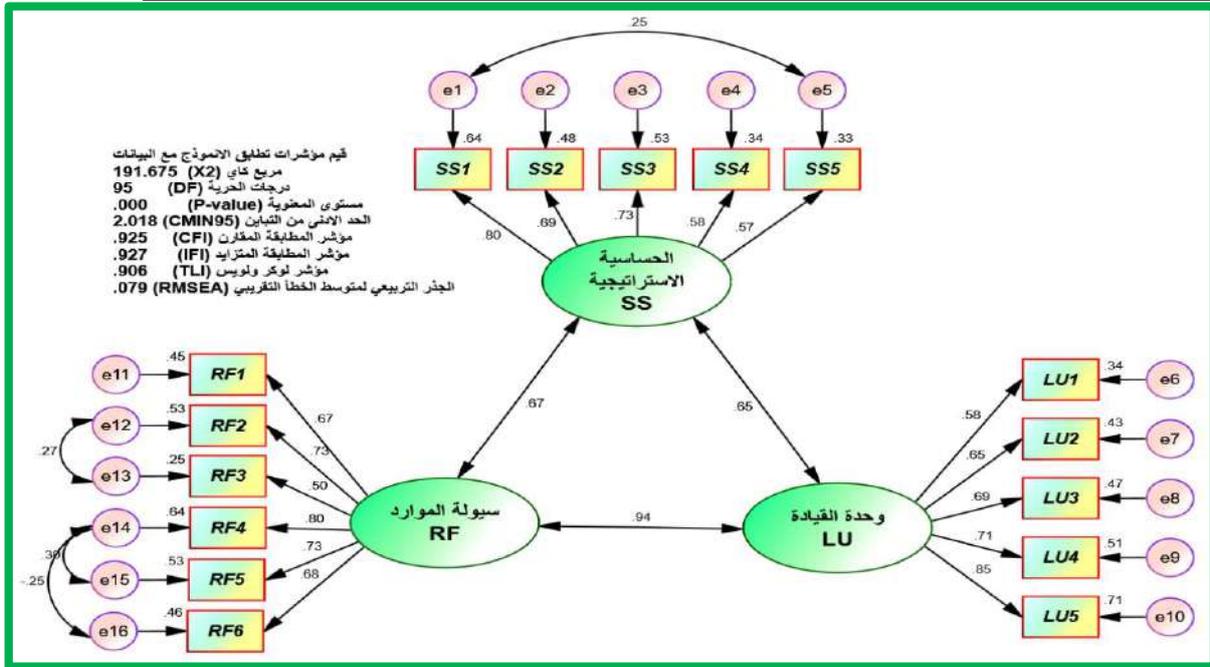
Source: Byrne, B. (2010) " Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A., P.73-85.

وفي ضوء ما سبق كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما يأتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية:

لقد تم قياس متغير الرشاقة الاستراتيجية من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (الحساسية الاستراتيجية (٥) فقرات، وحدة القيادة (٥) فقرات، سيولة الموارد (٦) فقرات). اذ يتضح من الشكل (43) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (43) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (21) اتضح انها أكبر من (٢,٥٦) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء اربعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الرشاقة الاستراتيجية يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (١٦) فقرة .



الشكل (43) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية
 المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (21): معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرشاقة الاستراتيجية

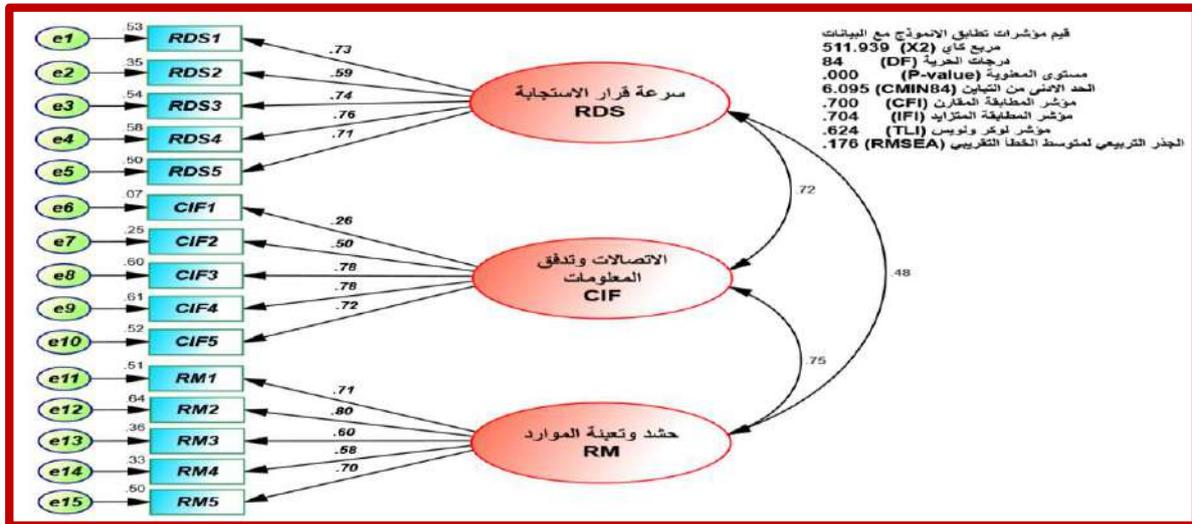
Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P	
SS1 <---	الحساسية الاستراتيجية	1.000			
SS2 <---	الحساسية الاستراتيجية	.875	.099	8.863	***
SS3 <---	الحساسية الاستراتيجية	.931	.101	9.248	***
SS4 <---	الحساسية الاستراتيجية	.726	.099	7.331	***
SS5 <---	الحساسية الاستراتيجية	.847	.106	7.968	***
LU1 <---	وحدة القيادة	.644	.081	7.951	***
LU2 <---	وحدة القيادة	.715	.080	8.900	***
LU3 <---	وحدة القيادة	.754	.079	9.529	***
LU4 <---	وحدة القيادة	.874	.090	9.761	***
LU5 <---	وحدة القيادة	1.000			
RF6 <---	سيولة الموارد	1.017	.124	8.198	***
RF5 <---	سيولة الموارد	1.000			
RF4 <---	سيولة الموارد	1.107	.094	11.749	***
RF3 <---	سيولة الموارد	.705	.116	6.071	***
RF2 <---	سيولة الموارد	1.040	.119	8.739	***
RF1 <---	سيولة الموارد	.822	.104	7.925	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس فاعلية ادارة الازمات التنظيمية:

لقد تم قياس متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بثلاثة ابعاد فرعية (سرعة قرار الاستجابة (٥) فقرة، الاتصالات وتدفق المعلومات (٥) فقرة، حشد وتعبئة الموارد (٥) فقرة). اذ يتضح من الشكل (44) ان كل مؤشرات مطابقة الأنموذج على سبيل المثال (, TLI , IFI , CFI , CMIN/DF) كانت مؤشرات ضعيفة دون مدى القبول المحدد لها في القاعدة الخاصة بها ، مما يدل على وجود علاقات تباين مشترك بين الفقرات سببت هذا الضعف في هذه المؤشرات ، وهذا يوجب على الباحث الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج والتي تسهم في معالجة وتقييد ارتفاع نسب التباين المشترك بين اخطاء القياس لبعض الفقرات والتي سببت انخفاض مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وبأقل عدد ممكن من مؤشرات التعديل .

كما يتضح من الشكل (44) ان تقدير المعلمة المعيارية للفقرة (CIF1) كان دون (0.40) اذ بلغ (0.26) وهذا يستوجب حذف هذه الفقرة لعدم تلائمها مع اجابات العينة على مستوى الوكالة الادارية والمالية في وزارة الداخلية عينة الدراسة. اذ يشير (Hair et al., 2010: 116) الى ان تقديرات المعلمة اذا حققت نسبة اقل من (0.40) يجب ان تحذف من المقياس وذلك لان تمثيلها ضعيف للبعد الذي تنتمي اليه وهي غير مناسبة على مستوى بيئة التطبيق. كما ان وجودها يؤثر سلبا على مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي مما يستوجب حذفها.



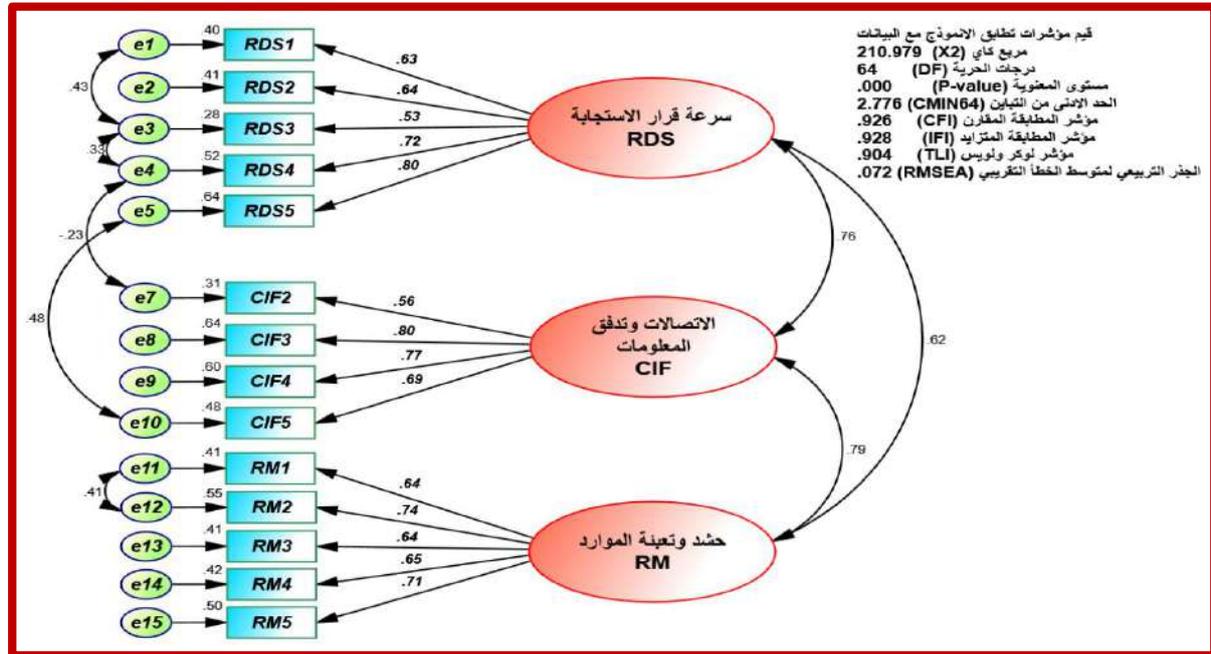
الشكل (44) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس فاعلية ادارة الازمات التنظيمية قبل التعديل

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

وبعد حذف الفقرة اعلاه والقيام بـ(5) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات، اتضح ان جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة، وكما يتضح في الشكل (45).

الفصل الثالث اختبار اعادة القياس وتطويرها المبحث الاول... (١٢٤)

كما يلاحظ ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية لقرارات متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير بقراراته، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (22) أتضح إنها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح ان متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (١٤) فقرة قياس حسب وكالة الوزارة عينة الدراسة.



الشكل (45) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بعد التعديل
 المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

الجدول (22): معاملات التحليل العائلي التوكيدي لمقياس فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
RDS5 <--- سرعة قرار الاستجابة	1.000			
RDS4 <--- سرعة قرار الاستجابة	.834	.095	8.747	***
RDS3 <--- سرعة قرار الاستجابة	.621	.113	5.483	***
RDS2 <--- سرعة قرار الاستجابة	.742	.089	8.300	***
RDS1 <--- سرعة قرار الاستجابة	.732	.101	7.259	***
CIF5 <--- الاتصالات وتدفق المعلومات	.870	.091	9.595	***
CIF4 <--- الاتصالات وتدفق المعلومات	.771	.075	10.284	***
CIF3 <--- الاتصالات وتدفق المعلومات	1.000			
CIF2 <--- الاتصالات وتدفق المعلومات	.970	.076	12.727	***
RM5 <--- حشد وتعبئة الموارد	1.389	.190	7.306	***
RM4 <--- حشد وتعبئة الموارد	.983	.149	6.612	***

RM3	<---	حشد وتعبئة الموارد	1.000			
RM2	<---	حشد وتعبئة الموارد	1.467	.196	7.498	***
RM1	<---	حشد وتعبئة الموارد	1.411	.205	6.898	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

*** تدل هذه النجوم على ان النسبة المعنوية لمسارات الانحدار عالية جدا بحيث ان البرنامج يعوض عن النسبة بثلاث نجوم اذا كان يوجد بعد الفارزة اكثر من ثلاث اصفار مما يعوض عنه بثلاث نجوم، وهي اشارة الى ان المعنوية عالية جدا مما يقلل من قيمة الخطأ المسموح به.

خامساً: اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس:

يُعدّ صدق الاختبار واحداً من المؤشرات التي يجب توافرها في الأداة الاختبارية المعتمدة في قياس أي من الصفات والظواهر السلوكية. اما الثبات فانه يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله.

وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا الذي يعد من أفضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات كرونباخ الفا، وفي هذا الصدد اشارت (Sharma , 2016: 273) الى كيفية تفسير قيم كرونباخ الفا لتقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة التطبيق، وكما مبين في الجدول (23).

الجدول (23) : مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

ت	قيمة كرونباخ الفا	مستوى الثبات
.١	$\alpha \geq 0.9$	ممتاز
.٢	$\alpha \geq 0.8 < 0.9$	جيد
.٣	$\alpha \geq 0.7 < 0.8$	مقبول
.٤	$\alpha \geq 0.6 < 0.7$	مشكوك فيه
.٥	$\alpha \geq 0.5 < 0.6$	ضعيف
.٦	$\alpha < 0.5$	غير مقبول

Source : Sharma, B. (2016). *A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals*. Asian Pacific Journal of Health Sciences, 3(4), P. 273.

اذ نلاحظ من الجدول (24) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.716 - 0.913) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق

الهيكلية كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (24) : معاملات الثبات والصدق الهيكلية لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلية
1	الحساسية الاستراتيجية	0.821	0.906
	وحدة القيادة	0.830	0.911
	سيولة الموارد	0.832	0.912
	الرشاقة الاستراتيجية	0.913	0.956
٢	سرعة قرار الاستجابة	0.827	0.909
	الاتصالات وتدفق المعلومات	0.716	0.846
	حشد وتعبئة الموارد	0.774	0.880
	فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	0.900	0.949

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

سادساً: اختبار الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، أي قوة علاقة الارتباط ومدى معنويتها في هذا الإطار (, Abo Naser & Al Shobaki 2016: 12) وبذلك يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد.

ويوضح الجدول (25) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (25) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والابعاد والفقرات من جهة اخرى، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

الجدول (25) : الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	SS1	.830**	.711**	.01
		SS2	.782**	.647**	.01
		SS3	.773**	.637**	.01
		SS4	.675**	.643**	.01
		SS5	.763**	.542**	.01
	وحدة القيادة	LU1	.700**	.693**	.01
		LU2	.744**	.595**	.01
		LU3	.799**	.675**	.01
		LU4	.792**	.674**	.01
		LU5	.822**	.782**	.01
	سيولة الموارد	RF1	.740**	.663**	.01
		RF2	.809**	.711**	.01
		RF3	.692**	.657**	.01
		RF4	.826**	.758**	.01
		RF5	.690**	.634**	.01
RF6		.799**	.710**	.01	
سرعة قرار الاستجابة	RDS1	.808**	.648**	.01	
	RDS2	.654**	.689**	.01	
	RDS3	.785**	.617**	.01	
	RDS4	.812**	.734**	.01	
	RDS5	.779**	.725**	.01	
فاعلية ادارة الازمات التنظيمية	CIF1	حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			
	CIF2	.662**	.573**	.01	
	CIF3	.738**	.668**	.01	
	CIF4	.789**	.741**	.01	
	CIF5	.681**	.625**	.01	
حشد وتعبئة الموارد	RM1	.524**	.654**	.01	
	RM2	.778**	.538**	.01	
	RM3	.695**	.575**	.01	
	RM4	.704**	.696**	.01	
	RM5	.758**	.590**	.01	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

الفصل الثالث – المبحث الثاني

الوصف والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وابعادها

توطئة ...

يشتمل هذا المبحث على عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال عينة الدراسة لغرض قياس متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتحديد نتائج الإحصاءات الوصفية بالاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية ك(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، والاهمية النسبية) استناداً الى مخرجات برامج (Microsoft Excel & SPSS)، وكما يأتي :

ولاجل تحقيق اهداف الدراسة وتفسير اجابات عينتها وتحديد مستوياتها ميدانياً تم الاعتماد على تفسير الاوساط الحسابية المتحققة من خلال الرجوع الى خمس فئات تم تحديدها لهذا الغرض والتي تتناسب مع مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) المعتمد في تحديد اجابات العينة، وكما يتضح في الجدول (26) :

الجدول (26) : تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
١	1.80 – 1	منخفض جداً
٢	2.60 – 1.81	منخفض
٣	3.40 – 2.61	معتدل
٤	4.20 – 3.41	مرتفع
٥	5.00 – 4.21	مرتفع جداً

Source: Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan* " Journal of Social Sciences, Vol. (5), No. (4), P. 403 .

أولاً- وصف متغير الرشاقة الاستراتيجية وتشخيصها:

يتضمن وصف متغير الرشاقة الاستراتيجية وتشخيصها فقرتين، إذ تناولت الفقرة الاولى وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً، اما الفقرة الثانية فتناولت وصف وتشخيص متغير الرشاقة الاستراتيجية وابعاده اجمالياً، وكالاتي: -

١- وصف وتشخيص متغير الرشاقة الاستراتيجية تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص فقرات وأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد الحساسية الاستراتيجية

يتضح من الجدول (27) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الحساسية الاستراتيجية الذي تم قياسه بخمس فقرات (SS₁-SS₅) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.618) والانحراف المعياري (0.741) ومعامل الاختلاف النسبي (20.49%) والأهمية النسبية (72.36%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن وكالة الوزارة عينة الدراسة تهتم باستشعار المتغيرات البيئية والظروف المجتمعية التي تتغير باستمرار ولها تأثير في مجمل أداء الوزارة بشكل عام والوكالة بشكل خاص وهي تسعى إلى التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات بهدف الاستجابة للظروف وضمان تقديم الخدمات الأمنية بأفضل مستوى مطلوب للمواطنين.

