

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات
دراسة حالة: مؤسسة بانيان للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

- مدوكي يوسف

إعداد الطالب (ة):

- أسير سعاد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- منصوري كمال
بسكرة	مقرا	- أستاذ محاضر "ب"	- مدوكي يوسف
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر "ب"	- بن صوشة رياض

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات
دراسة حالة: مؤسسة بانيان للمياه المعدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

- مدوكي يوسف

إعداد الطالب (ة):

- أسيرير سعاد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- منصوري كمال
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر "ب"	- مدوكي يوسف
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر "ب"	- بن صوشة رياض

الموسم الجامعي: 2022-2023

قال تعالى :

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

المجادلة ﴿ ١١ ﴾

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع:

إلى الذي أوصاني الله به برا وإحسانا، إلى الذي بذل جهد السنين من اجل أن اعتلي سلم النجاح، إلى أعظم وأعز رجل في الكون... أبي الغالي.

إلى من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة، إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والرقّة والحنان إلى ركيّتي في الليالي الشداد حبيّتي قرّة عيني وفؤادي... أمي الغالية.

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها، إلى عزتي وسندي في الحياة إخوتي: نسيم، عادل، حمزة، رفيق.

إلى بهجة الدار: إسحاق مطيع الله.

إلى أبناء عمتي الذين لم يدخروا جهدا في نصحي وإرشادي طيلة مشواري الدراسي: عمر، عبد الغني.

إلى خالي الذي لم يبخل علي بالدعم والمساعدة في كل الأوقات: عبد الله.

إلى كل الأهل والأقارب وكل الصديقات والزميلات.

شكر وعرهان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر

بأن وفقني لإتمام هذا العمل.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والعرهان لأستاذي المحترم " مدوكي يوسف " على قبوله الإشراف على هذا العمل

وتقديمه لي النصح والتوجيه طيلة فترة البحث.

و لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل مسبقا للسادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم باستقراء محتويات

هذا البحث وإثرائه.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل طاقم مؤسسة بانيان للمياه المعدنية - بسكرة - على الدعم والمساعدة

وعلى رأسهم مدير المؤسسة.

شكرا لكل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد لإنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع.

شكرا جزيلًا..

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الازمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة وعددهم (60) عامل، وقد تم توزيع (40) استبانة على عينة عشوائية من العاملين واسترجع منها (37) استبانة، حيث تم إستخدام برنامج (Spss) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: للرشاقة الإستراتيجية دور في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية - بسكرة، وكما توصلت الدراسة إلى وجود دور للحساسية الإستراتيجية في إدارة الازمات، وكذلك وجود دور لوحدة القيادة في إدارة الأزمات، وأيضاً إلى وجود دور لسيولة الموارد في إدارة الأزمات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: إنشاء قسم خاص معني بإدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية - بسكرة، وعقد دورات تدريبية في كيفية إدارة الأزمات لموظفي المؤسسة، وضرورة توافر تعليمات واضحة للموظفين بالمؤسسة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الإستراتيجية، الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، إدارة الأزمات.

Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic agility in crisis management at the Banyan Mineral Water Corporation - Biskra. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used. Where the study population consisted of all individuals working in the establishment numbering (60) workers, and (40) questionnaires were distributed to a random sample of workers, and (37) questionnaires were retrieved from them, as the statistical package (Spss) was used to analyse data and test hypotheses.

The study reached a set of results, the most important of which are: Strategic agility has a role in crisis management in the Banyan Mineral Water Corporation - Biskra, the study also found a role for strategic sensitivity in crisis management, as well as a role for the leadership unit in crisis management, and also a role for resource fluidity in crisis management.

The study presented a set of recommendations, the most important of which are: the establishment of a special department concerned with crisis management at the Banyan Mineral Water Corporation -Biskra, holding training courses on how to manage crises for the employees of the institution, and the need for clear instructions for the employees of the institution specifying how to Dealing with crises.

Keywords: strategic agility, strategic sensitivity, leadership unit, fluidity of resources, crisis management.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقية	(1-1)
13	معوقات الرشاقة الإستراتيجية وفق أبعادها	(2-1)
38	الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	(1-3)
38	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	(2-3)
38	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	(3-3)
39	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي	(4-3)
39	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بسنوات الخبرة	(5-3)
40	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمركز الوظيفي	(6-3)
41	مقياس ليكرت الحماسي	(7-3)
42	معاملات الإتساق الداخلي لأبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية	(8-3)
43	معاملات الإتساق الداخلي لمتغير إدارة الأزمات	(9-3)
44	نتائج صدق وثبات الإستبيان	(10-3)
45	نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح	(11-3)
46	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الحساسية الإستراتيجية	(12-3)
47	اتجاهات أفراد العينة حول بعد وحدة القيادة	(13-3)
47	اتجاهات أفراد العينة حول بعد سيولة الموارد	(14-3)
48	اتجاهات أفراد العينة حول متغير الرشاقة الإستراتيجية	(15-3)
48	اتجاهات أفراد العينة حول بعد اكتشاف اشارات الانذار المبكر	(16-3)
49	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الإستعداد والوقاية	(17-3)
49	اتجاهات أفراد العينة حول بعد احتواء الأضرار	(18-3)
50	اتجاهات أفراد العينة حول بعد استعادة النشاط	(19-3)
50	اتجاهات أفراد العينة حول متغير إدارة الأزمات	(20-3)
51	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(21-3)
51	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(22-3)
52	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(23-3)
52	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(24-3)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج النظري للدراسة	ب
(1-1)	مراحل الرشاقة الإستراتيجية	6
(2-1)	محددات الرشاقة الإستراتيجية	7
(3-1)	أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	11
(1-2)	أسباب نشوء الأزمات	20
(2-2)	مراحل الأزمات	23
(3-2)	الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات	25
(4-2)	الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات	26
(5-2)	مراحل إدارة الأزمات	28
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بانيان	36

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	أداة الدراسة	74-71
(02)	مخرجات Spss v25 لإتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.	74
(03)	مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد الحساسية الإستراتيجية.	74
(04)	مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد وحدة القيادة.	75
(05)	مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد سيولة الموارد.	75
(06)	مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.	76
(07)	مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستعداد والوقاية.	76
(08)	مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد إحتواء الأضرار.	77
(09)	مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد إستعادة النشاط.	77
(10)	مخرجات Spss v25 للإختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	79-78
(11)	مخرجات Spss v25 للإختبار الفرضية الرئيسية.	80
(12)	مخرجات Spss v25 للإختبار الفرضية الفرعية الأولى.	80
(13)	مخرجات Spss v25 للإختبار الفرضية الفرعية الثانية.	80
(14)	مخرجات Spss v25 للإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	81

مقدمة

في ظل الواقع الحالي تواجه المنظمات تحديات نتيجة للتغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، ونتيجة لتلك التطورات التكنولوجية وتزامنا مع الظروف الديناميكية تتشكل أزمات قد تشكل خطرا على المنظمات وعلى بقائها واستمرارها.

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات حيث أصبحت جزءا مرتبطا ببيئة اليوم وتعد عقبة رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، كما أنها تشكل مصدر قلق لقادة ومسؤولي المنظمات على حد سواء بسبب صعوبة إكتشافها في وقتها والسيطرة عليها والتكيف معها ومواجهتها بسرعة وفعالية. إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها يقلل من حدة الآثار الناجمة عنها مما يستوجب على المنظمة إيجاد أساليب حديثة قادرة على التحديد والتخطيط للإستجابة للأزمات ومواجهتها وإدارتها، تعتبر إدارة الأزمات من الإستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات من أجل التغلب على الأزمات والإستعداد لها ومحاوله الحد من آثارها والتقليل منها، تهدف إدارة الأزمات إلى تعزيز قدرة المنظمة على الإستجابة بسرعة لمختلف أشكال الأزمات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

برزت الرشاقة الإستراتيجية كمجال إهتمام رئيسي لدى المنظمات، حيث تساهم الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمات الحديثة على إكتشاف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية والإستجابة لها بسرعة من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات الموجودة في بيئة الأعمال وتقديم إستجابة سريعة للتطورات التكنولوجية والتي بدورها تشكل أزمات والتي قد تحدث من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف.

1. إشكالية الدراسة.

خلال دراستنا سنقوم بالتأكد من أن للرشاقة الإستراتيجية دور في إدارة الأزمات، وذلك من خلال دراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال الصناعات الغذائية والمتمثلة في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة، وعلى ضوء ذلك نتضح لنا معالم الإشكالية التي نحاول الإجابة عليها والتي يمكن طرحها في التساؤل التالي:

هل يوجد دور للرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة؟

كما تقتضي دراسة هذه الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد دور للحساسية الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة؟
- هل يوجد دور لوحدة القيادة في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة؟
- هل يوجد دور لسيولة الموارد في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة؟

2. الدراسات السابقة.

توجد بعض الدراسات السابقة التي تخص موضوعي الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات التي تم تناولها في بعض المجالات والمتمثلة في:

- الدراسة الأولى: دراسة (شاکر، 2021، الصفحات 533-552) بعنوان: دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين).

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الأثر بين متغيرات المبحوثة (الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات) وكشف مستوى إدراك المدراء وتم الاعتماد على الفرضيتين الآتيتين: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين الرقابة الإستراتيجية وبين مراحل إدارة الأزمات في المنظمات الصحية، لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات في المنظمات الصحية. تمت في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال إختيار عينة تبلغ (115) فرد من مجتمع الدراسة البالغ (318) فرد والذين يمثلون كافة المدراء العاملين في المنظمات الصحية المبحوثة لدائرة صحة صلاح الدين. تم التوصل إلى النتائج التالية:

-وجود تأثير مباشر للرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمة وبجميع مراحلها.

-هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الرقابة الإستراتيجية وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة، مما يدل على أن المنظمات الصحية المبحوثة لا يمكن لها أن تستغني عن الرقابة الإستراتيجية عند تصديها للأزمات الصحية.

-يتبين من خلال هذه الدراسة أن الأزمة في بادئ الأمر تأتي من خلال المشكلات التي لا تعالجها المنظمة إذ تتحول هذه المشكلات إلى أزمة نتيجة ازديادها وتراكمها وبعد ظهور الأزمة وعدم القدرة على معالجتها، تتفاقم وتتحوّل إلى كارثة.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة إهتمام المنظمات الصحية بشكل عام والمبحوثة بشكل خاص بإدارة الأزمة الصحية قبل وأثناء وبعد حدوثها، لما لتلك الأزمة من تداعيات خطيرة على المنظمات ومستقبلها.

- جعل الرقابة الإستراتيجية معياراً لمنح العاملين في المنظمة الصحية المناصب القيادية لما لها من أهمية في نجاح المنظمة والتصرف الفوري في مواجهة الأزمات.

- ينبغي على المنظمات الصحية المبحوثة معالجة المشاكل معالجة جذرية وليس ترقيعية قبل أن تتراكم وتتفاقم وتتحوّل إلى أزمة.

-الدراسة الثانية: دراسة (محمد، 2022، الصفحات 1-35) بعنوان: الرقابة الإستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية).

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التأثير والإرتباط للرقابة الإستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية وذلك في وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية لوزارة الداخلية العراقية، تم الإعتماد على الفرضيتين الآتيتين: توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير الرقابة الإستراتيجية بأبعادها وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير

الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية. تمت في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال إختيار عينة حجمها (165) من مجتمع الدراسة والذي يبلغ حجمه (290) فرداً. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تمتلك وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية عينة البحث رشاقة إستراتيجية في إدارة عملها وخلال مواجهتها للأزمات التنظيمية من أجل تحقيق إستجابة عالية للمتغيرات البيئية الديناميكية بما يساهم في تعزيز مواردها الرشيقة وبنعكس بصورة إيجابية على أدائها الأمني.

- قبول الفرضيتين الآتيتين: توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

- إتضح عن طريق البيانات الديموغرافية بأن وكالة الوزارة تولي إهتمام بتدريب ممتلكاتها وخصوصاً القيادية وهذا ما يستدل على أن الوكالة تقوم بتخصيص جزء من مواردها المالية لدعم البرامج التدريبية لتطوير ممتلكاتها الوظيفية.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- السعي إلى إيجاد نظم إتصالات ومعلومات فعال يساهم في رفد المديرين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من قدرتهم على سرعة الإستجابة وإتخاذ القرارات المناسبة.

- قيام الوزارة بإيجاد أو تطوير ملاك وظيفي مؤهل ومدرب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، بالإضافة إلى إستثمارها لمواردها المعلوماتية في إيجاد البدائل المناسبة لمواجهة الأزمات التنظيمية مما يساهم في تعزيز جهود وكالة الوزارة في مجال إدارة الأزمة التنظيمية.

- الدراسة الثالثة: دراسة (العنزي، 2022، الصفحات 265-294) بعنوان: دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي والإستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال إختيار عينة حجمها (142) فرداً من مجتمع الدراسة والذي يتمثل في القادة الأكاديميين من جامعة حائل، جامعة الجوف، جامعة الإمام عبد الرحمان الفيصل. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن مستوى تطبيق الرشاقة الإستراتيجية وجميع أبعادها في إدارة الأزمات جاءت بدرجة (متوسطة).

- إن الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الإستراتيجية وجميع أبعادها في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاءت بدرجة (عالية).

- وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الإستراتيجية وجميع أبعادها وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعة السعودية لكي يصبح أكثر مرونة، وقدرة على تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الجامعات السعودية.

- تدريب العاملين في الجامعات السعودية ليصبحوا قادرين على تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التي تواجه الجامعات.

- أن تعمل إدارات الجامعات السعودية على توفر أنظمة استشعار في الجامعة توفر تدفق المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة التي يحتاج إليها العاملون في إدارة الأزمات.

- الدراسة الرابعة: دراسة (السعدي و مجلد، 2022، الصفحات 422-464) بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية (دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها وأهميتها ومبادئها وعلى إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية وخصائصها وميزاتها وكذلك التعرف على أثر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وأيضاً التعرف على مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية لأبعاد الرشاقة وإدارة الأزمات. وقد تم الإعتماد على الفرضية التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال إختيار عينة حجمها (120) فرد من مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك حساسية إستراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وهناك سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الإستراتيجية كأحد عناصر الرشاقة الإستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز الرشاقة الإستراتيجية للإستفادة من مخرجاته لتطوير إستراتيجيات المستشفى وخططها المستقبلية الخاصة بإدارة الأزمات الممكن حدوثها مستقبلاً.

- العمل على دعم المستشفى على التعلم من الأزمات السابقة عبر تحليلها وأسباب إخفاقاتها السابقة وذلك لتقييم كفاءة وخطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة والعمل على تحسينها.

– الدراسة الخامسة: دراسة (أبو شريعة، 2022) دراسة بعنوان: أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة لجمع البيانات، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية المختلفة ويبلغ عددهم (1476) موظفاً وتم إختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية حيث تم توزيع (365) إستبانة وإسترجع منها (322) إستبانة، وتم إستخدام برنامج (Spss) لإدخال البيانات ومعالجتها وإختبار الفرضيات. تم التوصل إلى النتائج التالية:

– توجد علاقة موجبة قوية بين الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

– وجود أثر لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

– الإهتمام بممارسة أسلوب الرشاقة الإستراتيجية وخاصة الأبعاد التالية: (المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) بوزارة الصحة. بإعتباره مدخلا حيويا في تحسين فعالية إدارة الأزمات والإستعداد لمواجهتها والحد من أضرارها دون إهمال بقية العوامل.

– إعداد برامج تدريبية متخصصة للعاملين بالوزارة في مجال إدارة الأزمات.

– الدراسة السادسة: دراسة (عبدالقادر، 2016، الصفحات 210–238) بعنوان: واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة (دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال – فلسطين).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومهامها ومتطلباتها وأسبابها والتعرف على متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة. تم الإعتماد في هذه الدراسة على الفرضية التالية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في متوسط إستجابة الباحثين حول متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة. تمت في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي والإستبيان كأداة لجمع البيانات وفحص آراء أفراد عينة الدراسة من خلال إختيار عينة تبلغ (96) فرد من مجتمع الدراسة والذي يتمثل في الموظفين الإداريين في جامعة الإستقلال والبالغ عددهم (105) موظف. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

– يوجد في الجامعة إمكانية تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات وان نظام الجامعة وتعليماتها تشتمل ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات.

– إدارة الجامعة توفر إمكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات.

– لا يوجد في الجامعة إدارة خاصة بإدارة الأزمات ونظام إداري متخصص لإدارة الأزمات.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

– ضرورة إيجاد إدارة خاصة بإدارة الأزمات ونظام إداري متخصص لإدارة الأزمات.

– ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات وتوفير قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة الأزمات.

- يجب أن يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة الأزمات وأن تستعين إدارة الجامعة بخبراء من الخارج لوضع إستراتيجيات إدارة الأزمات وتوفير برامج تدريبية تساعد على إدارة الأزمات.

- الدراسة السابعة: دراسة (الموسوي، (د.س)، الصفحات 439-465) بعنوان: الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية من خلال أبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، مشاركة المسؤولية، إتخاذ الإجراءات) في البراعة التسويقية بأبعادها الثلاثة (إستكشاف الفرص، إستغلال الفرص، المرونة التسويقية) والتعرف على مستوى إهتمام شركة الكفيل بالرشاقة الإستراتيجية وأبعادها مجتمعة. تم الإعتماد في هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وهما: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها مع البراعة التسويقية بأبعادها مجتمعة، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للرشاقة الإستراتيجية في البراعة التسويقية على المستوى الكلي. تمت في هذه الدراسة إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال إختيار عينة عشوائية بلغت (132) فرد من المجتمع الإجمالي (شركة الكفيل). وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية والبراعة التسويقية.

- للرشاقة الإستراتيجية وأبعادها تأثير إيجابي معنوي في البراعة التسويقية.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- يجب على شركة الكفيل زيادة إهتمامها بالرشاقة الإستراتيجية وذلك لما لها من أهمية على تحقيق توجهاتها المستقبلية.

- ينبغي على شركة الكفيل الإهتمام والسعي الحثيث لإستكشاف الفرص الجديدة وإستغلالها لكي تكون بارعة تسويقيا ولها السبق على منافسيها في تلبية حاجات زبائنها وإشباع رغباتهم وتحقيق تطلعاتهم.

- الدراسة الثامنة: دراسة (المري، 2020، الصفحات 1-21) بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي بأبعادهما المختلفة وأيضاً قياس وتحليل أثر الرشاقة في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية وتكمن أهمية هذه الدراسة في أن تكون لها مساهمة فعالة في البنوك التجارية القطرية من خلال إستفادة هذه البنوك وصانعي القرار فيها من توصيات الدراسة. تمت في هذه الدراسة إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال إختيار عينة بلغت (35) موظف من مجتمع الدراسة المتضمن (197) موظف. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (ألفا أقل أو يساوي 0,05) للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعة في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للإستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء،

الثقافة التحفيزية للموظفين) مجتمعة في البنوك التجارية القطرية.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة تبني البنوك التجارية القطرية لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية للإفادة من مخرجاته بتطوير الخدمات المصرفية وتلبية احتياجات العملاء وتحقيق النجاح الإستراتيجي.

ثانيا، الدراسات باللغة الأجنبية

-الدراسة الأولى: دراسة (Abu-Naser, Al Shobaki, El Talla, & Hamdan, 2020, pp. 76-103) بعنوان:

The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs

واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الآتية: الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، إختيار الأهداف الإستراتيجية، سرعة الإستجابة، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات والتدابير، المقدرات الجوهرية. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والإستبيان كأداة لجمع البيانات، يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة، تم إختيار الفرضيات بإستخدام الإنحدار المتعدد وإختبار t وتحليل التباين. تم التوصل إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة السعي للحصول على منظمات أهلية في قطاع غزة من خلال الحصول على تمويل من دول خارجية من أجل تزويد الجمعيات بالدخل الذاتي لمواجهة الأزمات ومنحها الإستقلال حفاظا عليها.

- ضرورة متابعة الخطة الإستراتيجية للمنظمات الأهلية بإستخدام الرسائل الإلكترونية حيث تمهد الطريق للوصول إلى التميز والإبداع في مجال العمل.

- ضرورة عقد لقاءات وورش عمل مع المجتمع المحلي وهذا يساعدهم على تحديد إحتياجات المجتمع.

- الدراسة الثانية: دراسة (BELDJAZIA & BOUZID, 2022, pp. 386-397) بعنوان:

Creative Abilities on Strategic Agility Case Study: Algeria Telecom Company

تأثير القدرات الإبداعية على الرشاقة الإستراتيجية دراسة حالة شركة الإتصالات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القدرات الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشاكل، الطلاقة، المرونة، الأصالة) على الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، سرعة الإستجابة، وحدة القيادة) لشركة الإتصالات الجزائرية. تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss) للتحليل والفحص، يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإداريين في شركة الإتصالات الجزائرية وتم الاعتماد على إستبانة مكونة من (56) فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للقدرات الإبداعية على الرشاقة الإستراتيجية في شركة الإتصالات الجزائرية.

- أظهرت الدراسة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الإبداعية على وحدة القيادة.
خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة ضمان تنمية القدرات الإبداعية في مؤسسات الأعمال بشكل مستمر.
- العمل على ضرورة عدم الخلط بين مصطلح الإبداع والقدرات الإبداعية مع مصطلحات أخرى كالذكاء والدافع والشخصية وتأثير التجربة.

- الدراسة الثالثة: دراسة (Aljuhman & Emeagwali, 2017, pp. 50-60) بعنوان: **The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector**.

أدوار التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة حالة القطاع المصرفي الأردني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية على البنوك الأردنية في الرمثا وقياس التوجه الخارجي والداخلي في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات بأبعادها (الكشف عن الإشارات، التحضير والوقاية، التعافي من الأزمات، التعلم) وأيضا كيفية الاستفادة من الميزات التي يوفرها التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات. تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها، يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في البنوك الأردنية في الرمثا وتم أخذ عينة منه تقدر ب (75) فرد. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات على البنوك الأردنية في الرمثا وذلك يؤثر إيجابا على أداء البنوك.

