



**Strategic Flexibility and Its Impact on Crisis Management
An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Decision-
Makers in Private Colleges and Universities**
Ibrahim Khalil Al-Hadithi⁽¹⁾, Suhad Faisal Aboud⁽²⁾, Yahya Majid Al-Saad⁽³⁾

AlMa'moun University College, AlTurath University College⁽²⁾, University of Fallujah⁽³⁾

(1) Ibrahim-khalil@almamonuc.edu.iq (2) suhad.faisal@uoturath.edu.iq

(3) yahya.m.mohammed@uofallujah.edu.iq

Key words:

Strategic Flexibility, Crisis Management, Organizational Structure Flexibility.

ARTICLE INFO

Article history:

Available online | 25 May. 2025

©2025 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

e.mail cae.jabe@uofallujah.edu.iq 



***Corresponding author:**

Yahya Majid Al-Saad
University of Fallujah

Abstract:

This study aimed to examine the impact of strategic flexibility on crisis management in private universities and colleges. The study sample consisted of 141 employees working in private universities and colleges in Iraq. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to describe and diagnose the study variables and their dimensions. The study reached several conclusions, the most important of which is the existence of a correlation between strategic flexibility and crisis management in private universities and colleges in Iraq. Specifically, there is a positive impact of information flexibility, human capital flexibility, marketing flexibility, competitive flexibility, and organizational structure flexibility on crisis management in these institutions. The study recommended the necessity of reviewing the significance of strategic flexibility in the operation of private universities and colleges in Iraq, given its clear and substantial influence on crisis management. Additionally, it emphasized the importance of a clear understanding and strong commitment from top management to implement all dimensions of environmental sensing strategies to enhance institutional performance.

المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الازمات
دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في الكليات والجامعات الاهلية
م.د. ابراهيم خليل الحديثي م.م سهاد فيصل عبود م.م. يحيى مجيد السعد
جامعة المأمون جامعة التراث جامعة الفلوجة

yahya.m.mohammed@uofallujah.edu.iq suhad.faisal@uoturath.edu.iq Ibrahim-khalil@almamonuc.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد ومعرفة أثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات والكليات الأهلية. تكونت عينة الدراسة من (141) موظف يعلمون في الجامعات والكليات الأهلية في العراق، وبالتالي فقد تم تحليل البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصاء (SPSS)، واعتماداً على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وأبعادها.

توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات من أهمها توجد علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات للجامعات والكليات الخاصة في العراق، بحيث أنه يوجد أثر إيجابي لدى كل مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية، مرونة الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات للجامعات والكليات الخاصة في العراق، أوصت الدراسة على ضرورة العمل على مراجعة مدى أهمية دور المرونة الاستراتيجية في عمل الجامعات والكليات الأهلية في العراق، وذلك من خلال تأثيرها بشكل واضح وكبير على عمل إدارة الأزمات، ووجود فهم لدى الإدارة العليا وقناعة واضحين لتطبيق كافة أبعاد استراتيجية الاستشعار البيئي على عملها لرفع مستوى الأداء.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، إدارة الازمات، مرونة الهيكل التنظيمي.

منهجية البحث
المقدمة:

تعمل منظمات الاعمال في الوقت الحالي في بيئة متغيرة على وفق نظام مفتوح تتفاعل من خلاله معها بشكل ديناميكي، حيث يكون الثابت الوحيد في هذه البيئة هو التغير المستمر وحالة عدم التأكد البيئي بسبب التغير المستمرة في عوامل ومتغيرات بيئة الاعمال التي تحدث بشكل مفاجئ وسريع نتيجة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية مما يؤدي الى وضع المنظمة في حالة ازمة تشير الى وجود خلل في النظام كله أو جزء منه ويهدد الكيانات الرئيسية التي يقوم عليها النظام من الناحية العملية ويؤدي كذلك الى اوضاع غير مستقرة مع حدوث نتائج غير مرغوب فيها الى الحد الذي تختل معه جميع وحداته بالكامل، ولكون الاضطرابات والتغيرات المستمرة اصبحت سمة ملازمة لعمل المنظمات الامر الذي جعلها معرضة بشكل مستمر ومفاجئ لأنواع متعددة من الازمات والتي تختلف في دوافعها واسبابها ومستويات حدوثها، اذا اصبحت نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التكيف والاستجابة الى التغيرات التي تحدث بكفاءة وفاعلية من خلال مجموعة من البدائل والخيارات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات والتعامل كذلك مع الصدمات المفاجئة، وتعد المرونة الاستراتيجية من اساليب النجاح الاستراتيجي اذا تساعد المنظمة على تحديد التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة من اجل تخصيص الموارد المتاحة وبالسعة الممكنة وتوجيهها الى مسارات عمل جديدة وذلك للاستجابة للتغيرات الحاصلة وتنفيذ العمل بسرعة عندما يحين وقت العمل او ايقافه او عكس اتجاهه. وبصفة عامة تتمحور المرونة الاستراتيجية حول قدرة المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد