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تشجع الحوار الداخلي المباشر وغير المباشر بين الجميع) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.921) وانحراف معياري بلغ (0.917) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.39%) وبأهمية نسبية بلغت (89.43%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تجمع بين عمليات استراتيجية موجهة خارجياً وعمليات تشاركية داخلية) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.339) وانحراف معياري بلغ (1.102) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.99%) وبأهمية نسبية بلغت (66.79%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (27) : الإحصاءات الوصفية لبعد الحساسية الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١-	تمتلك حساسية استراتيجية اتجاه المتغيرات الخارجية وتدرج هذه المتغيرات في الخطة الاستراتيجية للمنظمة.	3.564	0.939	26.35	71.27	4
٢-	تستخدم اليات مختلفة لفهم التطورات الاستراتيجية في وقت مبكر.	3.624	0.933	25.74	72.48	3
٣-	تتكيف بسرعة وبشكل شامل وفي جميع اقسام المنظمة.	3.642	0.956	26.25	72.85	2
٤-	تشجع الحوار الداخلي المباشر وغير المباشر بين الجميع	3.921	0.917	23.39	78.42	1
٥-	تجمع بين عمليات استراتيجية موجهة خارجياً وعمليات تشاركية داخلية.	3.339	1.102	32.99	66.79	5
-	المعدل العام لبعد الحساسية الاستراتيجية	3.618	0.741	20.49	72.36	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعد وحدة القيادة

يتضح من الجدول (28) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده وحدة القيادة الذي تم قياسه بخمس فقرات (LU_1-LU_5) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.815) والانحراف المعياري (0.772) ومعامل الاختلاف النسبي (20.23%) والأهمية النسبية (76.29%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن وكالة الوزارة عينة الدراسة تهتم بشكل واسع في تنمية المهارات القيادية لديها وهي تسعى إلى الاعتماد على نشر روح التعاون والعمل الجماعي ضمن قياداتها وكيفية تفاعلهم وتشارك المعلومات والمعارف فيما بينهم لتعزيز عمليات نقل المهارات وتحسين المؤهلات العلمية والميدانية وكيفية تحويل الخبرة إلى سلوكيات عملية ضمن فريق القيادة .

وقد حصلت الفقرة الثامنة التي محتواها (تسعى لإدارة القضايا الاستراتيجية بشكل جماعي وبروح تعاونية) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.897) وانحراف معياري بلغ (0.954) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.48%) وبأهمية نسبية بلغت (77.94%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة التاسعة التي محتواها (تحرص على إلزام أعضائها بقراراتها بعيداً عن القضايا ذات التوجهات الخاصة) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.691) وانحراف معياري بلغ (1.085) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.41%) وبأهمية نسبية بلغت (73.82%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابة مرتفع حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (28) : الاحصاءات الوصفية لبعده وحدة القيادة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
٦-	تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة .	3.861	0.943	24.42	77.21	2
٧-	يوجد مستوى عالي من التعاون والمشاركة بين أعضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3.861	0.956	24.76	77.21	3
٨-	تسعى لإدارة القضايا الاستراتيجية بشكل جماعي وبروح تعاونية .	3.897	0.954	24.48	77.94	1
٩-	تحرص على إلزام أعضائها بقراراتها بعيداً عن القضايا ذات التوجهات الخاصة.	3.691	1.085	29.41	73.82	5
١٠-	تعتمد على التغذية الراجعة لاختيار أفضل الطرائق الممكنة خلال جميع مراحل عملها	3.764	1.053	27.97	75.27	4
-	المعدل العام لبعده وحدة القيادة	3.815	0.772	20.23	76.29	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ج. وصف وتشخيص بعد سيولة الموارد

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده سيولة الموارد الذي تم قياسه بست فقرات (RF₁-RF₆) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.589) والانحراف المعياري (0.716) ومعامل الاختلاف النسبي (19.96%) والأهمية النسبية (71.78%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن وكالة الوزارة عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بكيفية تخصيص مواردها وإعادة توزيعها حسب متطلبات الهيكل التنظيمي والمستويات التنظيمية والظروف التي ترافقها أضف إلى ذلك أنها تسعى إلى الاستفادة من توزيع مواردها التنظيمية وإمكانية نقلها حسب الحاجة لتحقيق أفضل استثمار لها لتعزيز مجمل الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية التي يمكن أن تنتج بسبب أخطاء تخصيص الموارد أو عدم انسجامها مع متطلبات التشكيلات التنظيمية .

وقد حصلت الفقرة السادسة عشر التي محتواها (تحفز فرقها للتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتحسين وليس كواقع لإلقاء اللوم) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.667) وانحراف معياري بلغ (1.061) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.94%) وبأهمية نسبية بلغت (73.33%) ، وهذا يدل على أن مستوى الإجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة عشر التي محتواها (يسمح لها الهيكل التنظيمي بتوزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3,٥٥٢) وانحراف معياري بلغ (1.009) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.40%) وبأهمية نسبية بلغت (71.03%) ، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع حسب إجابات أفراد العينة

الجدول (29): الإحصاءات الوصفية لبعده سيولة الموارد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١١-	تمتلك القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة .	3.558	0.920	25.85	71.15	4
١٢-	يمكن تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.	3.649	1.047	28.68	72.97	2
١٣-	يسمح لها الهيكل التنظيمي بتوزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.	3.552	1.009	28.40	71.03	5
١٤-	تمتلك عمليات منضبطة لتقييم الوحدات والعاملين، وتوزيع مواردها.	3.533	1.021	28.91	70.67	6
١٥-	تمتلك الليات لتحديد المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة.	3.576	0.995	27.82	71.52	3
١٦-	تحفز فرقها للتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتحسين وليس كواقع لإلقاء اللوم.	3.667	1.061	28.94	73.33	1
-	المعدل العام لبعده سيولة الموارد	3.589	0.716	19.96	71.78	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٢- وصف وتشخيص متغير الرشاقة الاستراتيجية إجمالياً:

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (31) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.677) وبلغ الانحراف المعياري (0.648) و بلغ معامل الاختلاف (17.63%) و بلغت الاهمية النسبية (73.53%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الرشاقة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان وكالة الوزارة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بمستوى رشاقتها الاستراتيجية وامكانية الانتقال الى سيناريوهات مختلفة للاستجابة والتكيف من تغير الظروف البيئية والمجتمعية المحيطة بها وهذا من شأنه ان يعزز دورها في التنبؤ بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والاستعداد لها من خلال تفاعل فريق القيادة والتعاون والتعامل بروح الفريق والجماعة والاهتمام بانشطة تخصيص الموارد وتوزيعها حسب المتطلبات والحاجة وهذا بدوره يضيف نتائج ايجابية على الاداء بشكل عام .

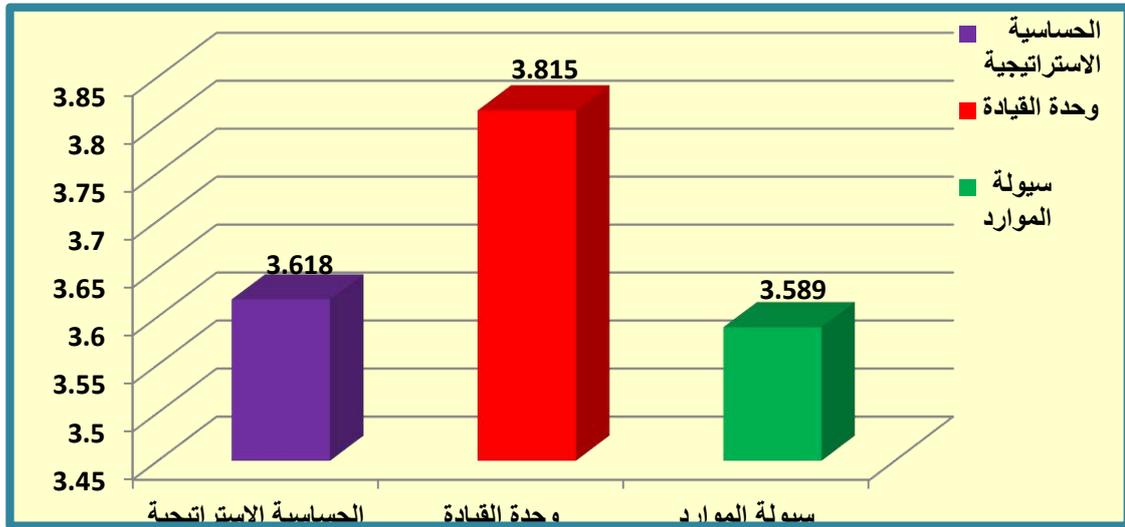
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الرشاقة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى وكالة الوزارة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (وحدة القيادة، الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (30).

الجدول (30) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١-	الحساسية الاستراتيجية	3.618	0.741	20.49	72.36	2
٢-	وحدة القيادة	3.815	0.772	20.23	76.29	1
٣-	سيولة الموارد	3.589	0.716	19.96	71.78	3
--	المعدل العام لمتغير الرشاقة الاستراتيجية	3.677	0.648	17.62	73.53	--

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel, SPSS).

ويوضح الشكل (46) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (46) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً: وصف متغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وتشخيصها:

يتضمن وصف متغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وتشخيصها فقرتين، تناولت الأولى الوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً، أما الثانية فتناولت الوصف الإحصائي لمتغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وأبعاده إجمالاً، وكالاتي: -

١- وصف متغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وتشخيصها تفصيلاً.

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات متغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية تفصيلاً وكما يأتي: -

أ. وصف وتشخيص بعد سرعة قرار الاستجابة.

يتضح من الجدول (31) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده سرعة قرار الاستجابة الذي تم قياسه بخمس فقرات (RDS_1-RDS_5) ، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.314) والانحراف المعياري (0.838) ومعامل الاختلاف النسبي (25.28%) والأهمية النسبية (66.28%) ، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن وكالة الوزارة عينة الدراسة تسعى إلى حد ما إلى الاهتمام بسرعة وتحديد التوقيت المناسب للاستجابة للتغيرات التي تحدث في عوامل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات والسيطرة على نتائجها.

وقد حصلت الفقرة الثامنة عشر التي محتواها (يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة) على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.636) وبانحراف معياري بلغ (0.982) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.97%) وبأهمية نسبية بلغت (61.82%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة السابعة عشر التي محتواها (تسعى لربط تقييم حالة الأزمة مع استراتيجية اتخاذ القرار) على أقل وسط حسابي حيث بلغ (3.091) وبانحراف معياري بلغ (1.081) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.97%) وبأهمية نسبية بلغت (61.82%)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة قد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابة مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (31) : الاحصاءات الوصفية لبعده سرعة قرار الاستجابة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١٧-	تسعى لربط تقييم حالة الأزمة مع استراتيجية اتخاذ القرار .	3.091	1.081	34.97	61.82	5
١٨-	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .	3.636	0.982	27.01	72.73	1
١٩-	تهتم بمراجعة وتطوير خطط لإداره الازمات باستمرار .	3.103	1.208	38.92	62.06	4
٢٠-	يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لمواجهة العديد من الازمات في ان واحد.	3.303	1.096	33.17	66.06	3
٢١-	تتوافر البرامج الكافية في مجال ادارة الازمات .	3.436	1.072	31.21	68.73	2
-	المعدل العام لبعده سرعة قرار الاستجابة	3.314	0.838	25.28	66.28	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel, SPSS).

ب. وصف بعد الاتصالات وتدفق المعلومات وتشخيصها:

يتضح من الجدول (32) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الاتصالات وتدفق المعلومات الذي تم قياسه بخمس فقرات (CIF1-CIF5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.492) والانحراف المعياري (0.725) ومعامل الاختلاف النسبي (20.76%) والاهمية النسبية (69.84%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان وكالة الوزارة تهتم ببعده الاتصالات وتوفير التقنيات الحديثة لاستخدامها في توفير وتدفق المعلومات الامنية من مصادرها المختلفة ضمن اقسامها ووحداتها الامنية بهدف الافادة منها في عمليات اتخاذ القرار ومعالجة مجمل المشاكل والازمات التي تحدث بين الحين والآخر والاستعداد لمواجهةها وتقليل اثارها السلبية .

وقد حصلت الفقرة الرابعة والعشرون التي محتواها (يجري توثيق وخرن المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الازمات للاستفادة منها مستقبلاً) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.733) وبانحراف معياري بلغ (0.982) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.31%) وبأهمية نسبية بلغت (47.67%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية والعشرون التي محتواها (تمتلك نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لإدارة الازمات وبالسرعة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.909) وبانحراف معياري بلغ (1.173)، وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (40.32%) وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

الجدول (32) : الاحصاءات الوصفية لبعث الاتصالات وتدقيق المعلومات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
٢٢-	تمتلك نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لإدارة الازمات وبالسرعة.	2.909	1.173	40.32	58.18	5
٢٣-	تحدث البيانات والمعلومات حول نشاطات العمل باستمرار لمواجهة الازمة.	3.691	1.016	27.52	73.82	2
٢٤-	يجري توثيق وخرن المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الازمات للاستفادة منها مستقبلاً.	3.733	0.982	26.31	74.67	1
٢٥-	تركز على ضمان الشفافية والافصاح عن المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب.	3.533	0.953	26.98	70.67	4
٢٦-	توجد مراكز اتصالات متخصصة للازمات ومجهزه بكافة الأجهزة والامكانيات لضمان تدقيق المعلومات عن الازمات.	3.594	1.152	32.07	71.88	3
-	المعدل العام للاتصالات وتدقيق المعلومات	3.492	0.725	20.76	69.84	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel SPSS).

ج. وصف وتشخيص بعد حشد وتعبئة الموارد

يتضح من الجدول (33) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعث حشد وتعبئة الموارد الذي تم قياسه بخمس فقرات (RM1-RM5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعث (3.567) والانحراف المعياري (0.703) ومعامل الاختلاف النسبي (19.71%)، والاهمية النسبية (71.33%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعث كان مرتفعاً مما يؤكد ان وكالة الوزارة عينة الدراسة تهتم بشكل خاص بمواردها التنظيمية المختلفة وتسعى الى توفيرها في الوقت المناسب بالكمية والنوعية المناسبة من اجل استثمارها في عمليات اتخاذ القرار ومواجهة الازمات التي تمر بها الوكالة وتحقيق افضل انتفاع من هذه الموارد من خلال توجيه استخدامها لتحقيق الاهداف المحددة مسبقاً.

وقد حصلت الفقرة الثامنة والعشرون التي محتواها (تمتلك القدرة على توفير الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة في الوقت المناسب) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.806) وبانحراف

معياري بلغ (1.098) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.85%) وبأهمية نسبية بلغت (76.12%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.
في حين حصلت الفقرة السابعة والعشرون التي محتواها (تمتلك الموارد اللازمة لإدارة اعمالها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.830) وبانحراف معياري بلغ (1.057) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (37.35%) وبأهمية نسبية بلغت (56.61%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

الجدول (33): الاحصاءات الوصفية لبعدها حشد وتعبئة الموارد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
٢٧-	تمتلك الموارد اللازمة لإدارة اعمالها	2.830	1.057	37.35	56.61	5
٢٨-	تمتلك القدرة على توفير الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة في الوقت المناسب	3.806	1.098	28.85	76.12	1
٢٩-	تسعى دائماً لتقليل الخسائر البشرية فضلاً عن الخسائر المادية التي تلحق بالعاملين عند وقوع الأزمة.	3.600	0.909	25.26	72.00	4
٣٠-	يتم التركيز على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند بروز الحاجة اليها .	3.794	0.907	23.91	75.88	2
٣١-	غالباً ما يجري مناقلة الموارد بين دوائر الوزارة عند حدوث الأزمات .	3.703	1.100	29.71	74.06	3
-	المعدل العام لبعدها حشد وتعبئة الموارد	3.567	0.703	19.71	71.33	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel, SPSS)

٢- وصف وتشخيص متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (34) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.458) وبلغ الانحراف المعياري (0.672) وبلغ معامل الاختلاف (19.45%) وبلغت الاهمية النسبية (69.15%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان وكالة الوزارة عينة الدراسة تهتم بشكل كبير في تحديد خطوات وانشطة ادارة الازمات التنظيمية التي تتعرض لها وتسعى باستمرار الى الاستجابة لظروف الازمات والافادة من استراتيجيات حل الازمات بفترات سابقة اعتماداً على اتصالاتها المختلفة بمصادر المنتشرة في مواقع مختلفة وتدقق المعلومات المستمر وحشد مواردها المختلفة في هذا الاطار .

