



أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية

دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة
The impact of strategic agility on crisis management in
government organizations
A field study on King Abdulaziz University Hospital in
Jeddah

إعداد

د. أسامة عبد الرحمن مجلد

Osama Abdel Rahman mujalad

وليد بن أحمد عايد السعدي

Waleed bin Ahmed Ayed Al Saadi

Doi: 10.21608/ajahs.2022.266197

٢٠٢٢ / ٨ / ٣	استلام البحث
٢٠٢٢ / ٨ / ٢٢	قبول البحث

مجلد ، أسامة عبد الرحمن و السعدي ، وليد بن أحمد عايد (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مج(٦)، ع(٢٤) أكتوبر، ٤٢١ – ٤٦٤.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية:
دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية، وأبعادها، وأهميتها، ومبادئها، والتعرف على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، وخصائصها، ومميزاتها، وأهميتها، وكذلك التعرف على مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، التعرف على أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وبلغ حجم العينة (١٢٠) فرداً من أهم نتائج الدراسة: هناك حساسية استراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، هناك سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي، أن إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرقابة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، ومن أهم التوصيات: العمل على دعم المستشفى الجامعي بالتعلم من الأزمات السابقة عبر تحليلها وأسبابها واخفاقاتها السابقة وذلك لتقييم كفاءة وخطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة والعمل على تحسينها، ضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي تطوير وتدريب كادر وظيفي مؤهل ومدرب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، وذلك استثماراً لمواردها المعلوماتية في إيجاد البديل المناسب للأزمات التي تحدث بها مما يعزز جهودها، تعزيز دور الرقابة الاستراتيجية بالمستشفى الجامعي لما لها من دور في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات من خلال تحفيز مشاركة الموظفين والمدراء وإيجاد نظام اتصال معلوماتي يعمل على تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة والهامة في الوقت المناسب، واتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، الأزمات، إدارة الأزمات، الحساسية الاستراتيجية، المستشفى الجامعي،

Abstract

The study aimed to identify strategic agility, its dimensions, importance, and principles, and to identify crisis management in governmental organizations, its characteristics,

advantages, and importance, as well as to identify the extent to which governmental organization managers are aware of the dimensions of strategic agility and crisis management, to identify the impact of the dimensions of strategic agility on agility. The strategy in crisis management at the University Hospital of King Abdulaziz University in Jeddah, the study used the descriptive analytical method, and the questionnaire was used as a tool for the study. Among the most important results of the study: There is a strategic sensitivity in the university hospital at King Abdulaziz University, there is a fluidity of resources in the university hospital, that crisis management in the hospital can contain the crisis when it occurs. There are statistically significant differences between strategic sensitivity as one of the elements of strategic agility and crisis management in its dimensions at the University Hospital at King Abdulaziz University. and work to improve it, The need for the university hospital to adopt the development and training of a qualified and trained staff cadre who collects and analyzes indicators of the occurrence of crises, in order to invest its information resources in finding the appropriate alternative to the crises that occur in them, which enhances its efforts, and enhances the role of strategic agility at the university hospital because of its role in increasing the effectiveness of communications and information flow By stimulating the participation of employees and managers and creating an information communication system that works to provide managers with the necessary and important information at the right time, and to take the appropriate decision during a crisis.

Keywords: strategic agility, crises, crisis management, strategic sensitivity, university hospital,

المقدمة

تواجه المنظمات الحكومية ومنها المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز جودة العديد من التهديدات والتحديات التي تقف عائقاً في تحقيق أهدافها كما تتعرض هذه المنظمات لأزمات كثيرة يجب التعامل معها والتصدي لها حتى لا تؤثر على أداء المنظمات، وتعد الرقابة الاستراتيجية بأبعادها والتي تتمثل في (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، تقنية المعلومات) من أهم المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، وتسعى للاستعداد لمواجهة الأزمات بأبعادها والتي تتمثل في (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) وقد تحدث مستقبلاً من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما تتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي.

تعتبر الرقابة الاستراتيجية وسيلة في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات عن طريق توفير مجموعة من الخطط والاستراتيجيات المقدمة والتي يتم من خلالها التكيف مع التغيرات التي سوف تحدث، وبالتالي فإن النجاح في تحقيق الرقابة الاستراتيجية يستند في جوهره على مجموعة من الدعام الرئيسية منها توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وما يساهم في تحقيق ذلك هو وجود استراتيجيات فعالة لتسيير الموارد البشرية (بوغازي، ٢٠٢٠).

وتتبع أهمية الرقابة الاستراتيجية مع التغيرات البيئية والتشغيلية للمنظمات الحكومية مثل زيادة احتياجات ورغبات الزبائن والعملاء، المنافسة الشديدة مع المنظمات الحكومية المشابهة، والتقدم التكنولوجي، مما يدفع المنظمات إلى الشعور بالتغير البيئي والاستجابة بسهولة، لما هو محدد مهم للتفوق والتميز الراسخ للمنظمات من أجل الحفاظ والقدرة على التعامل مع الأزمات في البيئة المضطربة (الطه، ٢٠٢١).

أصبح استخدام المناهج العلمية في مواجهة الأزمات والكوارث ضرورة ملحة جداً ليس لتحقيق نتائج إيجابية من خلال التعامل معها وإنما لتجنب آثارها المدمرة على كافة الأصعدة والمجالات لذلك تهتم الكثير من المنظمات في دول العالم المتقدم في تطبيق منهج علم إدارة الأزمات في مختلف مجالات العمل والحياة وذلك من أجل اتخاذ القرارات بأسلوب علمي يحقق لها رؤية مستقبلية واضحة المعالم تعتمد فيه على دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها و التخطيط العلمي السليم لجميع المراحل والخطوات لتجاوز الأزمة التي قد تواجهها في المستقبل. (الضبع، ٢٠١٥)

يعد مواجهة وإدارة الأزمات أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، ويعد

التعامل معها محكاً رئيساً يظهر من خلاله كفاءة الإدارة ومعرفتها في التعامل مع الأزمات، حيث تتضمن العديد من الأنشطة (السالم، ٢٠١٩) ويرى الشافعي (٢٠١٥) أن الأزمة يمكن تمييزها بمجموعة من الخصائص منها المفاجأة العنيفة عند انفجارها والتعقيد والتشابك في عناصرها، نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية والذي يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار، حيوية عنصر الزمن من حيث إن الوقت المتاح للتعامل معها محدود، الخوف من المجهول، الحاجة إلى التدخل السريع الذي لا يحتمل أي خطأ يؤدي إلى نشوء أزمة جديدة أشد تأثيراً، وتؤدي إلى حاجة مالية وفقدان الدعم وتعطيل شديد للأعمال.

لذا تسعى الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بالتطبيق على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وما ينتج عن ذلك من آثار إيجابية على العاملين وعلى الإدارة من تطبيقها.

مشكلة الدراسة:

تعد الاستراتيجيات التقليدية غير مجدية لمواجهة التحديات والتغيرات التي تقف عقبة دون تحقيق أهداف المنظمات الحكومية، حيث أدى تزايد وتنوع الكوارث والأزمات إلى تزايد وعي وإدراك المنظمات بوجه عام والمنظمات الحكومية بوجه خاص بأهمية التصدي لها عبر الاستعداد المتواصل وفق خطط استراتيجية تراعي التغيرات المستقبلية في الإمكانيات والاحتياجات، مما يستلزم انتهاز أساليب إدارية حديثة ومن أهمها (الرشاقة الاستراتيجية) لإدارة الأزمات التي تمر بها المنظمات والتباين في سرعة الاستجابة وإيضاح ماهي الاستراتيجيات التي اتخذتها المنظمات في إدارة تلك الأزمات التي تتعرض لها.