وتوجيه عملياتها بالصورة التي تمكنها من استخدام مواردها بشكل افضل اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات .

وعليه وانطلاقاً من أهمية المرونة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في عملية رصد التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة بالشكل الذي يمكن المنظمة من التعامل بمرونة عالية من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في التعامل مع التغيرات والاحداث والأزمات، فإنه يمكن تحديد الغرض الاساسي من الدراسة الحالية ببيان اثر المرونة الاستراتيجية في ادارة الازمات.

اولاً. مشكلة الدراسة:

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الاتي:

ما هو الدور التي تلعبه المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري ، المرونة التسويقية ، المرونة التنافسية، مرونة الهيكل التنظيمي) في ادارة الازمات (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية ، احتواء الضرر ، استعادة النشاط ، التعلم) ولمعالجة هذه الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الاتية :

1. التساؤلات النظرية:

- ماذا نقصد بالمرونة الاستراتيجية؟ وما هي ابرز ابعادها؟
- ماذا نقصد بادرة الازمات؟ وكيف يمكن للمنظمات ادارة الازمات التي تواجهها في ظل بيئة الاعمال المتغيرة؟

2. التساؤلات الميدانية:

- هل تسهم المرونة الاستراتيجية في ادارة الازمات؟
- ما هو مستوى تأثير المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري ، المرونة التسويقية ، المرونة التنافسية، مرونة الهيكل التنظيمي) في ادارة الازمات (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم).

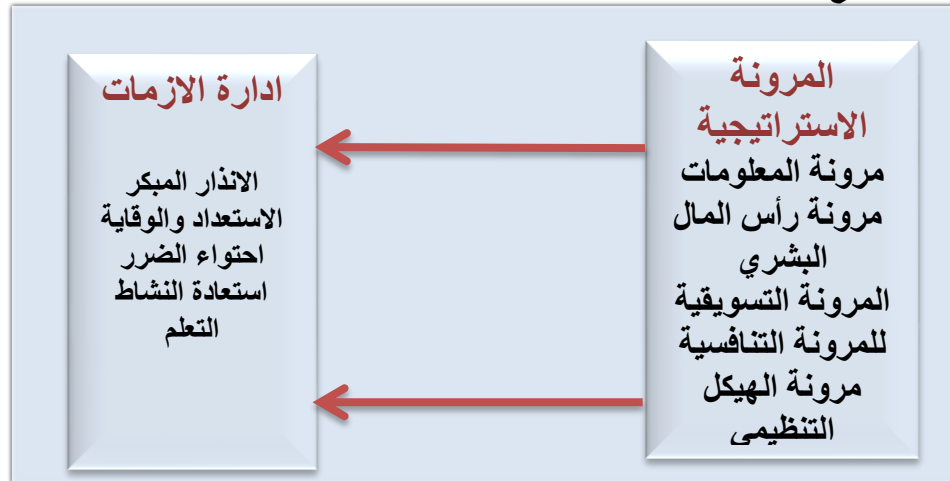
ثانياً . أهداف الدراسة:

1. تقديم عرض توضيحي لمفهوم المرونة الاستراتيجية ومفهوم ادارة الازمات لزيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة ومجتمعة واطلاعه عليها من خلال استعراض بعض ما اوردته الادبيات الحديثة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. الخروج برؤية واضحة عن كيفية ادارة الازمات في ظل بيئة الاعمال المتغيرة بشكل مستمر.
3. تقدم التوصيات اللازمة لكيفية ادارة المنظمات للازمات التي تواجهها .
4. محاولة قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية ومن خلال استخدام مقياس تم اعداده وفقاً لعدد من المعايير والمؤشرات العالمية والعربية وذلك انسجاماً مع ما هو مطروح في العالم المتقدم، ومن ثم التوصل الى النتائج التي من الممكن ان تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال.