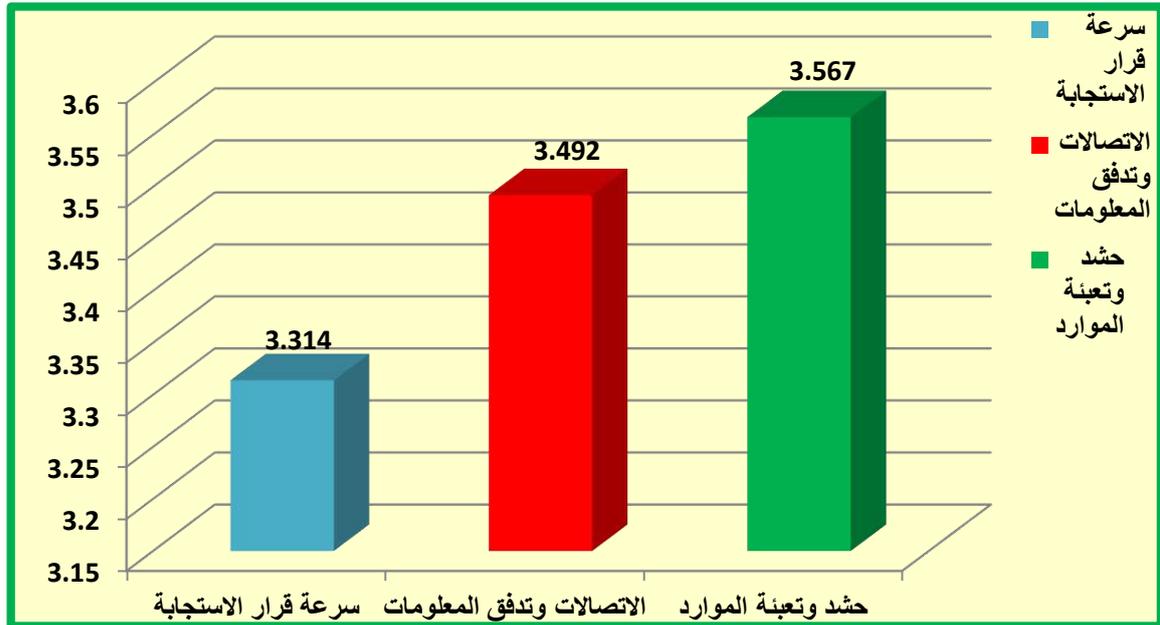
أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية الفرعية ميدانياً على مستوى وكالة الوزارة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (حشد وتعبئة الموارد، الاتصالات وتدفق المعلومات، وسرعة قرار الاستجابة) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (34).

الجدول (34) : الإحصاءات الوصفية لمتغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
١-	سرعة قرار الاستجابة	3.314	0.838	25.28	66.28	3
٢-	الاتصالات وتدفق المعلومات	3.492	0.725	20.76	69.84	2
٣-	حشد وتعبئة الموارد	3.567	0.703	19.71	71.33	1
--	المعدل العام لمتغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية	3.458	0.672	19.45	69.15	--

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel, SPSS).

ويوضح الشكل (47) ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (47): التمثيل البياني لأبعاد متغير فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel.)

الفصل الثالث - المبحث الثالث

الختبار فرضيات الدراسة

توطئة...

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة الحالية بما تحتويه من فرضيات ارتباط وتأثير في مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات المعملية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات، وبذلك يشتمل هذا المبحث على فقرتين رئيسيتين خصصت الاولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها، وعلى النحو الاتي:

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية) استخدم الباحث اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية) بابعاده الفرعية (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) والمتغير التابع (فاعلية ادارة الازمات التنظيمية). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (35):

الجدول (35): فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$(\pm 0.30 - 0.49)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$(\pm 0.50 - 0.69)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$(\pm 0.70 - 0.99)$

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

ويظهر الجدول (36) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية، يشير الى نوع الاختبار (2-tailed)، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها، فإذا ظهرت العلامة

(**) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (٠,٠١) ودرجة ثقة (٩٩%) ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة ثقة (٩٥%) .

الجدول (36): معاملات الارتباط بين الرقابة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المتغيرات		الحساسية الاستراتيجية SS	وحدة القيادة LU	سيولة الموارد RF	الرقابة الاستراتيجية Str.Agi.
فاعلية ادارة الازمات التنظيمية EffOCM	Pearson Correlation	.510**	.555**	.628**	.656**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	165	165	165	165

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

اذ تشير نتائج الجدول (36) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الرقابة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.656) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة ثقة (٩٩%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان وكالة الوزارة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد الرقابة الاستراتيجية من حيث تتبع التطورات البيئية ومدى التغيرات فيها وامكانية الاستجابة لها والتكيف معها بالاعتماد على خطوط الاتصال المتنوعة ومسارات تدفق معلوماتها الامنية من عدة مصادر والاهتمام بتخصيص الموارد والايفاء بمتطلباتها واستثمارها بأفضل اسلوب من شأنه ان يحسن اداء الوكالة في ادارة الازمات التنظيمية التي تواجهها.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحساسية الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (36) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الحساسية الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.510) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة ثقة (٩٩%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي وكالة الوزارة عينة الدراسة الى الاهتمام بمتغير الرقابة الاستراتيجية من حيث تحسس التغيرات المتوقعة في الظروف البيئية والمجتمعية وطبيعة التحديات

والتهديدات التي يمكن ان تواجهها والاستجابة لمجمل هذه الظروف والتكيف معها بهدف تطويعها واتخاذ القرارات الفاعلة التي تعود بنتائجها الايجابية على الوكالة والوزارة بشكل عام من شأنه ان يعزز امكاناتها في ادارة الازمات التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد وحدة القيادة وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (36) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد وحدة القيادة وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.555^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة باهتمام وكالة الوزارة عينة الدراسة بفريق القيادة وسعيها الى تنمية مهاراتهم القيادية الذهنية والفكرية والادارية والفنية وتعزيز امكاناتهم في التعامل مع المواقف المختلفة اعتماداً على طبيعة وروح التعاون والتشارك والتشاور في اتخاذ القرارات وطرح الافكار وتبادل الآراء وتفسير المواقف وتحديد الاستجابات المختلفة استناداً الى الخبرات المتوفرة والمعلومات الواردة من مصادرها من شأنه ان يحسن قدرة الوكالة في زيادة سرعة قرار الاستجابة وكيفية التعامل مع الازمات التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد سيولة الموارد وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية).

أظهرت نتائج الجدول (36) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير سيولة الموارد وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.628^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية ($0,01$) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي وكالة الوزارة عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد سيولة الموارد من حيث توفير مجمل الموارد الضرورية لتقديم الخدمات الامنية على الخصوص الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية والمادية وتوزيعها حسب المتطلبات والحاجة وامكانية اعادة تخصيصها حسب مستحدثات الهياكل التنظيمية والمستويات الادارية وهذا من شأنه ان يعزز قدرة الوكالة على مواجهة الازمات التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

لأجل اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها استند الباحث الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الإحصائية لتحليل البيانات، وبذلك هي تتعامل مع النماذج السببية وتحليل الانحدار والمسار والتي يمكن اعتبارها حالات خاصة لـ (SEM)، ويعد نموذج المعادلات البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام الذي يعد الانحدار البسيط والمتعدد جزءاً منه (الهنداوي، ٢٠٠٧ : ١٢). ونمذجة المعادلة الهيكلية تقنية معقدة ومتعددة المتغيرات مناسبة تماماً لاختبار العلاقات المختلفة المفترضة أو المقترحة بين المتغيرات بالمقارنة مع عدد من الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية وتمتاز بعدد من المزايا مقارنة بأساليب التحليل الأخرى (Nami& Koizumi , 2013: 23)

وبالتالي يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها، وكما يأتي:

اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية)

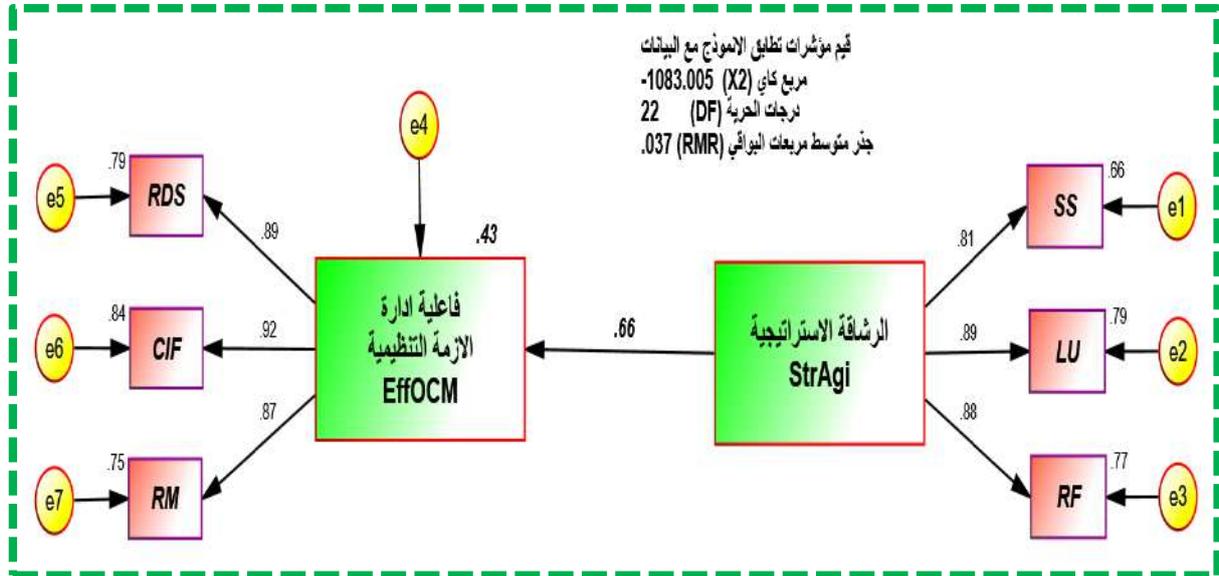
يوضح الشكل (48) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.037) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.66) وهذا يعني ان متغير الرشاقة الاستراتيجية يؤثر في متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (٦٦%) على مستوى وكالة الوزارة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الرشاقة الاستراتيجية في وكالة الوزارة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (66%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (37) البالغة (11.118) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (48) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.43) وهذا يعني بأن متغير الرشاقة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في وكالة الوزارة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (57%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام وكالة الوزارة عينة الدراسة برشاققتها الاستراتيجية والتوجه نحو التكيف واستشعار ظروف البيئة والتنبؤ بتغييراتها والاهتمام بفريق القيادة والتعامل بروح الفريق والجماعة والتشارك في صياغة الاهداف واتخاذ القرار وتحقيق أفضل استثمار للموارد التنظيمية يمكن ان يحسن

امكاناتها في تحقيق مستوى عال من فاعلية ادارة الازمات التنظيمية التي يمكن ان تواجهها بين الحين والآخر.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (48) تأثير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (37)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
EffOCM <--- StrAgi	.656	.689	.062	11.118	***
SS <--- StrAgi	.813	.934	.052	17.877	***
LU <--- StrAgi	.891	1.067	.042	25.164	***
RF <--- StrAgi	.877	1.000			
RDS <--- EffOCM	.891	1.100	.044	25.088	***
CIF <--- EffOCM	.919	.981	.033	29.763	***
RM <--- EffOCM	.868	.919	.041	22.342	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

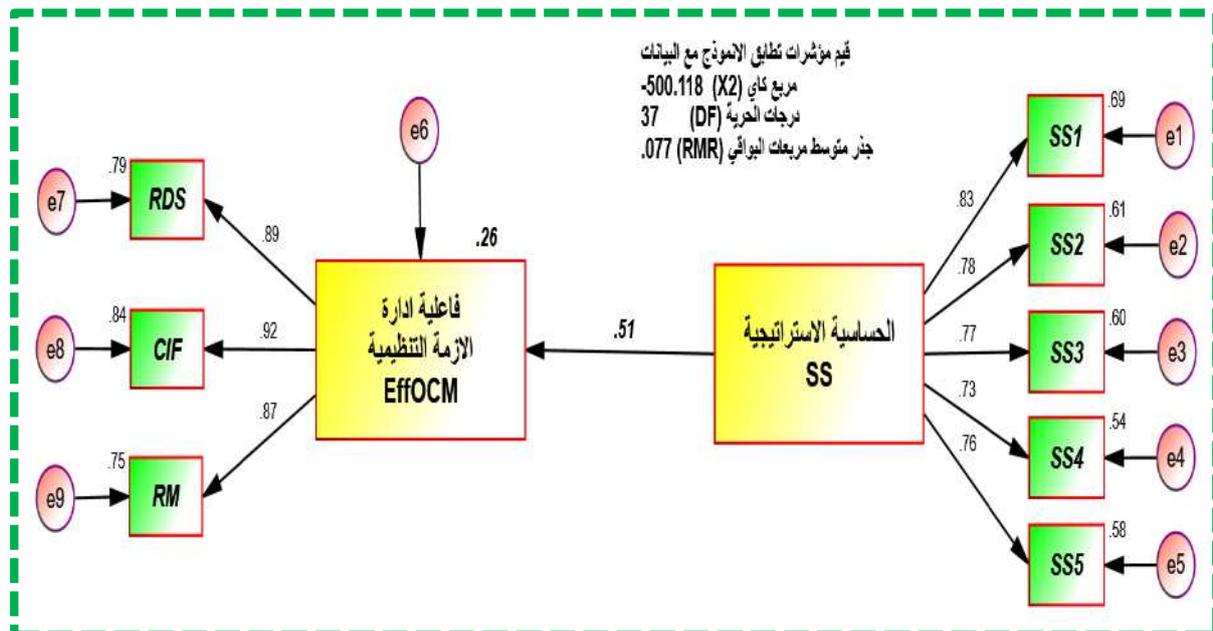
- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحساسية الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية)

يوضح الشكل (49) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعده الحساسية الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.077) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.51) وهذا يعني ان متغير الحساسية الاستراتيجية يؤثر في متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (51%) على مستوى وكالة الوزارة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الحساسية الاستراتيجية في وكالة الوزارة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (51%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (38) البالغة (7.590) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (49) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.26) وهذا يعني بأن متغير الحساسية الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في وكالة الوزارة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام وكالة الوزارة عينة الدراسة باستشعار ظروف البيئة ومختلف المتغيرات المجتمعية التي يمكن تؤثر على جودة الخدمات الامنية المقدمة للمواطنين وتوفير المناخات والظروف الملائمة والداعمة لتحقيق أفضل استجابة لهذه التغيرات يمكن ان يحسن اداء الوكالة في مواجهة التهديدات التي تحصل بين الحين والآخر وتحقيق أفضل مستوى من فاعلية ادارة الازمات التنظيمية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (49) تأثير الحساسية الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (38)

مسارات ومعلمات اختبار تأثير الحساسية الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
EffOCM <---	SS	.510	.467	.061	7.590	***
SS1 <---	SS	.830	1.050	.055	19.030	***
SS2 <---	SS	.782	.984	.061	16.091	***
SS3 <---	SS	.774	.999	.064	15.676	***
SS4 <---	SS	.734	1.000			
SS5 <---	SS	.764	1.135	.075	15.176	***
RDS <---	EffOCM	.891	1.100	.044	25.088	***
CIF <---	EffOCM	.919	.981	.033	29.763	***
RM <---	EffOCM	.868	.919	.041	22.342	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

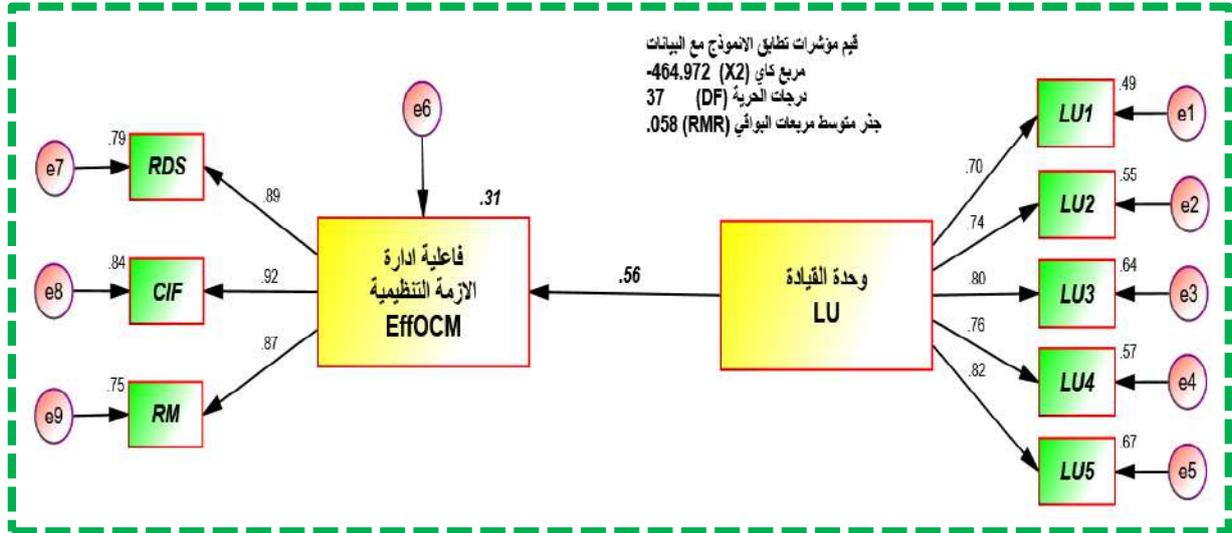
٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لوحدة القيادة في فاعلية ادارة

الازمات التنظيمية)

يوضح الشكل (50) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعدها وحدة القيادة في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.058) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعيارى قد بلغت (0.56) وهذا يعني ان بعد وحدة القيادة يؤثر في متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (56%) على مستوى وكالة الوزارة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من وحدة القيادة في وكالة الوزارة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (56%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (39) البالغة (8.553) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (50) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.31) وهذا يعني بأن بعد وحدة القيادة قادر على تفسير ما نسبته (31%) من التغيرات التي تطرأ على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في وكالة الوزارة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (69%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام وكالة الوزارة عينة الدراسة بفريق القيادة وكيفية تدعيم او اصر العلاقة الحميمة بين الاعضاء والاهتمام ببث روح الالفة والتعاون في اداء الاعمال وتنفيذ الواجبات والسعي الى تنمية المهارات القيادية للفريق وتشارك المعلومات والمعارف ونقل الجوانب الايجابية للأخرين ومعالجة السلبية منها يمكن ان يعزز امكانية فريق القيادة في مواجهة الازمات التنظيمية التي تواجه الوكالة . واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (50) تأثير وحدة القيادة في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (39): مسارات ومعلمات اختبار تأثير وحدة القيادة في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
EffOCM <--- LU	.555	.488	.057	8.553	***
LU1 <--- LU	.701	.857	.068	12.579	***
LU2 <--- LU	.744	.921	.065	14.266	***
LU3 <--- LU	.801	.993	.058	17.116	***
LU4 <--- LU	.756	1.000			
LU5 <--- LU	.822	1.118	.061	18.452	***
RDS <--- EffOCM	.891	1.100	.044	25.088	***
CIF <--- EffOCM	.919	.981	.033	29.763	***
RM <--- EffOCM	.868	.919	.041	22.342	***