- وجود جهل كبير لدى الموظفين بمراحل إدارة الأزمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود برامج توعوية للموظفين بخصوص إدارة الأزمة ومراحلها.

- الدراسة الرابعة: دراسة (Boutora & Louafi, 2022, pp. 66-85) بعنوان: **The health system and its role in crisis management China case study**

النظام الصحي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة الصين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال للأنظمة الصحية الفعالة في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، حيث تكمن أهمية الدراسة في معالجة القضية الصحية والتي لها أهمية كبيرة في دائرة الرأي العام. وقد تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعكس إدارة الأزمات سلسلة من الوظائف أو العمليات التي تساعد في تحديد قضايا دراسة الأزمات والتنبؤ بها وإستنباط وسائل محددة تمكن المنظمات من منع حدوث أزمة أو التعامل معها.

- نجاح النظام الصحي الصيني في إدارة جائحة كورونا يعود إلى إعتمادهم على التقنيات الحديثة والمتقدمة وبشكل رئيسي على الذكاء الإصطناعي.

خلصت الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة وضع برامج النظام الصحي في أولويات البرامج الحكومية المخطط لها لما لها من تأثير مباشر على خطط التنمية.
- ضرورة اعتماد تقنيات حديثة ومتطورة تعتمد على الذكاء الإصطناعي في قطاع الصحة.
- ضرورة عقد إتفاقيات دولية مع الدول الناجحة والمتقدمة في قطاع الصحة.

- الدراسة الخامسة: دراسة (Jonah & Silva, 2012) بعنوان: **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

هدفت الدراسة إلى تحقيق أفضل السمات والأساليب والمهارات والممارسات القيادية للتعامل مع الأزمات، كما تركز المنظمات في تطوير المهارات القيادية وتحديد الأفراد الأكثر فاعلية للقيادة أثناء الأزمة وإشراكهم في خطط المنظمة، تكمن أهمية الدراسة في أنها تعتبر كمرجعية للقادة في كيفية تعاملهم مع الأزمة وتأثرهم به. تم إستخدام الإستبيان والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات الكمية والنوعية، يتمثل مجتمع الدراسة في قادة المملكة البريطانية المتحدة من كبار الضباط والمدراء والموظفين الرئيسيين في الخدمة المدنية ورجال الأعمال والمسؤولين في الوكالات الرئيسي الذين يساهمون على مستوى إستراتيجية في الأزمة كقادة ومشاركين في فرق المستوى الإستراتيجي. تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود صعوبة لبعض القادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمة ويعتمد نجاح القائد بشكل كبير على إعداد الفريق والتعاون والتواصل والتنفيذ لذلك يعد العمل الجماعي دورا مهما أثناء قيادة الأزمة.
 - إن القادة الناجحين خلال الأزمة ينظرون بشكل رئيسي إلى المدى القصير ومن أجل النجاة من الأزمة يتم التركيز على الأعمال الأساسية والأهداف والميزانيات والتخطيط وأيضا مراعاة الفرصة والرؤية.
- وقد خلصت التوصيات التالية:

- ضرورة أن يطور القادة مجموعة من المهارات التي ستساعدهم على منع الأزمات والقضايا الإستراتيجية الأخرى والإستجابة لها بشكل فعال، والإستفادة من المهارات القيادية التي يمتلكها.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت كل ما يخص المتغير الأول (الرشاقة الإستراتيجية) والمتغير الثاني (إدارة الأزمات) نلاحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، فيما يخص الرشاقة الإستراتيجية ركزت أغلب هذه الدراسات على تحديد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأهميتها، كما يعتبر موضوع الرشاقة الإستراتيجية موضوعا هاما بالنسبة للمنظمات وذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة وتحقيق الميزة التنافسية لضمان بقاءها واستمرارها. أما فيما يخص إدارة الأزمات نلاحظ أنه بالرغم من إختلاف متغيرات الدراسة إلا أنها تشترك في نقطة واحدة، وهي الإتفاق على أهمية الموضوع وخطورة ما يترتب على الأزمات من آثار مختلفة قد تضر بالمجتمع ككل وبالخصوص المنظمات على غرار حجمها والقطاع الذي تنشط فيه، كما إتفقت أيضا على أن الأزمات هي أمر طبيعي وحتمي بكل منظمة، مع التأكيد على أهمية ودور الرشاقة الإستراتيجية في جعل المنظمات

تتكيف مع المتغيرات الخارجية النابعة من البيئة المحيطة بالمنظمة والتي بدورها تساعدها على إيجاد حلول لها وإدارتها بكفاءة وفعالية ووضع إستراتيجيات وأساليب للتعامل مع هذه الأزمات.

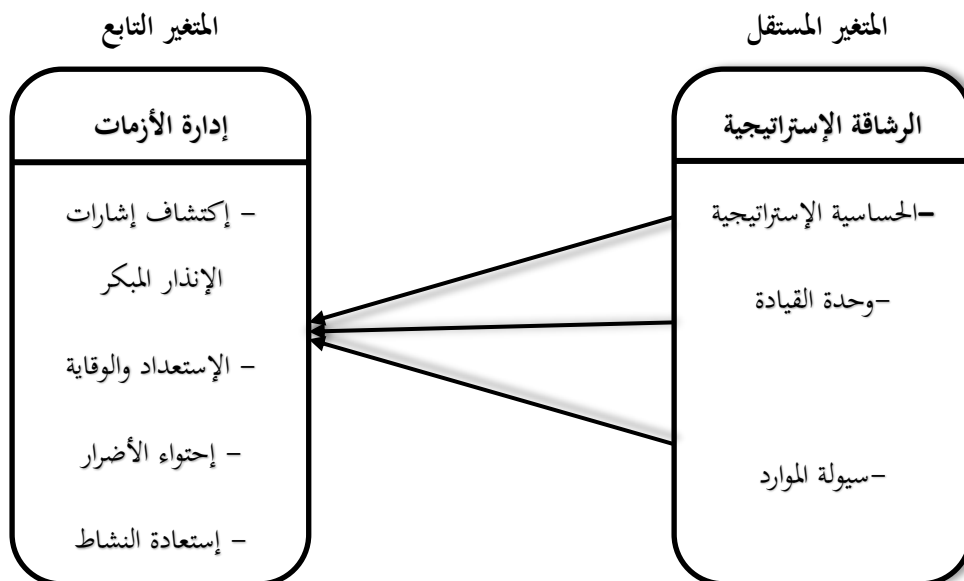
أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة أن أغلبها قد اتفق في منهجية البحث العلمي المستخدمة وهي استخدام المنهج الوصفي بأنواعه وأيضاً في أدوات جمع البيانات كالإستبيان وطريقة إعداده وكذلك فهم أساليب التحليل وكيفية صياغة الفرضيات وتحديد مجتمعات البحث ودراسة العينات ومدى تباين العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها.

3. نموذج وفرضيات الدراسة.

أولاً، نموذج الدراسة:

من خلال ما سبق ويهدف إبراز كيفية إرتباط متغيرات الدراسة يمكن توضيح النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، حيث تمثل الرقابة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) المتغير المستقل، في حين تمثل إدارة الأزمات بأبعادها (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط) المتغير التابع.

الشكل (1): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

ثانياً، فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بنيان للمياه المعدنية-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوحدة القيادة في إدارة الأزمات في مؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في إدارة الأزمات في مؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

4. التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة.

أولا، التموضع الإستمولوجي:

الهدف من هذه الدراسة هو الإعتماد على النسقية المركبة لإيجاد العوامل المختلفة التي تساعد في دراسة علاقة الإرتباط والتي تربط بين المتغيرات "الرشاقة الإستراتيجية" وأبعادها المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام ظاهرة "إدارة الأزمات" في طابعها الكلي المتكامل، إعتقادا أن وجود ظاهرة الرشاقة الإستراتيجية بمختلف أبعادها سواء كلها أو جزء منها سيؤدي إلى نجاح إدارة الأزمات داخل المؤسسات، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الإستقراء والتقصي الميداني الذي يفسه الباحث من منطلق دراسة العوامل المختلفة لظاهرة الرشاقة الإستراتيجية، وبهذا الإفتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الباحث ضمن المقاربة التفسيرية أو ما يطلق عليه البراديجم التفسيري (PARADIGME INTERPRETATIVISTE).

ثانيا، منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستم الدراسة بالإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز أهم الأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بما للمرور للجانب التطبيقي، والذي كان بمؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة- وذلك بمحاولة إسقاط أهم نقاط الجانب النظري على الواقع الميداني بالمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج.

5. تصميم البحث.

تهدف هذه الدراسة إلى وصف ومعرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، حيث تعتبر هذه الدراسة إرتباطية من حيث النوع وقد تمت دراستها بالحد الأدنى (دراسة الأحداث كما هي)، كما تعتبر أيضا دراسة غير مخططة (ميدانية) من حيث تخطيط الدراسة إذ قمنا بإجرائها في مؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة أما من ناحية المدى الزمني فهي تعتبر دراسة مقطعية وقد تمت خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022.

6. أهمية الدراسة.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول عنصر مهم له تأثير كبير وواسع على المؤسسات وهو الرشاقة الإستراتيجية والذي يعد نشاط إداري تمارسه هذه المؤسسات بحيث تتمكن من الوصول إلى حلول لإدارة الأزمات.
- تقديم أسلوب جديد للمؤسسات المبحوثة في التعامل مع الأزمات وإدارتها.

- إن أهمية هذه الدراسة تتمحور في حل مشكلتها والوصول لهدفها حيث أنها تركز على موضوعان يحظى باهتمامهما الباحثين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وفي مجال الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص، إذ تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمة وموضوع الرشاقة الإستراتيجية.

7. صعوبات الدراسة.

- قلة الكتب التي تناولت مثل هذه المواضيع وبالأخص حول الرشاقة الإستراتيجية.
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديم المعلومات الكافية.

8. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الرشاقة الإستراتيجية: يعبر عنها بقدرة المؤسسة على التكيف والرد على تهديدات والتغيرات المفاجئة والغير المتوقعة بما بمرونة وسرعة كافية.

إدارة الأزمات: هي المنهج الذي تتبعه المؤسسة للتعامل مع أزمة غير متوقعة للحد أو التقليل من أضرارها عن طريق وضع الخطط المناسبة وإتخاذ الإجراءات والأساليب المناسبة الكفيلة بتجاوز الأزمة.

9. هيكل الدراسة.

تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والذي تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول مدخل مفاهيمي للرشاقة الإستراتيجية والمبحث الثاني يضم أساسيات الرشاقة الإستراتيجية والمبحث الثالث يتضمن الرشاقة الإستراتيجية: أهميتها، أهدافها ومعوقاتهما وأبعادها.

الفصل الثاني: بعنوان مساهمة الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات والذي تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان حول مدخل عام لمفهوم الأزمة أما المبحث الثاني بعنوان ماهية إدارة الأزمات وفيما يخص المبحث الثالث كان حول العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

الفصل الثالث: بعنوان دراسة تطبيقية في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة، والذي تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان تقديم للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان يضم منهجية الدراسة وإجراءاتها، والمبحث الثالث يتضمن إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية

تمهيد:

اتجهت المنظمات في العصر الحالي لممارسة مهامها وأعمالها في ظل عمليات التغيير الدائمة والناجمة عن عدم ثبات البيئة المحيطة بها والتطور العلمي، تعد الرشاقة الإستراتيجية أحد المواضيع الإستراتيجية الهامة في مجال مساعدة إدارة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق رسم السياسات وتحديد الإستراتيجيات لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية، وبالتالي دعمها للوصول إلى التميز والتفوق على المنافسين. ولحاجة بيئتنا ومنظمتنا لمثل هذه البحوث والدراسات سنتعرف على الرشاقة الإستراتيجية في هذا الفصل وذلك من خلال تقسيمه إلى ما يلي:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للرشاقة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الإستراتيجية.
- المبحث الثالث: الرشاقة الإستراتيجية: أهميتها، أهدافها، أبعادها ومعوقاتها.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للرشاقة الإستراتيجية

أصبح مدخل الرشاقة الإستراتيجية هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات ونموها في ظل تلك التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات في الوضع الحالي، وعلى ذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية، والفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة ثم سنقوم بإبراز خصائص ومراحل الرشاقة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

في هذا المطلب سيتم توضيح مفهوم الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

عرف Chandler الإستراتيجية بأنها: «تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا» (خيرالدين، 2012، صفحة 173).

في حين يرى M. Porter أن الإستراتيجية هي: «بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، وإيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون» (Porter, 1996, p. 3).

أما Glueck & Quinn فقد عرفها على أنها: «خطة متجانسة، موحدة ومدججة لأهداف وسياسات المنظمة، لينظر إليها على أنها الكل» (مزهوده، 2007، صفحة 25).

في تعريف آخر للإستراتيجية، هي: «وسيلة من الوسائل الحيوية التي تسعى المنظمات من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفاعلية في مواجهة متغيرات البيئة وذلك حسب المساحة التي تغطيها من عمل منظمات الأعمال في مستويات ثلاثة وهي: إستراتيجية المنظمة، إستراتيجيات الأعمال، إستراتيجيات الوظيفة» (الزعي، 2004، صفحة 21).

مما سبق يمكن أن نستخلص تعريفا للإستراتيجية كما يلي: هي مجموعة من السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة لتحقيق الأهداف طويلة المدى بأقل وقت وجهد وتكلفة.

الفرع الثاني: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

الرشاقة تعني القدرة على التحرك السريع والسهل وتعني الخفة والسرعة في العمل (الفقيه، 2018، صفحة 10)، ظهرت فكرة الرشاقة لأول مرة في التسعينيات من قبل دراسة معهد Iacocca الواقعة في الولايات المتحدة الأمريكية، في البداية تم إستخدام الرشاقة لقياس الإدارة الديناميكية البيئية وإستراتيجية التمكين للحفاظ على الميزة التنافسية في جو غير مستقر (شاكرك، 2021، صفحة 537). حيث أدى التنوع والشدة المتزايدة لمصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة إلى زيادة بروز الرشاقة كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية، وأدى التغيير التكنولوجي السريع والمضطرب وإلغاء القيود والعمولة والتخصيص الشامل لكل من الإنتاج والإستهلاك إلى بيئات عمل "شديدة التنافسية" تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة بالإضافة إلى ذلك فإن التحديات الناشئة مثل تغير المناخ والظواهر الجوية الشديدة والأوبئة العالمية توفر تحديات جديدة ومميزة لبقاء المنظمة ونجاحها، توفر الرشاقة الإستراتيجية للمنظمة فرصة لتكون مرنة وتتكيف وتستجيب بسرعة للتناوبات ولتنفيذ الإجراءات من أجل

التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر (Ahammada, Glaister, & Gomes, 2020, p. 1).

تعتبر الرشاقة إستراتيجية تصنيع تهدف إلى تزويد المؤسسات الصناعية بقدرة تنافسية والقدرة على الإزدهار والتكيف مع التغيرات الديناميكية والمستمرة في بيئة الأعمال بشكل تفاعلي و إستباقي (Nurjaman, Rahayu, Wibowo, Widjajani, & Mujiarto, 2021, p. 3).

تُشكل الرشاقة الإستراتيجية: «السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة تمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها» (الشنطي و الحيار، 2021، صفحة 134).
عرفت الرشاقة الإستراتيجية بأنها: «قدرة المؤسسة وإستعدادها لتشكيل خيارات إستراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين» (بوربيغ، 2021، صفحة 441).

كما يمكن القول بأن الرشاقة الإستراتيجية هي: «طريقة لإدارة التغيرات غير المتوقعة وإدارة المخاطر التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء التنافسي» (ستو و دربال، 2022، صفحة 254).

ذكر أن العابدي والموسوي قد عرف الرشاقة الإستراتيجية على أنها: «القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الإستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر» (أبو العين و أحمد، 2020، صفحة 347).

الرشاقة الإستراتيجية هي: «قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير متوقعة في بيئتها من خلال التحرك السريع والسهل والمرن إتجاه تلك التغيرات، فالمنظمة الرشيقة الحركة يمكن أن تلي طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة» (الموسوي، (د.س)، صفحة 446)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بأنها: الأساليب والطرق التي تتبعها المنظمات من أجل التكيف مع التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها، وذلك بغرض تحقيق قيمة مضافة والحصول على ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة

من خلال الجدول (1-1)، سنبين أوجه الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تتبع أسلوب الرشاقة في إدارتها:

الجدول (1-1): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة

أوجه الفرق	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي، عمودي	أفقي، مسطح
اختصاص وحدات الفريق	الخبرة	متعدد التخصصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزية	اللامركزية
دور المديرين	مراقبة	تنسيق
جودة الأفراد	كفؤ، محترم، متوافق	متكيف، مسؤول، مستقل

المصدر: (AUDRAN, 2011, p. 43).

المطلب الثالث: خصائص ومراحل الرشاقة الإستراتيجية

فيما يلي سيتم التطرق إلى خصائص الرشاقة الإستراتيجية ومراحلها.

الفرع الأول: خصائص الرشاقة الإستراتيجية

تتميز الرشاقة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص، وهذه الخصائص هي (شاكر، 2021، صفحة 540، 541):

- تتضمن الرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع المنظمات الرشيقية هي تلك المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة.
- تتطلب الرشاقة الإستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى يتم تحديد التغييرات التي تنتج عن الرشاقة الإستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنتظمة في سلع وعمليات وخدمات وهياكل المنظمة، كثافة وتنوع هذه التغييرات عالية، وبالتالي فإن المنظمات الرشيقية هي تلك التي تظهر مرونة عالية.
- قد تكون المنظمة رشيقية في مجال واحد أو أكثر، مثل العمليات القائمة على العميل أو أنشطة سلسلة التوريد أو تطوير الأنظمة.
- هناك حاجة إلى السرعة لإستشعار التغيرات البيئية والإستجابة بشكل مناسب لذلك تتطلب الرشاقة الإستراتيجية إستثمارا كبيرا للموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون قادرة على الإستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة والمرونة العالية هي كفاءة أساسية ذات قيمة متزايدة للمنظمة بشكل عام والشراكات بين المنظمات على وجه الخصوص. لا تكمن أهمية المرونة العالية في السلع والخدمات الحالية فحسب، بل تكمن أيضا في التصميم التنظيمي العام يمكن أن تقلل التكلفة والصعوبة في التنسيق التكيفي وبالتالي زيادة السرعة الإستراتيجية للمنظمة.
- تعد الرشاقة أمرا مهما بشكل خاص في البيئات الديناميكية سريعة الخطى ومن ثم فإن القدرة على الإحساس والإستجابة بسرعة والتعلم هي عنصر مهم في خفة الحركة.

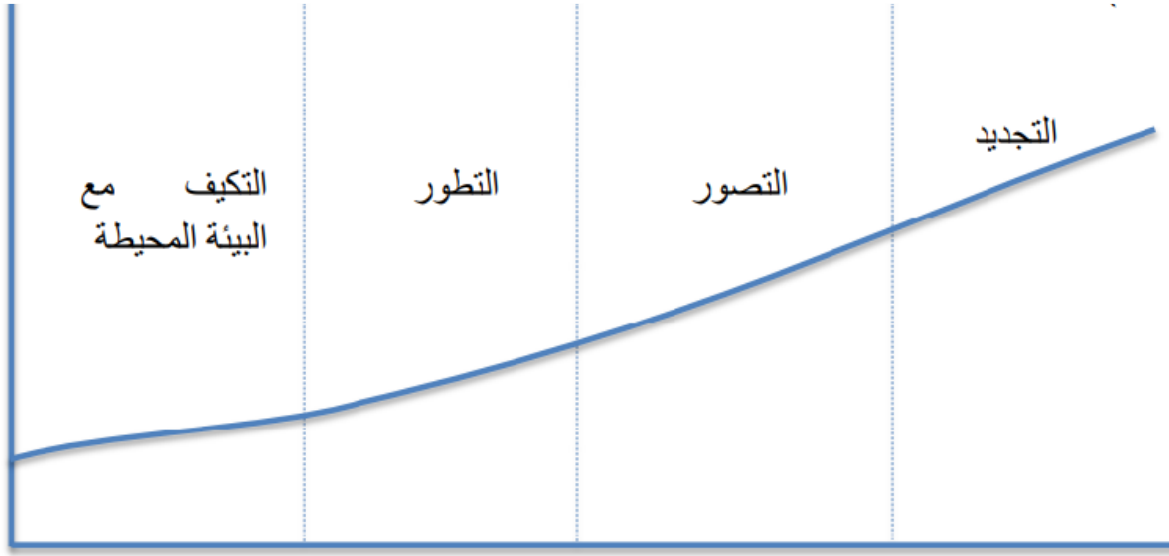
الفرع الثاني: مراحل الرشاقة الإستراتيجية

تتقدم المنظمات خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال، وهذه المراحل موضحة بالشكل (1-1) وتتمثل في (التكيف، التطور، التصور، التجديد) ويلاحظ أن المرحلتين الأوليتين تتضمن تعديلات طفيفة وتدرجية، بينما تتطلب مرحلتي التصور والتجديد إجراءات جذرية وأكثر أهمية.

تدفع الرشاقة الإستراتيجية للتكيف مع البيئة المحيطة، ومن ثم تسمح لعملها بالتطور، لديها العديد من التصورات وبالتالي يمكن للمنظمة تجديد إستراتيجياتها من خلال الإعتماد على الرشاقة الإستراتيجية، عندما تنمو المنظمات وتصبح ناجحة من الطبيعي أن تفقد جزءا من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد، وتصبح الممارسات صعبة وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في أنشطتها وأعمالها والخدمات والمنتجات التي تقدمها وضرورة القيام بعمليات التطوير واغتنام الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الإستراتيجية لها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرشاقة الإستراتيجية لديها، لتمكين المنظمات من الإستجابة السريعة للظروف والفرص الناشئة. ويرى أبو جبارة أن كلا من مرحلة التصور والتجديد لهما أهمية كبيرة مقارنة ببقية المراحل، حيث أنهما

يمكنان المنظمة من تجديد أنشطتها وإستغلال الفرص مما يدعم توجهات المنظمة الريادية نحو الإبداع والإبتكار وتحقيق المزايا التنافسية (أبو شريعة، 2022، الصفحات 21-22).