ثالثاً. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها في ادارة الازمات، ويتفرع عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:
- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة المعلومات في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة رأس المال البشري في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التسويقية في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة التنافسية في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).
الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الهيكل التنظيمي في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).
 رابعا. أنموذج الدراسة:



الشكل (1) المخطط الفرضي

الاطار النظري

اولا. المرونة الاستراتيجية:

1. مفهوم المرونة الاستراتيجية:

استُخدم مفهوم المرونة على نطاق واسع من قبل الباحثين وطبق بطرق مختلفة في العديد من حقول المعرفة , وبغية فهم ظاهرة المرونة بشكل اوسع والتعرف عليها من المنظور الاستراتيجي فمن الضروري معرفة ان المرونة تعكس ابعاد استراتيجية للمنظمة تنطوي ضمنها ابعادا تكتيكية وعملية وتشغيلية , لذلك لا يمكن الحديث عن مرونة المنظمة مالم يتعلق اساس بالمستوى الاستراتيجي لذلك تعد المرونة الاستراتيجية الاشمل كونها تمس كل مستويات المنظمة (ابنسام, 2020: 5) , وتعرف المرونة الاستراتيجية بقدرة المنظمات على ادراك وفهم التغيرات البيئية واختيار افضل البدائل الاستراتيجية للتكيف والتلاؤم للحفاظ على مواردها واستخدامها على وجه السرعة لتحقيق النجاح الذي تسعى اليه لتضمن البقاء والتجديد والنمو والميزة التنافسية ((Danook, 2021: 451)). وذكر كل من (احمد و عبدالسلام, 2021: 14) ان المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة للمنظمة تهدف من خلالها للاستجابة للتغيرات البيئية شديدة الاضطراب وتطوير ميزتها التنافسية والحفاظ عليها من خلال :

- مواجهة التغيرات الخارجية الغير مألوفة والتي تؤثر على اداء المنظمة
- التعامل بشكل مستمر مع التغيرات الغير متوقعة من منظور بعيد المدى
- التعامل مع التهديدات والفرص بشكل تفاعلي واستباقي
- وايضا تتطلب المرونة الاستراتيجية من المنظمة القيام ببعض الاجراءات للتعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية وتتمثل هذه الاجراءات ب :
- تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية

- إعادة تخصيص موارد المنظمة لمسارات جديدة للعمل طبقا للتغيرات في البيئة الخارجية من أجل الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات بشكل سريع
 - التنبؤ بالتحديات والاتجاهات البيئية التي يمكن أن تحدث
 - تعديل استراتيجية المنظمة وبناء أكبر عدد ممكن من الخيارات الاستراتيجية
- 2. أبعاد المرونة الاستراتيجية:** تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية هو أحد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة وقد تم اعتماد الأبعاد الواردة في الجدول (1) أدناه بالاستناد إلى النماذج والدراسات السابقة المعتمدة من قبل الباحثين في هذا المجال:

جدول (1): أبعاد المرونة الاستراتيجية

(بنة، 2021) (بن عبدالله وآخرون، 2021) (مسعود، 2022) (Abbott & Banerji, 2003) (Mackinnon et al, 2008)	مرونة رأس المال
	مرونة رأس المال البشري
	المرونة التسويقية
	المرونة التنافسية
	مرونة الهيكل التنظيمي

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد على المصادر الواردة فيه
وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1. **المرونة التنافسية:** تعرف بقدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد في بيئة الأعمال والقدرة على إعادة ترتيب الموارد وكذلك الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والتنوع في الخيارات الاستراتيجية بشكل فعال، والاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين والشركاء والتغيير التكنولوجي والتركيز على الابتكار والإبداع، ويمكن قياسها من خلال: (البغدادي والجبوري، 2015: 26).