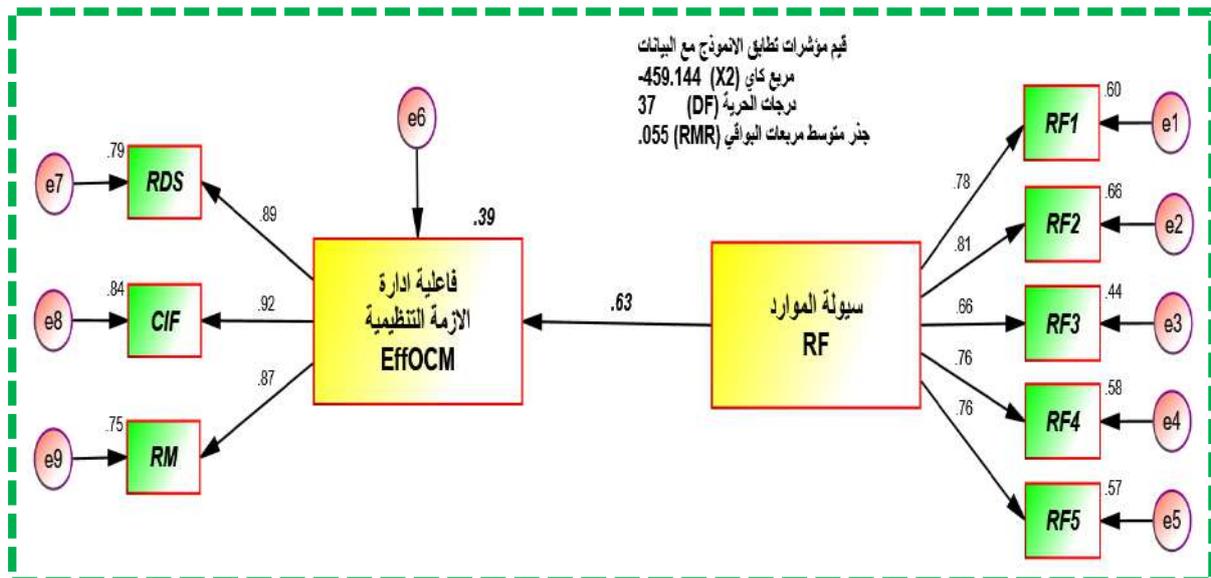
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسيولة الموارد في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية)

يوضح الشكل (51) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد سيولة الموارد في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.055) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.63) وهذا يعني ان بعد سيولة الموارد يؤثر في متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (63%) على مستوى وكالة الوزارة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من سيولة الموارد في وكالة الوزارة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (63%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (40) البالغة (10.338) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (51) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.39) وهذا يعني بأن بعد سيولة الموارد تقدر على تفسير ما نسبته (39%) من التغيرات التي تطرأ على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في وكالة الوزارة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (61%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك بان اهتمام وكالة الوزارة عينة الدراسة بتحقيق أفضل استثمار لمواردها التنظيمية المختلفة وضمان توفيرها حسب المتطلبات وتوجيهها لما يحقق الاهداف المطلوبة ومرونة الافادة منها في جميع اقسام الوكالة والسعي الى تخفيض تكاليفها من خلال استخدامها بأفضل صورة ممكنة يمكن ان يعزز قدرات الوكالة في تحقيق مستويات متقدمة من الاداء ومواجهة الازمات التنظيمية. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (51) تأثير سيولة الموارد في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

جدول (40): مسارات ومعلمات اختبار سيولة الموارد في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المسارات Paths		الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P	
EffOCM	<---	RF	.628	.579	.056	10.338	***
RF1	<---	RF	.777	.987	.062	15.828	***
RF2	<---	RF	.810	1.163	.066	17.701	***
RF3	<---	RF	.665	.918	.081	11.391	***
RF4	<---	RF	.764	1.000			
RF5	<---	RF	.757	1.038	.070	14.839	***
RDS	<---	EffOCM	.891	1.100	.044	25.088	***
CIF	<---	EffOCM	.919	.981	.033	29.763	***
RM	<---	EffOCM	.868	.919	.041	22.342	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

• الاستنتاجات

المبحث
الأول

• التوصيات

المبحث
الثاني

الفصل الرابع - المبحث الأول

الاستنتاجات

بناءً على ما ورد في الإطار النظري والتطبيقي للدراسة وما تمخض من نتائج التحليلات والاختبارات الإحصائية فإن هذا المبحث سيختص بعرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ووفق الآتي:

١. أوضحت نتائج الاحصاءات الوصفية بان متغير (الرشاقة الاستراتيجية) ذا مستوى عالي من الأهمية، على مستوى وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، مما يستدل من ذلك ان وكالة الوزارة عينة الدراسة تمتلك رشاقة استراتيجية وتولي اهتمام كبير برشاقة عملياتها وانشطتها وتعزيز مواردها الرشيقة. وهذا ما ينعكس بصورة ايجابية على فاعليتها في ادارتها للزامات التنظيمية.

٢. اوضحت النتائج الميدانية لعينة البحث بان بعد (الحساسية الاستراتيجية) ذو مستوى عالٍ من الأهمية لوكالة الوزارة عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الثانية حسب أدراك افراد العينة لهذا البعد ووفقاً لإجاباتهم، مما يدل على ذلك ان الوكالة عينة الدراسة تمتلك حساسية استراتيجية وتولي اهتمام باستشعار المتغيرات البيئية والتنبؤ بها باستمرار بما يسهم في سرعة استجابتها وتكيفها مع تلك الظروف، لضمان توفير متطلبات العمل الامني لمنسوبيها وتقديم الخدمات لكافة المواطنين بمستوى عالي على حد سواء.

٣. اوضحت النتائج الميدانية لعينة البحث بان بعد (وحدة القيادة) ذو مستوى عالي من الأهمية، وجاءت في المرتبة الاولى حسب مدى إدراك افراد العينة لهذا البعد ووفقاً لإجاباتهم، مما يستدل على ذلك بان الوكالة مدار البحث تمتلك عنصر وحدة القيادة وتولي اهتمام وبشكل واسع على تنمية المهارات القيادية لفريق العمل وقياداتها في صياغة واتخاذ القرارات السريعة والهامة ضمن البيئة الديناميكية التي تعمل بها ، وكما يدل على مدى تمسك العاملين في المنظمة وولائهم لها والاعتقاد القوي بأهدافها وقيمها واندماج الافراد مع فرق العمل في صنع القرارات الاستراتيجية ، فضلاً عن نشر روح

العمل الجماعي والحوار البناء و حرية واحترام وابداء الرأي، مما يعزز من دور قياداتها في اتخاذ القرارات الفاعلة والرصينة التي تسهم في تحسين عملها الأمني.

٤. اوضحت نتائج الميدانية لعينة البحث بان بعد (سيولة الموارد) ذو مستوى عالٍ من الأهمية، وجاءت في المرتبة الثالثة حسب مدى إدراك افراد العينة لهذا البعد ووفقاً لإجاباتهم، مما يستدل من ذلك بان الوكالة مدار البحث تمتلك مرونة في إدارة مواردها وتولي اهتمام كبير في كيفية تخصيص وتوزيع ونقل وتدوير مواردها بين الأقسام وفقاً لمتطلبات الهيكل التنظيمي والمستويات التنظيمية وظروف العمل التي ترافقها ، مع امكانية تحديد المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة، فضلاً عن الاهتمام بالكوادر التخصصية واستقطاب الأشخاص ذوي الخبرات العالية من اجل زجهم ضمن التشكيلات التي تعاني من ضعف في أدائها مما يسهم في نشر المعرفة بين الاقسام لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها.

٥. أوضحت النتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير (فاعلية إدارة الازمات التنظيمية) بانه ذو مستوى عالٍ من الأهمية، على مستوى وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، مما يستدل من ذلك ان وكالة الوزارة عينة الدراسة تمتلك فاعلية في ادارتها للازمات التنظيمية وتولي اهتمام كبير في اكتشاف نقاط الضعف والتحديات البيئية من خلال سرعة اتخاذها للقرارات، استجابةً للمتغيرات الديناميكية الطارئة ووفق خطط استباقية تمكنها من حشد وتعبئة كافة مواردها لتتناسب مع تلك الظروف في مواجهتها للازمات التنظيمية الطارئة.

٦. اوضحت النتائج الميدانية لعينة البحث بان بعد (سرعة قرار الاستجابة) ذو مستوى معتدل من الأهمية، وجاءت في المرتبة الثالثة حسب مدى إدراك افراد العينة لهذا البعد ووفقاً لإجاباتهم، مما يستدل من ذلك بان الوكالة مدار البحث تسعى الى زيادة سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية، من خلال المسح البيئي بصورة شاملة ودورية، ومراجعة خططها لتحديد السياسات والبرامج الفاعلة في مواجهة الازمات او التقليل من أثرها.

٧. أوضحت النتائج الاحصاءات الوصفية لبعء (الاتصالات وتدقق المعلومات) بانه ذو مستوى عالٍ من الأهمية، على مستوى وكالة الوزارة مدار البحث، وجاء في المرتبة الثانية حسب مدى أدراك افراد العينة لهذا البعد ووفقاً لإجاباتهم، ويستدل من ذلك ان وكالة الوزارة عينة الدراسة تمتلك أنظمة اتصالات فاعلة وتسعى الى تطويرها بشكل مستمر لتمكنها من تدقق المعلومات الى متخذي القرار خلال حدوث الازمة، فضلاً عن اسهامه في توفير ومشاركة المعلومات لكافة الاقسام خلال عملية اتخاذ القرار وعند حدوث الازمة،

٨. أوضحت النتائج الاحصاءات الوصفية لبعء (حشد وتعبئة الموارد) بانه ذو مستوى عالي من الأهمية، على مستوى وكالة الوزارة مدار البحث، وجاء هذا البعد في المرتبة الاولى حسب مدى أدراك افراد العينة لهذا البعد ووفقاً لإجاباتهم، ويستدل من خلاله على ان وكالة الوزارة عينة الدراسة تمتلك القدرة على حشد وتعبئة مواردها لمواجهة الحالات الطارئة وخلال حدوث الازمات، كما تولي اهتمام بشكل كبير لمختلف مواردها التنظيمية وتسعى الى تطويرها وتوفيرها بالوقت المناسب وفي المكان المناسب للاستفادة منها لتعزيز فاعليتها في ادارتها للازمات التنظيمية.

٩. أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الازمات التنظيمية، وذلك نتيجة لقبول جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يشير الى ان اهتمام وكالة الوزارة عينة الدراسة برشاققتها الاستراتيجية وخططها من حيث المتطلبات والإجراءات وامكانية الانتقال من خطة الى أخرى حسب الظروف والمواقف المتغيرة ومعطيات البيئة ومتغيراتها من شأنه ان يعزز فاعلية الوكالة في إدارة الازمات التنظيمية التي تمر بها.

١٠. أظهرت النتائج بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية إذ يأتي ذلك من خلال قبول الفرضيات الفرعية كافة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، وهذا يعكس التأثير البارز لكل من بعد الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد ووحدة القيادة كلاً على حده في منح وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية الفاعلية عند ادارتها للازمات التنظيمية.

١١. تبين ان وكالة الوزارة عينة الدراسة لها تأثير في مجمل أداء الوزارة بشكل عام والوكالة بشكل خاص كونها وحسب المهام المناطة بها ووفق هيكلها التنظيمي لها تعد المسؤولية المباشرة عن إدارة موارد الوزارة (المالية، البشرية، المادية)، وهذا ما يجعل قراراتها ذات تأثير استراتيجي على كافة تشكيلات الوزارة.

١٢. من خلال البيانات الواردة في المعلومات التعريفية لعينة الدراسة تبين بان وكالة الوزارة تولي اهتماماً كبيراً في تدريب وتطوير كوادرها الوظيفية كونه من الوظائف الاساسية التي تستند اليها الوكالة واستناداً الى ذلك فان وكالة الوزارة تخصص مبالغ مالية كافية لتمويل برامجها التدريبية لتطوير كوادرها القيادية والوظيفية.

الفصل الرابع - المبحث الثاني

التوصيات

يقدم هذا المبحث مجموعة من التوصيات بناءً على ما تمخض من استنتاجات توصل إليها الباحث خلال ما ورد في المبحث السابق، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات وكما يأتي:

١. تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لما لها من دور في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات من خلال تحفيز مشاركة المدراء والعاملين وإيجاد نظم اتصالات ومعلومات يعمل على تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة والمهمة في الوقت المناسب مما يعزز قدرتهم في سرعة استجابتهم على اتخاذ القرارات المناسبة خلال الموقف الازموي.
٢. إعداد البرامج الوافية والمتخصصة في ادارة الازمة وذلك من اجل زيادة الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات خلال حدوث الازمات.
٣. ضرورة التركيز على الافراد ذوي الخبرة من قبل مدراء التشكيلات لعينة البحث وزجهم ضمن المفاصل ذات الأداء دون مستوى الطموح لغرض الإفادة منهم في رفع مستويات تلك التشكيلات والوصول الى مستويات أداء عالي يلبي الرغبة والطموح.
٤. تطوير مهارات العاملين من الناحية القيادية والذهنية والفكرية والادارية والفنية وتشارك المعلومات والمعارف والخبرات السابقة واشراكهم بالندوات والمؤتمرات وورش العمل والحلقات النقاشية المقدمة من قبل المانحين الدوليين ذات التخصصات النوعية.
٥. دعم سعي الوزارة لزيادة قدرتها على التعلم من الأزمات السابقة عبر تحليل ادائها السابق وأسباب إخفاقاتها السابقة وتقييم كفاءة وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها وكما يمكن مقارنة خططها وممارساتها في ادارة الأزمات مع دول أو مؤسسات اخرى ، ودمج الدروس المستفادة في خطط ادارة الأزمة فضلاً عن توثيق المعرفة المتحصلة وخبزنها من تجربة التعامل مع الأزمات السابقة .

٦. تفعيل نظام الحكومة الالكترونية في الوزارة وذلك من اجل زيادة سرعة اتخاذ القرار و الاستجابة السريعة عند حدوث الازمات.

٧. لاهتمام بتوفير الموارد (البشرية والمالية والمعلوماتية والمادية) وتخصيصها والايفاء بمتطلباتها واستثمارها بالشكل الأفضل ما يعزز من أداء وكالة الوزارة في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية.

٨. ضرورة المواءمة بين مواقف الازمات السابقة او الحالية التي حدثت مع القرارات الاستراتيجية المتخذة، على ان تكون هذه القرارات مستندة الى رؤية واضحة ومبنية على تحليل دقيق للأحداث الحالية والمتوقعة.

٩. قيام وكالة الوزارة بإيجاد او تطوير كادر وظيفي مؤهل ومدرب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، بالإضافة الى استثمارها لمواردها المعلوماتية في إيجاد البدائل المناسبة للازمات التي تعصف بها، مما يسهم في تعزيز جهود وكالة الوزارة في فاعليتها لإدارة الأزمة التنظيمية.

١٠. انشاء مركز او شعبة متخصصة في ادارة الأزمات في الوزارة، وبناء فرق عمل يهتم بشكل أساسي في تحليل وتشخيص الازمات قبل وقوعها من خلال القيام بمسح استباقي لأي حدث على أن ترفع نتائج المسح بتقرير بشكل فصلي الى الادارة العليا.

١١. تعزيز روح المواطنة لدى العاملين في وزارة الداخلية لغرض مد جسر رابط بينها وبين جمهورها مما يزيد من اتصالها مع المواطنين.

المقترحات:

أ- اعداد دراسة مقارنة للمتغيرين الرئيسة لبيئة مغايرة عن هذه الدراسة.

ب- اعداد دراسة عن علاقة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية

ت- دراسة دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العمل الاستباقي للعاملين.

ث- دور التفكير الإبداعي في الرشاقة الاستراتيجية

ج- دراسة الاتصالات ونظم المعلومات ودورها في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية

ح- الرشاقة الاستراتيجية ودورها في عملية اتخاذ القرارات.



قائمة المصادر

أولاً- قائمة المصادر العربية

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب والمعاجم:

١. ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل، جمال الدين، ١٩٩٩، معجم لسان العرب، ط ٣، ج ٥، دار احياء التراث العربي للطباعة والنشر، لبنان - بيروت، ص ٢٢١
٢. أبو فارة، يوسف احمد، (٢٠٠٩)، إدارة الازمات، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. إسماعيل، وائل محمد، (٢٠١٣)، نظرية ادارة الازمة الدولية، الطبعة الاولى، مكتبة السنهوري، بغداد، العراق.
٤. توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٩)، إدارة الازمات: التخطيط لما قد لا يحدث، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، مصر.
٥. جاد الله، محمود، (٢٠١٥)، إدارة الازمات، دار اسمة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
٦. جلدة، سليم بطرس، (٢٠١١)، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الازمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. حواش، جمال، (٢٠٠٩)، سيناريو الازمات والكوارث تطبيقات عملية، الطبعة الاولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٨. الخضيرى، محسن احمد، (٢٠٠٢)، إدارة الازمات: علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
٩. داغر، منقذ محمد و صالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، نينوى، العراق.
١٠. الدليمي، حمد فواز و دودين، احمد يوسف، (٢٠١١)، إدارة الازمات الدولية: المالية والاقتصادية، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
١٢. الدويك، عبد الغفار عفيفي، (٢٠١٤)، إدارة الازمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الاولى، الاكاديميون للنشر والتوزيع و دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر، (١٩٨٦)، مختار الصحاح، دار المعاجم في مكتبة لبنان ، بيروت .
١٤. الربيعي، ضمياء حسين، (٢٠١٤)، التغطية الصحفية للازمات: دليل عملي في الاساليب والاتجاهات، دار الجواهري للطباعة والنشر، بغداد، العراق
١٥. شمة، محمد حنفي، (٢٠١٤)، فن إدارة الازمات، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
١٦. الشيخ، سوسن سالم، (٢٠٠٢)، إدارة ومعالجة الازمات في الإسلام، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
١٧. شيرمهرون، (٢٠١١)، إدارة الازمات، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
١٨. الصيرفي، محمد، (٢٠١١)، إدارة الازمات، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
١٩. عباس، صلاح، (٢٠١٠)، إدارة الازمات في المنشأة التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.