الشكل (1-1): مراحل الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: (أبو شريعة، 2022، صفحة 21).

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الإستراتيجية

في إطار سعي المنظمات للوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ذات الأهمية الكبيرة في بقاءها وإستمرارها في ظل البيئة المتغيرة نجد أن هناك من يؤكد على ضرورة إهتمام المنظمات بالرشاقة الإستراتيجية، وعلى ذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى محددات الرشاقة الإستراتيجية ومتطلباتها ومبررات حاجة المنظمات لها.

المطلب الأول: محددات الرشاقة الإستراتيجية

الرشاقة الإستراتيجية سمة مميزة للمنظمة تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبيئتها الخارجية، ويمكن إيجاز أهم محددات الرشاقة الإستراتيجية في:

أولاً: التخطيط

يساعد التخطيط على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها. ويعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة، وهناك من يعرفه بأنه: عملية تتضمن وضع مجموعة من الإفتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية إستخدام هذه الإمكانات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد إستخدم بعض الباحثين بنود في قياس البعد التخطيطي للرشاقة الإستراتيجية وهي تحديد الأهداف على المدى الطويل، وضع خطط العمل و الأهداف على المدى القصير والحساسية البيئية الخارجية والتخطيط المرن (الصانع، 2013، صفحة 24).

ثانيا: التنظيم

يكتسب التنظيم أهميته من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة بإعتباره الوسيلة التي بواسطتها توزع المهمات والمسؤوليات ويتم تنظيم الأقسام المختلفة للمنظمة وأنه يساعد العاملين على العمل سوية لإنجاز الأهداف. ونجد أن هناك خصائص للتنظيم ومنها التخصص عند تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم، وتفويض السلطات، وإختيار الموارد مثل: الأفكار، المواد الأولية، الموارد البشرية لغرض معالجتها في المنظمة وتحويلها إلى مخرجات وإعادتها في البيئة كمنتجات وخدمات نهائية (الصانع، 2013، صفحة 25).

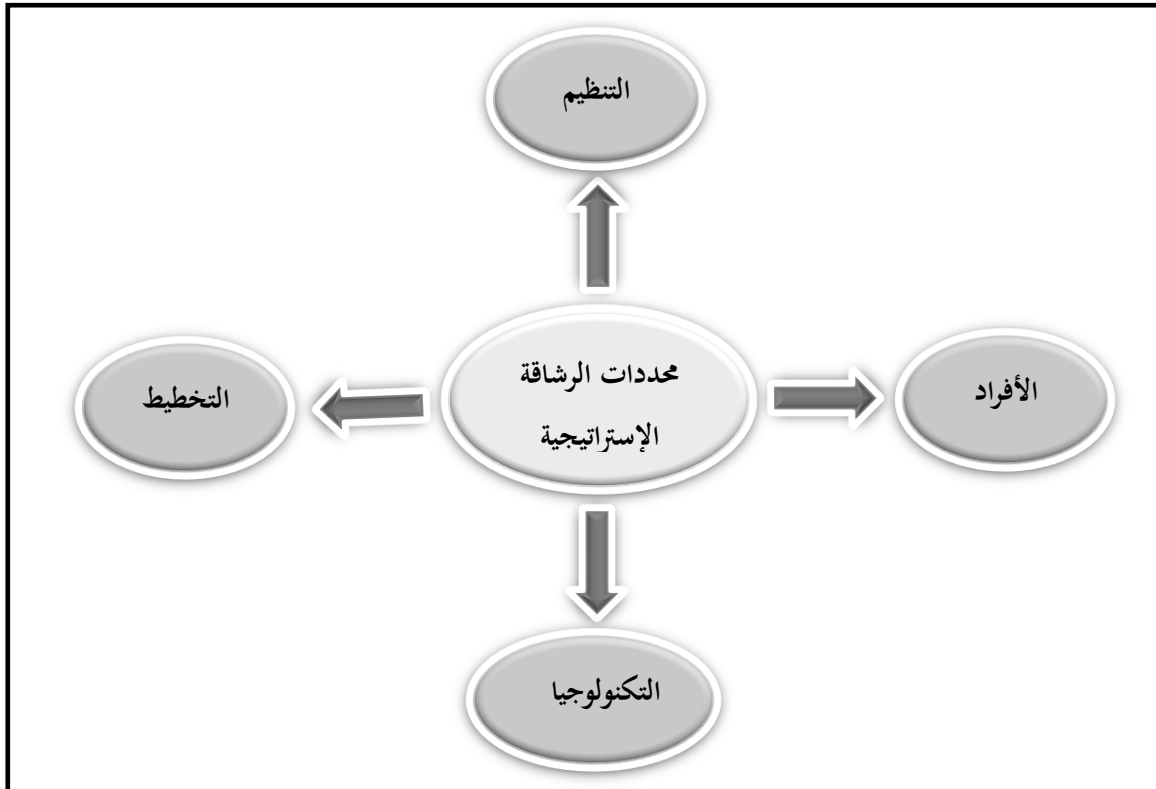
ثالثا: الأفراد

هي القدرة على تطوير عنصر المفاجئة وإدارة معرفة الموظفين، وإضافة القدرات للتعامل مع متغيرات السوق (ال يحي و عبد القادر، 2022، صفحة 207).

رابعا: التكنولوجيا

تمثل التكنولوجيا عنصرا هاما في المنظمات حيث أصبحت موردا إستراتيجيا تعتمد عليه في مواجهة ظروف المنافسة، خاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة ومستمرة (ال يحي و عبد القادر، 2022، صفحة 207).

الشكل (1-2): محددات الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع السابق.

المطلب الثاني: متطلبات الرشاقة الإستراتيجية

أشار (أبو شريعة، 2022، صفحة 23) إلى أن المتطلبات الأساسية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية هي:

- **الهيكل التنظيمي:** وتعني إعتقاد المنظمات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة وتحسين المرونة باستخدام أسلوب اللامركزية وزيادة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

- **المرونة البشرية:** تعمل الموارد البشرية على التعامل بمرونة مع التغييرات الحاصلة بتدعيم الأنشطة الجماعية وتعزيز التعاون وفرق العمل ونشر ثقافة المشاركة وغرس الثقة المتبادلة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية مع الإهتمام بتدريبهم وإتاحة فرص التعلم المستمر لإكسابهم المهارات المتنوعة.

- **التكنولوجيا والمعلومات:** تعد متابعة التطورات التقنية والتكنولوجية في الإنتاج وتقديم الخدمات وتصميمها ضرورة للمنظمات، إلى جانب إستخدام أنظمة قادرة على إستيعاب التحولات والتغييرات في أذواق العملاء والمستفيدين. إن المحتويات المعرفية والمعلومات التي تمتلكها المنظمات بحاجة إلى الحماية لإستخدامها في مواجهة التغييرات، ومن ثم تحرص المنظمات الرشيقة على تبادل المعلومات من خلال بروتوكولات معينة وتستخدم نظم الإتصالات لبناء علاقات وطيدة مع الجهات المختلفة.

- **الإبتكار والإبداع:** تسعى المنظمات لإستخدام التفكير الإبداعي والحلول الإبتكارية لمواجهة مشكلات العمل وتطوير الأداء، مما يتطلب نشر ثقافة الحداثة والتغيير والإهتمام بمقترحات العاملين وأفكارهم الخلاقة وتنميتها لتشجيع العقول المبتكرة والمواهب داخلها.

حيث تمت الإشارة إلى متطلبات الرشاقة الإستراتيجية أنها كالتالي (Abu-Naser, Al Shobaki, El Talla, & Hamdan, 2020, p. 83):

- الحاجة إلى علاقات تعاونية بين زملاء العمل.
- حاجة المنظمة إلى قاعدة بيانات يمكن من خلالها تنويع مصادر نظم المعلومات.
- الأدوار والأعمال عبر جميع مستويات المنظمة.
- يلعب توافر العوامل الإجتماعية الضرورية المتعلقة بالثقة وتوازن القوى والقوى بين شركاء الثقة دورا في تمكين المنظمات من مشاركة المعرفة وزيادة رغبتهم في الإختيار والحصول على مزيد من المعلومات والبيانات التي تساهم في إتخاذ قراراتها.
- الحاجة إلى مناخ تنظيمي يشجع التميز والإبداع وخفة الحركة.
- ثقافة تنظيمية داعمة ومرنة.
- إمتلاك هيكل تنظيمي مرن وتحسين العمليات وتطويرها أكثر من المتوقع قدرة المنظمة على تحديد الأعمال الأساسية والقدرات والعمليات التي تمكنها من مواجهة التهديدات والتحديات الحالية والتغيرات.

المطلب الثالث: مبررات حاجة المنظمة للرشاقة الإستراتيجية

أحدثت التكنولوجيا في العقد الأخير بالإضافة إلى العوامل الأخرى تغيرا سريعا ومفاجئا في البيئة الخارجية للمنظمات حاجة لتبني الرشاقة الإستراتيجية لضمان البقاء من خلال تجنب التهديدات وإستغلال الفرص للحفاظ على المكانة السوقية وخلق القيمة. يمكن سرد الأسباب التي تجعل المنظمات بحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية على النحو التالي (أبو شريعة، 2022، صفحة 17):

- رفع قدرة المنظمة على إدارة الإستقلالية وضبط التغيير المستمر، وأن الرشاقة الإستراتيجية تعد المنظمة لقبول التغيير من

خلال تجهيز البدائل وتطوير المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز والعقبات أمام متطلبات التغيير.

- تزايد المشكلات الإدارية داخل المنظمة يفرض عليها التغيير الذي يتطلب رشاقة في إحداثه.
- التغيرات السريعة والمعقدة قد تؤدي بالمنظمة نحو ارتكاب الأخطاء ومن ثم الإنهاء والتلاشي.
- صعوبة إجراء عمليات التغيير وفق المدخل التقليدي قد حتمت على المؤسسات اعتماد الرشاقة الإستراتيجية باعتبارها مدخلا بديلا للتعامل مع التغيرات المتسارعة.
- البقاء في السوق والمنافسة في آن واحد وإستغلال الفرص وتفادي خطر التهديدات الغير المرئية والمفاجئة.
- بعض المنظمات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الإستراتيجية كوسيلة فعالة لإستمرار هذا التفوق (Abu-Naser, Al Shobaki, El Talla, & Hamdan, 2020, p. 80).

المبحث الثالث: الرشاقة الإستراتيجية: أهميتها، أهدافها، أبعادها ومعوقاتها

سنتعرف في هذا المبحث على أهمية الرشاقة الإستراتيجية وأهدافها وأبعادها ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية

في هذا المطلب سيتم التعرف على أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية.

الفرع الأول: أهمية الرشاقة الإستراتيجية

- أكدت الدراسات السابقة على الحاجة لتبني مفهوم الرشاقة الإستراتيجية كأحد العناصر الأساسية التي تعول عليها المنظمات للوصول إلى أقصى درجات التميز والفاعلية في الأداء في ظل التحديات الداخلية والخارجية وذلك من خلال تعزيز قدرة المنظمة على الإستجابة السريعة للتغيرات المختلفة (العجمي، 2021، صفحة 26).
- تساعد الرشاقة الإستراتيجية المنظمة على السيطرة على الأزمات والتكيف مع التغيرات الطارئة (العززي، 2022، صفحة 274).
- تكمن أهمية الرشاقة الإستراتيجية في تمكين المؤسسات من خوض المنافسة في الظروف الحالية المتسمة بالمنافسة القوية بالإضافة إلى أن تساعد المؤسسة على تعديل إستراتيجياتها عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة وكذلك تمكنها من إيجاد وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن بسبب زيادة قدرتها المنافسة وإستعمال أدوات الإتصال الحديثة وزيادة فعالية خططها وإستراتيجياتها علاوة على ما تجده الرشاقة للمؤسسات من مكانة مرموقة في السوق وتمكنها من الدفاع وإيضاح ملامح سوقها المقصود وخصائصه بما يتلاءم وطبيعة منتجاتها (عقيلات، 2019، صفحة 648).
- إن الرشاقة الإستراتيجية تجسد قدرة المنظمة على إدارة التغيير المستمر المرتبط بإزدياد وتيرة التغييرات البيئية فهي تمهي المنظمة لقبول التغيير من خلال تكوين عدة بدائل وحشد الموارد وتطوير المهارات وإتخاذ الإجراءات الكفيلة لتذليل كافة العوائق أمام التغيير (عبدالله و عمير، 2019، صفحة 304).

-تمكن المنظمة من تحديث نفسها بشكل إستراتيجي مما يساعد على ضمان أنها دائما في المقدمة (المرشدي، 2022، صفحة 91).

-تعظم نقاط قوة المنظمة بشكل مستمر وتنوع خياراتها لتقديم الخدمة للزبائن في الوقت المناسب (المرشدي، 2022، صفحة 91).

-تمكين المنظمة من النمو والبقاء والإستمرار (المرشدي، 2022، صفحة 91).

الفرع الثاني: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

تهدف الرشاقة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية (أحمد، شعير، و محميد، 2021، صفحة 124):

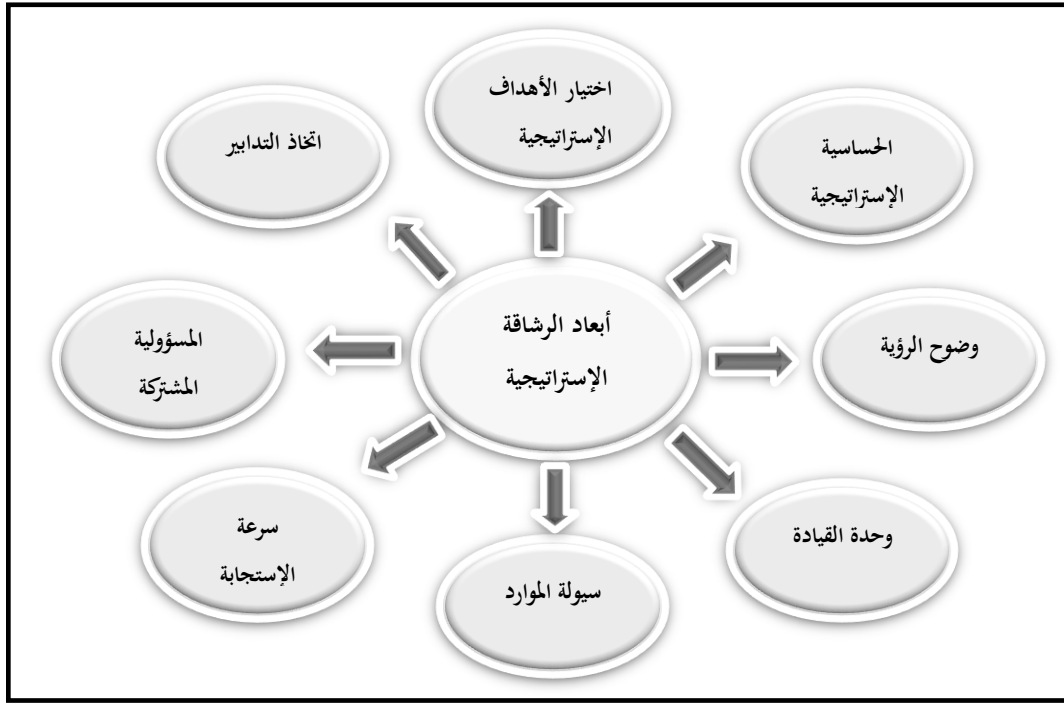
- الإستجابة السريعة للتغيير في الطلب المجمع من قبل الزبائن.
- تطوير المنتجات لزبائن محددين لتقسيمات سوقية معينة.
- رد الفعل المناسب لأي منتجات جديدة يطرحها المنافسين في الموقف السوقي.
- تقديم جداول أسعار جديدة كإستجابة للتغير في أسعار المنافسين.
- التوسع في تسويق المنتجات في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة.
- تغيير (تقليص أو زيادة) تنوع المنتجات المتاحة.

المطلب الثاني: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات المعاصرة حول الرشاقة الإستراتيجية نجد اختلافا بين الباحثين في تحديد أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وفيما يلي نذكر بعض منها:

- إختيار الأهداف الإستراتيجية.
- وضوح الرؤية.
- المسؤولية المشتركة.
- سرعة الإستجابة.
- اتخاذ التدابير.
- الحساسية الإستراتيجية.
- وحدة القيادة.
- سيولة الموارد.

الشكل (1-3): أبعاد الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (Abu-Naser, Al Shobaki, El Talla, & Hamdan, 2020) و (هنية، 2016).

وفي دراستنا هذه سنعتمد على الأبعاد الآتية للرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) والتي شاع إستخدامها في العديد من الدراسات وإنسجاما مع أهداف الدراسة سنقوم فيمايلي بشرح هذه الأبعاد بالتفصيل:

- الحساسية الإستراتيجية:

تشير إلى قدرة المنظمة على تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية لتكوين رؤية مستقبلية مع أخذها بالحسبان التغير المستمر من خلال إستشراف المستقبل والإنتحاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والدكاء والإبتكار عن طريق إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات والمحافظة على هذه العلاقات لتحقيق أهداف المنظمة والتعامل مع عوامل البيئة الخارجية المتسمة بالإضطراب وحالات عدم التأكد البيئي التي تؤثر على المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية مع الأخذ بالحسبان الفرص والتحديات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية فالحساسية الإستراتيجية هي طريقة للحصول على معلومات إستشرافية تسمح للمنظمة تكوين فهم جيد إستباقي للتغيرات المستقبلية لبيئتها من خلال بناء قاعدة للمعلومات المستقبلية (أبو قاعد و الحنزاب، 2020، صفحة 263).

تعتبر الحساسية الإستراتيجية: الوعي بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية من خلال إستغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين. ويقصد بها مسح الجهات البيئية الفاعلة

والإحساس بالتغيرات المتجددة داخل المنظمة وتشمل الإستبصار الإستراتيجي بالمستقبل وفهم الإتجاهات البيئية والإرتقاء بالوعي الإستراتيجي والحوار الداخلي (الطباط، 2022، صفحة 29).

وتعرف أيضا على أنها: قدرة المؤسسة على الفهم والإدراك للإشارات والإتجاهات المختلفة، وهي تعني الإبتعا والإستبصار والإستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات (عكاشة، 2020، صفحة 93).

- وحدة القيادة (الإلتزام الجماعي):

قدرة الفريق الأعلى على إتخاذ قرارات جريئة وسريعة دون الوقوع في سياسة "الفوز والخسارة" ومن المتفق أن هناك أهمية كبيرة مرهونة بالإدارة العليا فيما يتعلق بإتخاذ القرارات.

تسهل وحدة القيادة عملية إتخاذ القرارات الجريئة بحيث لا يتحمل شخص واحد منفردا مسؤولية إتخاذ هذا القرار بل يلتزم الفريق كاملا به، وإذا كانت عملية صنع القرار ذات جودة عالية وكان الجميع يعمل بشكل جماعي فإن وحدة القيادة تصبح عاملا محفزا يزيد من التماسك داخل الفريق (المري، 2020، صفحة 5).

وحدة القيادة تمثل ولاء الأفراد وتمسكهم بالمؤسسة وأهدافها وقيمها، وهو ما يساعدها على السرعة والإبداع والتميز في صياغة القرارات وبالتالي التميز في تحقيق أهدافها (أشمرى، 2019، صفحة 72).

وفي تعريف آخر هي: عملية إتخاذ قرارات حاسمة جماعية مع تجنب القرارات الفردية إذ كلما كان القادة أسرع في إتخاذ قرارات حاسمة زادت سرعة المنظمة في الإستفادة من الفرص وأن القدرة على العمل معا بشكل فاعل والحفاظ على المرونة والرشاقة تزداد أهمية مع تعزيز المنافسين العالميين وتوسيعهم (المرشدي، 2022، صفحة 92). تمثل وحدة القيادة دعم القادة للسياسات والتعاون والإلتزام الجماعي، بالإضافة إلى تسريع عملية صنع القرار في بيئة سريعة التغير حيث يكون الوقت حرجا (BELDJAZIA & BOUZID, 2022, p. 390).

- سيولة الموارد:

هي عملية توفير الموارد اللازمة عند الحاجة إليها مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار عن طريق الإستقطاب والتحرك المرين للموارد والمهارات والخبرات الضرورية لبقائها وإستدامة نموها وتميزها التنظيمي (المرشدي، 2022، صفحة 92). أيضا هي قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من أجل إنجاز مهامها وإنتاج منتجاتها والمنظمة التي تمتلك هذه القدرة تعرف بأنها منظمة ذات سيولة عالية، إذ أن السيولة تمثل قدرة المنظمة على تخصيص الموارد الكافية للوفاء بمتطلبات والإلتزامات الزبون دون تكبد خسائر غير مقبولة (ذياب، 2019، صفحة 117).

إن الحساسية الإستراتيجية والإلتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني أن تكون المؤسسة قادرة على تحريك الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة، والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة وكادر من المديرين العاملين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات ومراقبة الشركات المركزية في الموارد الرئيسية والعمليات المنظمة في خفض الإستثمارات أو

بيع وحدات ومن المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها ودون إعادة تنظيمها وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة بتلك الموارد، كما أن سيولة الموارد تتطلب عمليات الإنضباط لتقييم وحدات فردية وإعادة تخصيص الموارد الرئيسية (بوريبيغ، 2021، صفحة 442).

المطلب الثالث: معوقات الرشاقة الإستراتيجية

ذكرت (setili) كما أشار (الريبيغ، 2021، صفحة 67) أن هناك خمسة عوائق أساسية عند تحقيق الرشاقة:

- فقدان المنظمة وقادتها الإتصال بالعملاء وموظفيهم مما يسبب فشل في رؤيتها وضياع الفرص.
- عدم قدرة قيادات المنظمة على التنبؤ بطريقة منهجية وعدم معرفتهم لكيفية إستخدام المحفزات المالية التعامل مع التفكير طويلة الأمد مما ينعكس على قياداتها في إتخاذ الإجراءات التي تدعم الإتجاه الجديد.
- إنشغال القادة في التحديات اليومية ورتابة العمل مما يقوي قدرتهم على تشجيع النقاش الحقيقي بشأن الإتجاه المستقبلي لمنظمتهم وهذا ما ينعكس بقلّة إستثمار الوقت في تخيل التغييرات المستقبل القادمة.
- الهيكل التنظيمي الذي يعيق الأداء بصورة فاعلة مما يكون عائق أمام الحصول على الفرص الواعدة.
- فشل القادة في إيصال الرؤية الملهمّة والمقنعة والمطلوبة لتسخير طاقة موظفيهم الكاملة وإبداعهم ورساقتهم.