يعد استخدام تقنيات وأساليب إدارة الأزمات ذا أهمية بالغة لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات وأن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها. (الأعرجي ودقاسمة، ٢٠٠٠)

تزيد الرشاقة الاستراتيجية من قدره المنظمات الحكومية على الاستشعار للمتغيرات البيئية وتعمل على الاستجابة لها بطريقة سريعة والتعايش والتألف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية وهذا يقتضي قدرات خاصة حتى تبلغ المنظمات فاعليه التطبيق العملي لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية كالحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، وفهم المقدرات الجوهرية، واختراق واختيار الأهداف الاستراتيجية،

المسؤولية المشتركة، وسرعه الاستجابة التي تجسد في مجموعها أبعاد الرقابة الاستراتيجية (الزيادي، ٢٠٢٠)

يعد المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة من المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتخدم جميع أفراد المجتمع، إلا أنها ترغب في أن تتجاوز التوقعات بشكل عام من حيث الخدمات المقدمة ومدى الرضا عنها من أفراد المجتمع، مما استوجب تقديم الإرشاد وتوجيهها نحو تحسين أدائها وتقليل الفجوة في الخدمات المقدمة وجودتها وفق أسلوب علمي (الرقابة الاستراتيجية) في حال تعرضها لأزمات، كما أن معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات لم يتطرق إليها أحد من الباحثين في البيئة السعودية في المجال الصحي وما توصل إليه الباحثان من دراسات ربطت بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات كانت في غير المجال الصحي مثل دراسة (أسبر، ٢٠٢٠) مما يدعو إلى إجراء دراسة للكشف عن هذا التأثير المحتمل للرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ، وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

تساؤلات الدراسة:

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما الرقابة الاستراتيجية، وأبعادها، وأهميتها، ومبادئها؟
٢. ما إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة وخصائصها، ومميزاتها، وأهميتها، ومرآحها؟
٣. ما مدى إدراك مديري المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات؟
٤. هل يوجد أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الفرضية الرئيسية والتي تتمثل في:
توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
ويتفرع منها الفرضيات التالية :

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز؟
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وحدة القيادة كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؟
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؟
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

الأهمية النظرية:

١. يعتبر هذا الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى في مجال الرشاقة الاستراتيجية كأسلوب اداري حديث تتبعه المنظمات لمواجهة وإدارة الأزمات التي قد تمر بها.
٢. تعتبر الدراسة محاولة من الباحثان لوضع بعض الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات التي تواجه المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ومنها المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
٣. تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت تأثير الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المنظمات الحكومية (المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة) على حد علم الباحثان.
٤. تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية، حيث يؤمل أن يستفيد الباحثون من نتائج الدراسة والتوصيات

الأهمية التطبيقية:

١. تنبع أهمية الدراسة من المساهمة باقتراح قد يفيد عدد كبير من العاملين بالمنظمات الحكومية ومنها المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة عن دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين فعالية إدارة الأزمات وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
٢. كما تفيد الدراسة العديد من صانعي القرار، وواضعي السياسات بالمنظمات الحكومية، وذلك لإرشادهم في وضع الخطط الاستراتيجية التي تواجه الأزمات.

٣. محاولة تطوير أساليب العمل والشعور بالمسؤولية لمواجهة الأزمات الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ويزيد القدرة على مواجهة الأزمات، ويهيئ الظروف المناسبة لهم لأداء المهام الموكلة إليهم.
٤. كما أن هذه الدراسة هي استجابة لما هدفت إليه رؤية المملكة (٢٠٣٠) (وطن طموح حكومته فاعلة).

أهداف الدراسة :

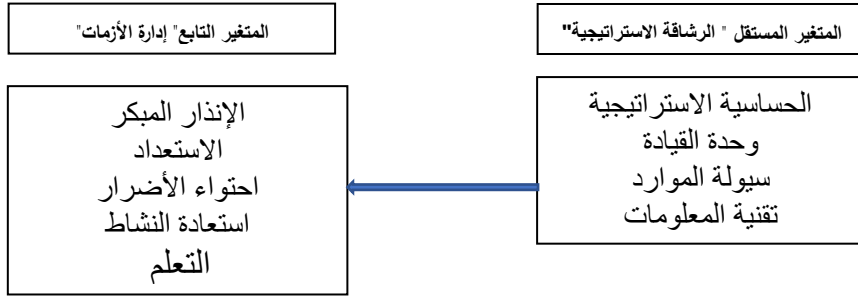
١. تسعى الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على ما يلي:
 ١. الرقابة الاستراتيجية، وأبعادها، وأهميتها، ومبادئها.
 ٢. إدارة الازمات في المنظمات الحكومية، وخصائصها، ومميزاتها، وأهميتها.
 ٣. مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
 ٤. أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية في إدارة الازمات بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز.

أنموذج ومتغيرات الدراسة.

في هذه الدراسة تم اقتراح نموذج الدراسة شكل رقم (١) للربط بين المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة بإدارة الازمات وقد تم اشتقاق هذا النموذج في ضوء العديد من الأطر النظرية والدارسات السابقة التي شغل فيها إدارة الأزمات دور المتغير التابع كما شغلت الرقابة الاستراتيجية دور المتغير المستقل، مثل دراسة (Abu-Radi: 2013)، ودراسة (الصانع، ٢٠١٣) ودراسة (عبابنة وعاشور، ٢٠١٧) ودراسة (٢٠٢٠: محمود الشطي ومدحت الجبار)، وقد تم اختيار الرقابة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة كمتغير مستقل نظراً لأهميتها في إدارة الازمات بشكل عام ولما تتمتع به الرقابة الاستراتيجية من القدرة على احداث تغيير جوهري في طرق التعامل مع الأزمة.

وقد تم تحديد أبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد وتقنية المعلومات) كونها الأكثر تكراراً في قياس الرقابة الاستراتيجية في الدراسات والبحوث السابقة التي اطلع عليها الباحثان مثل دراسة (محمود الشنطي ومدحت الجبار، ٢٠٢٠)

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المتغيرات لهذه الدراسة تتضح في الشكل التالي:



شكل رقم (١) يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة النموذج من إعداد الباحثان

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث يتم استخدامه لدراسة ووصف الظواهر والمشكلات العلمية بهدف الوصول إلى التفسيرات المنطقية للظاهرة بهدف تحليلها واستخلاص عدد من الأسباب التي أدت لحدوث الظاهرة أو المشكلة، والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات (أحمد، ٢٠١٥). ويقوم المنهج بدراسة مجموعة من الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع البيانات والحقائق، وهو ما يتمشى مع الدراسة الحالية في دراسة أثر الرشافة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المنظمات الحكومية (بجدة).

حدود ونطاق للدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة وتحليل الرشافة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد وتقنية المعلومات) وإدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعلم).
- الحدود البشرية: اقتصر التطبيق على قيادات وموظفي المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال للعام ٢٠٢٢.

مصطلحات الدراسة:

الرقابة الاستراتيجية (Agility Strategic):

تعرف بأنها "قدرة تنظيمية على التعامل مع التحولات التي تكونت بصورة غير متوقعة في بيئات العمل من خلال استجابات سريعة ومبتكرة تستغل التغيرات كفرص للنمو الازدهار" (Price, 2016,P.13).

ويقصد بها إجرائياً: قدرة المنظمات الحكومية (المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة) على الإدارة في ضوء ظروف وأحوال غير مستقرة والقدرة على استغلال الفرص بما يساعد على بقاء ونمو واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها.

إدارة الأزمات Crisis Management:

أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة لازمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأضرار الممكنة" (حواش، ٢٠٠٥، ٢).
ويقصد بها إجرائياً: بأنها أسلوب إداري لحدث غير متوقع قد يكون له آثار سلبية أو جوانب إيجابية، فقد تكون أحياناً أفضل دوافع التغيير وتؤدي إلى التنمية والتطوير.

المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة:

تعد المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز أحد المراكز الطبية التي تأسست في عام ١٣٩٦ هـ بمدينة جدة بجامعة الملك عبد العزيز وهي منظمة حكومية تقدم خدمات صحية (بسعة سريرية تصل إلى ٢٠٠ إلى ان وصلت الآن إلى ١٠٦٧ سرير) (<https://hospital.kau.edu.sa/Content-599-AR-38308>).

الإطار النظري

مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يقصد بها قدرة المنظمات على الانتقال السريع للإنجاز والاستجابة للظروف المتغيرة والمفاجأة وذلك بما يرتبط باكتساب السرعة والمرونة التي تعطي المنظمات المقدرة على تبديل أعمالها وذلك نتيجة لامتلاك هذه المنظمات المقدرة الفعلية لتتخذ القرار المناسب بالوقت المناسب (البدراني ٢٠١٥).

كما عرفها عبد الرزاق (٢٠١٨) بأنها القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال وذلك عن طريق تصميم نظام استراتيجي يتصف بالمرونة العالية للمنظمة من أجل الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية التي قد تعرض المنظمة للمخاطرة.

ويقصد بها أيضاً القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة (Khoshnood. & Nematizadeh, 2017).