٢٠. عبد العزيز، حاتم، (٢٠١٤)، التخطيط الأمني لإدارة الازمات والكوارث: التعريف - الخصائص - الأسباب - المواجهة - الآثار، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة مصر.
٢١. عيد، صلاح بسيوني، وفليح، عبد المنعم، و أبو شناف، زايد سالم، و الزمر، عماد سعيد، (٢٠١٧)، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر.
٢٢. فهمي، محمد سيد، (٢٠١٢)، إدارة الازمات مع الشباب، دار الكتاب والوثائق القومية - المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
٢٣. القريشي، فالح، (٢٠١٦)، تدريب القيادات التربوية لإدارة الازمات التربوية في العراق: برنامج مقترح في ضوء الاحتياجات الإدارية والفنية، الطبعة الأولى، مطبعة الساقى، مركز العراق للدراسات والنشر، بغداد، العراق.
٢٤. قنديلجي، عامر إبراهيم، و الجنابي، علاء الدين عبد القادر، (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٢٥. القهوجي، صائب، (٢٠١٠)، إدارة الازمات والكوارث المعاصرة، مركز الدراسات الاستراتيجية، دمشق، سوريا.
٢٦. كورتل، فريد و كحيلية، امال، (٢٠١٦)، إدارة الازمات في عالم متغير، الطبعة الاولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
٢٧. كيم، ديبلو. تشان و موبورني، رينيه، (٢٠١٨)، استراتيجية المحيط الأزرق: كيفية انشاء مساحة سوقية لانزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية، الطبعة الولي، مكتبة جريب. للنشر، الامارات.
٢٨. اللامي، غسان قاسم داوود و العيساوي، خالد عبد الله إبراهيم، (٢٠١٦)، إدارة الازمات : الأسس والتطبيقات، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٩. لكريني، ادريس، (٢٠١٠)، إدارة الازمات في عالم متغير: المفاهيم والمقومات والوسائل والتحديات، الطبعة الاولى، المركز العلمي للدراسات السياسية- مطبعة الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
٣٠. ماهر، احمد، (٢٠٠٦)، ادرة الازمات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر.
٣١. محمد، السيد السعيد عبد الوهاب، (٢٠٠٦)، استراتيجية إدارة الازمات والكوارث - دور العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٣٢. محمد، بهاء زكي، (٢٠١٦)، الإصلاح الإداري لمواجهة الازمات، دار الجواهري، بغداد، العراق.
٣٣. المساعدة، ماجد عبد الهادي، (٢٠١٢)، إدارة الازمات: المداخل- المفاهيم- العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٤. مسعود، جبران، (١٩٩٢)، معجم الرائد: معجم لغوي عصري رتبت مفرداته وفقاً لحروفها الأولى، الطبعة السابعة، دار العلم للملايين: مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان.
٣٥. المومني، نائل محمد، (٢٠٠٧)، إدارة الكوارث والازمات، الطبعة الاولى، مطبعة الروزنا_ ماركا الشمالية، عمان، الاردن.
٣٦. ناصر(أ)، دحان حزام، (٢٠١٨)، إدارة الازمات وشرعية المعلومات في اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
٣٧. ناصر(ب)، دحان ناصر، (٢٠١٨)، إدارة الازمات بين النظرية والتطبيق، دار الكتب والدراسات العربية، الإسكندرية، مصر.
٣٨. النعيبي، مقداد احمد نوري، المحاسبة الرشيقة ودورها في تقويم الاداء، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠١٧.
٣٩. الهدمي، ماجد سلام و محمد، جاسم، (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ت - الرسائل والاطاريح

٤٠. أبو حجر، نسرين فايز، (٢٠١٦)، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الازمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، رسالة ماجستير(مذكورة)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.

٤١. ابو عمر، هاني عبد الرحمن محمد، (٢٠٠٩)، فاعلية نظم المعلومات الادارية والمحوسبة واثرها في ادارة الازمات : دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين، رسالة ماجستير (منشورة) ، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين .
٤٢. أبو مراد، ماجد احمد، (٢٠١٦)، اعتماد النخبة السياسية الفلسطينية على الصحافة الإلكترونية اثناء الازمات (دراسو ميدانية)، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم الصحافة والاعلام في كلية الآداب، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
٤٣. اسليم، محمد عصام ياسين، (٢٠١٧)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات الأمنية بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.
٤٤. اسليم، وسام صبحي مصباح، (٢٠٠٧)، سمات إدارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
٤٥. اسماعيل، سماء جميل احمد، (٢٠١٨)، " مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين، غزة.
٤٦. الامام، الطيب احمد، (٢٠١٥)، دور التخطيط الاداعي في إدارة الازمات الأمنية، رسالة ماجستير في الاعلام (منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، الخرطوم، السودان.
٤٧. البليبيسي، محمود علي محمد، (٢٠١٦)، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الازمات الامنية في فلسطين، دراسة مكملة لنيل متطلبات نيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة (منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك، اكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، فلسطين.
٤٨. بو شارب، شوقي، (٢٠١٥)، اتصالات الازمة ودورها في إدارة الازمات، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر.
٤٩. ثامر، قويدري، (٢٠١٤)، القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالحلقة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالحلقة، الجزائر.
٥٠. الجبوري، أحمد عبد الغني خليل، (٢٠٢٠)، دور مقدرات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الازمة: بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في ديوان محافظة نينوى، بحث غير منشور لنيل شهادة الدبلوم العالي في الإدارة المحلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٥١. الحريزات، محمد احمد حمد، (٢٠١٥)، اثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن، رسالة ماجستير، منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
٥٢. حسين، وجدان ناصر، (٢٠١٨)، دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي (بحث تطبيقي في مديرية مجاري ذي قار)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات درجة شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في ادارة البلديات، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥٣. حمدونة، حسام الدين، حسن عطية، (٢٠٠٦)، ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمهارات إدارة الازمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
٥٤. الختلان، سلطان بن سعد محمد، (٢٠١٨)، جهود ادارة العلاقات العامة في مواجهة الازمات : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الاعلام (منشورة)، قسم الاعلام ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض ، السعودية.
٥٥. الخضري، نجلاء هاشم محمد، (٢٠١٧)، فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الازمات، رسالة ماجستير في أصول التربية (منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
٥٦. الدليمي، حامد عبد حمد، (٢٠٠٧)، ادارة الازمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة اعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع (منشورة)، جامعة سانت كليمنتس، بريطانيا.

٥٧. الربيعي، ريم أكرم عبد الرحمن، (٢٠١٨)، التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في إدارة الازمات: دراسة حالة في محافظة ديالى، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في الإدارة المحلية (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد- العراق.
٥٨. الرضيع، خالد وليد جمعة، (٢٠١١)، مدى الجاهزية لإدارة الازمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
٥٩. سعد، عمر محمد ذياب، (٢٠١٨)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، منشورة، اكااديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٦٠. سعيد، عباس محمد حسين، (٢٠١٢)، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الازمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق
٦١. السهي، مشبب مطلق جلال، (٢٠١٤)، فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الازمات الأمنية : دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني بدولة الكويت، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العدالة الجنائية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
٦٢. السوداني، رافد عبد الواحد مهاوي، (٢٠١٦)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٦٣. شاكرك، غدير حامد، (٢٠١٦)، إدارة الازمات في ظل تخطيط النشاط التاميني : دراسة استطلاعية في قطاع التامين العراقي، من متطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير (غير منشورة) ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية ، جامعة بغداد ، العراق.
٦٤. شكري، دنيا فؤاد، (٢٠١٧)، السيناريوهات المستقبلية لدراسة حالة ادارة الازمات في وزارة العدل، رسالة الدبلوم العالي للتخطيط الاستراتيجي (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٦٥. الشمري، احمد عبد الله امانة، (٢٠١٩)، العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
٦٦. صابر، مي جمال، (٢٠١٩)، تأثير التوجه الاستراتيجي على ادارة ازمة المياه مع تركيا: دراسة استطلاعية في وزارة الموارد المائية، بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي (غير منشور)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٦٧. صالح، احمد مكي، (٢٠٢٠)، دور راس المال البشري في ادارة الازمات الامنية : دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
٦٨. عبد الستار، حلا صاحب، (٢٠١٩)، القيادة الواعية وتأثيرها في خفة الحركة المنظمة في ظل الدور التفاعلي للتعقيد الادراكي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد- العراق.
٦٩. عبد العال، رائد فؤاد محمد، (٢٠٠٩)، اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير (منشورة)، عادة الدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.
٧٠. عدوان، محمد سميح جمعة، (٢٠١٩)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين إدارة الازمات: دراسة تطبيقية على وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال (منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
٧١. عزيزة، سوامية، و عتيقة، زحاف، (٢٠١٨)، دور الاتصال الإداري في إدارة الازمات في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي، الجزائر.

٧٢. علوان، علا فاضل، (٢٠١٥)، محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الاعمال: بحث ميداني في شركتي زين العراق واسيا سيل للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٧٣. العنزي، محمد عبد الله، (٢٠١٠)، إثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير - منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٧٤. عياد، لوي سليم، (٢٠١٥)، إثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
٧٥. الغزالي، فاضل راضي غباش، (٢٠١٣)، "دور خيارى التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير أنموذج التجديد الاستراتيجي - بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية"، اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧٦. الفتلاوي، احمد امين سالم، (٢٠٢٠)، انعكاس التفكير الاستراتيجي على إدارة الازمة: بحث ميداني في ديوان وزارة الزراعة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٧٧. فيصل، بغدادى، (٢٠١٤)، دور القيادة في إدارة الازمات في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر.
٧٨. محمود، سعد علي، (٢٠١٩)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة الازمات : بحث تحليلي في ديوان محافظة الانبار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٧٩. مسك، زينات موسى، (٢٠١١)، واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
٨٠. مظفر، ضحى باسل، (٢٠١٦)، تأثير الانماط القيادة في ادارة في ادارة الازمات بتوسيط التخطيط الاستراتيجي: بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
٨١. الموسوي، مثنى توفيق عبد الحسن، (٢٠١٩)، تأثير اليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية، القادسية، العراق.
٨٢. الناجي، فهد علي، (٢٠١٢)، اثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٨٣. نبهان، سعد عمر، (٢٠١٥)، مدى امتلاك المرشد التربوي للمهارات الارشادية في التعامل مع الازمات بالمدارس الحكومية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.
٨٤. الهاشمي، بان عبد الامير حسين، (٢٠١٩)، "الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة التجارة / الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن"، بحث جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، (غير منشور)، مجلس كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.
٨٥. الوخيان، فادي عبد المهدي، (٢٠١٥)، خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها في التميز المنظمي: دراسة ميدانية عن المصارف التجارية الاردنية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقان التطبيقية، السلط، الاردن.

ث- المقالات والدوريات

٨٦. أبو النصر، مدحت محمد محمود، (١٩٩٩)، مفهوم الازمات: منظور اداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ١٤، العدد ٢٨، ١٩٩٩.

٨٧. بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا، (٢٠١٩)، مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الازمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في معمل سممنت بادوش، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٨، العدد ١٢٣، ٢٠١٩.
٨٨. الجبوري، فؤاد يوسف عبد الرحمن والعبدي، أمل محمود علي و الربيعي، سمية عباس مجيد، (٢٠١١)، إدارة الازمات والالكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل - العلوم الانسانية، المجلد (١٩)، العدد (١)، ٢٠١١.
٨٩. جعفر، يونس إبراهيم، (٢٠١٧)، اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات: دراسة تطبيقية للمؤسسة العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد ١١، العدد ٢، يناير - ٢٠١٧.
٩٠. الجنابي، حازم نياح محل، (٢٠١٦)، اثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١١، العدد (٣٦)، الفصل (٣)، ٢٠١٦.
٩١. حسين ، وسام علي ، (٢٠١٨) ، التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة : (دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات/ العراق) ، مجلة جامعة تكريت ، المجلد ٢ ، العدد خاص، ٢٠١٨ .
<http://37.48.73.109:8080/jspui/jspui/handle/123456789/803>
٩٢. الحنزاب، محمد بن عبدالله، و ابو قاعود، غازي، (٢٠٢٠)، اثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لادارة الازمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، جامعة مؤتة، الأردن، <https://doi.org/10.12816/0056063>
٩٣. الحوامدة، نضال صالح، (٢٠٠٢)، اثر خصائص معلومات القرار على التكيف مع بيئة المهمات، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٧)، العدد (٧)، ٢٠٠٢.
٩٤. الحيلة، امال عبد المجيد، و أبو عجوة، حسام كامل، (٢٠١٧)، إدارة الازمات كمدخل للحد من الاجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (٧)، العدد (٢)، ٢٠١٧.
٩٥. الخشالي، شاكر جار الله و القطب، محيي الدين، (٢٠٠٧)، فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في ادارة الازمات : دراسة ميدانية في الشركة الصناعية الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٣ ، العدد ١ ، ٢٠٠٧ .
٩٦. الخفاجي، عثمان إبراهيم احمد، (٢٠١٢)، فاعلية ادارة ازمات منظمات الاعمال في عصر التقنية الادارية: دراسة فلسفية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٨، العدد ٦٦، ٢٠١٢.
٩٧. رضوان ، طارق رضوان محمد، (٢٠١٤) ، اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، جمهورية مصر العربية، العدد ٣ ، ٢٠١٤ ،
http://www.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/Start.aspx?ScopeID=1.&fn=ApplySearch&BibID=12336143
٩٨. زرقون، محمد و شاهد ، عبد حكيم ، (٢٠١٧)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الازمات : دراسة نظرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والعالمية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، المجلد ١٠ ، العدد ٣، ٢٠١٧، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38763>
٩٩. السعبري، بهاء و جمال الدين، جبار، (٢٠١٣)، الازمة الأمنية مفهومها ومسبباتها، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد ١، الاصدار ١٦، ٢٠١٣.
١٠٠. سعيد، هديل كاظم و عبد الستار، حلا صاحب، (٢٠١٩)، التعقيد الادراكي للقيادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية، جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٣)، ٢٠١٩.
١٠١. سماعنة، سمير عبد الله و الخدام، حمزة خليل، (٢٠١٦)، اساليب ادارة الازمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة البحوث الانية، المجلد ٢٥، العدد ٦٣، ٢٠١٦،

102. <http://ecat.kfnl.gov.sa:88/ipac20/ipac.jsp?session=159L494E8Y484.34624&profile=akfnl&uri=full%3D3100006%40%21657137%40%210&booklistformat=> السويدي، ثائر محمد علي محمد، (٢٠١٥)، إدارة الازمات لدى رؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، جامعة واسط، المجلد ١، العدد ٢١، ٢٠١٥.
103. شلاكة، طارق كاظم و مجيد، باسمة عبود و إسماعيل، سحر خليل، (٢٠١٩)، ممارسة القيادة الاستراتيجية وانعكاسها في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية : دراسة تطبيقية وصفية في ديوان وزارة النفط، كلية التربية للبنات، الجامعة العراقية، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد(٣)، العدد(١١)، ٢٠١٩،
<https://www.iasj.net/iasj/article/199764>
104. شومان، محمد، (٢٠٠١)، إدارة الازمات، صحيفة الجزيرة اليومية، تصدر عن مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر في المملكة السعودية، الطبعة الاولى، العدد ١٠٣٢٥، -
<https://www.al-jazirah.com/2001/20010104/ar1.htm>
105. صقر، محمد، (٢٠٢٠)، الرشاقة الاستراتيجية ايها المسؤول، الوطن اون لاين، ٧ / اكتوبر / ٢٠٢٠
<https://www.alwatan.com.sa/article/1057990>
106. طه، صلاح عبد اللطيف، (٢٠٢٠)، الرشاقة الاستراتيجية : كيف تجتاز المنظمات ازمة كورونا باقل الخسائر، مقالة في مدونات شبكة الجزيرة الإعلامية، تاريخ الوصول ٣/٥ / ٢٠٢١،
<https://network.aljazeera.net/ar>
107. صويص، محمد ابراهيم كامل و عابدين، ابراهيم عبد سليم، (٢٠١٧)، دراسة استراتيجية التنمية والتدريب في ادارة الازمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة : دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية و الاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٨، ك١ - ٢٠١٧.
108. عبد الرحمن، ايمان، (٢٠١٩)، واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي الاردنية : حالة جامعة البلقان التطبيقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد ٣٣، العدد ٦، ٢٠١٩،
<https://www.researchgate.net/publication/336737196>
109. عبد الرحمن، وردة عبد الخالق و كاظم، زينب كامل، (٢٠١٩)، اسهام مستلزمات نظم المعلومات الادارية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: بحث استطلاعي في ديوان وزارة الكهرباء، مجلة الدنانير، العدد ١٧، ٢٠١٩،
110. عبد الرزاق، رعدان عدنان، (٢٠١٨)، انماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاسلامية، العدد ٢٠، ٢٠١٨.
111. عبودي، صفاء ادريس و خروفة، رعد محمد، (٢٠١٨)، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول الي الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقلة في العراق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ١٠٩، المجلد ٢٤، ٢٠١٨.
112. العجلوني، محمود محمد، (٢٠٠٩)، ادارة الازمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد ٢ العدد ٢٠، ٢٠٠٩.
113. العزاوي، نجم، (٢٠٠٩)، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال: التحديات - الفرص - الافاق، للفترة ٣-١١/٥-٢٠٠٩، المقام في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
114. عطية، حليلة و علوان، محمد لمين، (٢٠١٨)، فاعلية نظم المعلومات الادارية ومساهمتها في ادارة الازمات: دراسة حالة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد ٣، العدد ١، ٢٠١٨.
115. علوان، شذى احمد، (٢٠١٢)، إدارة الازمات غي جامعة البصرة: دراسة وصفية تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٨، العدد ٦٦، ٢٠١٢.
116. عوض، أشرف محمد إبراهيم، اثر ابعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارة، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد(٢)، العدد(١)، الجزء(٣)، ٢٠١٢،
https://cfdj.journals.ekb.eg/article_133897.html
117. العلي، وجيه، (٢٠٢٠)، الرشاقة الاستراتيجية في زمن الكورونا، مقالة في صحيفة الاخبار العراقية، ١٤ - ١٠ / ٢٠٢٠،
<https://akhbaar.org/home/2020/10/276570.html>