- التشخيص المستمر للتغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة
- تحديد السعر التنافسي
- تخفيض تكاليف الإنتاج
- التحركات التنافسية في الأسواق الدولية

2. **مرونة المعلومات:** تمثل مدى انسجام وتوافق المعلومات التي تمتلكها المنظمة مع تطبيقات المنظمة، حيث تعتبر المعلومات من موارد الاستراتيجية النادرة للمنظمة حيث تعتبر المدخلات الأساسية والفعالة لعملية اتخاذ القرار والنتيجة عن تحويل البيانات إلى معلومات جاهزة لتسهيل عملية اتخاذ القرار (Berg & Bharati, 2003: 158).

3. **مرونة الهيكل التنظيمي:** تتمثل بقدرة المنظمة على التحكم في المتغيرات الخارجية وبسلوك إداري يؤدي إلى ترتيب الهيكل التنظيمي وفقاً لهذه التغيرات، وعليه فمن الضروري قيام المنظمة بمراجعة دورية لهيكلها التنظيمي وذلك لمقابلة المتطلبات المختلفة ولتطوير مراحل نمو المنظمة وإقسامها بحيث يمكن للمنظمة إجراء تعديلات المطلوبة أو دمج بعض الوظائف (مسعود، 2022: 204).

4. **مرونة رأس المال البشري:** تعرف بمدى امتلاك المنظمة للموارد البشرية ذوي السلوكيات والمهارات التي يمكن أن تمنح المنظمة خيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية في ظل البيئة التنافسية الشديدة وإيضاً إلى أي مدى يمكن تحديد الممارسات الضرورية لإدارة الموارد البشرية وتطويرها وتنفيذها لتحقيق أقصى قدر من المرونة الكامنة في تلك الموارد البشرية (Hang et al, 2011: 2).

5. **المرونة التسويقية:** تمثل المرونة التسويقية قدرة المنظمة على إعادة تقييم وضعها في السوق أو تغيير خطط لعبها أو تفكيك والتعديل على استراتيجياتها المتبعة عندما يصبح زبائن المنظمة غير جذابون كما كانوا في السابق، وتتمثل كذلك في قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في السوق

بشكل دقيق وتقييم الفرص المتاحة في ظل القيود المثلى من سلسلة القيمة الخاصة به (الشمري، 2017: 17).

ثانيا. ادارة الازمات:

1. مفهوم ادارة الازمات: تعرف ادارة الازمات بانها قدرة المنظمة على ازالة المخاطر المتعددة لتحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في الاحداث المفاجئة وذلك من خلال التنبؤ بما يمكن حدوثه واتخاذ القرارات المناسبة (Kingma, 2008:166)، وعرفها (coombs,2012:5) بأنها مجموعة من العناصر المصممة لمواجهة الازمات وتخفيف الضرر الحقيقي المؤثر وبطريقة اخرى فهي تبحث عن تقليل النتائج السلبية للازمات لتحمي المؤسسة وارباب العمل والبضائع من الضرر وادارة الازمات تتضمن عناصر متداخلة في: الحماية، التحضير، الاستجابة. وفي هذا الصدد ذكر (Crandall et al., 2014:13) ان ادارة الازمات هي الطريقة او المرحلة التي حدثت حين تتركز الجهود في مرحلة ما على معالجة الازمات واستئناف العمليات والاجراءات بأسرع وقت ممكن. ويورد (الالوسي وآخرون، 2019: 589) ان ادارة الازمات نشاط هادف يستند على البحث وتوفير المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ باتجاهات الازمة المتوقعة وتهيئة الوسائل اللازمة للتعامل معها من اجل التحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها وتحويل مسارها لصالح المنظمة. وفي هذا السياق يعرف (الزبيدي، 2021: 82) ادارة الازمات بأنها قدرة المنظمة على ادارة سلسلة احداث الازمة بفاعلية وكفاءة وذلك وفق مسارات منظمه مبنية على الخطط والبرامج الاستباقية التي تساعد في تقليل أو إيقاف أثار الازمة بهدف الوصول بالمنظمة الى الحالة الطبيعية واعادة التوازن لها.