في حين عرفها هنية (٢٠١٦) بالقدرة على مواجهة التغيرات في بيئات العمل وذلك من خلال تصميم منظومة استراتيجية ذات مرونة فائقة للمؤسسات للاستجابة السريعة لها والتحويلات وعدم مواجه المخاطر

أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في الاتي:

١. تمكين المنظمات من خوض المنافسة في الظروف الحالية بالمنافسة القوية.
٢. تساعد المنظمة على تعديل استراتيجياتها عندما يطلب منها الامر وزيادة خططها واستراتيجياتها علاوة على ما تجده الرشاقة للمنظمات من مكانه مرموقة في القطاع (عقيلات، ٢٠١٩).
٣. تساعد المنظمات على تعزيز قيادة التغيرات غير المتوقعة.
٤. استغلال الفرص الممكنة في سوق مضطرب حيث تعد بديل للتخطيط الاستراتيجي.
٥. تشجع على التفكير الاستراتيجي والرؤية الثاقبة.
٦. تمكين المنظمات من خوض المنافسة في الظروف التي تتسم بالمنافسة القوية.
٧. تساعد المنظمة على تعديل استراتيجيتها عندما يتحول زبائنها إلى منتجات منظمة منافسة.
٨. تمكين المنظمة من ايجاد وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن بسبب زيادة قدرتها على المنافسة.
٩. تعمل على استعمال أدوات الاتصال الحديثة، وزيادة فعالية خططها واستراتيجيتها.
١٠. تمكن المنظمات من الدفاع وايضاح ملامح سوقها المقصود وخصائصه بما يتلاءم مع طبيعة منتجاتها (عقيلات، ٢٠١٩).

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة عدد من الأدبيات الاستراتيجية المعاصرة الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية نجد اتفاقا بين الباحثين في تحديد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية حيث تم اعتماد الأبعاد الآتية: الحساسة الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد وتقنية المعلومات (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

البعد الأول: الحساسة الاستراتيجية:

يقصد بها مسح الجهات البيئية الفاعلة والإحساس بالتغيرات المتجددة داخل المنظمة وتشمل الاستبصار الاستراتيجي بالمستقبل وفهم الاتجاهات البيئية والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي (راضي والموسوي، ٢٠١٩).

ويقصد بها إجرائياً أنها عبارة عن مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة التي تديرها أنظمة متكاملة يستخدمها الأفراد في أنشطتهم من أجل تسهيل مهامهم وتلبية احتياجاتهم والاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.
البعد الثاني: وحدة القيادة:

يقصد بها قدرة فرق الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة وصحيحة في ضوء التغيرات دون أن تتعثر مع سياسة النقص الصفري، وتتكون ممارسات الإدارة من الاعتماد والتعاون المتبادل بين فرق الإدارة العليا ومها رت أسلوب الإدارة لكبار المديرين التنفيذيين (غالي والياسري والشمري، ٢٠٢٠).
ويقصد بها إجرائياً مدى امتلاك فرق الإدارة المهارات اللازمة للتعاون مع المديرين التنفيذيين للمساهمة في اتخاذ القرار.
البعد الثالث: سيولة الموارد:

يقصد بسيولة الموارد قدرة المؤسسة على توفير الموارد المطلوبة في أي وقت من أجل انجاز مهامها وإنتاج منتجاتها، والوفاء بمتطلبات والتزامات العميل دون تكبد خسائر غير مقبولة.
وتعرف إجرائياً بأنها قدرة المنظمة بتوفير متطلبات العمل المختلفة والتي تساعد العاملين على أداء المهام المكلفون بها على أكمل وجه من أجل الوفاء بمتطلبات العملاء.

البعد الرابع: تقنية المعلومات:
يقصد بها قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها، والقدرة على استغلال الفرص المتاحة، والقدرة على تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الاختيارات المرنة التي تقدمها تقنية المعلومات (أبو العنين وأحمد، ٢٠٢٠).
وتعرف إجرائياً بأنها المدى التي يمكن أن تستفيد منه المنظمة من التغيرات والفرص المتاحة لها عن طريق تقنية المعلومات في الوقت المناسب.
المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الرشيقية:

تقوم المنظمات الرشيقية على خمسة مبادئ أساسية هي كالاتي: (العفيري، ٢٠١٨)
الاستراتيجية: وهي تعد أساس الرقابة الاستراتيجية وهي تمثل بوصلة المنظمات ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم.
الهيكل التنظيمي: ويعد شكل تخطيطي في شكل شبكة لتمكين فريق العمل.
العمليات والإجراءات: بمثابة قرارات سريعة ودوائر للتعلم.
فريق العمل: مجموعة من الأفراد يرتبطوا معاً بشكل تفاعلي وتربطهم عواطف وروابط قوية.
التكنولوجيا: ويتم اكسابها لكل أعضاء الفريق.

إدارة الأزمات في الأدبيات المعاصرة:

يرتبط مصطلح إدارة الأزمات Management Crisis ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة لإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (Jonathan Bundy,2017).

يعد علم إدارة الأزمات أحد أهم العوامل العلوم الإنسانية الحديثة خاصة في ظل الظروف الصعبة التي تعاني منها معظم دول العالم حيث شاهدنا هذا العصر العديد من التغيرات والتحويلات والصراعات على كافة المستويات مما جعلنا بالفعل في عالم مأزوم تتوالى فيه الحروب والاحتلال والقتال وتتسارع في المصالح وتزداد فيه الإمكانات العسكرية والمادية والعلمية والحضارية وتهدر فيه الحقوق والأرواح والممتلكات مما استدعى ضرورة إعادة الوضع الطبيعي للمجتمعات المختلفة لكي تستطيع الاستمرار في تقدمها(الضبع،٢٠١٥).

مفهوم إدارة الأزمة:

ومن الصعب إيجاد تعريف محدد وموحد وذلك بسبب تعدد وتنوع الكتابات والاتجاهات التي تناولت مفهوم إدارة الأزمة من جهة وكذا بسبب تعدد وتنوع الاسباب التي تقف وراء الأزمة او مصادر الأزمة ومناهج تشخيصها من جهة أخرى. (الرفاعي و عولمي، ٢٠١٦)

يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها:

عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها استخدام كل الإمكانات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسين من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل(الضبع،٢٠١٥).

ويرى حمادي وخضر (٢٠٢٠) أن الأزمة تتمثل في قدرة المنظمة في التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية لتقليل المخاطر قدر المستطاع على الملكيات العامة والخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة والتخفيف من آثارها السلبية على عمليات وأعمال المنظمات.

وتعرف إدارة الأزمات بأنها عملية الإعداد والتخفيف والاستجابة والتعافي من حالة الأزمات، وتتطلب خطة منظمة لضمان سلامة وبقاء الذات والمجتمع، وفهم استجابة الأفراد للضغط. فهي عملية ديناميكية تبدأ قبل الحدث الحاسم بوقت طويل

وتتجاوز استنتاجه، وكل مرحلة قبل وأثناء وبعد الأزمة يوجد تحديات خاصة، وتتطلب استراتيجيات مختلفة للإدارة فاعلة (عبد الرحمن، ٢٠١٨).

أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:

١. وضع قائمة التهديدات والمخاطر المحتملة ووضع الأولويات حسب الأهمية.
٢. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث المخاطر والأزمات عن طريق المتابعة المستمرة لمصادر التهديد والخطر واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
٣. وضع خطة الطوارئ والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الجهات المعنية.
٤. استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ الإجراءات.
٥. استغلال الكفاية والموارد المتاحة والتأكد من السرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
٦. حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
٧. القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل.
٨. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.
٩. استغلال واقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة. (ديري، ٢٠١٦)

عوامل النجاح في إدارة الأزمات:

يعتبر الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل التي لها صلة مباشرة بوقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها ويركز على العوامل التالية:

١. الوقت: عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات التي تتحكم في إدارة الأزمات وهو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطراً بالغاً أيضاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها.
٢. توفير المعلومات والبيانات: توفير المعلومات الخاصة في كافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وأثار تداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.
٣. توفير نظم إنذار مبكر: تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

٤. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: ويعني ذلك تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة الإجراءات ووضع الخطط وتدريب الافراد على الأدوار المختلفة لمواجهة الأزمات.
٥. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي يمكن أن تسببها الأزمة وبالتالي شحن الطاقات لمواجهةها.
٦. توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية: ان اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين العالم الخارجي حسب ما أثبتت الدراسات والبحوث حول إدارة الأزمات والكوارث. (الضبع، ٢٠١٥)

أنواع الأزمات:

- أزمات تنشأ نتيجة حوادث او تصرفات غير رشيدة داخل او خارج منظمات الأعمال.
- أزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية أو الطقس.
- أزمات ترتبط في السلع والمنتجات أو الخدمات.
- أزمات ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة.
- أزمات ترتبط بالأفراد.
- أزمات ترتبط بالاقتصاد والنظام والحياة الاقتصادية.
- أزمات ترتبط بالتكنولوجيا. (ديري، ٢٠١٦).