وكما ذكر (Doz&Kosonen) مجموعة معوقات الرشاقة الإستراتيجية وفق أبعادها:

الجدول (1-2): معوقات الرشاقة الإستراتيجية وفق أبعادها

المعوقات	الأبعاد
الإستبداد في الرأي قصر النظر الإستراتيجي عقلية الهيمنة	الحساسية الإستراتيجية
الإختلافات الإدارية اللامبالاة الحركية أو العاطفية	وحدة القيادة
العلاقات المتوازنة الكفاءة ومصائد الإدارة	سيولة الموارد

المصدر: (الريبيغ، 2021، صفحة 68).

خلال هذا الفصل قمنا بإستعراض بعض التعريفات المهمة، والتي إتفق معظمها على ركائز التنبؤ بالأحداث وسرعة الإستجابة والمرونة في التعامل مع البيئة في سبيل تجنب التهديدات وإستغلال الفرص. وأن لتطبيق مفهوم الرشاقة الإستراتيجية أهمية بالغة بالمنظمات والتي بدورها تمكنها من تحقيق التميز والنجاح المستمر وضمان البقاء، الأمر الذي يتطلب من هذه المنظمات الإبتعاد عن الأساليب الإدارية التقليدية وتحقيق عدة متطلبات لثبات المفهوم بداخلها، ومن بينها هيكل تنظيمي يساعدها على خفة الحركة، توافر إمكانيات وتقنيات تكنولوجية حديثة تساهم في فهم التغيرات في الأذواق ومن ثم تلبية حاجات العملاء وإشباعها، وإمتلاك مورد بشري قادر على الإبتكار والإبداع لتحقيق تطلعات وأهداف المنظمة.

الفصل الثاني

مساهمة الرقابة الإستراتيجية في

إدارة الأزمات

تمهيد:

تلعب الأزمات بشكل عام دوراً مهماً في حياتنا اليومية، مما يكون لها الأثر في التعامل معها في حال ظهورها في بيئة معينة وفي مجالات مختلفة، وهنا يحتاج الأمر إلى أعمال الدراسات المختلفة التي من شأنها الحد أو التخفيف من تلك الأزمات. تعتبر إدارة الأزمات من العلوم الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر لدى الكثير من المنظمات، والتي تعني كيفية التعامل مع الأزمات ومواجهتها بشكل علمي، أو إدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه، وتعتبر أيضاً كخيار إستراتيجي مهم بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يطبق مما يعود على المنظمات بالفائدة وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق الأهداف المنشودة. سنحاول التعرف على إدارة الأزمات من خلال تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: مدخل عام لمفهوم الأزمة.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات.
- المبحث الثالث: علاقة إدارة الأزمات بالرشاقة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل عام لمفهوم الأزمة

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمنظمات إنتهاءً بالأزمات الدولية، سيتم التطرق في هذا المبحث لثلاثة مطالب تتمحور على مايلي: مفهوم الأزمة وخصائصها، أسبابها وأنواعها، وأخيراً مراحل الأزمة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وخصائصها

سنوضح فيما يلي مفهوم الأزمة وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الأزمة

تعتبر الأزمة عن موقف (Situation) وحالة (affair of State) وإجراء (Process) وقضية (Case) يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية سواء كانت دولة، مؤسسة، مشروع أو أسرة، حيث تتداخل وتتشابك الأسباب والمسببات بالنتائج وتتداعى الأحداث حتى تصل الأمور إلى حالة من التعقيد ويعيش متخذ القرار حالة ضبابية تفقده الرؤية وكأنه في حالة عمى مؤقتة في لحظة اصطدامه بالمشكلة وتصيبه حالة من الارتباك وعدم السيطرة في محاولاته الإمساك بحيوطها أو توجيهها مستقبلاً وهذا يعني أن الأزمة هي لحظة حاسمة وحرجة تواجه الكيان الإداري فتجعل من متخذ القرار في حالة عدم توازن، حيث أن قلة البيانات المتوفرة وحالة عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج وعدم القدرة على وضع تصور سريع لما قد يحدث من احتمالات في المستقبل بسبب الأزمة أو في الأزمة ذاتها (الدليمي، 2008، صفحة 68).

وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف:

يعرفها الكتاب والباحثون في الأدب النظري لإدارة الأزمات بأنها: «حالة من عدم الإستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة قريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها على الإطلاق وقد تكون هذه النتائج إيجابية في بعض الأحيان ومرغوب فيها بصورة كبيرة» (أبو فارة، 2009، صفحة 23).

يمكن تعريفها أيضاً على أنها: «موقف يواجهه الأفراد أو الجماعة أو المنظمة، ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل stress نتيجة التغيير المفاجئ sudden change» (أبو فارة، صفحة 23).

في تعريف آخر للأزمة، وهي: «خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على إحتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان» (المساعدة، 2012، صفحة 22).

الأزمة هي:

حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة (حفيان، 2015، صفحة 276).

تختلف الأزمة عن بعض المصطلحات نذكر منها:

- **الصراع Conflict**: «يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها كلياً أو جزئياً والإنتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم» (بن أحمد، صفراي، و مطابس، 2022، صفحة 123).

- **الكارثة Disaster**: «هي أحد المفاهيم الأكثر إلتصاقاً بالأزمات، وقد ينتج عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معاً» (غنيمة، 2014، صفحة 36).

- **الحادث Accident**:

يعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وإنقضى أثره فور إتمامه ولا يكون له صدفة الإمتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الإستمرار في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط إحدى نتائجه (إسليم، 2007، صفحة 15، 14).

- **المشكلة Problem**: «تعبير عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة» (الياسري، 2014، صفحة 26).

الفرع الثاني: خصائص الأزمة

إن للأزمة خصائص عديدة ومختلفة، نذكر منها ما يلي (العيساوي و اللامي، 2016، صفحة 25):

- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة.
- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.
- محدودية المدة الزمنية اللازمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل إنهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة (عتيق، (د.س)، صفحة 132).

المطلب الثاني: أسباب الأزمة وأنواعها

سيتم التطرق فيما يلي إلى أسباب الأزمة وأنواعها.

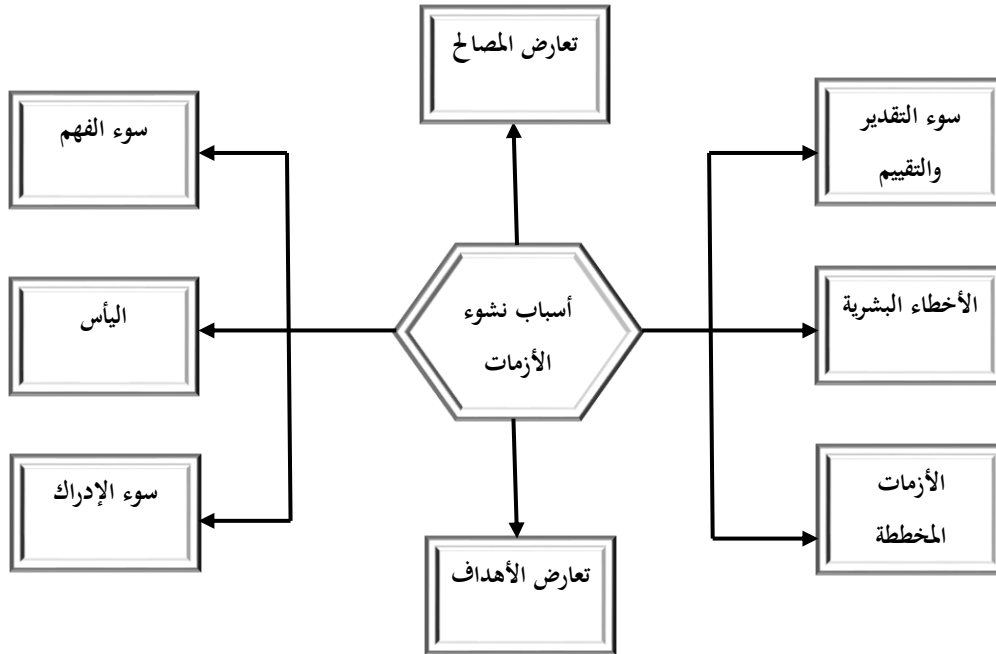
الفرع الأول: أسباب الأزمة

ترجع أسباب الأزمة إلى عوامل متعددة أهمها (عتيق، (د.س)، الصفحات 133-136):

1. سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين مهمين هما:

- المعلومات المبتورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة لرغبة استعجال النتائج.
- 2. سوء الإدراك: الإدراك يعد إحدى مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى إنفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.
- 3. سوء التقدير والتقييم: يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية، وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين أساسيين هما:
 - المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أم في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
 - سوء تقدير قوة الطرف الآخر والإستخفاف به وإستصغاره والتقليل من شأنه.
- 4. اليأس: ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والإستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى إنفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة إنفصام وإنفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه.
- 5. الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو إنخفاض الدافعية (محمد، 2011، صفحة 51).
- 6. الأزمات المخططة: حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها.
- 7. تعارض الأهداف: عندما تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.
- 8. تعارض المصالح: يعد تعارض المصالح من أسباب حدوث الأزمات حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

الشكل (1-2): أسباب نشوء الأزمات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (الياسري، 2014، صفحة 28).

الفرع الثاني: أنواع الأزمة

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس، أهمها الأسس الآتية (المساعدة، 2012، الصفحات 33-36):

1. من حيث التكرار:
 - أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل: (أزمات المياه في الصيف، الأزمات الاقتصادية، الثقة في الحكومات).
 - أزمات فجائية عشوائية وغير متكررة مثل: (الأمطار، الأعاصير، الفيضانات).
2. من حيث العمق:
 - أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير، لا تشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة مثل: (الإشاعات) فهي أزمة بلا جذور تحدث وتختفي دون آثار.
 - أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير، وهي خطيرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على مدى تغلغلها في الكيان الذي تحدث به وقد تعصف بالكيان الإداري إن لم يتم علاجها بالشكل الصحيح أو عند تركها دون علاج.
3. من حيث المظهر:
 - الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطء ولكنه محسوس، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وإنفجارها مثل: (أزمة الديون الخارجية).

- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة بشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي وخير مثال على ذلك: (أزمات الرهائن، أزمة مفاعل تشيرنوبل، أزمة مكوك الفضاء تشالنجر).
 - الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها بل وتستمر هذه العلانية بشكل كبير مثل: (الأزمات التموينية)، والأزمة الصريحة هي أكثر أنواع الأزمات إنتشارا ومسلكتها الطبيعي هو الإعلان عنها وتستقطب إليها مجموعات متنوعة من المهتمين ومن ثم تطرح التصورات المختلفة لعلاجها.
 - الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميرا للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء: أي أسبابها وعناصرها، أطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها، وإن كانت في الحقيقة محسوسة النتائج وملموسة بشكل كبير، وأهم مثال على هذا النوع من الأزمات: (أزمة الثقة في الجهاز المصري وما يترتب عليها من إنصراف المودعين والعملاء).
4. من حيث المدة:
- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
 - أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحيانا إلى خمسة سنوات.
5. من حيث الآثار:
- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
 - أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
 - أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
 - أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.
6. من حيث المستهدف بالإعتداء:
- إعتداء على شخصيات.
 - إعتداء على ممتلكات.
7. من حيث الهدف:
- إرهاب الطرف الآخر كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.
 - الإبتزاز كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.
8. من حيث مسرح الأزمة:
- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب محتطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود (أزمة ترانزيت).
 - أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

9. من حيث المصدر:

- أزمة مصدره كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لإعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها.

10. من حيث القصد:

- أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير مثل بعض الكوارث الصناعية.
- أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها أمثال الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير وأمواج البحر العاتية.

11. من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة بعينها داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية وتتطلب تنسيقا وجهودا دولية لمعالجتها.

12. من حيث طبيعة الحدوث:

أ)- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني مثل: حوادث تلوث البيئة كتسرب الإشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء والأرض والماء، الإهمال الذي ينتج عنه إغيار السدود أو إنقطاع الكهرباء والماء في المدن الكبرى والحرائق الكبيرة... إلخ.

ب)- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها مثل: الزلازل، البراكين، الأعاصير، الفيضانات... إلخ.

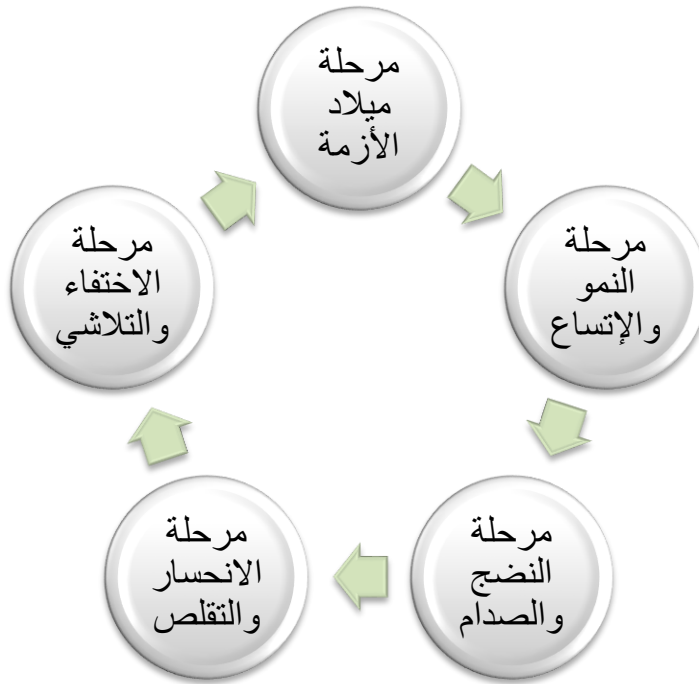
المطلب الثالث: مراحل الأزمات

تختلف مراحل الأزمات باختلاف طبيعتها حيث أن هناك أزمات تمر بمراحل يصعب التنبؤ بحدوثها وهناك أزمات يمكن رصد مؤشراتنا منذ البداية ومتابعتها. يرى بعض الباحثين أن مراحل الأزمات يطلق عليها أيضا بدورة حياة الأزمة وهي كالآتي (الحدراوي و الخفاجي، (د.س)، صفحة 196، 197):

- مرحلة ميلاد الأزمة: تبدأ بشكل إحساس مبهم وينذر بوجود شيء يلوح في الأفق مجهول المعالم والإتجاه والحجم، والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها. وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار (تنفيس الأزمة) إفقاده مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقيل وصولها للتصادم.
- مرحلة النمو والإتساع: نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب لذا فإن الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها.
- مرحلة النضج والصدام: تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار وعند نضج الأزمة يحصل الصدام.

- مرحلة الإنحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالإنحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم إتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءا هاما من قوتها على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.
- مرحلة الإختفاء والتلاشي: تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام والحديث عنها.

الشكل (2-2): مراحل الأزمات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (الحدراوي و الخفاجي، (د.س)).

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والإستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث، وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة بإستجابة منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الإستجابة تجعل المنظمة قادرة على الإستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح، وفي هذا الإطار سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم، أهداف، أساليب، مراحل إدارة الأزمات، ومجالات تطبيقها وعواقبها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها

سنوضح في هذا المطلب مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمات

تعددت مفاهيم إدارة الأزمات وإختلفت وجهات النظر حول مفهومها من شخص إلى آخر، لذلك يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها:

تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمة عند حدوثها بالإعتماد على الوعي الكامل بقدرات المؤسسة من حيث أسلوب الإدارة السائد وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية المتاحة، ومدى تعاون الشركاء (الجهات الخارجية) ولابد هنا من التقدير السليم لهذه القدرات إذ أن أي خطأ أو مبالغة سيؤدي بنتائج سلبية (تمجدين و عرابة، 2012، صفحة 13).

كما أن لها تعريف آخر وهو: «عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهاتها وفقا لمقتضيات الأمور» (الياسري، 2014، صفحة 44).

يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها: «سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، الإستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة» (قواسمية، 2021، صفحة 19).
إدارة الأزمات عبارة عن: سلسلة من الوظائف أو العمليات التي تساعد المنظمة على تحديد ودراسة وتوقع قضايا الأزمات، وكذلك إستنباط الوسائل التي تمكن المنظمات من منع ومواجهة هذه الأزمة أو إدارتها (Boutora, 2022, p. 68).

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص مفهوم إدارة الأزمات: هي عملية إدارية تتمثل في مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل مواجهة الأزمات والتحكم بضغطها وتجنب سلبياتها والإفادة من إيجابياتها.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق ما يلي (قواسمية، 2021، صفحة 20):

- تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية ووصفها بدراسة كاملة.
- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات وإكتشاف السلبيات قبل وقوعها.
- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين.
- معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها.

وكما أشار (عبد القادر) إلى أن إدارة الأزمات تهدف إلى ما يلي (عبد القادر، 2016، صفحة 216):

- توفير الإمكانيات المادية للإستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها.
- مساعدة المنظمات على تجنب الأزمات أو إدارتها بفعالية (Aljuhman & Emeagwali, 2017, p. 52).

المطلب الثاني: أساليب ومراحل إدارة الأزمات

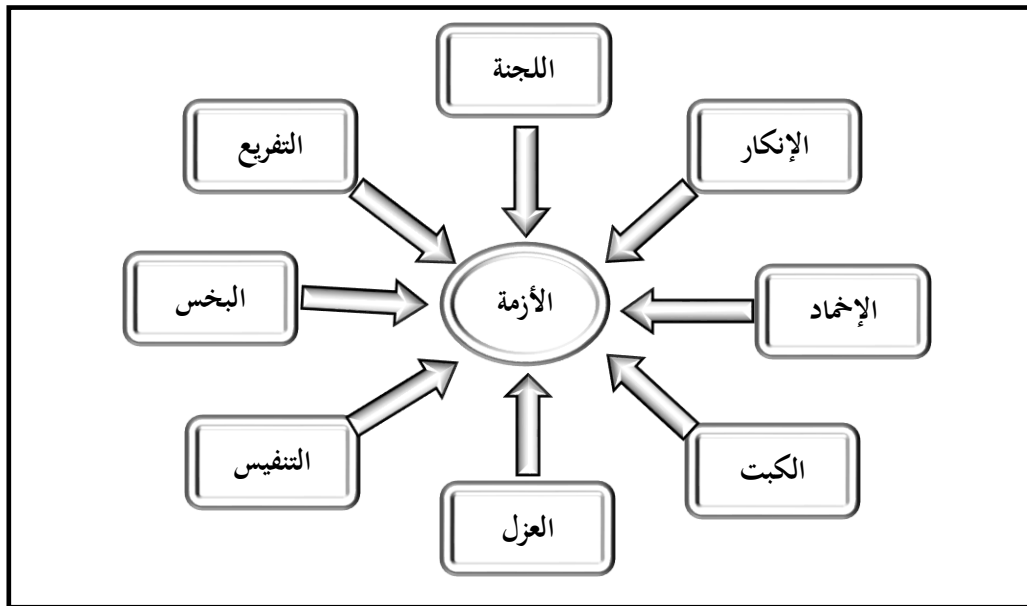
في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أساليب إدارة الأزمات ومراحلها.

الفرع الأول: أساليب إدارة الأزمات

يمكن توضيح أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات ومواجهتها على النحو التالي:

- الأساليب التقليدية.

الشكل (2-3): الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات



المصدر: (ماهر، 2006، صفحة 90).

وهي الأساليب التي تعودت المنظمات على إستخدامها، وهي كالتالي (جوزه، 2020، صفحة 19):

- الإنكار: رفض الإعتراف بوجود الأزمة والتعتيم الإعلامي للموقف ويزداد ذلك في النظام الإداري الديكتاتوري.
- الإخماد: هي التي تعتمد على الصدام العنيف والعلني والصريح مع قوى الأزمة وهي عكس الإنكار تماما ويلجأ إليه النظام المتسلط حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد.

-الكبت: هي تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير أو إخماد القوى الأساسية المحركة للأزمة، وهي تدل على إستبداد المنظمة.

-العزل: هي إبعاد قوى الأزمة عن الموقف المتأزم من خلال عزلها جغرافيا وماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة نفسها.

-التنفيس: تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر ومنعها من الانفجار، وهذه الطريقة تتسم بشيء من الديمقراطية.