١١٨. بكشك، اشرف محمد، (٢٠١٩)، برنامج المحاكاة و ادارة الازمات : رؤية استراتيجية، جريدة اخبار الخليج ، العدد ١٥٦٢٨ ، البحرين، <http://www.akhbar-alkhaleej.com/news/article/1189831>
١١٩. المجالي، امال ياسين، (٢٠١٨)، اثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية إدارة الازمات في شركات المساهمين العامة في قطاع المصرفي الأردني، مجلة المنارة، المجلد ٤٧، العدد ١، ٢٠١٨ .
١٢٠. محمد، أشرف السعيد احمد، (٢٠٢٠)، الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية في مواجهة جائحة كورونا (COVID 19) ضرورة حتمية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي لأكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم والتكنولوجيا بعنوان: التعليم عن بعد (التحديات والفرص)، ٢٧-٢٥ يوليو ٢٠٢٠ .
١٢١. محمد، ايثار عبد الهادي، (٢٠١١)، استراتيجية إدارة الازمات: تطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ١٧، العدد ٦٤، ك ١- ٢٠١١ .
١٢٢. محمد، عمر مصطفى، و كريم، هه وار فتاح، و صالح، هه لات سعيد محمد، (٢٠١٨)، استراتيجية إدارة المواهب ودورها في تحسين إدارة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الفنادق السياحية في مدينة السليمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (٤)، العدد(٤)، ٢٠١٨ .
١٢٣. المري، محمد راشد والبشاشة، سامر عبد المجيد، (٢٠٢٠)، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ٢٠، العدد ١، ٢٠٢٠، تصدر من عمادة البحث العلمي في جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية، <http://zujournal.zu.edu.jo/index.php/2015-04-14-09-27-29/893-2020-06-16-10-57-39>
١٢٤. المعاضيدي، معن وعد الله جار الله (٢٠١١)، "قدرات تقنية المعلومات واثرها في خفة الحركة الاستراتيجية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ٧، العدد ٢٩، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء <https://www.iasj.net/iasj?func=article&aId=1853>
١٢٥. نوي، طه حسين و ضيف، أمجد، (٢٠١١)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر جامعة سعد دحلب - البلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تُنظم ملتقى دولي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، ١٨-١٩/٥/٢٠١١ .
١٢٦. الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٧) " منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية " مجلة التربية والتنمية، السنة ٥١، العدد ٠٤، ٩-٤١ .
١٢٧. الياسري، أكرم محسن، والحسناوي، حسين حريجة، والشمري، احمد عبد الله، (٢٠١٩)، الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية وتعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: ٨، العدد: ٣١، ٢٠١٩ .
١٢٨. يونس ، محمد السيد عبد العزيز، (٢٠١٣)، دور عناصر التطوير التنظيمي في استعداد المنظمة للازمات ومواجهتها بالتطبيق على احد مصانع الاسمنت المصرية، المؤتمر السعودي الدولي الاول لإدارة الازمات و الكوارث ، كلية التعليم المستمر وخدمة المجتمع ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، السعودية .

ثانياً: المصادر الأجنبية:A- Book:

1. **Boin**, Arjen; (2008); "Crisis Management"; Volume II; SAGE LIBRARY IN BUSINESS & MANAGEMENT; SAGE Publications Ltd; Zrinski d.d. Croatia; <https://uk.sagepub.com/en-gb/mst/crisis-management/book232317>.
2. **Boin**, Arjen; **Hart**, Paul; **Stern**, Eric; & **Sundelius**, Bengt (2017). The Politics of Crisis Management (Public Leadership under Pressure) || Managing Crises: Five Strategic Leadership Tasks. , 1st. ed., doi:10.1017/9781316339756.002
3. **Byrne**, Barbara M. (2010) " Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming" 2nd ed, Taylor & Francis Group, U. S.A.
4. D'aveni, Von Richard A.; (1994), "Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", 1st. ed., The Free Press, New York. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_8.
5. **Grantham**, Charles E.; **Ware**, James P. & **Williamson**, Cory; (2007); "Corporate Agility: A Revolutionary New Model for Competing in a Flat World"; 1st. ed., American Management Association, (MACOM); New York, USA. www.amacombooks.org/go/specialsales
6. **Hacioglu**, Ümit & **Dinçer**, Hasan & **Alayoglu**, Nihat; (2017); "Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development"; 1st. ed., The registered company is Springer International Publishing AG, Switzerland, <https://www.springer.com/gp/book/9783319445908>
7. **Hair**, Joseph F.; **Black**, William C.; **Babin**, Barry J.; & **Anderson**, Rolph E.; (2010); "Multivariate Data Analysis", 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, https://www.academia.edu/40813533/Seventh_Edition_Multivariate_Data_Analysis_Hair_Black_Babin_Anderson.
8. **Hopkin**, Paul; (2010), "Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management", 1st. ed. First published in Great Britain and the United States in 2010 by Kogan Page Limited, The Institute of Risk Management, 2010, Printed and bound in India by Replika Press Pvt Ltd
9. **In'nami**, Yo; & **Koizumi**, Rie; (2013); "Structural Equation Modeling in Educational Research: A Primer", 1st. ed. Sense Publishers, Rotterdam.
10. **Jamrog**, Jay J.; & **McCann**, Joseph E. ;(2006); "Agility and resilience in the face of continuous change: a global study of current trends and future possibilities, 2006-2016", 1st. ed. American Management Association, Human Resource Institute, New York, American. <https://cmcoutperform.com/sites/default/files/AgilityandResilienceGlobalStudy.pdf>.
11. **Johnson**, R. Burke; & **Christensen**, Larry; (2008); "Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches," 3rd Edition ,Sage Publication , Inc., Los Angeles, https://ismailsunny.files.wordpress.com/2017/07/educational-research_-quantitat-r-robert-burke-johnson.pdf

12. **Jordan-Meier**, Jane; (2011), "The Four Stages of Highly Effective Crisis Management: How to Manage the Media in the Digital Age", 1st. ed., CRC Press, Taylor and Francis Group, LLC, Printed in the United States of America.
13. **Lositska**, Tetyana & **Bieliaieva**, Nataliia; (2020); "HR CRISIS MANAGEMENT AT TRADE ENTERPRISES"; 1st. ed., Copyright EUREKA: Social and Humanities; DOI: <http://dx.doi.org/10.21303/2504-5571.2020.001142>
14. **Mitroff**, Ian I. & **Anagnos**, Gus; (2000); "Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management", 1st. ed., publisher: AMACOM Books, USA.
15. **Prasad**, Baba; (2018) "Nimble: Make Yourself and Your Company Resilient in the Age of Constant Change", 1st. ed., TarcherPerigee with tp colophon is a registered trademark of Penguin Random House LLC., New York, , First published in India by Random House India 2015 This revised edition with a new introduction published 2018 , U.S.A., New York. https://books.google.iq/books?id=1YskDwAAQBAJ&pg=PR2&lpg=PR2&dq=Strategic+Agility+through+Intelligences,+Baba+Prasad&source=bl&ots=moKTx43GMO&sig=ACfU3U2HCyNmqnGTuY_NmlTtf41KpjRQyw&hl=ar&sa=X&ved=2ahUKEwjNv5OLkNbxAhVO_7sIHcfED9kQ6AEwD3oECB4QAw#v=onepage&q=Strategic%20Agility%20through%20Intelligences%2C%20Baba%20Prasad&f=false
16. **Reichwald**, Ralf; **Moslein**, Kathrin M.; **Huff**, Anne Sigismund ;(2013); "Leading Open Innovation"; 1st. ed., MIT Press, London, England, 25-1-2013, <https://books.google.iq/books?id=j-PxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar#v=onepage&q&f=false>
17. **Sarpong**, Sam; (2018) ; "Crisis Management and Marketing"; 1st. ed., Publisher:Routledge; UK- England and Wales; https://www.researchgate.net/publication/312946371_Crisis_Management_and_Marketing
18. **Saunders**, Mark; **Lewis**, Philip; & **Thornhill**, Adrian; (2009); "Research methods for business students"; 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England, https://www.academia.edu/23374295/Research_Methods_for_Business_Students_5th_Edition
19. **Sennewald** , Charles A. & **Baillie**, Curtis; (2021); " Effective Security Management; (Seventh Edition); Copyright Elsevier Inc. All rights reserved. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814794-8.00020-2>
20. **Setili**, Amanda; (2014); "THE AGILITY ADVANTAGE: HOW TO IDENTIFY AND ACT ON OPPORTUNITIES IN A FAST-CHANGING WORLD"; First edition; Published by JosseyBass A Wiley Brand; San Francisco, USA, <https://www.pdfdrive.com/corporate-agility-a-revolutionary-new-model-for-competing-in-a-flat-world-e189785002.html>.
21. **Sushil & Chroust**, Gerhard; (2015), "Systemic Flexibility and Business Agility". 1st. ed., Springer, India, New Delhi. <https://www.springer.com/gp/book/9788132221500>

22. **Wawarta**, Christina & **Heracleous**, Loizos,(2018); "Organizational Design for Agility , from Part II - Agile Strategy and Design"; 1st. ed., Publisher: Cambridge University Press, DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108545884.009>.
23. **Wheelen**, Thomas L. & **Hunger**, J. David; (2011);"Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability"; 13th edition, Publisher by Pearson College Div; USA-New Jersey.

B- Letters and Theses:

24. **Abu-Radi**, Samer:(2013):"Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals "; Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration; Faculty of Business; Middle East University
25. **AUDRAN**, ARTHUR (2011), "STRATEGIC AGILITY: A WINNING PHENOTYPE IN TURBULENT ENVIRONMENTS", Thesis of: Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, Systems Engineering School, POLITECNICO DI MILANO , https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/24785/1/2011_10_AUDRAN.pdf
26. **Braunscheidel**, Michael. J., (2005)," Antecedents of supply chain agility: An empirical investigation ", Doctor dissertation of Philosophy, Graduate School of the State University of New York at Buffalo, Department of Operations Management and Strategy.
27. **Harrison**, Gordon Alan; (2007); "Communication Strategies as a Basis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform"; Doctor of Philosophy thesis (PhD); College of Arts and Sciences, Georgia State University; https://scholarworks.gsu.edu/english_diss/22
28. **Hede**, Susanne; (2018); "Crisis management: Psychological challenges for leaders"; Doctoral Thesis, Faculty of Arts and Social Sciences, Karlstad University.
29. **Jonah**, Olivia NanaYaa Glynis; & **Silva**, Eugene Arnolis de; (2012); "Leadership in Crisis - A Case Study on Leadership during the Economic Crisis in Britain"; Part of the requirements for obtaining a master's degree in business administration - (published), Blekinge Institute of Technology; School of Management; <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership-in-Crisis-%3A-A-Case-Study-on-Leadership-Silva-Jonah/360bcfc47a4d75e763976149be55c5de1361c9e5#references>
30. **Mace**, Richard; (2016); "BUSINESS MODEL INNOVATION, BUSINESS MODEL ENABLERS AND THE STRATEGIC AGILITY PARADOX"; A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration; Capella University, September 2016; Published by ProQuest LLC; <https://search.proquest.com/openview/4404d68d76a9bda3a3c09fde8f767acf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
31. **MAVENGERE**, NICHOLAS BLESSING; (2013); "Information Systems Role in Strategic Agility: A supply chain context", doctoral Thesis, University of Tampere, School of Information Sciences, Finland. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/94651>.

32. **Mirandilla**, Kate Amaranto; (2012), "Sensemaking of Public Relations in Organisational Crisis Decision-Making", A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Communication, International Studies and Languages, University of South Australia, Adelaide, Australia, August 2012.
33. **Morgan**, R. E. & **Page**, K. (2008), "Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility", Published online in www.interscience.wiley.com; Strategic Change, Vol. 17 Issue 5/6, p155; <https://doi.org/10.1002/jsc.823>
34. **Najrani**, Majed (2016), "The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility", Dissertation Submitted to Gain the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University, <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/687/>
35. **Nogueira**, Jose Helano Matos, (2016), "A CRISIS MANAGEMENT FRAMEWORK FOR INTERPOL TO MANAGE TRANSNATIONAL DISASTERS", Thesis submitted in accordance with the requirements of the University of Liverpool for the degree of Doctor of Business Administration.
36. **Ojha**, Divesh; (2008); "IMPACT OF STRATEGIC AGILITY ON COMPETITIVE CAPABILITIES AND FINANCIAL PERFORMANCE"; Dissertation Doctor of Philosophy Management , Graduate School of Clemson University, <https://search.proquest.com/openview/2ef105ba39fd790ce09bb4bbcf91d07/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
37. **Omar**, Gihan Ahmed; (2017); "The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction"; An Empirical study on retail sector in Egypt Strategic management area; Faculty of economic and business- Misr University for science and technology; Egypt; <https://www.researchgate.net/publication/336231313> The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction An Empirical study on retail sector in Egypt.
38. **OZCAN**, Sukru;(2015), "Key Factors Affecting Crisis Management Effectiveness in the Public Sector", Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Southampton, Faculty of Social and Human Sciences, Department of Politics and International Relations, <http://eprints.soton.ac.uk>
39. **Pesonen** Julius;(2010); "Strategy Agility in Production Networks"; Thesis Submitted to Gain the degree of Master in Science Tampere university of Technology, <https://trepo.tuni.fi/handle/123456789/6552>
40. **Santala**, Maarit; (2009); "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting"; Master's thesis Organization and Management; Department of Marketing and Management, HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
41. **Tikkanen**, Joonas; (2014); "Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A CASE Study in Energy Conservation Industry"; Master`s Thesis; Department of Management and International Business; OULU BUSINESS SCHOOL; UNIVERSITY OF OULU; April- 2014.
42. **Wiraeus**, David; & **Creelman**, James; (2019); "AGILE STRATEGY MANAGEMENT in the DIGITAL AGE: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness" ; Printing press palgrave macmillan, Switzerland, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5>

C- JOURNALS & PERIODICALS:

43. **Abu Naser**, Samy S. & **Al Shobaki**, Mazen J.; (2016); "The Impact of Management Requirements and Operations of Computerized Management Information Systems to Improve Performance (Practical Study on the employees of the company of Gaza Electricity Distribution)", First Scientific Conference for Community Development , 5-6 November, 2016 , Faculty of Economics and Administrative Sciences , Al-Azhar University of Gaza, Palestine, <https://philpapers.org/archive/NASTIO.pdf>
44. **Ahammad**, Mohammad F. , **Glaister**, Keith W.& **Gomes**, Emanuel, (2020), "Strategic agility and human resource management", Journal Human Resource Management, Volume 30, Issue 1, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482218307435?via%3Dihub>.
45. **Al Thani** , Fahid Ben Hamed & **Obeidat**, Abdallah Mishael; (2020) ; " THE IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON CRISIS MANAGEMENT"; International Journal of Asian Social Science, Vol. 10, No. 6, 2020, DOI: 10.18488 / journal.1.2020.106.307.326.
46. **Alghamdi**, Faris ;(2013); "Crisis Readiness in Public Organizations in Al-Baha Province"; Faculty of Administrative and Financial Sciences, Al Baha University, Saudi Arabia, The Macrotheme Review journal, vol. 2, Iss.(6), 2013
47. **Aljuhmani**, Hasan Yousef ;& **Emeagwali**, Okechukwu Lawrence; (2017); "The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector"; International Review of Management and Marketing, vol. 7, iss. 3, 2017.
48. **Al-Khrabsheh**, Abdullah Abbas ; (2018); "IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON CRISIS MANAGEMENT IN THE PROFIT AND NON-PROFIT SECTOR IN JORDAN"; Al-Balqa Applied University; Academy of Strategic Management Journal , Volume 17, Issue 5, <https://www.abacademies.org/articles/Impact%20of%20Strategic%20Planning%20on%20Crisis%20Management-%201939-6104-17-5-265.pdf>.
49. **Al-Romeedy**, Bassam Samir; (2019); "Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air"; Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City, Vol. :3, Issue :1. <https://www.researchgate.net/publication/331314208>
50. **Anggraini**, Winda; & **Sudhartio**, Lily; (2018); "Strategic Agility in Environmental Turbulence A case of Banking Sector in Indonesia" ; Faculty of Economic and Business, University of Indonesia; Proceedings of the 1st Sampoerna University -AFBE International Conference, Conference with the theme of "Business Innovation, Sustainability, and Disruption Technology: Challenges and Opportunities". 6-7 December 2018, Jakarta, Indonesia, DOI 10.4108/eai.6-12-2018.2286279

51. **Barton, K.; Wrieden, W.; & Anderson, A.**; (2011); "Validity and reliability of short questionnaire for assessing the impact of skills interventions", J. Human Nutrition and Dietetics, Vol.(24), No.(6), pp. 588–595, 2011 Jun 8. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21649746/>.
52. **Boin, Arjen**; (2009); "The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research"; Review of Policy Research, Policy Studies Organization, vol. 26 (4), pages 367-377, July 2009; <https://ideas.repec.org/a/bla/revpol/v26y2009i4p367-377.html>
53. **Bundy, Jonathan; & Pfarrer, Michael D.; & Coombs, W. Timothy**; (2017); "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development" ; Journal of Management, Vol. 43 No. 6, July 2017 1661– 1692, DOI: 10.1177/0149206316680030
54. **Cai, Zhao; Huang, Qian; Liu, Hefu; Davison, Robert M.; & Liang, Liang**, (2013);"Developing Organizational Agility through IT Capability and KM Capability: The Moderating Effects of Organizational Climate" Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) at Association for Information Systems (AIS) Electronic Library (AISeL), School of management, China, <http://aisel.aisnet.org/pacis2013/245>.
55. **Carter, Stephen R.**; (2016); "Using confirmatory factor analysis to manage discriminant validity issues in social pharmacy research"; International Journal of Clinical Pharmacy, Vol.(38), No.(3), 731-737, 4 May 2016, <https://doi.org/10.1007/s11096-016-0302-9>.
56. **Chamanifard. Raheleh; Nikpour. Amin; Chamanifard. Sheida; & Nobarieidishe. Somayyeh**, (2015), "Impact of organizational agility dimensions on employees organizational commitment in foreign exchange office of Tejaral Bank", Iran, European online Journal of natural and social science, Vol.4, No.1, https://s7myhndroxjngypnb2ilzdo2fe-adv7ofecxzh2qqi-european-science-com.translate.google/eojnss_proc/article/view/4223/1945
57. **Clauss, Thomas ; Abebe, Michael; Tangpong, Chanchai; & Hock-Dopgen, Marianne**; (2019); "Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation"; Article in IEEE Transactions on Engineering Management; <https://www.researchgate.net/publication/333492809>
58. **Coombs, W. Timothy & Laufer, Daniel**; (2018); "Global Crisis Management – Current Research and Future Directions"; Journal of International Management ; Volume 24, Issue 3, September 2018, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>.
59. **Coombs, W. Timothy** ,(1995), "Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies", Article in SAGE Journal, Volume: 8 issue: 4, page(s): 447-476, May 1, 1995; <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>
60. **Cunha, Miguel Pina e.; Gomes, Emanuel; Mellahi, Kamel; Miner, Anne S.;& Rego, Arménio.**(2020)"Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM"; Science Direct Journal, Human

Resource Management Review; Volume 30, Issue 1,
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>.