مراحل إدارة الأزمات:

لذلك فيما يلي نتطرق إلى أهم مراحل إدارة الأزمات: (الخضيرى، ٢٠٠٣: ١١)

مرحلة الإنذار المبكر: ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة ومن ثم فإن احدى الوظائف الهامة في إدارة الأزمات الاشراف على عمليات اكتشاف اشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها.

مرحلة الاستعداد: يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوثها أو التقليل من حدوثها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفعالية. (صبحي رشيد اليازجي: ٢٠١١، ص ٣٣٢)

مرحلة احتواء الأضرار: وتعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة وعلاجها. وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات، تتوقف كفاءتها وفعاليتها إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة. (أحمد إبراهيم أحمد: ٢٠٠٢، ص ٣٦)

مرحلة استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة بغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله كما كان من قبل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة الأصول المعنوية والملموسة التي فقدت.

مرحلة التعلم: تنصب هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها. (محمود جاد الله: ٢٠١٠، ص ٥٢-٥٣)

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى الآتي:

أولاً: دراسات خاصة بالرقابة الاستراتيجية.

دراسة نجم (٢٠١٩) بعنوان " أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة "، وهدفت الدراسة التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الدولية كبيرة نسبياً، مما يعني أن المنظمات الدولية تمارس بالفعل الرقابة الاستراتيجية، وقد تكون تمارسها عبر ممارسات ومسميات أخرى ووجود أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية (المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات) على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية.

دراسة هنية (٢٠١٦) بعنوان "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان أبعاد للرقابة الاستراتيجية تمثلت في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وتم استخدام أبعاداً للتميز في الأداء المؤسسي تمثلت في (القيادة، الموارد البشرية، رضا الزبائن)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية المؤثرة على

التميز في الأداء المؤسسي هي (المسؤولية المشتركة، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف الاستراتيجية) وأن باقي الأبعاد تأثيرها ضعيف، وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها ضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة لشركات الصناعات الغذائية.

دراسة العبادي وفاضل (٢٠١٦) بعنوان " أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة: دراسة ميدانية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية توظيف الرقابة الاستراتيجية في عينة الشركات التي تخدم في العراق، كما هدفت الدراسة إلى استكشاف الرقابة الاستراتيجية المعتمدة على الأبعاد التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل الإطار الفكري للرقابة الاستراتيجية، وخلصت الدراسة إلى أن مقياس الرقابة الاستراتيجية مفيد لمساعدة المديرين وصناع القرار على استخدامها لتقييم الوضع الحالي من خلال أبعاد استراتيجية الرقابة، ولا شك أنه سيساعد على توفير المعرفة والفهم لموظفي تلك الشركات.

ثانياً: دراسات خاصة بإدارة الأزمات

دراسة الجيزاوي (٢٠١٨) بعنوان " دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد: دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجية التي تتبناها المكاتب والشركات في قطاع المقاولات السعودي في إدارة أزماتهم وكيفية النجاح في التغلب عليها دون خسارة أو التقليل منها. وتناولت العلاقة بين عدد الأزمات التي تمر بها الشركات والمكاتب وتقييمها لنجاحها في تجاوز الأزمات واعتماد استراتيجية في إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات محايد وأنه لا يوجد ارتباط بين عدد الأزمات التي تمر بها المكاتب والشركات ومدى تقييمها لنجاحها في التغلب عليها ونوع الاستراتيجية التي تتبعها. الاستراتيجيات الأكثر استخداماً هي استراتيجيات إجهاد الأزمة وتقنياتها في قطاع البناء السعودي.

دراسة العجمي (٢٠٢١) بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمي المدارس فيها؛ والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٥٤) معلماً ومعلمة وتمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف

الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة تكوّنت من جزأين: اشتمل الجزء الأول منها على بعض المتغيرات الديموغرافية؛ واشتمل الجزء الثاني منها على (٤٦) فقرة، وقد تمّ التحقّق صدق وثبات الأداة. وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات (الجنس) في جميع المجالات عدا التخطيط، والمؤهل العلمي (في جميع المجالات عدا المهارات القيادية)، ودلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء التخطيط. (سنوات الخبرة وجود فروق فقط في التخطيط). وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بعملية اختيار المديرين المختصين الأكفاء القادرين على إدارة الأزمات التعليمية في ظل التعرض للأزمة، وزيادة الاهتمام بصقل خبرات ومهارات مديري المدارس، وتوعيتهم، وعقد دورات وورش عمل في تستهدف مديري المدارس لأغراض توعيتهم لمواجهة الأزمات التعليمية، إذ لا بدّ من الاهتمام بالعنصر البشري الذي هو محور العملية التعليمية.

دراسة عطية (٢٠٢١) بعنوان " درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة فيروس كورونا " هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى دور درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ضوء جائحة كورونا، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٠٠) أسرة أردنية من لواء قصبه عمان (٢٠٣٥٢٣) أسرة، وتمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة مكوّنة من خمسة محاور هي (المجال الاقتصادي، المجال الصحي، المجال التربوي، المجال الديني والاخلاقي، المجال المعرفي). وأسُخرج لها دلالات الصدق والثبات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ضوء جائحة فيروس كورونا جاءت بدرجة مرتفعة على مجالات الاستبتيان (المجال الديني والاخلاقي، المجال المعرفي، المجال الصحي) بينما جاء المجالات (المجال التربوي، المجال الاقتصادي) بدرجة متوسطة. وكما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) وجاءت الفروق لصالح أقل من ٥ سنوات. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من ٥ سنوات، ومن ٥- أقل ١٠ سنوات في كل من المجال الصحي، والمجال الديني والاخلاقي، وفي الدرجة الكلية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) وجاءت الفروق لصالح كل من ١- ٥ أفراد، ومن ٦- ١٠ أفراد في كل من المجال الصحي، والمجال

التربوي وفي الدرجة الكلية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) وجاءت الفروق لصالح من ١-٥ أفراد في المجال المعرفي. وأوصت الدراسة العمل على عقد دورات تدريبية تعزز من قدرة الاسر الأردنية على استخدام استراتيجيات إدارة الازمة بشكل صحيح الصحيحة، في التعامل مع آثار جائحة كورونا، إجراء المزيد من الدراسات التي تقوم على درجة تطبيق الأسرة الاردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ضوء جائحة فيروس كورونا كالعاملين في القطاعات المختلفة، والعمل على ربطها بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل الآثار الاقتصادية والاجتماعية .

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضمن التعليق على الدراسات السابقة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وفيما يأتي تفصيل ذلك.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل مثل دراسة نجم (٢٠١٩)، دراسة هنية (٢٠١٨)، دراسة العبادي (٢٠١٦).

من حيث الهدف:

اختلفت الدراسة من حيث الهدف مع جميع الدراسات السابقة.

من حيث المنهج:

تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة لتحقيق الأهداف المرغوبة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي.

من حيث الأداة:

تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث الأداة، حيث استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات.

من حيث مكان التطبيق:

تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة، حيث طبقت هذه الدراسة على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز جده.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. الاستفادة من المنهجية العلمية للدراسات السابقة، من حيث خطوات تنفيذ الدراسة وطرق اختيار العينة، وعرض الإطار النظري، والدراسات السابقة.
٢. الاستعانة ببعض المراجع العربية التي رُجع إليها في الدراسات السابقة.
٣. الاستفادة من بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتوصيات.

٤. استفاد الباحثان من استعراض هذه الدراسات على الرغم من تباين أهدافها ومناهجها ومجالات ومناطق تطبيقها، وذلك في تحديد مشكلة الدراسة واختيار المنهجية المناسبة لها.
٥. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد المهمة ذات العلاقة بالدراسة.