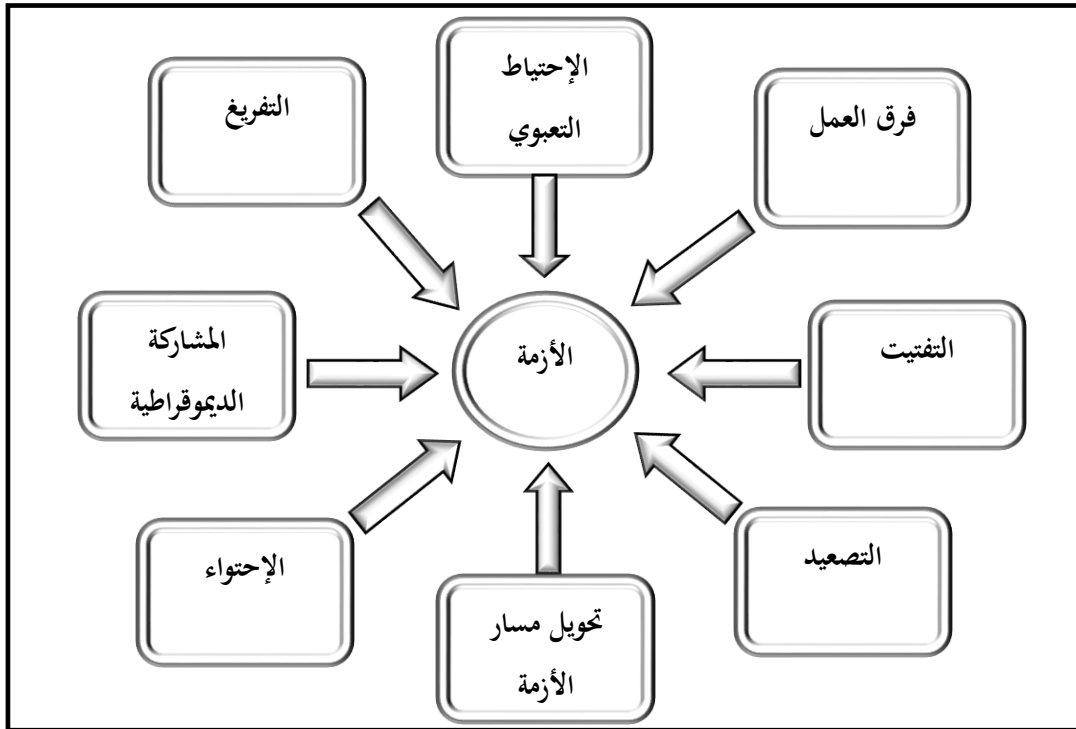
-البخس: الإعتراض بوجود الأزمة مع التقليل من شأنها وأن الأمر بسيط تحت السيطرة.

-التفريغ: مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة، والتفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة ومحاولة إمتصاص غضبهم وإقناعهم بالشكل الملائم.

-اللجنة: تشكيل لجنة تدرس الأزمة وبأخذ ذلك إجراءات طويلة الأمد من خلال الاجتماعات، التأجيل لعدم حضور البعض مما يؤدي إلى تأجيل العمل.

• الأساليب الحديثة.

الشكل (2-4): الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات



المصدر: (ماهر، 2006، صفحة 94).

وهي التي تم إكتشافها نتيجة التطورات العصرية والبحث العلمي والتي تتحدد في الآتي (أبو فارة، 2009، الصفحات 279-288):

-فرق العمل: وذلك من خلال وجود أشخاص متخصصين في حالة إن كانت الأزمة متشعبة (جوانب مالية، بشرية، سياسية، قانونية...).

- المشاركة الديمقراطية: يتم إستخدامها حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي المنظمة يحترم أفرادها المدير الذي يقود المنظمة الديمقراطية.

- الإحتياط التعبوي: ويتضمن إحتياطي المواد والخامات وذلك لمواجهة تأخر توريدها من الموردين وهذه الإستراتيجية أخذت من العلوم العسكرية.

- التصعيد: هو ترك الأزمة تزيد إلى أن تصل إلى نقطة التعارض والتقارب.

- التفتيت: تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجما والأهون شكلا والأبسط حلا.

- التفرغ: تبدأ بالإعتراف بوجود الأزمة والتعرف على أسبابها، ثم الحوار مع محركي الأزمة مع التسلح بالأشخاص المناسبين في الحوار.

- تحويل مسار الأزمة: من خلال معرفة طبيعة محركها ثم جذبهم وتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات إيجابية ومنتجة وفعالة.

- الإحتواء: من خلال التفاهم مع محركي الأزمة والتفاوض معهم وإمتصاص غضبهم والإستماع إلى مطالبهم.

الفرع الثاني: مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بخمسة مراحل أساسية، ويمكن إختصارها فيما يلي:

1. مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر:

في بعض الأحيان تعطي الأزمة قبل وقوعها بفترة معينة مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تدل على التنبؤ بحدوث الأزمة، وفي هذه الحالة إن لم يقدم الإهتمام الكافي لهذه الدلائل من قبل إدارة الأزمة فمن المحتمل الكبير حدوث الأزمة، حيث أن كل أزمة ترسل مؤشرات ودلائل خاصة بطبيعتها وهنا يصعب التمييز بين المؤشرات والدلائل الخاصة بكل أزمة ويعود ذلك للإختلاف حسب طبيعة كل أزمة (المهيرات، (د.س)، صفحة 27).

2. مرحلة الإستعداد والوقاية :

في هذه المرحلة يجب على المنظمات أن تمتلك القدرات اللازمة والإستعداد الكافي للوقاية من الأزمات عند وقوعها، وهذه المرحلة تؤكد على الأهمية الكبيرة لمرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر لوقوع الأزمة، لأنه من الصعب تحديد فترة زمنية معينة لوقوع الأزمات أو التنبؤ بحدوثها، ويكمن الهدف من هذه المرحلة في اكتشاف نقاط القوة والضعف في أنظمة الوقاية للإستعداد لوقوع الأزمة لدى المنظمات والتي تعكس مدى قدرة إدارة المنظمة على تجهيز وإعداد فريق إدارة الأزمة وإختيارها للمعدات والموارد الضرورية للوقاية منها، ومن هنا كان لابد من تصميم وإعداد سيناريوهات مختلفة ومتنوعة وبرامج إدارة الأزمات ووضعها تحت الإختبار في حالات مشابهة لحدوث الأزمات (المهيرات، (د.س)، الصفحات 27-28).

3. مرحلة إحتواء الأضرار والتخفيف أو الحد منها:

نتيجة للخطورة التدميرية التي قد تسببها حدوث الأزمات في المنظمات، فإن هذه المرحلة في إدارة الأزمات تهدف إلى إعداد الخطط والبرامج والوسائل للحد من تلك الأضرار التدميرية ومنعها من التفاقم والتوسع كي لا تشمل جوانب أخرى وهنا يكون الضرر والخطورة لا تقدر ولا يمكن السيطرة عليها أو التغلب عليها (عبد القادر، 2016، صفحة 219).

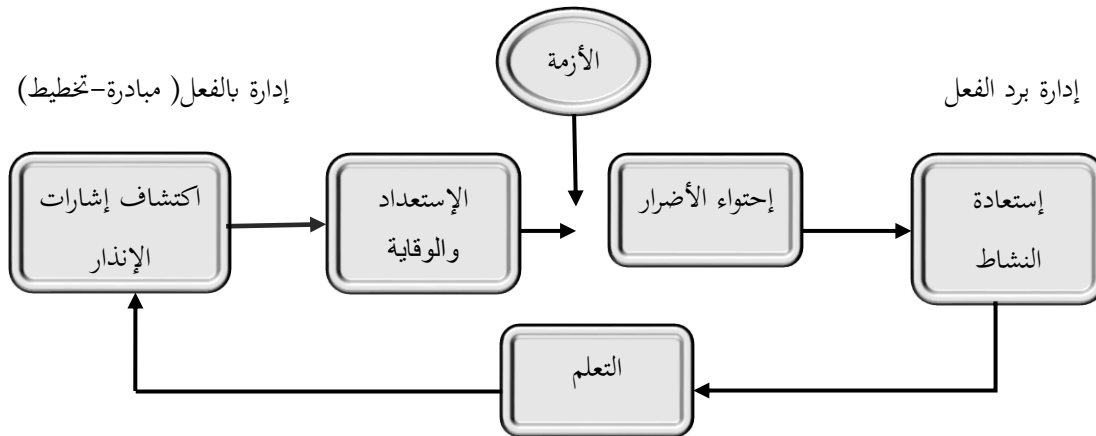
4. مرحلة إستعادة النشاط والفعالية:

تحتوي هذه المرحلة على إعداد وتنفيذ مجموعة الخطط والبرامج المدروسة والمعدة مسبقاً قصيرة وطويلة الأجل، وإن لم تكن هذه الخطط مدروسة وجرى إختبارها من قبل فإنه سيكون من الصعب وضع الحلول البديلة عندما تتفاقم الأزمة (عبد القادر، 2016، صفحة 219).

5. مرحلة التعلم:

تعد المرحلة النهائية من مراحل إدارة الأزمات وهي التعلم المتواصل وإعادة جدولة التقييم لتطوير وتحسين ما تم إنجازه في الفترات السابقة، إذ أن التعلم المستمر والمتواصل يعد أمراً حيوياً، بالإضافة إلى أنه مؤشر يعيد ويشري ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة لدى وقوعها، ولكي يتعلم الفرد فإنه يجب أن يكون على إستعداد تام لتقبل الخسائر بعد وقوعها ومن ثم يتعلم من تلك الأخطاء في عدم تكرارها (المهيرات، (د.س)، صفحة 28).

الشكل (2-5): مراحل إدارة الأزمات



المصدر: (الطيب هيكل، 2006، صفحة 79)

المطلب الثالث: مجالات تطبيق إدارة الأزمات وعوائقها

فيما يلي سيتم التطرق إلى مجالات تطبيق إدارة الأزمات وبعض العوائق الممكنة التعرض لها عند تطبيقها.

الفرع الأول: مجالات تطبيق إدارة الأزمات

هناك العديد من المجالات الميدانية التي يمكن تطبيق إدارة الأزمات فيها ما يلي (الحريري، 2012، الصفحات 41-43):

- البنوك والمؤسسات المالية والبنوك التجارية والمصارف والبنوك التجارية والإسلامية والبنوك المتخصصة والزراعية والعقارية والبنوك المركزية.

- الشركات التجارية وشركات التصدير والإستيراد.
- المنظمات الخدمية مثل المدارس والمستشفيات والمراكز العلمية والفنادق.
- الهيئات السياسية والجهات الدبلوماسية والمكاتب الرسمية التابعة للدول والحكومة والأمن العام مثل السفارات والمراكز الثقافية العلمية والجاليات الدولية والملحقات الأمنية والملحقات الثقافية.
- الوزارات والمنظمات الحكومية ومكاتب العمل الحكومي.
- المنظمات الرأسمالية والتي تعتمد على تحقيق الربح وزيادة معدلات نمو العائد بشكل أساسي وتزن الأمور بميزان المال وزيادة تحقيق المكاسب.
- الهيئات الخدمية والتي تعتمد على تقديم الخدمات دون الإهتمام بالأرباح والمنظمات الغير ساعية للربح.
- المؤسسات الصحية والمراكز الطبية والمستشفيات ومراكز رعاية الصحة الجسدية والنفسية والصيدليات ومراكز توزيع الأدوية.
- المؤسسات الأمنية والجهات المعنية بالمحافظة على الأمن والإستقرار.
- مؤسسات البريد العادي والبريد العاجل والبريد المستعجل والبريد الممتاز.
- مكاتب التسويق الخدمي لتقديم الخدمات ومكاتب التسويق الإنتاجي للسلع.
- مصانع الملابس والأغذية.
- مراكز الإتصالات والأنترنت والفاكس وتوصيل المعلومات بواسطة الأجهزة السلكية واللاسلكية.
- الفنادق السياحية والتجارية.
- المدارس والجامعات الحكومية والأهلية والخاصة.

الفرع الثاني: عوائق إدارة الأزمات

هناك العديد من المشكلات والعقبات والصعوبات التي تقف عائقاً أمام تطبيق إدارة الأزمات، نذكر منها مايلي (الحريري م.، 2018، صفحة 66،67):

- نسيان وتغافل وجهل الإدارات العليا لأهمية إنشاء قسم مختص متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسات المالية والشركات التجارية.
- قلة وجود متخصصين ماهرين وأذكياء قادرين على إستخدام مهارات التفكير الإبداعي والإبتكاري والتجديدي.
- وقوع المدراء والمسؤولين والموظفين في نفس الأخطاء الماضية وسلوكهم طرق تقليدية قديمة أثناء بحثهم عن حلول لأزماتهم المالية والتجارية دون أن يسلكوا طرق جديدة إبداعية وإبتكارية.
- عدم تعاون وتكاتف الموظفين مع بعضهم البعض، كما أن هناك صعوبة وتكلف وعقبات للتواصل مع المدراء والمسؤولين واللقاء بهم لإعطائهم معلومات.
- الندرة النسبية للكتب المهمة بإدارة الأزمات وقلة الأبحاث العلمية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات.

- التزييف والتغيير في المعلومات الصادرة والواردة في الملفات والتقارير الرسمية من وإلى الإدارة العليا وذلك لتغطية عمليات العجز المالي وضعف الإنتاج.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الأزمات بالرقابة الإستراتيجية

تعد الرقابة الإستراتيجية مدخلا يساعد على تحقيق الإستجابة للفرص والتحديات وإتخاذ القرارات ومتابعة الممارسات وأنشطة العمل وسيره وكذلك التعامل مع التغييرات البيئية المحيطة وتحسين أداء المنظمات وتطبيقها لإدارة الأزمات التي تواجهها (أبو شريعة، 2022، صفحة 47)، إن الرقابة الإستراتيجية هي أداة لإستمرارية نمو المنظمة في أوقات الأزمات إذ في أوقات الأزمات يتعين على المنظمة التحول من نمط صارم إلى نمط أكثر رقابة يستخدم هيكلًا مسطحًا أكثر إستجابة وخطة إستراتيجية حساسة وتخصيص للموارد وقيادة مخصصة ووحدة تدعم هذا المسار وقوة عاملة أقل مقاومة يمكنها قبول رؤية التغيير تتداخل هذه المتغيرات في السباق من أجل تحقيق نجاح يتضمن مجموعة من تسارع التغيير والإبتكار وكل هذا تحت مظلة الرقابة الإستراتيجية (شاكر، 2021، صفحة 545). سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أبعاد الرقابة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) وعلاقتها بإدارة الأزمات.

المطلب الأول: علاقة الحساسية الإستراتيجية بإدارة الأزمات

الحساسية الإستراتيجية هي حدة الإدراك وكثافة الوعي والإهتمام بالتطورات الإستراتيجية (Doz & Kosonen, 2010, p. 371). تعتبر الحساسية الإستراتيجية أولى وأهم خطوات الرقابة لأن وجود اليقظة أو الحساسية سيجعل المنظمة على دراية تامة بما يحيط بها من عوامل ومتغيرات، أي أنها ستعمل على نقل المعلومات والأفكار إلى داخل منظماتها ومن ثم تكوين الحوار الداخلي لمحاولة محاكاة أفكار جميع العناصر التنظيمية الداخلية وبالتالي تكوين إستراتيجيات واعية ومنفذة بدقة (زغمار و دوش، 2022، صفحة 87).

تتخذ المنظمات خطوات إستباقية عبر تكيف النظام المؤسسي مع التغييرات التي سوف تحدث، وعليه فالنجاح في الرقابة الإستراتيجية يستند في جوهره على مجموعة من الدعامة ذات الكفاءة العالية لبلوغ مستويات عالية من الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والبقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال (أبو شريعة، 2022، صفحة 48).

إن الرقابة تجسد من خلال الحساسية الإستراتيجية مظهرًا من مظاهر الفاعلية والنجاح خلال جميع مراحل الأزمة، وعلى مختلف المستويات لما توفره من معلومات ملائمة لمتخذ القرارات وفي الوقت المناسب والإستجابة السريعة والمرونة للأحداث للتغلب على ضيق الوقت كونها تعد الركيزة الأساسية لنجاح التدابير والإجراءات المتخذة كافة للسيطرة على الأزمة في جميع مراحلها المتلاحقة (أبو شريعة، 2022، صفحة 49).

المطلب الثاني: علاقة وحدة القيادة بإدارة الأزمات

تعد وحدة القيادة أمرا ضروريا في تحقيق الرقابة الإستراتيجية من خلال إتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو أقرب إلى التكمال مع فريق الإدارة بأكملها، وبمعنى آخر يكون النجاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدلا من القرار الفردي ومن

خلال إلتزام جميع فريق الإدارة في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيدا إذ يؤدي إلى صنع القرار بشكل أفضل، فضلا عن ذلك إن القرارات الجماعية تكون أقل تحفظا وأكثر ثقة بالمقارنة مع القرارات الشخصية والفردية، وعليه تكون قدرة الإستجابة للإضطرابات أكثر توازنا 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 (الريبيعي، 2021، صفحة 113).

تشتمل القيادة 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 الأزمات بسمات مختلفة ترتبط إرتباطا مباشرا بعملية إدارة الأزمات (Jonah & Silva, 2012, p. 11).

تعد الرشاقة الإستراتيجية مفتاح لفاعلية المنظمة خلال إدارتها للأزمات التنظيمية لأنها تعالج نقاط الضعف والتهديدات فضلا عن إستثمار نقاط القوة والفرص المتاحة بإتباع الأساليب الإبتكارية وتنفيذ أفضل البدائل التي تتعلق بالإتجاهات المستقبلية للمنظمة لإنهاء الأزمات أو التقليل من أثرها، وأن هذا الأسلوب الإستراتيجي الحديث يحرص على سرعة الإستجابة والمرونة وتكيف العاملين في المنظمة مع البيئات المتسارعة ذات التغيير العالي والتعلم من الأزمات السابقة ومشاركتهم أساليب العمل والحوار العالي البناء الذي يسهم في إتخاذ القرارات الفاعلة ولاسيما خلال الأعاصير العالية والمتضاربة للأزمات مما ينتج للمنظمة فاعلية كبيرة في الأداء فضلا عن خلق جيل من القيادات الرشيقة ومن مختلف المستويات الإدارية قادر على العمل بكفاءة وفاعلية وفق أساليب علمية وبعقلية رشيقة منفتحة ومتطورة تسهم في نجاح المنظمة (أبو شريعة، 2022، صفحة 49).

المطلب الثالث: علاقة سيولة الموارد بإدارة الأزمات

تعكس سيولة الموارد قدرة المنظمة على توفير الموارد الضرورية لإنجاز المهام المطلوبة، فهي تمثل القدرة على إعادة تخصيص الموارد المتاحة لدى المنظمة لإستغلال الفرص الإستراتيجية المتاحة ووجهة نظر المنظمة المبنية على أساس الموارد ترى أن الربحية التي فوق المعدل تأتي من النشر الفعال للموارد الفريدة للمنظمة أو الموارد المتميزة التي تسمح للمنظمة من تخفيض الكلف وتركيزها لإنتاج منتجات أفضل، وتعني سيولة الموارد القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة إليها (الخنزب م.، 2020، صفحة 47).

إن من الضروري أن ننوه إلى أن سيولة الموارد تشمل الموارد البشرية وغير البشرية والمادية وأن هذا البعد له أهمية بالغة في إدارة الأزمة إذ أن سيولة هذه الموارد يتطلب من المنظمة خلال الأزمة أن تقوم بتحشيد وتعبئة مواردها لإدارة الأزمات في الزمان والمكان المناسب وبذلك يتطلب حشد وإستنفار الطاقات والإمكانات لمواجهة الأزمة لضمان إستمرارية المنظمة والبقاء. وأوضح بضرورة أن تمتلك المنظمات موظفين ذوي معرفة ومهارات عالية تسمى (القوى العاملة الرشيقة) التي تتميز بالقدرة على التعامل بشكل مناسب مع التغييرات في الوقت المناسب والإستفادة من تلك التغييرات، وأن تتميز بالذكاء وسرعة الإستجابة للمتغيرات والتعاون فيما بينهم وبين الإدارة وإتخاذ القرارات بسرعة وإستخدام التكنولوجيا المتقدمة وأن العاملين الرشيقين يظهرون أداء أعلى ورشيق في العمل،

والذي يمكن تحديده في ست نقاط رئيسة وهي: التعامل مع المواقف غير المتوقعة والطارئة، حل المشكلات بشكل جماعي، المرونة، مهارات التعلم وإجراءات العمل، التكيف مع الآخرين، التعامل مع ضغوط العمل (الريبيعي، 2021، صفحة 114).

تبدأ الرشاقة عندما تتخلى المنظمات والأفراد عن بعض ما لديهم من أفكار مسبقة، أو حتى إفتراضات أساسية ومسلمات تختص بالعمل وإجراءاته لتنطلق نحو فهم مقدراتها الأساسية والجوهرية وتحديد الفرص الناشئة في البيئة المحيطة لتقدم خدماتها وتلبي ما يتوقعه العملاء وجمهور المستفيدين وتتعرف على إحتياجاتهم وقت الأزمات من خلال التجريب والإستعداد لتحمل المخاطرة والأخطاء المصاحبة للأزمات وتعلم الدروس بالسرعة الممكنة بهدف الإستفادة منها في التعامل الأزمات اللاحقة. وبكل وضوح فمن الأزمات ما تخلق فائزين وخاسرين، وبذلك قد تفيد الأزمات بعض المنظمات القادرة على التكيف ويتخذون خطوات سريعة تتسم بالجرأة وترفع شعارا هو التقدم والإستثمار وقت الأزمات... (أبو شريعة، 2022، صفحة 48).

خلاصة الفصل:

من خلال ماتم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن التقدم السريع على مستوى المنظمات والتغيرات البيئية الخارجية السريعة تؤدي لأنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيدا وغموضا والتي يطلق عليها الأزمات والتي يجب التعامل معها للتخلص منها والحد من آثارها. ولأن الأزمات ينبغي إدارتها تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الأزمات والتي تعني الإستراتيجيات والخطط والأساليب التي تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات غير الإعتيادية والتي تهدد أهداف المنظمة وأنشطتها، وعلى ذلك قمنا بإيضاح دور الرقابة الإستراتيجية في تعزيز إستجابة المنظمات للأزمات.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية

- بسكرة -

تمهيد:

دعما لما تمت مناقشته في الجانب النظري من مفاهيم حول الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، سنقوم خلال هذا الفصل بإجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها وذلك بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة، ومحاولة إبراز الدور الذي تلعبه الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات للمؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة إقتصادية.