61. **Dove**, Rick; (1992); "What Is All This Talk About Agility? or The 21s Century Manufacturing Enterprise Strategy", Agility Forum , Bethlehem, PA, p:2 .URL: <https://annals-csis.org/proceedings/2014/pliks/79.pdf>
62. **Doz** ,Yves & **Kosonen**, Mikko , (2014); "Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State"; Publication Sitra Studies Series 80, Erweko, Helsinki 2014, August 18, 2014; <https://www.sitra.fi/en/publications/governments-future/>
63. **Doz**, Yves L; & **Kosonen**, Mikko;(2010);" Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal"; International Journal of Strategic Management; Long Range Planning; Volume 43, Issues 2–3; <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
64. **Doz**, Yves; & **Kosonen**, Mikko ; (2009),"Strategic Agility as an Intangible Asset"; Intellectual Capital for Communities Conference , World Bank, Paris, May 29 2009 http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/wp-content/uploads/2010/09/YvesDoz_Keynoteday2amMay2009.pdf
65. **Doz**, Yves; (2013); "Is Strategy Making Agile Enough?"; Strategic Agility and innovation Workshop Arison School of Business Interdisciplinary Center (IDC) Herzliya; June 16, 2013
66. **Doz**, Yves; (2020); "Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute"; Human Resource Management Review, Volume (30), Issue (1), March 2020, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>.
67. **Doz**,Yves; (2008); "The need for strategic agility"; meeting Karl Moore spoke to Yves Doz , about strategies and management in uncertain times, newspaper The Globe and Mail(Online), Toronto, Canada, PUBLISHED DECEMBER 30, 2008 <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/yves-doz-the-need-for-strategic-agility/article20391771/>
68. **Fildes**, Robert & **Rose** Mary B.; (2004); Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence"; Article in Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 12, Number 3, September 2004, DOI: 10.1111/j.0966-0879.2004.00441.x
69. **Grundy**, Michael; & **Moxon**, Richard; (2013), "The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways", Journal of Air Transport Management, Volume (28), May 2013, Pages 55-61, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.12.011>
70. **Harwati**, Lusnia Neti; (2013); "Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes"; ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES AND EDUCATION; Faculty of Cultural Sciences, Brawijaya, Univerisity of Malang, INDONESIA, Vol. 2. No. 2, April 2013

71. **Heale**, Roberta; & **Twycross**, Alison; (2015), "Validity and reliability in quantitative studies"; Evidence-based nursing, volume (18), number (3), 66-67, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25979629/>.
72. **Howell**, Gwyneth; & **Miller**, Rohan; (2006); "How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication", PRism, Vol.(4), Issue(1). http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html
73. **Hooker**, Neal H.; **Teratanavat**, Ratapol P.; & **Salin**,Victoria; (2005); "Crisis management effectiveness indicators for US meat and poultry recalls"; Research article in Food Policy Journal, Vol.(30), Iss.(1), February 2005, PP. 63–80, <https://www.sciencedirect.com/journal/food-policy/vol/30/issue/1>
74. **Hunt**, Brian; (2010); "Risk and Crisis Management in the Public Sector" ; Public Management Review Journal , Volume 12, Issue 5, 2010, <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.512202>.
75. **ILERi** , Yusuf Yalçın & **SOYLU** , Yasemin, (2010), "THE CONCEPT OF AGILITY AS A TOOL OF COMPETITIVENESS AND ITS POSSIBLE EFFECTS ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE"; Selçuk University Social Sciences Vocational School Journal, Volume 13, Issue 1-2, <http://sbmyod.selcuk.edu.tr/sumbtd/article/view/243/234>
76. **Ivory**, Sarah Birrell & **Brooks**, Simon Bentley; (2018);"Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility". Journal of Business Ethics, vol:148, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3583-6>
77. **JAMES**, ERIKA HAYES; **WOOTEN**, LYNN PERRY; **DUSHEK**, KELLY; (2011);"Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda"; The Academy of Management Annals, Vol. 5, No. 1, June 2011, 455–493; DOI:10.1080/19416520.2011.589594.
78. **Jaques**, Tony; (2007); "Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct", RMIT University, Melbourne, Australia, Public Relations Review, Volume 33, Issue 2, June 2007, Pages 147-157, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>.
79. **Jin**, Yan; **Liu**, Brooke Fisher; & **Austin**, Lucinda L.; (2014), "Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses", Communication Research, Vol.(14), Issu.(1), P.P.(74- 94), DOI: 10.1177/0093650211423918
80. **Kim**, Tae Kyun, & **Park**, Jae Hong (2019); "More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size; Korean Journal of Anesthesiology, Vol. (72), No. (4), 331-335, Epub 2019 Apr 1, doi: 10.4097/kja.d.18.00292.
81. **King**, Granville (2002); "crisis management and team effectiveness: a closer examination", journal of business ethics,vol.41,pp.235-249, <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021200514323#citeas>
82. **KUMKALE**, İlknur; (2016); "Organization's Tool For Creating Competitive Advantage:Strategic Agility"; University Faculty of Economics and Administrative Sciences,Management and Organization Department, Trakya, Balkan and Near

- Eastern Journal of Social Sciences, vol:02 , no(03), http://www.ibaness.org/bnejss/2016_02_03/015_kumkale_new.pdf
83. **Labaf, Hassan,&Big delli,Esmaeel,**(2015)," The Impact of Organizational Agility on Efficiency and Job Satisfaction",(Case Study: Agriculture Jahad of Zanjan), Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management , Vol.3, Issue. 3, pp. 153-160.
<https://docplayer.net/45503724-The-impact-of-organizational-agility-on-efficiency-and-job-satisfaction-case-study-agriculture-jahad-of-zanjan.html>.
 84. **Labaš, Davor,** (2017), "The Impact of Organizational Crisis Preparedness on Firm Business Performance", Faculty of Economics and Business, University of Zagreb ,Market-Tržište, Vol. 29 No. 1, 2017, <https://doi.org/10.22598/mt/2017.29.1.75>.
 85. **Liang, Liting; Kuusisto, Arja; & Kuusisto, Jari;** (2018); "Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector", Theoretical Issues in Ergonomics Science, Vol.(19), Issue(1), PP. 74-100, <https://doi.org/10.1080/1463922X.2016.1274456>
 86. **Lungu, Miruna Florina;** (2018); "Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry"; The Bucharest University of Economic Studies, , Bucharest, Romania Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence , Volume:12, Issue:1, DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0050>
 87. **LUNGU, Miruna Florina;** (2020), "The influence of strategic agility on firm performance", Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020, Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania, 2020-0011, pp. 102-110.
 88. **Lungu, Miruna Florina;**(2019);"The role of strategic agility in the IT sector"; Proceedings of the International Conference on Business Excellence ;Volume:13; Issue:1;Bucharest University of Economic Studies,Bucharest, Romania; DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0013>;
 89. **Manzoni, Andrea** (2015); "Crisis Management", Conference: Business Strategy and Innovation, Conference Paper, October 2015, <https://www.researchgate.net/publication/282858333>
 90. **Mazahreh, Ayman Suliman; Hammad, Heba; & Abu-Jaber, Hanna;** (2009); "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan", Journal of Social Sciences, Vol.(5), No.(4), pp. 401-407, <https://thescipub.com/pdf/10.3844/jssp.2009.401.407>
 91. **Mills, Bamidele Roseline & Keremah, Onayante Monday,** (2020), "Crisis Management And Organisational Agility: A Theoretical Review", International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS), Volume(7), Issue (5), May 2020. <https://www.researchgate.net/publication/341370700>.
 92. **Mitroff, Ian I.; Shrivastava, Paul; & Udwardia, Firdaus E. ;** (1987); "Effective Crisis Management"; Article in Academy of Management Perspectives, Vol. 1, No. 4 ,(Nov., 1987), pp. 283- 292, <http://www.jstor.org/stable/4164770>.
 93. **Morton, Josh ; Stacey, Patrick; & Mohn, Matthias;** (2018); "Building and Maintaining Strategic Agility: An Agenda and Framework for Executive IT

- leaders"; Research Article in journals.sagepub, Volume: 61 issue: 1; <https://doi.org/10.1177/0008125618790245>.
94. **Mustafa**, Saxhide; **Berani**, Fatos; **Berisha**, Hajdin;(2019); "Managing Organizational Conflicts: A Study among Organizations in Kosovo" Journal of Educational and Social Research ; Vol. 9, No. 1,January 2019; (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).
 95. **Nkuda**, Matthias O.; (2017); "Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings", British Journal of Economics, Management & Trade, Vol.(16), Issu.(1), P.P.(1-13), 2017; DOI: 10.9734/BJEMT/2017/30979
 96. **Norlander**, Arne; (2019), "Strategies for Developing Agile Crisis Management Capabilities", In Proceedings of The 30th International Training and Education Conference, Stockholm, Sweden.
 97. **Omoush**, Majd Mohammad; (2020); "Investigation the Relationship Bet ween Supply Chain Management Activities and Operational Performance: Testing the Mediating Role of Strategic Agility A Practical Study on the Pharmaceutical Companies"; journal International Business Research;Business Administration Department, Business Faculty, Tafila Technical University, Tafila, Jordan ,Vol. 13, iss. 2; 2020; URL: <http://doi.org/10.5539/ibr.v13n2p74>
 98. **Oyedijo**, Ade ;(2012), " Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation"; American International Journal of Contemporary Research; Vol: 2; No: 3; March 2012, <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Agility-and-Competitive-Performance-in-AnOyedijo/3a2989f404391a7b0482126d35aa441108ccc106>.
 99. **Paraskevas**, Alexandros; & **Altinay**, Levent; (2013), "Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management", Tourism Management, Vol.(34), PP.(158-171), <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.04.007>.
 100. **Ping**, Teoh Ai; **Chinn**, Chong Voon; **Yin**, Lim Yu; & **Muthuveloo**, Rajendran; (2018); "The Impact of Information Technology Capability,Business Intelligence Use and CollaborationCapability on Organizational Performance amongPublic Listed Companies in Malaysia"; Global Business and Management Research: An International Journal, Vol.(10), Issu.(1), 2018, P.P.(293-312), https://www.academia.edu/37689582/The_Impact_of_Information_Technology_Capability_Business_Intelligence_Use_and_Collaboration_Capability_on_Organizational_Performance_among_Public_Listed_Companies_in_Malaysia.
 101. **Prange**, Christiane; & **Hennig**, Alicia; (2019); "From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns "; Journal of Creating Value, Vol.(5), issue: 2, P: 111-123, <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>.
 102. **Priporas**, Constantinos-Vasilios; & **Poimenidis**, Ioannis; (2008); "Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation"; Innovative Marketing Journal; Volume 4, Issue 3, 2008,
 103. **Ravichandran**,T.:(2018);"Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility"; Journal of Strategic Information

- Systems, Volume 27, Issue 1, March 2018, Pages 22-42, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
104. **Reddy**, Madhu C.; **Paul**, Sharoda A.; **Abraham**, Joanna; **McNeese**, Michael; **DeFlicht**, Christopher; **Yen**, John; (2009); "Challenges to effective crisis management: Using information and communication technologies to coordinate emergency medical services and emergency department teams"; International Journal of Medical Informatics; Volume 78, Issue 4, April 2009, Pages 259-269; <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1386505608001494?via%3Dihub>
105. **Rerup**, Claus; (2009); "Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises"; Organization Science Journal ; Vol. 20, No. 5, September–October 2009, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0467>
106. **Rzepka**, Agnieszka; & **Bojar**, Ewa; (2020); "Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization"; Journal Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9, https://www.researchgate.net/publication/339776997_Leadership_as_One_of_the_Factors_Shaping_the_Development_of_an_Agile_Organization
107. **SAHID**, Abdelkebir; & **Belaissaoui**, Mustapha; (2016); "A conceptual Model to achieve a Strategic Agility in Information Systems"; The conference was held at Hassan 1st University, Morocco, during November 15-16, 2016
108. **Sahin**, S., Ulubeyli, S.; & **Kazaza**, A.; (2015); "Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process"; Procedia– Social and Behavioral Sciences, 195, p. 2300, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
109. **Sambamurthy** V.; **Bharadwaj**, Anandhi; & **Grover**, Varun; (2003); "SHAPING AGILITY THROUGH DIGITAL OPTIONS: RECONCEPTUALIZING THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN CONTEMPORARY FIRMS"; MIS Quarterly, Vol. 27, No. 2, pp. 237-263; June 2003; DOI: 10.2307/30036530
110. **Sampath**, Gayathri; & **Krishnamoorthy**, Bala; (2017); "Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct"; International Journal of Business Excellence, vol:13, no:2; School of Business Management; Mumbai, India; <https://www.researchgate.net/publication/319069807>
111. **Sapriel**, Caroline; (2003), "Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium", Journal of Communication Management, Vol. (7), No. (4), 1 October 2003, <https://doi.org/10.1108/13632540310807485>
112. **Shaluf**, Ibrahim M.; **Ahmadun**, Fakharu'l-razi ; & **Said**, Aini Mat; (2003); "A review of disaster and crisis", Disaster Prevention and Management: An International Journal, Vol. 12 Iss 1 pp. 24 - 32 , <http://dx.doi.org/10.1108/09653560310463829>
113. **Sharma**, Balkishan; (2016), "A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals".

- Asian Pacific Journal of Health Sciences, Vol.(3), No.(4), 271-278, <https://www.researchgate.net/publication/311669445>.
114. **SHEPPARD**, Jeremy M.; & **YOUNG**, Warren B.;(2006); "Agility literature review: Classifications, training and testing" Article in Journal of Sports Sciences, Vol.(24), No.(9), October 2006, <https://www.researchgate.net/publication/6903399>
 115. **Sherehiy**, Bohdana; **Karwowski**, Waldemar; & **Layer**, John K.; (2007); "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes"; International Journal of Industrial Ergonomics, Volume 37, Issue 5, May 2007, P: 445-460; doi:10.1016/j.ergon.2007.01.007.
 116. **Snoeijers**, Erik Marinus; & **Poels**, Karolien; (2018), "Factors that influence organisational crisis perception from an internal stakeholder's point of view", Public Relations Review, Volume 44, Issue 1, March 2018, Pages 65-74. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.003>
 117. **Soundy**, Andrew; **Rosenbaum**, Simon; **Elder**, Tracey; **Kyte**, Derek; **Stubbs**, Brendon; **Hemmings**, Laura; **Roskell**, Carolyn; **Collett**, Johnny; & **Dawes**, Helen; (2016), "The hope and adaptation scale (HAS): Establishing face and content validity"; Open Journal of Therapy and Rehabilitation, Vol.(4), No.(2), 76-86. May 2016, <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=66440>
 118. **Spillan**, John E.; (2003), "an exploratory model for evaluating crisis event and managers concerns in non-profit organization", Blackwell publishing, Journal of Contingencies and CRISIS MANAGEMENT, Vol. (11), No.(4), December 2003.
 119. Tekin, Ömer Faruk; (2014), "Importance of Crisis Management For Public Administration: The Practice in Turkish Public Administration", The 2014 WEI (West East Institute) International Academic Conference Proceedings, Budapest, Hungary, <https://www.researchgate.net/publication/313956293>
 120. **Tokakisa**, Vassileios; **Polychroniou**, Panagiotis; & **Boustras**, George; (2019); "Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents"; Safety Science, vol 113, (2019), journal homepage: www.elsevier.com/locate/safety, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753518310117>.
 121. **Tomé-Fernández**, María; **Fernández-Leyva**, Christian; & **Olmedo-Moreno**, Eva María; (2020); "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants"; Sustainability, Vol.(12), No.(17), 6897. URI: <http://hdl.handle.net/10481/64422>
 122. **Vašíčková**, Veronika, (2019), "CRISIS MANAGEMENT PROCESS: A LITERATURE REVIEW AND A CONCEPTUAL INTEGRATION"; Acta Oeconomica Pragensia journal, Faculty of Management, University of Economics, Prague, vol 27, iss(3-4), 2019, <https://doi.org/10.18267/j.aop.628>
 123. **VOIRIN**, Audrey CHARBONNIER; (2011), "the development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility";

- Management Journal, Vol. (14), iss (2), pp.119-156, <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/4058>
124. **Wadhwa.S & Rao.K.S**,(2003)," Flexibility and Agility For Enterprise Synchronization: Knowledge and Innovation Management Towards Flexagility, Indian Institute of Technology" ,New Delhi, INDIA, Studies in Informatics and Control, Vol.12, No.2 June 2003 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.196.1838>
125. **Wendler, Roy; & Dresden, TU**;(2014);" Development of the Organizational Agility Maturity Model"; Proceeding of the 2014 Federated Conference on Computer Science and information System , Faculty of Business Management and Economics, Dresden, Germany, <https://annals-csis.org/proceedings/2014/pliks/79.pdf>
126. **Wobodo, Chinonye Chris ; Orianzi, Richard; & Oko-Jaja, Bethel**; (2020); "Conflict and Crisis Management: A Theoretical Comparison" ; European Journal of Business and Management; Vol.12, No.2, 2020, <https://www.researchgate.net/publication/338990498>.
127. **Wooten, Lynn Perry; & James, Erika Hayes**; (2008); "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development"; SAGE Journals, Volume: 10 issue: 3, page(s): 352-379, June 1, 2008, <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>
128. **Yeganegi. Kamran; & Azar, Mohammed**; (2012); "the effect of IT on organizational agility"; international conference on industrial engineering and operation management, Istanbul-Turkey, pp.2537-2544
129. **Yusuf, Y. Y.; Sarhadi, M.; & Gunasekaran, A.**; (1999); "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes", International Journal of Production Economics, Voi 62, doi: 10.1016 / S0925-5273 (98) 00219-9
130. **Zhang, David; & Sharifi H.**;(2000); "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations"; Article in International Journal of Operations & Production Management , Volume 20 ,Issue 4, April 2000 , <https://www.researchgate.net/publication/240260016>

D- REPORTS:

131. **Canyon, Deon**, (2020), "DEFINITIONS IN CRISIS MANAGEMENT AND CRISIS LEADERSHIP", Security Nexus: Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies, in Honolulu, USA, <https://www.researchgate.net/publication/340389551>.
132. **Prasad, Baba**; (2012), "Strategic Agility through Intelligences", ISB.Insight: is the Flagship Research Periodical of the Indian School of Business, https://www.academia.edu/9370434/Strategic_Agility_through_Intelligences
- 133.