أوجه تميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعدّ هذه الدراسة من الدراسات التي تدرس تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. تختلف الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث الهدف ركزت على معرفة أثر مجموعة من أبعاد الرقابة الاستراتيجية التي تمثلت في الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، تقنية المعلومات، وأبعاد إدارة الأزمات التي تتمثل الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم. أما من حيث المجال مختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق إجراء هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الرئيس الحكومي.

طريقة وإجراءات البحث

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، حيث أن استخدام هذا المنهج سيساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات قد تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية خاصة في المجالات التربوية والاجتماعية. قام الباحثان بتجميع بيانات عن أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان تم توزيعه على أفراد العينة ومن ثم وصف هذه البيانات وتحليلها.

مجتمع البحث:

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث المستهدفة بالدراسة مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة ممن العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحثان بالدراسة (نوري، ٢٠١٤م، ٢٨٦). يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة

عينة البحث:

العينة هي وحدات جزئية من المجتمع يتم اختيارها وفقاً لأسس وقواعد إحصائية محددة. تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم التوصل إلى استجابة

(١٢٠) من العاملين بالمستشفى، وقد تم استخدام الجداول الإحصائية لحساب حجم العينة في تحديد حجم العينة في الدراسة الحالية عند مستوى خطأ (٥%) مستوى ثقة (٩٥%).

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لجمع المعلومات كالبيانات المتعمقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها. وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث انتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، فهي أكثر فاعلية من حيث توفير الوقت وتقليل التكلفة، وإمكانية جمع البيانات عن عدد أكبر من الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المبحوث. (نوري، ٢٠١٤، ١٦٧-١٦٨).

خطوات إعداد أداة البحث:

الخطوة الأولى: قام الباحثان بوضع الهدف الرئيسي للبحث وهو أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة البحث: تمثلت مجالات القياس لأداة البحث في قسمين هما:

١- **القسم الأول:** البيانات الديمغرافية: واشتملت على: الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة.

٢- **القسم الثاني:** يتضمن محاور الاستبانة:

المتغير المستقل: الاستراتيجية ويتكون من أربعة أبعاد

البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية ويحتوي على (٥) عبارات

البعد الثاني: وحدة القيادة ويحتوي على (٥) عبارات

البعد الثالث: سيولة الموارد ويحتوي على (٥) عبارات

البعد الرابع: تقنية المعلومات ويحتوي على (٥) عبارات

المتغير التابع: الأزمات يتكون من أربع أبعاد كالتالي:

البعد الأول: الاكتشاف ويحتوي على (٥) عبارات

البعد الثاني: الاستعداد ويحتوي على (٥) عبارات:

البعد الثالث: الاحتواء ويحتوي على (٥) عبارات

البعد الرابع: التعلم ويحتوي على (٥) عبارات.

بعد تحديد مجالات الاستبانة تمت صياغة عباراتها من خلال مراجعة الإطار النظري كالأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وتمت صياغة عبارات كل مجال وفقاً للتعريفات الإجرائية للمجال الذي تم قياسه بالاستبانة

والاستفادة من بعض العبارات الواردة في الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات السابقة ذات الصلة.

الخطوة الرابعة: تدريب الاستجابات للعبارات: تم تدريب الاستجابات نحو العبارات باستخدام مقياس ليكرت للتدريب الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة - موافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة) وتأخذ الدرجات على النحو التالي: (١-٢-٣-٤-٥).
الخطوة الخامسة: صياغة تعليمات أداة البحث: تمت صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، مع مراعاة وضوح العبارات وملائمتها لمستوى المستجيبين، كالتأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة قد تم عرض الاستبانة على المشرف بغرض مراجعتها وإبداء الملاحظات وإجراء التعديلات المناسبة، ومن ثم تم عرضها على (٣) من المحكمين ذوي الاختصاص وتم إجراء التعديلات من طرفهم.

الخطوة السادسة: تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية) أنظر الملاحق (١) وتطبيقها على العينة المستهدفة، وذلك بعد تحويلها إلى استمارة إلكترونية عن طريق موقع (google drive) ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات الهاتف الجوال والايمل.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

يعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه مدى مقدرة الاستبانة على قياس ما صمم من أجله وقد تم حساب الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، وكانت النتائج كما يوضح الجدول التالي: -

جدول رقم (١) الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول الاستراتيجية البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	١	** ٠.٨٣١	٤	** ٠.٧٩٨
	٢	** ٠.٨١٤	٥	** ٠.٨٦١
	٣	** ٠.٧٦٥		
البعد الثاني: القيادة	١	** ٠.٧٧٦	٤	** ٠.٧٩٨
	٢	** ٠.٨١٤	٥	** ٠.٧٧٦
	٣	** ٠.٦٥٨		
البعد الثالث: سيولة الموارد	١	** ٠.٧٧٦	٤	** ٠.٦٨٦
	٢	** ٠.٨٧٦	٥	** ٠.٧٧٦
	٣	** ٠.٦٩٠		
البعد الرابع: تقنية	١	** ٠.٧٧٦	٤	** ٠.٧٢٣

المعلومات			
** ٠.٧٩٩	٥	** ٠.٨١٤	٢
		** ٠.٨٩١	٣
** ٠.٧٩٨	٤	** ٠.٨٠٨	١
** ٠.٨٢٢	٥	** ٠.٨١٨	٢
		** ٠.٦٧٨	٣
** ٠.٧٩٩	٤	** ٠.٨٣٢	١
** ٠.٨٦٠	٥	** ٠.٨١٣	٢
		** ٠.٧٦٥	٣
** ٠.٧٩٧	٤	** ٠.٧٧٥	١
** ٠.٧٧٥	٥	** ٠.٨١٤	٢
		** ٠.٦٥٧	٣
** ٠.٦٨٨	٤	** ٠.٧٧٤	١
** ٠.٧٧٦	٥	** ٠.٨٧٣	٢
		** ٠.٦٨٧	٣

() دلالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)**

الجدول السابق يبين معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة المحور الذي تتبع له، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدلالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة مرتفعة تتراوح قيمها بين (٠.٦٧٨ - ٠.٨٩١ **) ودالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠١)، مما يشير إلى أن الاستبانة تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن عبارتها ترتبط بالمحاور بصورة كبيرة وبالتالي فهي تقيس ما صُممت من أجله.
ثبات الاستبانة:

يعرف الثبات بأنه مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة (Swanlund, 2011) وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ كالتجزئة النصفية (Cronbach) ، (L. J. (1951) وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢) معاملات الثبات للاستبانة

معامل الثبات		عدد العبارات	المحور
التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ		
جوتمان	سيبرمان بروان		
المحور الأول			
٠.٦٧٤	٠.٦٧٤	٥	البعد الأول
٠.٨٦٧	٠.٨٦٨	٥	البعد الثاني
٠.٨٦٥	٠.٩٢٩	٥	البعد الثالث

أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات... د. أسامة مجلد- وليد السعدي

٠.٦٨٣	٠.٧٥٤	٠.٦٥٨	٥	البعد الرابع
٠.٧٠٣	٠.٧٢٠	٠.٨٣٩	٢٥	
المحور الثاني				
٠.٩٢٧	٠.٨٦٥	٠.٩٢٩	٥	البعد الأول
٠.٦٨٣	٠.٧٥٥	٠.٦٧٤	٥	البعد الثاني
٠.٨٦٩	٠.٨٦٧	٠.٧١٨	٥	البعد الثالث
٠.٧٢٩	٠.٧٦٩	٠.٧٣٠	٥	المحور الرابع
٠.٧٠٣	٠.٧٢١	٠.٨٣٨	٢٥	الأداة ككل

الجدول السابق يوضح معاملات الثبات بطريقتي (ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية) لأداة البحث .