وللقيام بهذه الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة بانيان للمياه المعدنية.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها.
- المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بانيان للمياه المعدنية

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة- من خلال نظرة شاملة لتعريفها، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة بانيان للمياه المعدنية

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر بـ: 500.000.000 سنتيم، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما سنة 2012م، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 2013م، تحت إسم مؤسسة بانيان للمياه المعدنية مقرها ببلدية بانيان دائرة مشونش ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 6000 متر مربع، تعمل في مجال المياه المعدنية الطبيعية، وقد حصلت على الترقية من ماء مصدر إلى ماء طبيعي سنة 2017م بعد زيارة ومعاينة ميدانية من طرف معهد باستور. تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ: 430 وحدة، تشغل حاليا حوالي 60 عامل، وقد بلغ رقم أعمالها في السنوات الأخيرة ما يفوق مليار وأربع مائة مليون سنتيم، وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتعتبر مؤسسة بانيان متوسطة الحجم. تباشر المؤسسة نشاطها بإستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1,5 لتر والثانية ذات الحجم 2,5 لتر، وتقوم بالتوزيع لجميع الولايات داخل الوطن وتطمح لإضافة عبوات ذات الحجم 5 لتر و0,5 لتر إلى منتجاتها.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة بانيان للمياه المعدنية

تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية (وثائق المؤسسة، 2023):

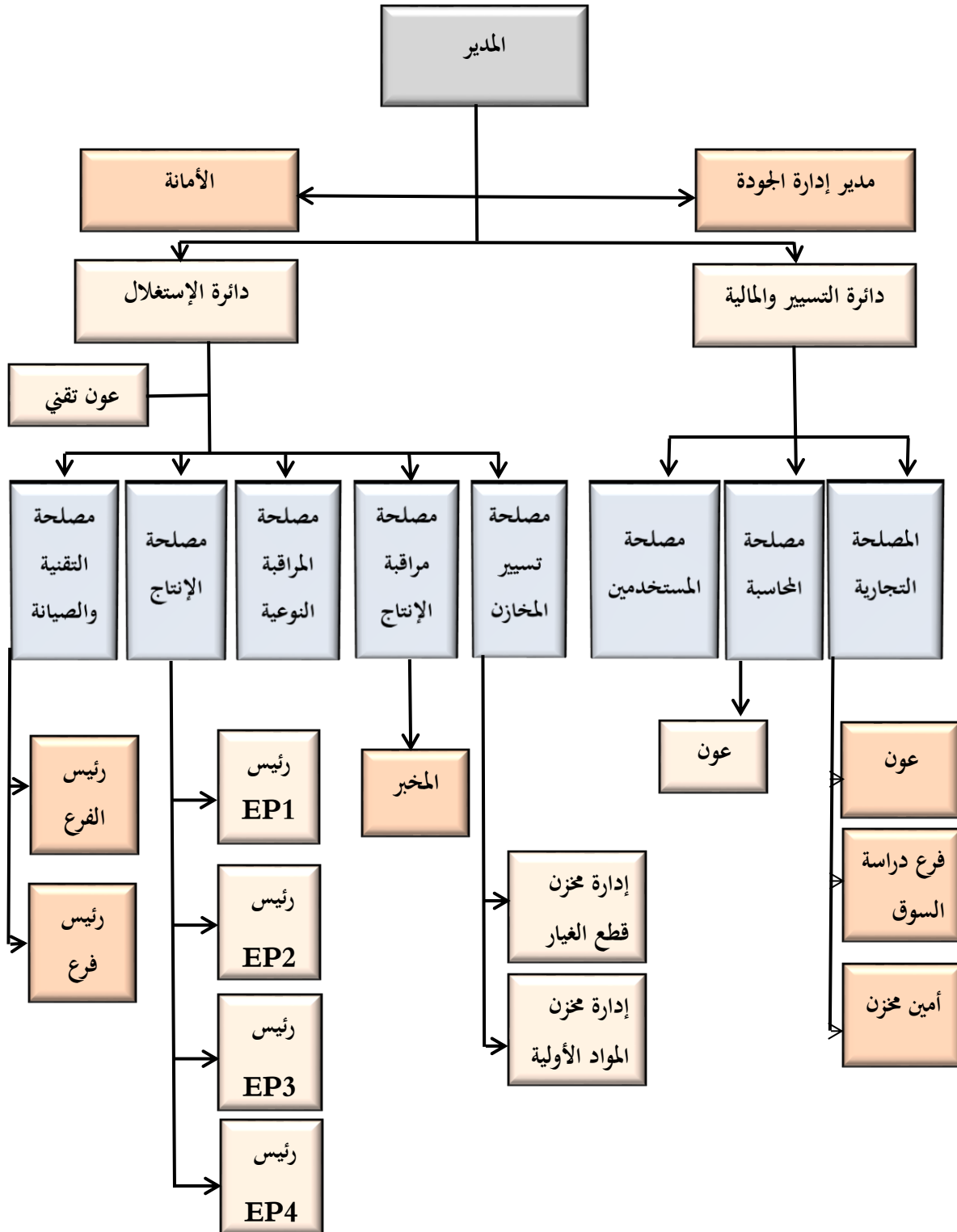
- تنوع المنتج عن طريق توفير أحجام جديدة تلبية لإحتياجات السوق.
- تقديم منتج صحي ذو جودة عالية.
- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في تلبية إحتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية.
- التوسع من خلال فتح فروع جديدة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحرص المؤسسة في إنتاجها على إستخدام التكنولوجيا والآلات والمعدات المختلفة الحديثة وذلك تماشيا مع التغيرات التكنولوجية والتي تقوم بإستيرادها من دول أوروبية متقدمة مثل ألمانيا وفرنسا وإيطاليا، تقوم بتشغيل أفراد يمتلكون خبرات في مختلف المجالات وأفراد جدد في العمل وذلك من أجل تشجيع العمل الجماعي وروح المبادرة داخل المؤسسة.

تسعى مؤسسة بانيان لتصميم هيكل تنظيمي مرن من أجل أن تصبح قادرة على الإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة بانيان من مجموعة من الوظائف الأساسية والفرعية يمكن توضيحها وفقا للشكل التالي:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بانان



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف صاحب المؤسسة، يوم 2023/04/05 على

الساعة 10:00 صباحا.

من خلال الشكل أعلاه يمكن توضيح بعض المصالح التي يتضمنها الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة بانيان كما يلي:

- المدير: وهو المشرف على إدارة المؤسسة وتسييرها.
- الأمانة: وهي التي تقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير، كما تقوم بتسجيل وترتيب المواعيد والمصالح الأخرى داخل المؤسسة.
- مدير إدارة الجودة: وهو المسؤول عن تخطيط وتنفيذ السياسات المرتبطة بضمان الجودة المطلوبة.
- دائرة الإستغلال: يندرج تحتها عون تقني، تتكون من خمسة مصالح سيتم توضيحها كما يلي: مصلحة التقنية والصيانة: يندرج تحتها رئيسين للفرع، تتكفل بإصلاح الآلات والمعدات التي تحتاجها المؤسسة لمزاولة نشاطها. ومصلحة الإنتاج: تتكفل بالإنتاج ويندرج تحتها رئيس Ep1 ورئيس Ep2 ورئيس Ep3 ورئيس Ep4، ومصلحة مراقبة النوعية ومصلحة مراقبة الإنتاج والتي يندرج تحتها المخبر والذي يتولى مهمة تحليل المادة الأولية والمنتج النهائي لمعرفة مدة صلاحيته وجودته، ومصلحة تسيير المخازن والتي يندرج تحتها إدارة مخزن قطع الغيار وإدارة مخزن المواد الأولية.
- دائرة التسيير والمالية: تتكون من ثلاثة مصالح وهي كالتالي: مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير المستخدمين وتشرف على النظام العام للعمال من حيث تكوينهم والإنضباط في العمل والغيابات، والمصلحة التجارية: والتي تتكفل ببيع ونقل المنتج للزبائن ويندرج تحتها عون وفرع دراسة السوق وأمين مخزن، ومصلحة المحاسبة: تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة بواسطتها يمكن معرفة ماحققته المؤسسة من ربح أو خسارة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة والإطار المنهجي للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم توضيح مجتمع وعينة الدراسة وكذلك سيتم وصف إحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

قمنا بإجراء الدراسة بمؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة- باعتبارها مؤسسة إقتصادية، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين والموظفين بالمؤسسة والبالغ عددهم الإجمالي (60) عامل، موزعين على إطرارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، سائقي شاحنات التوزيع..

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الإطار تم توزيع (40) إستبانة على العاملين بالمؤسسة، وقد تم إسترجاع (37) إستبانة منها، وبعد فحص الإستبانات المسترجعة وتدقيقها وجدنا أن كل الإستبانات مستوفاة شروط التحليل الإحصائي وبالتالي نسبة الإستجابة بلغت 92,5% وهي نسبة جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

الجدول أدناه يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

جدول (3-1): الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

الإستبانات	عدد الإستبانات	النسبة المئوية للإستجابة الأفراد	العينة	أفراد مجتمع الدراسة	النسبة المئوية
الإستبانات الموزعة	40	%100	العينة المفترضة	40	%66,66
الإستبانات المسترجعة	37	%92,5	العينة الحقيقية	37	%61,66

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على النتائج المتحصل عليها.

الفرع الثالث: الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

فيما يلي سنقوم بوصف وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

1. تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس:

الجدول (3-2): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	37	%100
أنثى	0	%0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس يمثلون 100% ذكور، وبالتالي نستنتج أن جميع العاملين بمؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة- هم ذكور، وهذا راجع إلى إحصام النساء عن العمل في هذه المؤسسة لإنزال موقعها وبعده على المنطقة العمرانية والذي يشكل صعوبة التنقل للإناث.

2. تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر:

الجدول (3-3): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	%18,9
من 30 إلى 39 سنة	16	%43,2
من 40 إلى 49 سنة	14	%37,8
50 سنة فأكثر	0	%0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

من خلال الجدول (3-3) نلاحظ أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 39 سنة) بنسبة 43,2%، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 37,8%، ومن ثم تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 18,9%، نجد أن أغلب العاملين بالمؤسسة هم من فئة الشباب وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بذوي الخبرة وتسعى للاحتفاظ بهم.

3. تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي:

الجدول (3-4): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
16,2%	6	بكالوريا
59,5%	22	تقني سامي
18,9%	7	ليسانس
5,4%	2	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 59,5% من أفراد عينة الدراسة تمتلك مؤهل علمي "تقني سامي" تليها فئة الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي "ليسانس" بنسبة 18,9% ثم تليها بقية الفئات ذات المؤهلات العلمية "بكالوريا" و"الدراسات العليا" بنسبة معتبرة وذلك على التوالي، مما يعني أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي المستويات العليا وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

4. تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بسنوات الخبرة:

الجدول (3-5): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
35,1%	13	أقل من 5 سنوات
54,1%	20	من 6 إلى 10 سنوات
10,8%	4	من 11 إلى 15 سنة
0%	0	16 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة تتراوح بين (6 إلى 10 سنوات) بنسبة 54,1%، ثم تليها فئة الأفراد الذين يشتغلون بخبرة (أقل من 5 سنوات) وذلك بنسبة 35,1%، ومن ثم يليهم الأفراد الذين يملكون خبرة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 10,8%، مما يدل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة يمتلكون الخبرة الكافية التي تسمح بحسن أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة.

5. تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمركز الوظيفي

الجدول (3-6): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
2,7%	1	مدير
13,5%	5	رئيس قسم
27%	10	موظف
56,8%	21	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

نلاحظ من خلال الجدول (3-6) أن نسبة الأفراد الذين يعملون بالوظائف الإدارية قد قدرت ب 43,2%، أما نسبة الأفراد الذين يعملون بوظائف أخرى بلغت 56,8%.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى المصادر التي جمعت منها البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات بالإعتماد على مصادر مختلفة.

أولاً: المصادر الثانوية

تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالإعتماد على الكتب والمقالات والرسائل والأطروحات ذات العلاقة بالموضوع.

ثانياً: المصادر الأولية

تم الإعتماد في الجانب التطبيقي على الأدوات التالية:

- الملاحظة: تعتبر وسيلة مساعدة على التحليل والتفسير من خلال التواجد بمكان محل الدراسة.

- الإستبيان: تعتبر أداة القياس الرئيسية والمعتمد عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة والغاية منها:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه.

- معامل الارتباط Pearson ومعامل التحديد R^2 : لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغيرات.

- معامل Alpha Cronbach: للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

- معامل الإلتواء ومعامل التفلطح: لإختبار التوزيع الطبيعي.

- المتوسطات الحسابية: لتحديد معدل إستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- الإنحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت.

المطلب الثالث: أداة الدراسة (الإستبيان)

سيتم وصف أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وإختبار فرضياتها، تم تقسيم الإستبيان

الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

صمم الإستبيان خصيصا لغرض جمع البيانات اللازمة وللإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار فرضياتها، تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين: خصص القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية مثل: الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-المركز الوظيفي..، أما القسم الثاني فقد خصص لمتغيرات الدراسة ويتضمن محورين:

-المحور الأول حول المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية" والذي يتضمن ثلاثة أبعاد وهي (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد)، حيث يتكون من 15 عبارة وكل بعد يتضمن 5 عبارات، وهي موضحة كالاتي: العبارات من رقم (1 إلى 9) تم أخذها من (الخنزب، 2020)، والعبارات من رقم (10 إلى 12) تم أخذها من (السعدي و مجلد، 2022)، أما العبارات من رقم (13 إلى 15) قد تم أخذها من (محمد م.، 2022).

-المحور الثاني فهو حول المتغير التابع "إدارة الأزمات" والذي يتضمن أربعة أبعاد وهي (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط)، حيث يتكون من 20 عبارة وكل بعد يتضمن 5 عبارات، وهي موضحة كالاتي: العبارات (16،17،21،22،26،28،31) تم أخذها من (الخنزب، 2020)، والعبارات (18-20، 23-25، 27،29،30، 32-35) تم أخذها من (السعدي و مجلد، 2022).

تم إختيار مقياس "ليكرت" الحماسي بإعتباره المقياس الأكثر إستخداما لقياس الآراء نظرا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، يعبر أفراد العينة الخاضعة للإختبار على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها المقياس المقترح، يمكن توضيح الأهمية النسبية في الجدول التالي:

الجدول (3-7): مقياس ليكرت الحماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول الفئة	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسات سابقة.

ولقد تمت ترجمة درجاته كما هو موضح:

[طول الفئة= (الحد الأعلى- الحد الأدنى)/ عدد المستويات].

طول الفئة= 5/(1-5)

طول الفئة=0,8، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى قيمة في المقياس وهي (1) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

فيما يلي سنحاول التأكد من أن الأداة المستخدمة في الدراسة يمكن أن تزودنا بالمعلومات الصحيحة وأن محتواها معبر ومفهوم ومن خلالها يمكننا الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة.
أولاً: صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري: بعد إعداد الإستبيان من مراجع سابقة والتي بدورها قد أثبتت الصدق الظاهري للأداة، وبالإضافة إلى ذلك تمت مراجعته مع المشرف وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات المقدمة قد تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة وحذف بعض العبارات وإستبدالها بعبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين محتوى الأداة في فقراتها حتى يظهر في شكله النهائي، واستناداً إلى ما سبق تم إعتبار الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.
2. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان:

يقصد بصدق الإتساق الداخلي ب: مدى إتساق جميع فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وعليه قمنا بحساب معامل الإرتباط pearson بين كل فقرة من الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه لإظهار مدى إتساق الفقرات في قياس البعد الواردة فيه.

الجدول (3-8): معاملات الإتساق الداخلي لأبعاد متغير الرشاقة الإستراتيجية

الأبعاد	أرقام الفقرات (العبارات)	معامل الإرتباط pearson	مستوى الدلالة sig
الحساسية الإستراتيجية	01	0,791	0,000
	02	0,899	0,000
	03	0,798	0,000
	04	0,768	0,000
	05	0,814	0,000
وحدة القيادة	06	0,778	0,000
	07	0,779	0,000
	08	0,754	0,000
	09	0,742	0,000
	10	0,648	0,000
سيولة الموارد	11	0,711	0,000
	12	0,583	0,000
	13	0,776	0,000
	14	0,827	0,000
	15	0,768	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

يتبين من خلال الجدول (3-8) ومن خلال قيم معامل الارتباط pearson للعبارات المتعلقة ببعدها الحساسية الإستراتيجية أنها تتراوح بين (0,768-0,899)، وكما نلاحظ أيضا قيم معامل الارتباط pearson للعبارات المتعلقة ببعدها وحدة القيادة تتراوح بين (0,648-0,779)، أما العبارات المتعلقة ببعدها سيولة الموارد فقيم معامل الارتباط pearson تتراوح بين (0,583 - 0,827).

واستنادا إلى ماسبق يتبين لنا أن كل قيم معامل الارتباط pearson موجبة وقريبة من الواحد صحيح وبالتالي نقول أن هنالك إرتباط قوي وأن جميع العبارات ذو دلالة إحصائية أقل من 0,001، وهذا ما يثبت وجود إتساق داخلي قوي ما بين كل الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها.

الجدول (3-9): معاملات الإتساق الداخلي لمتغير إدارة الأزمات

الأبعاد	الفقرات (العبارات)	معامل الارتباط pearson	مستوى الدلالة sig
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	16	0,867	0,000
	17	0,805	0,000
	18	0,849	0,000
	19	0,730	0,000
	20	0,850	0,000
الإستعداد والوقاية	21	0,817	0,000
	22	0,749	0,000
	23	0,750	0,000
	24	0,857	0,000
	25	0,623	0,000
إحتواء الأضرار	26	0,693	0,000
	27	0,819	0,000
	28	0,852	0,000
	29	0,796	0,000
	30	0,652	0,000
إستعادة النشاط	31	0,760	0,000
	32	0,763	0,000
	33	0,779	0,000
	34	0,775	0,000
	35	0,902	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

يتبين من خلال الجدول (3-9) ومن خلال قيم معامل الارتباط pearson للعبارات المتعلقة ببعث اكتشاف إشارات الإنذار المبكر أنها تتراوح بين (0,730-0,867)، وكما نلاحظ أيضا قيم معامل الارتباط pearson للعبارات المتعلقة ببعث الإستعداد والوقاية تتراوح بين (0,623-0,857)، أما العبارات المتعلقة ببعث إحتواء الأضرار فقيم معامل الارتباط pearson تتراوح بين (0,652-0,852)، وفيما يخص العبارات المتعلقة ببعث إستعادة النشاط فتتراوح قيم معامل الارتباط pearson بين (0,760-0,902).

وإستخلاصا لما سبق يتبين لنا أن كل قيم معامل الارتباط pearson موجبة وقريبة من الواحد صحيح وبالتالي نقول أن هنالك إرتباط قوي وأن جميع العبارات ذو دلالة إحصائية أقل من 0,001، هذا ما يثبت وجود إتساق داخلي قوي ما بين كل الفقرات والمتغير الذي تنتمي إليه.

3. صدق المحك

يتم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbach، قمنا بحساب هذا المعامل من أجل التأكد من صدق الأداة حيث وجدنا أن معامل الصدق الإجمالي بلغ (0,979) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف الدراسة، كما وجدنا نفس الملاحظة بالنسبة لمحاور الدراسة وأبعادها.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يسعى إختبار الثبات إلى قياس مدى إستقرار وعدم تناقض الإستبيان، مما يعني أن الأداة تعطي نفس النتائج إذا ما تم إعادة توزيعها عدة مرات. ولإختبار مدى ثبات الإستبيان قمنا بحساب معامل الثبات Alpha Cronbach، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول (3-10): نتائج صدق وثبات الإستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach	معامل صدق المحك
الحساسية الإستراتيجية	5	0,868	0,931
وحدة القيادة	5	0,787	0,887
سيولة الموارد	5	0,784	0,885
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	5	0,873	0,934
الإستعداد والوقاية	5	0,822	0,906
إحتواء الأضرار	5	0,821	0,906
إستعادة النشاط	5	0,841	0,917
الرشاقة الإستراتيجية	15	0,898	0,947
إدارة الأزمات	20	0,941	0,970
المجموع	35	0,960	0,979

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

نلاحظ من خلال الجدول (3-10) أن معامل الثبات Alpha Cronbach لأبعاد المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية" (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) تتراوح بين (0,784) كأقل قيمة و(0,868) كأعلى قيمة، أما معامل الثبات Alpha Cronbach لأبعاد المتغير التابع "إدارة الأزمات" (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط) تتراوح بين (0,821) كأقل قيمة و(0,873) كأعلى قيمة. كما نلاحظ قيمة Alpha Cronbach بالنسبة لجميع فقرات المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية" قد بلغت (0,898)، أما قيمة Alpha Cronbach لجميع فقرات المتغير التابع "إدارة الأزمات" فقد بلغت (0,941)، في حين نجد قيمة Alpha Cronbach الإجمالية تبلغ (0,960)، وبما أن جميع قيم Alpha Cronbach المتحصل عليها أكبر من 70% فنستنتج أن الإستبانة ثابتة.

الفرع الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الإختبار لغرض معرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معامل الإلتواء ومعامل التفلطح لكل بعد من أبعاد محاور الدراسة، وفي هذه الدراسة تم إعتداد قيم معامل الإلتواء والتفلطح والتي جاءت في دراسة (مدوكي، 2019) والتي ذكر فيها أن قيم معامل الإلتواء يجب أن تكون محصورة بين [3 , -3]، أما قيمة معامل التفلطح فيجب أن تكون محصورة بين [7 , -7]، والجدول أدناه يوضح نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح:

الجدول (3-11): نتائج معامل الإلتواء ومعامل التفلطح

الأبعاد	معامل الإلتواء Asymétrie	معامل التفلطح Kurtosis
الحساسية الإستراتيجية	-2,038	6,251
وحدة القيادة	-1,427	3,216
سيولة الموارد	-0,941	1,575
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	-1,375	1,979
الإستعداد والوقاية	-1,278	2,669
إحتواء الأضرار	-1,935	4,810
إستعادة النشاط	-1,797	4,535

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الإلتواء "Asymétrie" كانت محصورة بين [-2,038 و -0,941] وهي في المجال المطلوب، وقيم معامل التفلطح "Kurtosis" محصورة بين [1,575 و 6,251] وهي كذلك في المجال المطلوب، مما يعني أن جميع أبعاد الدراسة قريبة من التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق لتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

المطلب الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب توضيح اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: اتجاهات أفراد العينة حول متغير الرضا الإستراتيجية

الجدول (3-12): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الحساسية الإستراتيجية

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	2,7	1	2,7	1	5,4	2	16,2	6	73	27	4,540	0,93	موافق بشدة
2	2,7	1	0	0	10,8	4	70,3	26	16,2	6	3,973	0,725	موافق
3	0	0	5,4	2	16,2	6	45,9	17	32,4	12	4,054	0,848	موافق
4	0	0	5,4	2	10,2	4	45,9	17	37,8	14	4,162	0,833	موافق
5	2,7	1	2,7	1	18,9	7	51,4	19	24,3	9	3,918	0,893	موافق
إجمالي بعد الحساسية الإستراتيجية													
موافق	0,686	4,129											

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد الحساسية الإستراتيجية، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (3,918 - 4,540) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (0,725 - 0,930)، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء الحساسية الإستراتيجية بلغت (4,129) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0,686)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحساسية الإستراتيجية جاءت بدرجة "موافق".