ملحق (١)

استبانة خاضعة لأراء السادة المحكمين



الاستبانة

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

السادة المحترمون...

تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية ادارة الأزمات التنظيمية) دراسة تحليلية لعينة من قيادات وزارة الداخلية – وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- ١- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
 - ٢- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 - ٣- ستجد أمام كل فقرة (٥) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا اتفق إلى حد ما، لا اتفق تماماً)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
 - ٤- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معرفّة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق وللمنظماتكم التآلق والنجاح ...

الباحث

طالب الدبلوم العالي المعادل للماجستير
في التخطيط الاستراتيجي الأمني
معزز جاسم محمد
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
٠٧٧١٨٤٥٤٥٦١

المشرف
الأستاذ الدكتور
اكرم محسن مهدي الياسري
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

المحور (الاول): المعلومات التعريفية

ضع علامة (✓) في المكان المناسب

- 1- النوع : ذكر أنثى
- 2- العمر : ٣٥ سنة فما دون ٤٥-٣٦ ٥٥-٤٦ ٥٦ فأكثر

- 3- التحصيل الدراسي : دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

٤- عدد الدورات التدريبية العامة التي شاركت بها:

- داخل الوزارة . خارج الوزارة . خارج البلد .
- ٥- عدد سنوات الخدمة : ٥ سنوات فما دون ٦-١٠ ١١-١٥

- ١٦-٢٠ ٢١ سنة فأكثر

- 6- المنصب الوظيفي : مدير عام مدير مديرية رئيس قسم . مسؤول شعبة .

- 7- الرتبة : فريق لواء عميد عقيد مقدم رائد نقيب م. اول موظف مدني

المحور (الثاني): فقرات قياس متغير الرشاقة الاستراتيجية

تعرف الرشاقة الاستراتيجية:

قدرة المنظمة على الابتكار والابداع وسرعة اتخاذ القرارات استجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة بطريقة فاعلة وكفؤة، وسيتم اعتماد الابعاد الفرعية (الثلاثة) الاتية لمقياس متغيرات الرشاقة الاستراتيجية: -

اولاً: الحساسية الاستراتيجية:

قدرة المنظمة على البصيرة العالية في استشراف المستقبل، وفهم وادراك المتغيرات البيئية الديناميكية للتطورات الاستراتيجية، واستشعار اشارات الضعف بشكل مبكر وكشف التهديدات والفرص المستقبلية بطرق استباقية، لبناء رؤى وافكار مستقبلية استجابياً لتلك المتغيرات ، لتمكينها من تحقيق رؤيتها ورسالتها و اهدافها الاستراتيجية

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق الى حد ما	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
	الوكالة الإدارية والمالية لوزارة الداخلية	٥	٤	٣	٢
١.	تمتلك حساسية استراتيجية اتجاه المتغيرات الخارجية وتدرج هذه المتغيرات في الخطة الاستراتيجية للمنظمة.				
٢.	تستخدم اليات مختلفة لفهم التطورات الاستراتيجية في وقت مبكر.				
٣.	تتكيف بسرعة وبشكل شامل وفي جميع اقسام المنظمة.				
٤.	تشجع الحوار الداخلي المباشر وغير المباشر بين الجميع				
٥.	تجمع بين عمليات استراتيجية موجهة خارجياً و عمليات تشاركية داخلية.				

ثانياً: - وحدة القيادة Leadership Unity:

قدرة الادارة العليا في الوكالة الادارية والمالية على اتخاذ القرارات الجماعية السريعة والالتزام بنتائجها بعيداً عن القضايا الشخصية التي تبدد الجهود، في بيئة ديناميكية متسارعة، ما يتطلب من قادة الفرق والمدراء امتلاكهم مقدرات عالية تعزز قيم المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، واحترام الراي الاخر وتشجيع الحوار البناء مع مختلف المستويات الادارية، بما يسهم في اندماج الافراد داخل الفرق وبما يزيد من ولائهم واعتقادهم بأهدافها وقيمها التنظيمية

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق الى حد ما	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
	الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية	٥	٤	٣	٢
٦.	تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة .				
٧.	يوجد مستوى عالي من التعاون والمشاركة بين أعضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .				
٨.	تسعى لإدارة القضايا الاستراتيجية بشكل جماعي وبروح تعاونية .				
٩.	تحرص على إلزام أعضائها بقراراتها بعيداً عن القضايا ذات التوجهات الخاصة.				
١٠.	تعتمد على التغذية الراجعة لاختيار أفضل الطرائق الممكنة خلال جميع مراحل عملها				

ثالثاً: - سيولة الموارد

قدرة الوكالة الادارية والمالية وقياداتها على استقطاب الكفاءات المتميزة وتطوير وتوزيع مواردها الداخلية (المالية، البشرية، المادية، التقنية) بشكل فعال وسريع تستطيع الوصول اليها عند الحاجة، من خلال امتلاكها لهيكل تنظيمي مرن يضمن استدامة عملها وتميزها.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق الى حد ما	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق تماماً
١	٢	٣	٤	٥	٦
	الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية				
١١	تمتلك القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة .				
١٢	يمكن تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.				
١٣	يسمح لها الهيكل التنظيمي بتوزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.				
١٤	تمتلك عمليات منضبطة لتقييم الوحدات والعاملين، وتوزيع مواردها.				
١٥	تمتلك اليات لتحديد المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة.				
١٦	تحفز فرقها للتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتحسين وليس كواقع لإلقاء اللوم.				

المحور الثالث: فقرات قياس متغيرات فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

فاعلية ادارة الازمات التنظيمية : تتضح فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية عندما يتم تجنب الأزمات المحتملة أو عندما يعتقد أصحاب المصلحة الرئيسيون أن النتائج الناجحة للتأثيرات قصيرة وطويلة المدى للأزمات تفوق نتائج الفشل، وتعتمد فاعلية ادارة الازمة على قدرات اعضاء فريق ادارة الازمة في اتخاذ قرارات سريعة استجابياً للموقف الازموي.

وسيتّم اعتماد الابعاد الفرعية (الثلاثة) الاتية لمقياس متغيرات فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: -

اولاً: - سرعة قرار الاستجابة: هو الاعتراف بالأزمة واتخاذ كافة الاجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على الأرواح والممتلكات، ومن ثم تحديد الوضع الحالي والوقوف على نقاط القوة والضعف لتقديم البدائل المناسبة ضمن الامكانيات المتاحة، لتمكين قيادات الوكالة المبحوثة من اتخاذ قرار قرارات سريعة لمواجهة الازمات او الحد منها، وفي حال عدم وجود تخطيط مسبق لأداره الازمة يعتمد متخذ القرار على القرار الحدسي.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق الى حد ما	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق إطلاقاً
١	٢	٣	٤	٥	٦
	الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية				
١٧	تسعى لربط تقييم حالة الأزمة مع استراتيجية اتخاذ القرار .				
١٨	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة .				
١٩	تهتم بمراجعة وتطوير خطط لأداره الازمات باستمرار .				
٢٠	يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لمواجهة العديد من الازمات في ان واحد.				
٢١	تتوافر البرامج الكافية في مجال ادارة الازمات .				

ثانياً: - الاتصالات وتدفق المعلومات: هو توفير مراكز او اقسام اتصالات لازمة تمتلك قنوات اتصال متنوعة ونظم اتصالات فاعلة مجهزة بكافة المتطلبات، قادرة على جمع المعلومات وتدفعها بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لتمكنها من الاستجابة والتعامل مع الازمات بفاعلية عالية، وتسهم في تزويد متخذ القرار بالمعلومات، والمنظمات ووسائل الاعلام، بالسرعة اللازمة وبصورة استباقية خلال حدوث الازمة.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق إطلاقاً
١	٢	٣	٤	٥	٦
	الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية				
٢٢.	تمتلك نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لإدارة الازمات وبالسرعة.				
٢٣.	تحدث البيانات والمعلومات حول نشاطات العمل باستمرار لمواجهة الازمة.				
٢٤.	يجري توثيق وخزن المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الازمات للاستفادة منها مستقبلاً .				
٢٥.	تركز على ضمان الشفافية والافصاح عن المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب.				
٢٦.	توجد مراكز اتصالات متخصصة للازمات ومجهزه بكافة الأجهزة والامكانيات لضمان تدفق المعلومات عن الازمات.				

ثالثاً: - حشد وتعبئة الموارد: القدرة على حشد الموارد التي تحتاجها عملية ادارة الازمة لضمان استمرارية العمل.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق إطلاقاً
١	٢	٣	٤	٥	٦
	الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية				
٢٧.	تمتلك الموارد اللازمة لإدارة اعمالها				
٢٨.	تمتلك القدرة على توفير الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة في الوقت المناسب				
٢٩.	تسعى دائماً لتقليل الخسائر البشرية فضلاً عن الخسائر المادية التي تلحق بالعاملين عند وقوع الازمة.				
٣٠.	يتم التركيز على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند بروز الحاجة اليها .				
٣١.	غالباً ما يجري مناقلة الموارد بين دوائر الوزارة عند حدوث الازمات .				

الملحق (٢)

قائمة أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	التخصص	جهة العمل
١.	أ.د. ارادن حاتم خضير	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية
٢.	أ.د. سعدون حمود جثير	إدارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
٣.	أ.د. غني دحام	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
٤.	أ.د. قتيبة نبيل نايف	إحصاء – إحصاء تطبيقي	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
٥.	أ.د. كاظم احمد جواد الجشعمي	إدارة اعمال/ ادارة عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية
٦.	أ.د. ناظم جواد عبد	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
٧.	أ.د. وضاح صبري إبراهيم	إحصاء – إحصاء تطبيقي	كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية
٨.	أ.م.د. احمد كاظم بريس	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
٩.	أ.م.د. احمد عبد الله امانة	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
١٠.	أ.م.د. حسين حريجة الحساوي	موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
١١.	أ.م.د. حسين وليد حسين	إدارة استراتيجية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – جهاز الاشراف والتقويم العلمي
١٢.	أ.م.د. سحر عباس حسين	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
١٣.	أ.م.د. شفاء بلاسم حسن	إدارة انتاج وعمليات	الكلية التقنية الوسطى – قسم إدارة الاعمال
١٤.	أ.م.د. شهناز فاضل	ادارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية
١٥.	أ.م.د. صفاء جواد عبد الحسين	إدارة استراتيجية	الكلية التقنية الوسطى- قسم تقنيات السفر و السياحة
١٦.	أ.م.د. عادل عباس حسين الجنابي	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء
١٧.	أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ	إدارة انتاج و عمليات	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – جهاز الاشراف والتقويم العلمي
١٨.	أ.م.د. نداء صالح مهدي	إدارة انتاج و عمليات	الكلية التقنية الوسطى – قسم إدارة الجودة
١٩.	أ.م.د. وليد عبد الله	إحصاء – إحصاء تطبيقي	الكلية التقنية الوسطى – المكتب الاستشاري
٢٠.	أ.م.د. يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

ملاحظة: تم ترتيب قائمة أسماء السادة المحكمين حسب الألقاب العلمية والحروف الهجائية.

ملحق (٣)

جدول تحديد عينة الدراسة وفقاً لـ (Johnson, & Christensen, 2008)

■ TABLE 10.5 Sample Sizes for Various Populations of Size 10 to 500 Million

N stands for the size of the population; n stands for the size of the recommended sample. The sample sizes are based on the 95% confidence level.

N	n	N	n	N	n	N	n	N	n
10	10	110	86	300	169	950	274	4,500	354
15	14	120	92	320	175	1,000	278	5,000	357
20	19	130	97	340	181	1,100	285	6,000	361
25	24	140	103	360	186	1,200	291	7,000	364
30	28	150	108	380	191	1,300	297	8,000	367
35	32	160	113	400	196	1,400	302	9,000	368
40	36	170	118	420	201	1,500	306	10,000	370
45	40	180	123	440	205	1,600	310	15,000	375
50	44	190	127	460	210	1,700	313	20,000	377
55	48	200	132	480	214	1,800	317	30,000	379
60	52	210	136	500	217	1,900	320	40,000	380
65	56	220	140	550	226	2,000	322	50,000	381
70	59	230	144	600	234	2,200	327	75,000	382
75	63	240	148	650	242	2,400	331	100,000	384
80	66	250	152	700	248	2,600	335	250,000	384
85	70	260	155	750	254	2,800	338	500,000	384
90	73	270	159	800	260	3,000	341	1,000,000	384
95	76	280	162	850	265	3,500	346	10,000,000	384
100	80	290	165	900	269	4,000	351	500,000,000	384

Source : Johnson, R. & Christensen, L. (2008). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. 3rd Edition ,Sage Publication , Inc., Lose Angeles. P.2

ملحق (٤)

كتاب تعميم الاستبانة على عينة البحث

وزارة الداخلية
وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية
قسم التخطيط والمتابعة
العدد: ١ / ٤٠٤
التاريخ: ٢٠٢١/٢/٣



الى / مديرية ()

قسم ()

الموضوع / استمارة استبيان

ترافق (ربطاً) صورة مذكرتنا ذات العدد (٢٤) في ٢٠٢١/١/٣١ المسطر عليها هامش السيد وكيل الوزارة الاقدم (لا مانع وحسب الضوابط) .

يرجى التفضل بالاطلاع واتخاذ ما يقتضي بصدد الفقرة (١) من مذكرتنا اعلاه وإملاء الاستمارة (المرفقة طياً) من قبل (مدراء المديرية والاقسام والشعب) لغرض اكمال بعض متطلبات رسالة الماجستير لمنسوبنا الرائد (معزز جاسم محمد) وتزويدنا بالاجابة خلال مدة اقصاها (١٠) ايام اعتباراً من تاريخ صدور كتابنا ... مع التقدير.

المرفقات

صورة مذكرة .

استمارة .

العميد

محمد كاظم احمد

مدير قسم التخطيط والمتابعة

٢٠٢١/٢/٣

Abstract

This study aims to demonstrate the extent of the influence and correlation relationship between strategic agility as an independent variable in the effectiveness of organizational crisis management as an approved variable for leaders from the Undersecretary for Administrative and Financial Affairs at the headquarters of the Iraqi Ministry of Interior. In order to achieve this, the researcher adopted the dimensions of strategic agility represented in (strategic sensitivity, unity of command, and resource fluidity), while the dimensions of the effectiveness of organizational crisis management were adopted, represented in (the speed of response decision, communication and information flow, and resource mobilization and mobilization).

The study sample was selected from the above-mentioned agency leaders, as the size of the researched sample amounted to (165) directors, divided as follows (6 director general, 37 directorate directors, and 247 department directors). The study problem was mainly represented in the weak cognitive vision of the study sample of the relationship between the independent and dependent variables.

The descriptive analytical method was used during this study. The questionnaire was the main tool for data collection. A number of statistical methods as well as appropriate statistical analytical programs were used in the process of analyzing and processing data, and this study resulted in a number of conclusions, the most important of which are

(The presence of a correlation relationship between the variables of the study, as well as the relationship of the positive impact of the independent variable in its three dimensions on the dependent variable), and accordingly the study resulted in a number of important recommendations with the same relationship.

Keywords: strategic agility, effectiveness of organizational crisis management, crisis management, crisis,

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Department of Business Administration
Postgraduate Studies
A higher diploma equivalent to a master's
degree in strategic security planning



Strategic agility and its impact on the effectiveness of organizational crisis management

An analytical study of a sample of leaders in the Iraqi
Ministry of Interior

Research submitted to the Council of the College of
Administration and Economics - University of Karbala

As part of the requirements for obtaining
a higher diploma equivalent to a master's
degree in strategic security planning

Presented by
(Muazaz Jassim Muhammad)

Under the supervision of Prof. Dr.
(Akram Mohsen Mahdi Al-Yasiri)

2021 AD

1443 AH