نجد أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور تراوحت بين (٠.٦٥٨-٠.٩٢٧) والتجزئة النصفية (سبيرمان براون) للمحاور تراوحت بين (٠.٦٧٤-٠.٩٢٩) و(جوتمان)، تراوحت بين (٠.٦٧٤-٠.٨٦٧) بينما معاملات الثبات للأداة ككل فنجد أن ألفا كرونباخ بلغت (٠.٨٣٩) والتجزئة النصفية بلغت (سبيرمان براون ٠.٧٢٠) وجتمان (٠.٧٠٣)

نلاحظ أن جميع معاملات الثبات بالطريقتين جاءت مرتفعة (>٠.٧٠) George and Mallery (2003) مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بثبات عالي، مما يجعل الباحثان مطمئنان لإجابات أفراد العينة على الاستبانة وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبانة ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

جدول رقم (٣) أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط الموزون	الوزن	الإجابة
٥- ٤.٢٠	٥	لا أوافق بشدة
٤.٢٠>-٣.٤٠	٤	لا أوافق
٣.٤٠>-٢.٦٠	٣	محايد
٢.٦٠>-١.٨٠	٢	موافق
١.٨٠>- ١	١	أوافق بشدة

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة البحث ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

نتائج الدراسة:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (٤) التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	البيانات	الجنس
46.6%	56	ذكر	
53.4%	64	أنثى	
00.00%	120	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة (53.4%) من الإناث، وأن نسبة (46.6%) من الذكور.

جدول (٥) التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيانات	سنوات الخبرة
40%	48	من ١-٥	
47.5%	57	من ٦-١٠ سنوات	
9.1%	11	من ١١-١٥ سنة	
3.4%	4	من ١٥ سنة فأكثر	
00.00%	120	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة (٤٧.٥%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم (من ٦ - ١٠ سنوات)، وأن نسبة (٤٠%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم (من ١ - ٥ سنوات)، وأن نسبة (٩.١%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم (من ١١ - ١٥ سنة)، وأن نسبة (٣.٤%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر).

جدول (٦) التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيانات	المؤهل العلمي
6.6%	8	ثانوي	
50.8%	61	بكالوريوس	
30.8%	37	ماجستير	
11.8%	14	دكتوراه	
00.00%	120	المجموع	

يتضح من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة بنسبة (٥٠.٨%) مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن نسبة (٣٠.٨%) مؤهلهم العلمي (ماجستير)، وأن نسبة (١١.٨%) مؤهلهم العلمي (دكتوراه)، وأن نسبة (٦.٦٧%) مؤهلهم العلمي (ثانوي).

تحليل وعرض بيانات الدراسة

تم تحليل عبارات محاور أداة الدراسة وذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة وذلك كما يلي:

المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية

جدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الأول (الحساسية الاستراتيجية)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
١	تمتلك المستشفى رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية.	1.98	1.390	الموافقة	٣
٢	تحرص إدارة المستشفى على اشراك موظفيها بالعملية الاستراتيجية والاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.	2.85	1.369	المحايدة	٤
٣	تمتلك المستشفى مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمترجمة التي تديرها أنظمة متكاملة.	1.95	1.351	الموافقة	١
٤	تبدل إدارة المستشفى جهود متواصلة لحشد طاقاتها من أجل التحسين المستمر	1.97	1.292	الموافقة	٢
٥	تدعم المستشفى الابداع بالتدريب والتمكين	2.92	1.217	المحايدة	٥

الجدول رقم (٧) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات البعد الأول: (الحساسية الاستراتيجية) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (٢.٥٧) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠- >٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (موافق) مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (هناك حساسية استراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز)

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب درجة الموافقة وجاءت بالترتيب الآتي: المرتبة الأولى (تمتلك المستشفى مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمترجمة التي تديرها أنظمة متكاملة) بمتوسط حسابي (١.٩٥)، وفي المرتبة الأخيرة (تدعم المستشفى الابداع بالتدريب والتمكين) بمتوسط حسابي (٢.٩٢).

البعد الثاني: وحدة القيادة:

جدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الثاني (وحدة القيادة)

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الرقم
٥	المحايدة	1.331	2.85	تعمل إدارة المستشفى على تشكيل فرق عمل (Task Force) لمباشرة التدخل السريع في المواقف المتأزمة.	١
٢	الموافقة	1.382	1.91	فرق العمل تتخذ قرارات صائبة وصحيحة في ضوء التغييرات.	٢
٣	الموافقة	1.351	1.95	تمتلك فرق العمل المهارات اللازمة للتعامل مع التغييرات التي تواجه المستشفى.	٣
٤	المحايدة	1.183	2.97	يوجد تواصل بين فرق العمل وكبار المديرين التنفيذيين.	٤
١	الموافقة	1.292	1.97	يملك القادة صفات وأسلوب قيادي يعزز العمل الجماعي	٥

الجدول رقم (٨) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثاني: (وحدة القيادة) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (٢.٥٨) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠- >٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (أوافق) مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (هناك وحدة قيادة بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز)

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب درجة الموافقة وجاءت بالترتيب الآتي: المرتبة الأولى (يملك القادة صفات وأسلوب قيادي يعزز العمل الجماعي) بمتوسط حسابي (١٩٧) وفي المرتبة الأخيرة (تعمل إدارة المستشفى على تشكيل فرق عمل (Task Force) لمباشرة التدخل السريع في المواقف المتأزمة). بمتوسط حسابي (٢٨٥).

البعد الثالث: سيولة الموارد:

جدول (٩): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الثالث (سيولة الموارد)

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الرقم
٣	الموافقة	1.390	1.98	تقوم المستشفى بتوفير الموارد المطلوبة.	١
١	أوافق بشدة	0.761	1.63	تمتلك المستشفى الموارد اللازمة والتي تساعدها في تحقيق أهدافها.	٢
٢	الموافقة	1.351	1.95	قدرة المستشفى على التكامل والبناء وإعادة التكوين للكفاءات بسرعة.	٣
٥	المحايدة	1.331	2.85	يعمل جميع العاملون بالمستشفى بعدم تكبد خسائر غير مقبولة.	٤
٤	المحايدة	1.216	2.69	يؤكد جميع العاملون بالمستشفى التعامل مع الموارد المتاحة بكفاءة.	٥

الجدول رقم (٩) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثالث: (سيولة الموارد) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (٢.٥٧) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠- >٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (أوافق) مما يعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (هناك سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة)

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعديا حسب درجة الموافقة جاءت بالترتيب الآتي: المرتبة الأولى (تمتلك المستشفى الموارد اللازمة والتي تساعدها في تحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي (١.٦٣) وفي المرتبة الأخيرة (يعمل جميع العاملون بالمستشفى بعدم تكبد خسائر غير مقبولة) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٩).

البعد الرابع: تقنية المعلومات:

جدول (١٠): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الرابع (تقنية المعلومات)

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
١	تستفيد المستشفى من التغيرات والفرص المتاحة لها عن طريق تقنية المعلومات في الوقت المناسب.	1.95	1.351	الموافقة	٢
٢	تستثمر المستشفى في تقنية المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات القطاع الطبي.	1.98	1.390	الموافقة	٣
٣	يوجد في كل إدارة أو قسم نظام معلومات مرتبط بالإدارة العليا من خلال الشبكة الداخلية.	1.63	0.761	أوافق بشدة	١
٤	تستخدم المستشفى قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغيير وتقييم المخاطر.	2.93	1.332	المحايدة	٥
٥	تحصل المستشفى على التغذية الراجعة لاحتواء الازمات أو العمل عن بعد خلال الازمات عن طريق أنظمة تقنية المعلومات.	2.80	1.418	المحايدة	٤

الجدول رقم (١٠) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات المحور الرابع: (تقنية المعلومات) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (٢.٥٧) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠- >٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (أوافق) مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (هناك تقنية معلومات بمستشفى الملك عبد العزيز)

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب درجة الموافقة وجاء بالترتيب الآتي: المرتبة الأولى (يوجد في كل إدارة أو قسم نظام معلومات مرتبط بالإدارة العليا من خلال الشبكة الداخلية). بمتوسط حسابي بلغ (١٦٣)، وفي المرتبة الأخيرة، (تستخدم المستشفى قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغيير وتقييم المخاطر) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٣)

المحور الثاني: إدارة الأزمات:

جدول (١١): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الأول (الاكتشاف)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
١	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.	3.17	1.142	المحايدة	٥
٢	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	1.97	1.292	الموافقة	٢
٣	تسهم الخطط في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة.	2.93	1.332	المحايدة	٤
٤	تهتم الإدارة باكتشاف مؤشرات الخلل (إشارات الانذار) قبل وقوع الأزمة.	1.95	1.351	الموافقة	١
٥	تعمل الإدارة بالتحليل الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة	1.98	1.390	الموافقة	٣

الجدول رقم (١١) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات البعد الأول: (الاكتشاف) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (٢.٥٩) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠ > ٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (أوافق) مما يعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع اكتشاف الأزمات).