أما فيما يخص الجدول (3-13) فنلاحظ النتائج الواردة حول فقرات بعد وحدة القيادة، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (4,000) كأقل قيمة و(4,216) كأعلى قيمة، في حين أن قيم الانحراف المعياري تتراوح بين (0,682) كأقل قيمة و(0,912) كأعلى قيمة، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء وحدة القيادة بلغت (4,086) أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0,613)، وبالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد وحدة القيادة جاءت بدرجة "موافق".

الجدول (3-13): اتجاهات أفراد العينة حول بعد وحدة القيادة

رقم الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
6	1	2,7	0	0	3	8,1	19	51,4	14	37,8	4,216	0,821
7	0	0	0	0	7	18,9	20	54,1	10	27	4,081	0,682
8	1	2,7	0	0	9	24,3	15	40,5	12	32,4	4,000	0,912
9	0	0	2	5,4	7	18,9	15	40,5	13	35,1	4,054	0,880
10	1	2,7	0	0	6	16,2	18	48,6	12	32,4	4,081	0,862
إجمالي بعد وحدة القيادة												
موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

الجدول (3-14): اتجاهات أفراد العينة حول بعد سيولة الموارد

رقم الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
11	0	0	1	2,7	7	18,9	20	54,1	9	24,3	4,000	0,745
12	0	0	0	0	8	21,6	13	35,1	16	43,2	4,216	0,786
13	1	2,7	1	2,7	8	21,6	12	32,4	15	40,5	4,054	0,998
14	0	0	1	2,7	10	27	16	43,2	10	27	3,945	0,814
15	1	2,7	1	2,7	8	21,6	17	45,9	10	27	3,918	0,924
إجمالي بعد سيولة الموارد												
موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 72.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد سيولة الموارد، حيث أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (4,216-3,918) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (0,745-0,998)، ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها

سيولة الموارد بلغت (4,027) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت (0,629)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد سيولة الموارد جاءت بدرجة "موافق".

الجدول (3-15): اتجاهات أفراد العينة حول متغير الرضاقة الإستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الحساسية الإستراتيجية	4,129	0,686	موافق
وحدة القيادة	4,086	0,613	موافق
سيولة الموارد	4,027	0,629	موافق
الرضاقة الإستراتيجية	4,081	0,543	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الرضاقة الإستراتيجية قدرت بـ: (4,081) في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ: (0,543)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرضاقة الإستراتيجية جاءت بدرجة " موافق " .

الفرع الثاني: اتجاهات أفراد العينة حول متغير إدارة الأزمات

الجدول (3-16): اتجاهات أفراد العينة حول بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
16	13,5	5	10,8	4	8,1	3	27	10	40,5	15	3,702	1,45	موافق
17	5,4	2	10,8	4	8,1	3	62,2	23	13,5	5	3,675	1,028	موافق
18	5,4	2	2,7	1	18,9	7	54,1	20	18,9	7	3,783	0,975	موافق
19	8,1	3	2,7	1	13,5	5	56,8	21	18,9	7	3,756	1,064	موافق
20	8,1	3	5,4	2	24,3	9	45,9	17	16,2	6	3,567	1,093	موافق
إجمالي بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر													
											3,697	0,924	موافق

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 73.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ النتائج الواردة حول فقرات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، حيث أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,567) كأقل قيمة و(3,783) كأعلى قيمة، في حين أن قيم الانحراف المعياري تتراوح بين (0,975) كأقل قيمة و(1,450) كأعلى قيمة، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بلغت (3,697) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد قد بلغت (0,924)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر جاءت بدرجة "موافق"

الجدول (3-17): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الإستعداد والوقاية

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
21	2	5,4	6	16,2	6	16,2	16	43,2	7	18,9	3,540	1,144	موافق
22	4	10,8	1	2,7	8	21,6	17	45,9	7	18,9	3,594	1,165	موافق
23	3	8,1	1	2,7	5	13,5	17	45,9	11	29,7	3,864	1,134	موافق
24	1	2,7	1	2,7	10	27	14	37,8	10	27	3,861	0,960	موافق
25	1	2,7	2	5,4	6	16,2	17	45,9	11	29,7	3,945	0,970	موافق
إجمالي بعد الإستعداد والوقاية													
موافق											3,76	0,814	موافق

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 73.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعد الإستعداد والوقاية، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (3,945-3,540) أما قيم الانحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (1,165-0,960)، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء الإستعداد والوقاية بلغت (3,76) أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعء قد بلغت (0,814)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإستعداد والوقاية جاءت بدرجة "موافق".

الجدول (3-18): اتجاهات أفراد العينة حول بعد إحتواء الأضرار

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
26	1	2,7	2	5,4	4	10,8	25	67,6	5	13,5	3,837	0,833	موافق
27	1	2,7	1	2,7	3	8,1	20	54,1	12	32,4	4,108	0,875	موافق
28	1	2,7	1	2,7	2	5,4	21	56,8	12	32,4	4,135	0,855	موافق
29	0	0	1	2,7	8	21,6	19	51,4	9	24,3	3,973	0,763	موافق
30	1	2,7	1	2,7	10	27	22	59,5	3	8,1	3,675	0,783	موافق
إجمالي بعد إحتواء الأضرار													
موافق											3,945	0,628	موافق

للاطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 73.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

من خلال الجدول (3-18) نلاحظ النتائج الواردة حول فقرات بعد إحتواء الأضرار، حيث أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,675) كأقل قيمة و(4,135) كأعلى قيمة، في حين أن قيم الانحراف المعياري تتراوح بين (0,763) كأقل قيمة

و(0,875) كأعلى قيمة، ونلاحظ قيمة المتوسط الحسابي لبعث إحتواء الأضرار قد بلغت (3,945) أما قيمة الإنحراف المعياري لهذا البعث فقد بلغت (0,628) بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعث إحتواء الأضرار جاءت بدرجة "موافق".

الجدول (3-19): اتجاهات أفراد العينة حول بعث إستعادة النشاط

رقم الفقرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
31	5,4	2	0	0	13,5	5	29,7	11	51,4	19	4,216	1,057	موافق بشدة
32	0	0	2,7	1	5,4	2	62,2	23	29,7	11	4,189	0,659	موافق
33	5,4	2	0	0	21,6	8	32,4	12	40,5	15	4,027	1,066	موافق
34	10,8	4	2,7	1	13,5	5	40,5	15	32,4	12	3,810	1,243	موافق
35	5,4	2	0	0	18,9	7	51,4	19	24,3	9	3,891	0,965	موافق
إجمالي بعث إستعادة النشاط													
											4,027	0,794	موافق

للإطلاع على الفقرات أنظر للملحق رقم (01) صفحة 73.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه حول فقرات بعث إستعادة النشاط، أن قيم المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (3,810-4,216) أما قيم الإنحراف المعياري فهي تتراوح ما بين (0,659 - 1,243)، ونلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لبعث إستعادة النشاط بلغت (4,027) أما قيمة الإنحراف المعياري لهذا البعث فقد بلغت (0,794)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعث إستعادة النشاط جاءت بدرجة "موافق".

الجدول (3-20): اتجاهات أفراد العينة حول متغير إدارة الأزمات

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3,697	0,924	موافق
الإستعداد والوقاية	3,760	0,814	موافق
إحتواء الأضرار	3,945	0,628	موافق
إستعادة النشاط	4,027	0,794	موافق
إدارة الأزمات	3,857	0,694	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير إدارة الأزمات قدرت بـ: (3,857) في حين قدرت قيمة الإنحراف المعياري بـ: (0,694)، بالتالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير إدارة الأزمات جاءت بدرجة "موافق".

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة

سنقوم فيما يلي بإختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (3-21): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الرشاقة الإستراتيجية	0,875	0,759	114,17	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

بناء على ما تقدم من معطيات الجدول الإحصائية أعلاه نلاحظ علاقة إرتباط بين المتغير المستقل "الرشاقة الإستراتيجية" والمتغير التابع "إدارة الأزمات" والتي جاءت بمعامل إرتباط R والذي قدرته قيمته بـ: (0,875) وهي علاقة قوية وموجبة بدلالة Sig (0,000)، كما جاء معامل التحديد R² بقيمة (0,759)، مما يعني أن 76% من التغير الحاصل في مستوى إدارة الأزمات راجع إلى التغير في الرشاقة الإستراتيجية، و24% من التغير يعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج، حيث بلغت قيمة F (114,17) بدلالة Sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعني أن النموذج صالح وذو أهمية إحصائية. بالتالي نستنتج أن للرشاقة الإستراتيجية دور كبير ومهم جدا في إدارة الأزمات، إذن نقبل بصحة الفرضية الرئيسية.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج وقبول الفرضية الرئيسية، يمكننا إختبار صحة الفرضيات الفرعية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (3-22): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الحساسية الإستراتيجية	0,794	0,619	59,553	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

نلاحظ من الجدول (3-22) وجود علاقة إرتباط بين الحساسية الإستراتيجية والمتغير التابع "إدارة الأزمات" والتي جاءت بمعامل إرتباط R والذي قدرته قيمته بـ: (0,794) وهي علاقة قوية وموجبة بدلالة (0,000)، كما جاء معامل التحديد R² بقيمة (0,619)، مما يعني أن 61,9% من التغير الحاصل في مستوى إدارة الأزمات راجع إلى التغير في الحساسية الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة F (59,553) بدلالة Sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، بالتالي نستنتج أن للحساسية الإستراتيجية دور في إدارة الأزمات، إذن نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوحدة القيادة في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الإرتباط ومعامل التحديد، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (3-23): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
وحدة القيادة	0,720	0,505	37,738	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباط بين وحدة القيادة والمتغير التابع "إدارة الأزمات" والتي جاءت بمعامل إرتباط R والذي قدرته قيمته بـ: (0,720) وهي علاقة قوية وموجبة بدلالة (0,000)، كما جاء معامل التحديد R² بقيمة (0,505) مما يعني أن 50,5% من التغير الحاصل في مستوى إدارة الأزمات راجع إلى التغير في وحدة القيادة، حيث بلغت قيمة F (37,738) بدلالة Sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، بالتالي نستنتج أن لوحدة القيادة دور في إدارة الأزمات، إذن نقبل بصحة الفرضية الفرعية الثانية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الإرتباط ومعامل التحديد، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (3-24): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
سيولة الموارد	0,699	0,474	33,434	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss v25.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباط بين سيولة الموارد والمتغير التابع "إدارة الأزمات" والتي جاءت بمعامل إرتباط R والذي قدرته قيمته بـ: (0,699) وهي علاقة قوية وموجبة بدلالة (0,000)، كما جاء معامل التحديد R² بقيمة (0,474)

مما يعني أن 47,4% من التغيير الحاصل في مستوى إدارة الأزمات راجع إلى التغيير في سيولة الموارد، حيث بلغت قيمة F (33,434) بدلالة Sig وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، بالتالي نستنتج أن لسيولة الموارد دور في إدارة الأزمات، إذن نقبل بصحة الفرضية الفرعية الثالثة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وتشير إلى أن 76% من التغيير الحاصل في مستوى إدارة الأزمات راجع إلى التغيير في الرشاقة الإستراتيجية وذلك من خلال الإستثمار الأمثل للموارد وإستخدام المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتنبؤها وإستشعارها للتغيرات الخارجية وأيضاً من خلال وضعها للبدائل المناسبة لمعالجة الأزمات بطرق فعالة وسريعة، أما 24% من التغيير الحاصل فيعود إلى عوامل أخرى خارج النموذج. وقد إتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الخرزب، 2020) والتي توصلت إلى أنه كلما كان إهتمام بالرشاقة الإستراتيجية عزز ذلك من مستوى تطوير إستراتيجية إدارة الأزمات، ودراسة (شاكور، 2021) والتي توصلت إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين الرشاقة الإستراتيجية وبين مراحل الأزمة، ودراسة (العنزي، 2022) والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند المستوى الدلالة 0,01 بين الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للحساسية الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وتشير إلى أن 61,9% من التغيير الحاصل في مستوى إدارة الأزمات راجع إلى التغيير في الحساسية الإستراتيجية وذلك من خلال تيقظ المؤسسة وإستجابتها السريعة للتغيرات واتخاذها مختلف الإجراءات المناسبة من أجل السيطرة على الأزمة في جميع مراحلها.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لوحدة القيادة في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث أن 50,5% من التغيير الحاصل في مستوى إدارة الأزمات راجع إلى التغيير في وحدة القيادة وذلك من خلال كفاءة العاملين بالمؤسسة وتعاونهم وتماسكهم وقدرتهم على الإبداع والتفاوض وأيضاً من خلال محاولة الإدارة لإتخاذ قرارات جماعية، كل هذا ساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتقليل من حدتها.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لسيولة الموارد في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، حيث أن 47,4% من التغيير الحاصل في مستوى إدارة الأزمات راجع إلى التغيير في سيولة الموارد وذلك من خلال إمتلاك المؤسسة موظفين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية ولهم القدرة على التعامل بالشكل المناسب مع التغيرات الحاصلة وأيضاً قدرتها على توفير الموارد المطلوبة في المكان والوقت المناسب خلال الأزمة.

وقد إتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحنزاب، 2020) والتي توصلت إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعاً في إدارة الأزمة بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط، التعلم).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة بانين للمياه المعدنية -بسكرة- وكذا أهدافها وهيكلها التنظيمي، كما إعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الإستبيان حيث قمنا بتوزيع الإستبانات على الأفراد العاملين بالمؤسسة في حين تحتوي هذه الإستبانة على محورين: الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وقد حاولنا من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة التالية: " هل يوجد دور للرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة؟ " وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية مختلفة كالتكرارات، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، إختبار الثبات ألفا كرونباخ، معامل الإرتباط بيرسون...، ثم قمنا بإختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة. كما توصلنا إلى قبول الفرضيات الفرعية وإلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانين للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع الرقابة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، تبين أن للرقابة الإستراتيجية وأبعادها: الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد دورا مهما في التأثير على العديد من جوانب المنظمة، لاسيما التأثير على إدارة الأزمات، وتتجلى أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية المفاجئة ومواجهة الأزمات التي قد تحدث.

ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة، حاولنا معرفة دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، للوصول أخيرا إلى مجموعة من النتائج، وهي على النحو التالي:

أولا : النتائج

1. النتائج النظرية:

- الرقابة الإستراتيجية سمة مميزة للمنظمة تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبيئتها الخارجية.
- تعد الرقابة الإستراتيجية من أهم وسائل إدارة التغيير والمخاطر التي تعتمدها المنظمات في إدارة أزماتها بشكل ناجح.
- كلما زاد إهتمام المنظمات بالرقابة الإستراتيجية وبأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) كلما زادت قدرتها على إدارة أزماتها.
- أثبتت معظم الدراسات السابقة أهمية الرقابة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) لدى المنظمات ومدى مساهمتها في إدارة الأزمات.
- تعتبر الرقابة الإستراتيجية أحد التوجهات الحديثة والمهمة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وضمان إستدامتها.
- تعد الرقابة الإستراتيجية مستقبل المنظمات الرائدة فهي تمتلك القدرة على التكيف بإستمرار مع تغيرات المحيط واكتشاف الفرص وإغتنامها.
- تعتبر إدارة الأزمات أحد الدعائم الأساسية في قيام المنظمات وعنصر هام من عناصر إستراتيجية تسيير المنظمات لأنه يوفر المعلومات والبيانات الضرورية لإتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات والحد من حدوثها، وأيضا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

2. النتائج التطبيقية:

- تهمم مؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة- بتطبيق الرقابة الإستراتيجية وتوسيع لإدارة أزماتها باستمرار.
- هناك توافر لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة- بدرجة مرتفعة وذلك لأن آراء المبحوثين تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير.
- وجود علاقة إرتباطية وذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وأبعادها.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- تبين أن للحساسية الإستراتيجية دور ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- تبين أن لوحدة القيادة دور ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- تبين أن لسيولة الموارد دور ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: التوصيات

- بناءا على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تعزيز وترسيخ ثقافة الرقابة الإستراتيجية لدى الموظفين بمؤسسة بانيان للمياه المعدنية كونها من أهم الوسائل المساعدة على التكيف والسيطرة على التغيرات المفاجئة.
 - السعي بشكل أكبر كي يصبح الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر مرونة وقدرة على تطبيق الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات.
 - إنشاء قسم خاص معني بإدارة الأزمات في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة.
 - تكثيف الدراسات المسحية للبيئة الخارجية والعمل على التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
 - عقد دورات تدريبية في كيفية إدارة الأزمات لموظفي المؤسسة.
 - العمل على تقييم كفاءة خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة والعمل على تحسينها والتعلم منها.
 - ضرورة توافر تعليمات واضحة للموظفين بالمؤسسة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.

ثالثا: آفاق الدراسة

- من خلال معالجتنا لإشكالية الدراسة ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا إقتراح مجموعة من المواضيع الهامة والتي يمكن أن تكون مجالات بحثية مستقبلية، وهي كما يلي:
- إعادة دراسة عنوان الدراسة الحالي بالتطبيق على الجامعات والمؤسسات الأكاديمية والتعليمية والقطاعات الصناعية الأخرى.
 - دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: الأداء المؤسسي متغيرا وسيطا.
 - الرقابة الإستراتيجية ودورها في عملية إتخاذ القرارات.
 - دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرقابة الإستراتيجية.
 - إدارة الأزمات ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	بسملة
	آية قرآنية
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
ب - م	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للرشاقة الإستراتيجية
3	المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية
3	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية
4-3	الفرع الثاني: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية
4	المطلب الثاني: الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة
5	المطلب الثالث: خصائص ومراحل الرشاقة الإستراتيجية
5	الفرع الأول: خصائص الرشاقة الإستراتيجية
6-5	الفرع الثاني: مراحل الرشاقة الإستراتيجية
6	المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الإستراتيجية
7-6	المطلب الأول: محددات الرشاقة الإستراتيجية
8	المطلب الثاني: متطلبات الرشاقة الإستراتيجية
9-8	المطلب الثالث: مبررات حاجة المنظمة للرشاقة الإستراتيجية
9	المبحث الثالث: الرشاقة الإستراتيجية: أهميتها أهدافها، أبعادها ومعوقاتهما
9	المطلب الأول: أهمية وأهداف الرشاقة الإستراتيجية
10-9	الفرع الأول: أهمية الرشاقة الإستراتيجية
10	الفرع الثاني: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

13-10	المطلب الثاني: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية
13	المطلب الثالث: معوقات الرشاقة الإستراتيجية
14	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مساهمة الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مدخل عام لمفهوم الأزمة
17	المطلب الأول: مفهوم الأزمة وخصائصها
17	الفرع الأول: مفهوم الأزمة
18	الفرع الثاني: خصائص الأزمة
18	المطلب الثاني: أسباب الأزمة وأنواعها
19-18	الفرع الأول: أسباب الأزمة
22-20	الفرع الثاني: أنواع الأزمة
23-22	المطلب الثالث: مراحل الأزمات
24	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات
24	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها
24	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمات
24	الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات
25	المطلب الثاني: أساليب ومراحل إدارة الأزمات
26-25	الفرع الأول: أساليب إدارة الأزمات
28-27	الفرع الثاني: مراحل إدارة الأزمات
28	المطلب الثالث: مجالات تطبيق إدارة الأزمات وعوائقها
28	الفرع الأول: مجالات تطبيق إدارة الأزمات
29	الفرع الثاني: عوائق إدارة الأزمات
30	المبحث الثالث: علاقة إدارة الأزمات بالرشاقة الإستراتيجية
30	المطلب الأول: علاقة الحساسية الإستراتيجية بإدارة الأزمات
31-30	المطلب الثاني: علاقة وحدة القيادة بإدارة الأزمات
32	المطلب الثالث: علاقة سيولة الموارد بإدارة الأزمات
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة بانيان للمياه المعدنية -بسكرة-
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بانيان للمياه المعدنية
36	المطلب الأول: تعريف مؤسسة بانيان للمياه المعدنية

36	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة بانيان للمياه المعدنية
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
38	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها
38	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
38	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
39	الفرع الثاني: عينة الدراسة
40-39	الفرع الثالث: الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
41	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات
41	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
42	المطلب الثالث: أداة الدراسة (الإستبيان)
42	الفرع الأول: وصف أداة الدراسة
45-43	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
46	الفرع الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي
47	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
47	المطلب الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة
49-47	الفرع الأول: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرشاقة الإستراتيجية
51-49	الفرع الثاني: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغير إدارة الأزمت
52	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة
52	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية
53-52	الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية
54	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
56	خلاصة الفصل
58-57	خاتمة
62-59	فهرس المحتويات
69-64	قائمة المراجع
83-71	الملاحق

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1.1 الكتب:

1. أحمد ماهر. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، و غسان قاسم داود اللامي. (2016). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. عمان-الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
3. غسان مدحت خيرالدين. (2012). مدخل إلى الفكر الإستراتيجي. الأردن: دار الرأية للنشر والتوزيع.
4. ماجد عبد المهدي المساعدة. (2012). إدارة الأزمات المداخل- المفاهيم- العمليات. عمان-الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
5. محمد أحمد الطيب هيكل. (2006). مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
6. محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الأزمات الإقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. محمد سرور بن حكمت الحريري. (2018). إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية، ط 2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
8. نداء محمد باقر الياسري. (2014). إدارة الأزمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. يوسف أحمد أبو فارة. (2009). إدارة الأزمات، مدخل متكامل، ط 1. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

2.1 المجلات:

10. أحمد خضير أحمد، حاضر صباح شعير، و كفاح عباس محميد. (2021). دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية). مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 5، العدد 1.
11. آسية بن أحمد، عائشة صفراني، و آمال مطابس. (2022). أثر الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط). مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 13، العدد 1.
12. أمين طلال ذياب. (2019). أثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الإستراتيجية بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 15، العدد 48.
13. إثثار عبد الهادي محمد. (2011). إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. بحث منشور في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64. بغداد.
14. حامد الحدراوي، و كرار الخفاجي. ((د.س)). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها (دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي).