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب درجة الموافقة جاءت بالترتيب الآتي: في المرتبة الأولى (تهتم الإدارة باكتشاف مؤشرات الخلل (إشارات الانذار) قبل وقوع الأزمة) بمتوسط حسابي بلغ (١.٩٥)، وفي المرتبة الأخيرة (تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٧).

البعد الثاني: الاستعداد:

جدول (١٢): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الثاني (الاستعداد)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
١	تعد الإدارة خطأً استباقية لمواجهة الأزمات المتوقعة.	2.93	1.332	المحايدة	٥
٢	ترتكز خططها إلى أساس علمي عن طريق الاستعانة بالخبرات العلمية في مجال الأزمة	1.83	0.992	الموافقة	٣
٣	تتوافر تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.	2.80	1.418	المحايدة	٤
٤	تعقد اجتماعات دورية وتجري تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمة المحتملة.	1.54	0.829	أوافق بشدة	١
٥	تتوفر برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات.	1.83	1.090	الموافقة	٢

الجدول رقم (١٢) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثاني: (الاستعداد) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (٢.١٨) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠- >٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (أوافق) مما يعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (إدارة الأزمات بالمستشفى على استعداد لمواجهة الازمات).

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعديا حسب درجة الموافقة جاءت بالترتيب الآتي: في المرتبة الأولى (تعقد اجتماعات دورية وتجري تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمة المحتملة) بمتوسط حسابي بلغ (١.٥٤)، وفي المرتبة الأخيرة (تعد الإدارة خطأً استباقية لمواجهة الأزمات المتوقعة) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٣)

البعد الثالث: الاحتواء:

جدول (١٣): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الثالث (الاحتواء)

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	الرقم
٣	المحايدة	1.060	2.13	تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات حديثة لاحتواء وتقليل آثار الأزمة.	١
٥	الموافقة	1.207	2.41	تشجع الإدارة على استخدام الأساليب التكنولوجية في تعاملها مع الأزمة	٢
٢	الموافقة	1.052	2.06	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات لحظة حدوثها.	٣
١	الموافقة	1.004	2.04	تتيح الإدارة الامكانيات والسرعة المناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	٤
٤	الموافقة	1.209	2.21	تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية كاملة.	٥

الجدول رقم (١٣) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثالث: (الاحتواء) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (١.٨٢) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠- >٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (أوافق) مما يعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها).

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب درجة الموافقة جاءت بالترتيب الآتي: في المرتبة الأولى (تتيح الإدارة الامكانيات والسرعة المناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٤)، وفي المرتبة الأخيرة (تشجع الإدارة على استخدام الأساليب التكنولوجية في تعاملها مع الأزمة) بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٣)

البعد الرابع: الاستعادة:

جدول (١٤): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الرابع (الاستعادة)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
١	تقوم الإدارة بتنفيذ برامج جاهزة تم اعدادها مسبقاً لاستعادة النشاط.	2.13	1.060	الموافقة	٤
٢	يتوفر لدى الإدارة بدائل لمعالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.	1.98	1.390	الموافقة	٢
٣	يخطط المدراء بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية ممنهجة.	2.06	1.052	الموافقة	٣
٤	تهتم الإدارة بتقييم الأضرار المادية والمعنوية التي تحدثها الأزمة.	1.83	0.992	الموافقة	١
٥	تدعم الإدارة الموظفين بحوافز لسرعة الاستعادة بعد الأزمة.	2.21	1.209	الموافقة	٥

الجدول رقم (١٤) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات البعد الرابع: (الاحتواء) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (١.٧٧) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠- >٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (أوافق) مما يعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع استعادة طبيعة العمل بعد الأزمة).

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب درجة الموافقة جاءت بالترتيب الآتي: في المرتبة الأولى (تهتم الإدارة بتقييم الأضرار المادية والمعنوية التي تحدثها الأزمة) بمتوسط حسابي بلغ (١.٨٣)، وفي المرتبة الأخيرة (تدعم الإدارة الموظفين بحوافز لسرعة الاستعادة بعد الأزمة) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢١)

البعد الخامس: التعلم.

جدول (١٥): المتوسط الحسابي والانحراف لعبارات البعد الخامس (التعلم)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
١	تستفيد الإدارة من الدروس والعبر المستوحاة من الأزمات السابقة.	١.٩٧	١.٢٩٢	الموافقة	١
٢	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.	١.٩١	١.٣٨٢	الموافقة	٢
٣	لا تستفيد الإدارة من تجاربها ولا تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات	٢.٨٥	١.٣٣١	المحايدة	٥
٤	تقييم للخطط وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لإكسابها المناعة والوقاية	١.٩٥	١.٣٥١	الموافقة	٣
٥	تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.	٢.٩٧	١.١٨٣	المحايدة	٤

الجدول رقم (١٥) السابق عبارة التحليل الإحصائي لعبارات البعد الخامس: (التعلم) وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (٢.٤٤) ويقع ضمن الفئة الثانية (١.٨٠- >٢.٦٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى (أوافق) مما يعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن (إدارة الأزمات بالمستشفى تتعلم من الأزمات السابقة لمواجهة الأزمات).

ومن خلال المتوسطات الحسابية فقد تم ترتيب العبارات تصاعدياً حسب درجة الموافقة جاءت بالترتيب الآتي: في المرتبة الأولى (تستفيد الإدارة من الدروس والعبر المستوحاة من الأزمات السابقة) بمتوسط حسابي بلغ (١.٩٧)، وفي المرتبة الأخيرة (لا تستفيد الإدارة من تجاربها ولا تجارب المنظمات الأخرى في مجال مواجهة الأزمات) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٥)

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز.

جدول (١٦) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفرضية الأولى

الرقم	المتغير المستقل (الحساسية)	المتغير التابع (إدارة الأزمات)	
		قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)
١.	تمتلك المستشفى رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية.	70,034	٠,٠٠٠
٢.	تحرص إدارة المستشفى على اشراك موظفيها بالعملية الاستراتيجية والاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.	64,339	٠,٠٠٠
٣.	تمتلك المستشفى مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمترجمة التي تديرها أنظمة متكاملة.	26,915	٠,٠٠٠
٤.	تبدل إدارة المستشفى جهود متواصلة لحشد طاقاتها من أجل التحسين المستمر	5,153	٠,٠٧٦
٥.	تدعم المستشفى الابداع بالتدريب والتمكين	38,610	٠,٠٠٠
٦.	تمتلك المستشفى رؤية واضحة لنشاطاتها المستقبلية.	27,322	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن القيمة الاحتمالية لغالبية العبارات تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة
 مما تقدم من تحليل يستنتج الباحثان بأن الفرضية الأولى والتي نصت على (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز) قد تحققت

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد كأحد عناصر الرقابة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

جدول (١٧) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفرضية الثانية

الرقم	المتغير المستقل (وحدة القيادة)	المتغير التابع (إدارة الأزمات)	
		قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)
١.	تعمل إدارة المستشفى على تشكيل فرق عمل (Task Force) لمباشرة التدخل السريع في المواقف المتأزمة.	16,542	٠,٠٠٠
٢.	فرق العمل تتخذ قرارات صائبة وصحيحة في ضوء التغيرات.	15,525	٠,٠٠٠
٣.	تمتلك فرق العمل المهارات اللازمة للتعامل مع التغيرات التي تواجه المستشفى.	56,508	٠,٠٠٠
٤.	يوجد تواصل بين فرق العمل وكبار المديرين التنفيذيين.	7,390	٠,٠٢٥
٥.	يملك القادة صفات وأسلوب قيادي يعزز العمل الجماعي	9,424	٠,٠٠٩

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة. مما تقدم من تحليل يستنتج الباحثان بأن الفرضية الثانية والتي نصت على (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد كأحد عناصر الرقابة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة) قد تحققت

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

جدول (١٨) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفرضية الثالثة

الرقم	المتغير المستقل (سيولة الموارد)	المتغير التابع (إدارة الأزمات)	
		قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)
١.	تقوم المستشفى بتوفير الموارد المطلوبة.	26,305	٠,٠٠٠
٢.	تمتلك المستشفى الموارد اللازمة والتي تساعدها في تحقيق أهدافها.	28,542	٠,٠٠٠
٣.	قدرة المستشفى على التكامل والبناء وإعادة التكوين للكفاءات بسرعة.	15,525	٠,٠٠٠
٤.	يهدف جميع العاملون بالمستشفى بعدم تكبد خسائر غير مقبولة.	22,034	٠,٠٠٠
٥.	يهدف جميع العاملون بالمستشفى التعامل مع الموارد المتاحة بكفاءة.	38,881	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

مما تقدم من تحليل يستنتج الباحثان بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الازمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة) **قد تحققت**

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات كأحد عناصر الرقابة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

جدول (١٩) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفرضية الثالثة

الرقم	المتغير المستقل (تقنية المعلومات)	المتغير التابع (إدارة الأزمات)	
		القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة مربع كاي
١.	تستفيد المستشفى من التغيرات والفرص المتاحة لها عن طريق تقنية المعلومات في الوقت المناسب.	٠,٠٠٠	52,169
٢.	تستثمر المستشفى في تقنية المعلومات بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات القطاع الطبي.	٠,٠٠٠	42,678
٣.	يوجد في كل إدارة أو قسم نظام معلومات مرتبط بالإدارة العليا من خلال الشبكة الداخلية.	٠,٠٠٠	36,712
٤.	تستخدم المستشفى قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغيير وتقييم المخاطر.	٠,٠٠٠	26,305
٥.	تحصل المستشفى على التغذية الراجعة لاحتواء الأزمات أو العمل عن بعد خلال الأزمات عن طريق أنظمة تقنية المعلومات.	٠,٠٠٠	37,898

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن القيمة الاحتمالية لجميع العبارات تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥، لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة. مما تقدم من تحليل يستنتج الباحثان بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات كأحد عناصر الرقابة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة) قد تحققت

النتائج والتوصيات

النتائج:

١. أن هناك حساسية استراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز
٢. هناك سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة
٣. هناك تقنية معلومات بمستشفى الملك عبد العزيز
٤. أن إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع اكتشاف الأزمات.
٥. أن إدارة الأزمات بالمستشفى على استعداد لمواجهة الأزمات.
٦. أن إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها.
٧. إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع استعادة طبيعة العمل بعد الأزمة.
٨. أن إدارة الأزمات بالمستشفى تتعلم من الأزمات السابقة لمواجهة الأزمات.
٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز
١٠. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة
١١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة
١٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات كأحد عناصر الرشاقة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

التوصيات:

١. ضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز الرشاقة الاستراتيجية للاستفادة من مخرجاته لتطوير استراتيجيات المستشفى وخططها المستقبلية الخاصة بإدارة الأزمات الممكن حدوثها مستقبلا.
٢. العمل على دعم المستشفى الجامعي على التعلم من الأزمات السابقة عبر تحليلها وأسبابها واخفاقاتها السابقة وذلك لتقييم كفاءة وخطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة والعمل على تحسينها.
٣. ضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي تطوير وتدريب كادر وظيفي مؤهل ومدرب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، وذلك استثمارا لمواردها المعلوماتية في إيجاد البديل المناسب للأزمات التي تحدث بها مما يعزز

جهودها.

٤. تعزيز دور الرقابة الاستراتيجية بالمستشفى الجامعي لما لها من دور في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات من خلال تحفيز مشاركة الموظفين والمدراء وإيجاد نظام اتصال معلوماتي يعمل على تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة والهامة في الوقت المناسب، واتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة.

المراجع:

- أحمد، نوزاد حسن. (٢٠١٥). المنهج الوصفي. جامعة قار يونس بني غازي.
الأعرجي عاصم محمد حسين، دقاسة مأمون احمد، ٢٠٠٠، " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدي توافر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى "، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الرابع، يناير، ص ٧٧٣.
- البدراني، إيمان عبد محمد أحمد. (٢٠١٥). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٧، ١٤٤، ١٦١ - ١٨٧. مسترجع من 2
- ابو العينين، رانيا السيد ابراهيم واحمد، محمد عبد العزيز سيد (٢٠٢٠) أثر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. مجله اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. جامعه قناة السويس. كليه السياحة والفنادق. (١٩). ٢. ص ٣٤٥-٣٥٩.
- بوغازي، فريدة. (٢٠٢٠). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حاله المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة. مجله الاستراتيجية والتنمية. جامعه عبد الحميد بن باديس مستغانم. كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. (١٠). ١. ص ٣٠٤-٣٢٤.
- جاد الله محمود، (٢٠١٠)، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجزاوي، محمد أحمد. (٢٠١٨) دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد: دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي. مجلة الاستراتيجية والتنمية. (٨). ١٤. ص ٨-٢٨.
- حمادي، انتصار عباس، وخضر، رائد عبد الجبار. (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة. كلية بغداد للعلوم.
- الخصيري، محسن، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط ٢٠٠٣، ص ١١.
- ديري، زاهد. (٢٠١٦). إدارة الأزمات الإدارية. الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- الرفاعي، أحمد حسين، (٢٠١٤) مناهج الدراسة العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية.

- الرفاعي، خليل، وعولمي، بسمة. (٢٠١٦). الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- الزيادي، احمد بن محمد خلف (٢٠٢٠). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعه الملك عبد العزيز، مجله جامعه تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعه تبوك. (٩). ص ١٥٧ - ١٨٣.
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠١٩). "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشافعي، محمد (٢٠٠٥). " إدارة الأزمات ". مركز محروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، ص ٥
- الصانع، ايمان سالم، (٢٠١٣) " أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية"، دراسة استطلاعية لشركة الاسمنت الاردنية لافارج، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- الضبع، رفعت عارف. (٢٠١٥). إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات.
- الطه، شهاب محمد محمود. (٢٠٢١). العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقاله في العراق. تنمية الرافدين. جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد. (٤٠). ١٢٩. ص ٧٢-٩١
- العابدي، علي رزاق جواد، والموسوي، هاشم مهدي هاشم. (٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ٣١٤، ١٤٣ - ١٦٧
- العبادي، سناء عبد الرحيم وعلا فاضل. ٢٠١٦. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مج. ٢٢، ع. ٩٤، ص ص. ١١٢-١٣٨.
- عبد الرازق، رعدان عدنان. ٢٠١٨. أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. مجلة العلوم الإسلامية، عدد ٢٠، ص: ٣٢٢-٣٥٠.
- عبد الرحمن، إيمان. (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية. جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية).

- عبد الرحيم، وفاضل. (٢٠١٦). ابعاد الرقابة الإستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال / بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ١١٢. (٩٤)
- عبيدات، محمود وآخرون (٢٠٢٠)، منهجية الدراسة العلمي.
- العجمي، نور مبارك محمد. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- عطية، فرح حسام يعقوب. (٢٠٢١). درجة تطبيق الأسرة الأردنية لاستراتيجيات إدارة الأزمات في ظل جائحة فيروس كورونا. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن. المرفق.
- العفيري، نبيل أحمد (٢٠١٨). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية
- عقيلات، هند ناصر (٢٠١٩). أثر الرقابة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة العلمية. كلية التربية. جامعة أسيوط. ٩. (٣٥). ص ٦٤٣-٦٦٧.
- غالي، حسين حريجة والياسري، أكرم محسن والشمري، احمد عبد الله امانة (٢٠٢٠). الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية-بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. جامعة كربلاء. كلية الادارة والاقتصاد. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. (١٦). ٦٣. ص ٤٥-١.
- كلية التربية - جامعة إب - اليمن. ص. ٣١-١.
- الموسوي، توفيق عبد الحسن وراضي، جواد محسن (٢٠١٩). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط. مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية. (١). ٩. ص ٦٩- ٨٨.
- نجم، رامي إبراهيم عبد العال. (٢٠١٩). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)
- هنية، محمد أنور رشدي. (٢٠١٦) "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة." (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة) و

هنية، محمد أنور رشدي. (٢٠١٦). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. (أطروحة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)

Abu-Radi, S. (2013), "Strategic agility and its Impact on the operations Competitive Capabilities in Jordanian Private hospitals", Master-degree, Middle East university.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

Cochran, W (1977). *Sampling Techniques*, 3rd Edition. Wiley & Sons.

Doz Y, Kosonen M (2008), *The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience*, *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 53

Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2)

Oyedijo, A. (2012). *Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation*.

Shiri, A. (2014). A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam state University, Iran. *Management science letters*, 4(1),

Price, J. E. (2016). *Assessing the relationships between strategic alignment, organization agility, and higher education performance* (Order No. 10242927). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1859905588). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1859905588?accountid=35493>

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

<http://search.mandumah.com/Record/73432>

<https://hospital.kau.edu.sa/Default-599-AR>