15. حسين عبد القادر. (2016). واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة - دراسة حالة موظفي جامعة الإستقلال. مجلة العلوم الإنسانية العدد 5.
16. حيدر طه عبدالله، و عراك عبد الله عمير. (2019). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي (بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية). مجلة الدناير، العدد15.
17. رانيا السيد إبراهيم أبو العين، و محمد عبد العزيز سيد أحمد. (2020). أثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 19، العدد 2.
18. زهراء كريم حمزة المرشدي. (كانون الثاني، 2022). دور اليقظة الريادية في تعزيز الرقابة الإستراتيجية. مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 3، العدد 1.
19. سلمى زغمار، و عبد القادر دبوش. (جوان، 2022). دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال-فرع قسنطينة. مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد1.
20. سليمة قواسمية. (2021). دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات. مجلة إستراتيجيات التحقيقات الإقتصادية والمالية، المجلد3، العدد2.
21. صارة بوربيع. (2021). الدور الوسيط لمتغير الرقابة الإستراتيجية لأثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع (سيم SIM). مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد7، العدد3.
22. عائشة عتيق. ((د.س)). إستراتيجية إدارة الأزمات. مجلة دراسات إستراتيجية، المجلد 18.
23. عبد الله جوزه. (2020). نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة- الأزمات التنظيمية أمودجا. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد11، العدد1.
24. عبد الوهاب حفيان. (جوان، 2015). فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، سداسية محكمة(8).
25. غازي أبو قاعود، و محمد بن عبد الله الحنزاب. (2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في الإستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، المجلد20، العدد2.
26. فاطمة الزهرة ستو، و سمية دربال. (2022). دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات-الأزمة الصحية لجائحة فيروس-كوفيد19-أمودجا-دراسة حالة جامعة الوادي-. مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد6، العدد2.
27. كوثر حميد هاني الموسوي. ((د.س)). الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل).

28. محمد راشد المري. (2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(1)، المجلد 20، العدد 1.
29. محمود عبدالرحمان الشنطي، و مدحت حمدي الجيار. (2021). الرقابة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 1.
30. محمود محمد الطباط. (2022). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. مجلة العربية للإدارة، كلية الأعمال، جامعة جدة، المجلد 42، العدد 2.
31. مصطفى عبد الرزاق شاكر. (سبتمبر، 2021). دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 55.
32. معزز جاسم محمد. (2022). الرقابة الإستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 18، العدد 72.
33. منيرة خالد الهيلم العجمي. (2021). درجة ممارسة الرقابة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، العدد 45.
34. نايف بن عمّاش السويلم العنزي. (2022). دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 46.
35. نجلاء غازي حامد ال يحيى، و سليم برشيد عبد القادر. (2022). العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، المجلد 12، العدد 2.
36. نورالدين تمجدين، و الحاج عرابة. (جوان، 2012). أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجامعات المحلية. مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، رماح للبحوث والدراسات، العدد 9.
37. هند ناصر عقيلات. (2019). أثر الرقابة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة العلمية، المجلد 35، العدد 9.

38. وليد بن أحمد عايد السعدي، و أسامة عبدالرحمان مجلد. (2022). أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية (دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة). المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، المجلد6، العدد24.
- 3.1 الرسائل والأطروحات:**
39. أحمد عبد الله أمانة ألشمري. (2019). العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والطاقة الإمتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الإستراتيجية (دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الإتصالات المتنقلة في العراق). رسالة دكتوراه، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والإقتصاد، تخصص إدارة الأعمال.
40. حامد عبد حمد الدليمي. (2008). إدارة الأزمات في بيئة العولمة (حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق). أطروحة دكتوراه، جامعة St. Clements، تخصص إدارة المشاريع في الأزمات.
41. عبد المللك مزهوده. (2007). مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي. رسالة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، باتنة.
42. العرابي عكاشة. (2020). أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الإقتصادية مع المحيط (دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية). أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال وحوكمة المؤسسات، تلمسان.
43. ماجد راضي الزعي. (2004). التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا (دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية). رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، تخصص إدارة الأعمال، عمان.
44. محمد عبدا لله الحنزاب. (2020). دور القائد الرؤيوي في تطوير إستراتيجية إدارة الأزمة: الرشاقة الإستراتيجية متغيرا وسيطا دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية. رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، تخصص فلسفة الادارة الاستراتيجية.
45. يوسف مدوكي. (2019). أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية -دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الغقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
46. إيمان سالم الصانع. (2013). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية لافارج. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال.
47. رهنف مروان غنيمه. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة.

48. سليمان محمد أبو شريعة. (2022). أثر ممارسة الرقابة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل، تخصص القيادة والإدارة، غزة.
49. محمد أنور رشدي هنية. (أغسطس, 2016). مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
50. محمد خليفة عبد الكريم المهيرات. ((د.س)). أثر المرونة الإستراتيجية على الإستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، تخصص الإدارة، عمان.
51. معزز جاسم محمد الربيعي. (2021). الرقابة الإستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية. رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والإقتصاد، تخصص التخطيط الإستراتيجي الأمني، العراق.
52. منال أحمد علي الفقيه. (2018). دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية. رسالة ماجستير، جامعة إب، كلية التربية، اليمن.
53. وسام صبحي مصباح إسلیم. (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة). رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال.

4.1 المقابلات:

54. مقابلة مع السيد صاحب المؤسسة يوم 2023/04/05 على الساعة 10:00 صباحا.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

1.1 المجالات:

55. Abu-Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., El Talla, S. A., & Hamdan, M. K. (2020, April). The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(4), 76-103.
56. Ahammada, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 1-3.
57. Aljuhman, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 50-60.
58. BELDJAZIA, O., & BOUZID, A. (2022, June). The Impact of Creative Abilities on Strategic Agility Case Study: Algeria Telecom Company. *Finance and Business Economics Review*, 6(2), 386-397.
59. Boutora, F., & Louafi, A. (2022). The health system and its role in crisis management China case study. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(1), 66-85.

-
60. Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. 43, 370-382.
61. Nurjaman, R., Rahayu, A., Wibowo, L., Widjajani, & Mujiarto. (2021). The Relationship between Strategic Agility and Resource Base View of the Firm Performance in Manufacturing Industry: The Research Framework. Journal of Physics: Conference Series, SER 1764, 1-6.
62. Porter, M. (1996, november-december). What is strategy. Business review journal.
- 2.1 الرسائل والأطروحات:
63. AUDRAN, A. (2011). STRATEGIC AGILITY:A WINNING PHENOTYPE IN TURBULENT ENVIRONMENTS. Master, Economics and Industrial Engineering, Science in Management, MILANO.
64. Jonah, O. N., & Silva, E. A. (2012, January). Leadership in Crisis - A Case Study on Leadership during the Economic Crisis in Britain. Masters in Business Administration, Blekinge Institute of Technology.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبيان

السادة المحترمون.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة إستراتيجية" تم إنجاز هذه الإستبانة بهدف التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات لمؤسسة بانين للمياه المعدنية -بسكرة- نرجو منكم التكرم بالإجابة على الفقرات الموجودة في هذا الإستبيان بصراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، حيث أن صحة الإستمارة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، علما أن كل البيانات والمعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.
وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم معنا.

الأستاذ المشرف:

مدوكي يوسف

إعداد الطالبة:

أسير سعاد

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة لك:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر:
- 3- أقل من 30 39-30 49-40 50 فأكثر
- 4- المؤهل العلمي:
- بكالوريا ليسانس دراسات عليا تقني سامي
- 5- سنوات الخبرة:
- 5 سنوات فأقل 10-6 سنوات 15-11 سنة 16 سنة فأكثر
- 6- المركز الوظيفي:
- مدير رئيس قسم موظف أخرى

المحور الأول: الرشاقة الإستراتيجية

يرجى منكم وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	عبارات أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحساسية الإستراتيجية						
01	تحرص المؤسسة على إجراء تحسينات مستمرة					
02	تمتلك المؤسسة المرونة الكافية لتعديل عملياتها					
03	تمتلك المؤسسة القدرة على رصد وفهم التغيرات التي تواجهها في وقت مبكر					
04	تملك المؤسسة رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية					
05	الإدارة العليا للمؤسسة حساسة جداً للتغيرات الخارجية (فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا) وتتضمن تلك التغيرات في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة					
وحدة القيادة						
06	تمسعى المؤسسة للإحتفاظ بذوي الخبرة والكفاءة من موظفيها					
07	تمتلك المؤسسة قواعد وتعليمات واضحة لكل وحداتها التنظيمية					
08	قادة المؤسسة يعتمدون على بعضهم البعض					
09	قادة المؤسسة على إستعداد دائم لإجراء التغيرات اللازمة					
10	تمتلك إدارة المؤسسة صفات وأسلوب قيادي يعزز العمل الجماعي					
سيولة الموارد						
11	تقوم المؤسسة بتوفير الموارد المطلوبة في الوقت المناسب					
12	تمتلك المؤسسة الموارد اللازمة والتي تساعد في تحقيق أهدافها					
13	تستطيع المؤسسة تدوير الموظفين و نقل الكفاءة بدرجة عالية					
14	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة إعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام .					
15	تمتلك المؤسسة القدرة على إستخدام الموارد بطريقة فعالة					

يرجى منكم وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	عبارات أبعاد إدارة الأزمات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر						
16	يوجد في المؤسسة قسم خاص معني بإدارة الأزمات					
17	تجري المنظمة دراسة مسحية للبيئة الخارجية بشكل دوري					
18	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها					
19	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية					
20	تهتم الإدارة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة					
الإستعداد والوقاية						
21	تعقد المؤسسة دورات تدريبية في كيفية إدارة الأزمات					
22	تحرص المؤسسة على تشكيل فريق من ذوي الخبرة لإدارة الأزمة عند حدوثها					
23	تتوافر تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات					
24	تعد الإدارة خططا استباقية لمواجهة الأزمات المتوقعة					
25	تركز خططها إلى أساس علمي عن طريق الإستعانة بالخبرات العلمية في مجال الأزمة					
إحتواء الأضرار						
26	توفر المؤسسة الدعم المناسب لفريق إدارة الأزمات					
27	تشجع الإدارة على إستخدام الأساليب التكنولوجية في تعاملها مع الازمة					
28	تطبق المؤسسة عدد من الأساليب المختلفة لتقليص حجم الأضرار الناجمة عن الازمة					
29	تتيح الإدارة الإمكانيات والسرعة المناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لإحتواء الازمة					
30	تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حيث يتسنى لهم العمل بحرية كاملة					
إستعادة النشاط						
31	تمتلك المؤسسة خطط بديلة لإستمرار أداؤها خلال الأزمة					
32	تهتم الإدارة بتقييم الأضرار المادية والمعنوية التي تحدثها الأزمة					
33	تدعم الإدارة الموظفين بحوافز لسرعة الإستعادة بعد الأزمة					

					تقوم الإدارة بتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقا لإستعادة النشاط	34
					يخطط المدراء بشكل إستباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية ممنهجة	35

الملحق (02): مخرجات Spss v25 لإتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاستراتيجية_الحساسية	37	4,1297	,68673
القيادة_وحدة	37	4,0865	,61381
الموارد_سيولة	37	4,0270	,62922
المبكر_الإنذار_اشارات_اكتشاف	37	3,6973	,92451
والوقاية_الاستعداد	37	3,7608	,81489
الأضرار_احتواء	37	3,9459	,62831
النشاط_استعادة	37	4,0270	,79465
الاستراتيجية_الرشاقة	37	4,0811	,54368
الالتزامات_إدارة	37	3,8578	,69458
N valide (liste)	37		

الملحق (03): مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد الحساسية الإستراتيجية.

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	X5	الحساسية_الاستراتيجية
X1	Corrélacion de Pearson	1	,680**	,525**	,528**	,455**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,001	,005	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X2	Corrélacion de Pearson	,680**	1	,724**	,604**	,682**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X3	Corrélacion de Pearson	,525**	,724**	1	,419**	,592**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,010	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X4	Corrélacion de Pearson	,528**	,604**	,419**	1	,577**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,010		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X5	Corrélacion de Pearson	,455**	,682**	,592**	,577**	1	,814**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37

الحساسية_الاستراتيجية	Corrélacion de Pearson	,791**	,899**	,798**	,768**	,814**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق (04): مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد وحدة القيادة.

Corrélations

		X6	X7	X8	X9	X10	وحدة القيادة
X6	Corrélacion de Pearson	1	,513**	,667**	,406*	,288	,778**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,013	,083	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X7	Corrélacion de Pearson	,513**	1	,401*	,640**	,414*	,779**
	Sig. (bilatérale)	,001		,014	,000	,011	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X8	Corrélacion de Pearson	,667**	,401*	1	,346*	,318	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,014		,036	,055	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X9	Corrélacion de Pearson	,406*	,640**	,346*	1	,360*	,742**
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,036		,029	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X10	Corrélacion de Pearson	,288	,414*	,318	,360*	1	,648**
	Sig. (bilatérale)	,083	,011	,055	,029		,000
	N	37	37	37	37	37	37
وحدة القيادة	Corrélacion de Pearson	,778**	,779**	,754**	,742**	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (05): مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد سيولة الموارد.

Corrélations

		X11	X12	X13	X14	X15	سيولة الموارد
X11	Corrélacion de Pearson	1	,284	,523**	,412*	,444**	,711**
	Sig. (bilatérale)		,088	,001	,011	,006	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X12	Corrélacion de Pearson	,284	1	,162	,539**	,254	,583**
	Sig. (bilatérale)	,088		,339	,001	,129	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X13	Corrélacion de Pearson	,523**	,162	1	,550**	,517**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,001	,339		,000	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X14	Corrélacion de Pearson	,412*	,539**	,550**	1	,547**	,827**
	Sig. (bilatérale)						
	N	37	37	37	37	37	37

قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,011	,001	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X15	Corrélation de Pearson	,444**	,254	,517**	,547**	1	,768**
	Sig. (bilatérale)	,006	,129	,001	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37
سيولة_الموارد	Corrélation de Pearson	,711**	,583**	,776**	,827**	,768**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (06): مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

Corrélations

		X16	X17	X18	X19	X20	اكتشاف_اشارات_ا لإنذار_المبكر
X16	Corrélation de Pearson	1	,753**	,660**	,420**	,635**	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,010	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X17	Corrélation de Pearson	,753**	1	,592**	,382*	,563**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,019	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X18	Corrélation de Pearson	,660**	,592**	1	,616**	,665**	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X19	Corrélation de Pearson	,420**	,382*	,616**	1	,646**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,010	,019	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X20	Corrélation de Pearson	,635**	,563**	,665**	,646**	1	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37
اكتشاف_اشارات_الإنذار_المبكر	Corrélation de Pearson	,867**	,805**	,849**	,730**	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (07): مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد الإستعداد والوقاية.

Corrélations

		X21	X22	X23	X24	X25	الإستعداد_والوقاية
X21	Corrélation de Pearson	1	,543**	,443**	,682**	,427**	,817**
	Sig. (bilatérale)		,001	,006	,000	,008	,000
	N	37	37	37	36	37	37
X22	Corrélation de Pearson	,543**	1	,504**	,527**	,201	,749**
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,001	,233	,000
	N	37	37	37	36	37	37
X23	Corrélation de Pearson	,443**	,504**	1	,581**	,296	,750**
	Sig. (bilatérale)	,006	,001		,000	,075	,000
	N	37	37	37	36	37	37
X24	Corrélation de Pearson	,682**	,527**	,581**	1	,536**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36
X25	Corrélation de Pearson	,427**	,201	,296	,536**	1	,623**
	Sig. (bilatérale)	,008	,233	,075	,001		,000

قائمة الملاحق

	N	37	37	37	36	37	37
الاستعداد_والوقاية	Corrélación de Pearson	,817**	,749**	,750**	,857**	,623**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	36	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق (08): مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد إحتواء الأضرار.

Corrélations

		X26	X27	X28	X29	X30	احتواء_الأضرار
X26	Corrélación de Pearson	1	,482**	,577**	,429**	,130	,693**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,008	,444	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X27	Corrélación de Pearson	,482**	1	,648**	,587**	,377*	,819**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,000	,022	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X28	Corrélación de Pearson	,577**	,648**	1	,516**	,482**	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,003	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X29	Corrélación de Pearson	,429**	,587**	,516**	1	,542**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,001		,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X30	Corrélación de Pearson	,130	,377*	,482**	,542**	1	,652**
	Sig. (bilatérale)	,444	,022	,003	,001		,000
	N	37	37	37	37	37	37
احتواء_الأضرار	Corrélación de Pearson	,693**	,819**	,852**	,796**	,652**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (09): مخرجات Spss v25 للإتساق الداخلي لعبارات بعد إستعادة النشاط.

Corrélations

		X31	X32	X33	X34	X35	استعادة_النشاط
X31	Corrélación de Pearson	1	,537**	,413*	,391*	,703**	,760**
	Sig. (bilatérale)		,001	,011	,017	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X32	Corrélación de Pearson	,537**	1	,505**	,553**	,600**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X33	Corrélación de Pearson	,413*	,505**	1	,465**	,704**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,011	,001		,004	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X34	Corrélación de Pearson	,391*	,553**	,465**	1	,584**	,775**
	Sig. (bilatérale)	,017	,000	,004		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X35	Corrélación de Pearson	,703**	,600**	,704**	,584**	1	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37
استعادة_النشاط	Corrélación de Pearson	,760**	,763**	,779**	,775**	,902**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق (10): مخرجات Spss v25 لإختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

Descriptives

			Statistiques	Erreur standard
الاستراتيجية_الحساسية	Moyenne		4,1297	,11290
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,9008	
		Borne supérieure	4,3587	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,1973	
	Médiane		4,2000	
	Variance		,472	
	Ecart type		,68673	
	Minimum		1,40	
	Maximum		5,00	
	Plage		3,60	
	Plage interquartile		,50	
	Asymétrie		-2,038	,388
	Kurtosis		6,251	,759
	القيادة_وحدة	Moyenne		4,0865
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	3,8818	
		Borne supérieure	4,2911	
Moyenne tronquée à 5 %			4,1363	
Médiane			4,2000	
Variance			,377	
Ecart type			,61381	
Minimum			2,00	
Maximum			5,00	
Plage			3,00	
Plage interquartile			,60	
Asymétrie			-1,427	,388
Kurtosis			3,216	,759
الموارد_سيولة		Moyenne		4,0270
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,8172	
		Borne supérieure	4,2368	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,0652	
	Médiane		4,0000	
	Variance		,396	
	Ecart type		,62922	
	Minimum		2,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		3,00	
	Plage interquartile		,80	
	Asymétrie		-,941	,388
	Kurtosis		1,575	,759
	المبكر_الإنذار_اشارات_اكتشاف	Moyenne		3,6973
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	3,3891	
		Borne supérieure	4,0055	
Moyenne tronquée à 5 %			3,7637	
Médiane			3,8000	
Variance			,855	
Ecart type			,92451	

قائمة الملاحق

	Minimum		1,20	
	Maximum		5,00	
	Plage		3,80	
	Plage interquartile		1,10	
	Asymétrie		-1,375	,388
	Kurtosis		1,979	,759
والوقاية_الاستعداد	Moyenne		3,7608	,13397
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,4891	
		Borne supérieure	4,0325	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,8198	
	Médiane		4,0000	
	Variance		,664	
	Ecart type		,81489	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Plage		4,00	
Plage interquartile		1,00		
Asymétrie		-1,278	,388	
Kurtosis		2,669	,759	
الأضرار_احتواء	Moyenne		3,9459	,10329
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,7365	
		Borne supérieure	4,1554	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,0177	
	Médiane		4,0000	
	Variance		,395	
	Ecart type		,62831	
	Minimum		1,80	
	Maximum		4,80	
	Plage		3,00	
Plage interquartile		,50		
Asymétrie		-1,935	,388	
Kurtosis		4,810	,759	
النشاط_استعادة	Moyenne		4,0270	,13064
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,7621	
		Borne supérieure	4,2920	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,1147	
	Médiane		4,2000	
	Variance		,631	
	Ecart type		,79465	
	Minimum		1,20	
	Maximum		5,00	
	Plage		3,80	
Plage interquartile		,90		
Asymétrie		-1,797	,388	
Kurtosis		4,535	,759	

الملحق (11): مخرجات Spss v25 للاختبار الفرضية الرئيسية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,875 ^a	,765	,759	,34122

a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية_الرشاقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,293	1	13,293	114,170	,000 ^b
	de Student	4,075	35	,116		
	Total	17,368	36			

a. Variable dépendante : الازمات_ادارة

b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية_الرشاقة

الملحق (12): مخرجات Spss v25 للاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,794 ^a	,630	,619	,42858

a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية_الحساسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,939	1	10,939	59,553	,000 ^b
	de Student	6,429	35	,184		
	Total	17,368	36			

a. Variable dépendante : الازمات_ادارة

b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية_الحساسية

الملحق (13): مخرجات Spss v25 للاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 ^a	,519	,505	,48865

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة_وحدة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,011	1	9,011	37,738	,000 ^b
	de Student	8,357	35	,239		
	Total	17,368	36			

a. Variable dépendante : الازمات_ادارة

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة_وحدة

الملحق (14): مخرجات Spss v25 للاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,699 ^a	,489	,474	,50378

a. Prédictors : (Constante), الموارد_سيولة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,485	1	8,485	33,434	,000 ^b
	de Student	8,883	35	,254		
	Total	17,368	36			

a. Variable dépendante : الازمات_ادارة

b. Prédictors : (Constante), الموارد_سيولة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 19 - 03 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة بانيان
للمياه المعدنية والغازية بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 330 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - أسير سعاد

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات "

تحت إشراف: د/ مدوكي يوسف

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية /ع



نائب العميد للدراسات و المسائل المستقبلية
بالتفويض
د. غربي وهيبة

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