بالاستناد الى ما سبق يمكن تعريف ادارة الازمات اجرائيا بأنها مجموعة من العمليات المستمرة التي تهدف الى التنبؤ بالحالات الطارئة والمفاجئة والتخطيط لمواجهةها والتقليل من اثارها من خلال وضع خطط وبرامج استباقية وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.

أبعاد ادارة الازمات:

تناول الباحثين والكتاب في هذا المجال نماذج متعددة لإدارة الازمات وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر بين الباحثين وايضا بسبب اهمية ادارة الازمات بالنسبة للمنظمة خصوصا ان المنظمات في الوقت الحالي تواجه ازمات متنوعة ومتعددة ونجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرتها على التعامل والتفاعل مع هذه الازمات بكافة الاساليب الادارية والعلمية المتاحة. تحديد ابعاد ادارة الازمات من الاهداف الرئيسية لهذه الدراسة، وقد اعتمد الباحث على الابعاد التي اتفق عليها عدد كبير من الباحثين بالاستناد الى النماذج والدراسات السابقة وايضا بسبب ملاءمتها مع الدراسة الحالية والجدول (2) أدناه يوضح هذه الابعاد:

الجدول (2): أبعاد ادارة الازمات

البياحث , السنة	ابعاد ادارة الازمات
Hensgent,et al,2003	اشارات الانذار المبكر
Wang & Belardo,2005	الاستعداد والوقاية
Armstong,2008	احتواء الضرر
Veil,2011	استعادة النشاط
Rahim ,2012	التعلم
Grunnan & Frideim, 2017	
الشبلي، 2018	
عبد الحميد، 2020	
الزبيدي، 2021	

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على المصادر الواردة فيه
 وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد:

1. اشارات الانذار المبكر: الازمة في بداية ظهورها تكون على شكل اشارات وعلامات غير واضحة تنذر بمخاطر محتملة غير واضحة المعالم بسبب نقص في المعلومات حول الحالة التي سوف تحصل وان هذه الاشارات يمكن للمنظمة الحصول عليها من مصادر متنوعة كالبيانات والمعلومات الاولية والتغذية العكسية وتقارير العاملين التي تستند على الخبرة والمعرفة التي يمتلكوها (Simola, 2005: 185)، ويؤكد (Kendrick et al., 2019: 62) ان الازمة عادة ما تقوم بأرسال مجموعة من الاشارات قبل حدوثها بفترة طويلة وبشكل متكرر وتكون بمثابة الاعراض التي تشير الي قرب حدوث الازمة وبالتالي فإن عدم الاهتمام بهذه الاشارات يجعل وقوع الازمة امرا حتميا.
2. الاستعداد والوقاية: مرحلة الاستعداد والوقاية تمثل المرحلة الثانية من مراحل ادارة الازمة وتمثل مدى استعداد ادارة المنظمة لمواجهة الازمة من خلال وضع خطة شاملة تتمثل بوضع اجراءات وسياسات مناسبة ورسم السيناريوهات المتوقعة واختيار فريق الازمة وتوزيع المهام ومتابعة عمليات التنفيذ وأيضاً تتطلب هذه المرحلة وضع نظم ادارة الازمات المتمثل بتشغيل نظام اتصالات فعال والرقابة وتصحيح الانحرافات أول بأول وتحديد الاستراتيجيات الخاصة في ظل اللاتأكد من خلال استخلاص المعلومات بعد تحليلها من قبل فريق ادارة الازمة، ويمكن للمنظمة تعزيز قدرتها على الاستعداد من خلال الفحص الروتيني والرقابة المستمرة لجميع المعدات والآلات والالتزام بالإرشادات الفنية والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الازمات (Kouzmin, 2008: 167).
3. مرحلة احتواء الضرر: تبدأ هذه المرحلة بعد حدوث الازمة ويكون الهدف الاساسي للمنظمة في هذه المرحلة الحد من تأثيرات الازمة واحتواء اضرارها وضمان عدم انتقالها الى الاجزاء الاخرى في المنظمة من خلال تنفيذ خطط الاستجابة التي وضعت مسبقاً من قبل المنظمة وحشد الموارد والامكانيات المتاحة وداراتها بكفاءة وفعالية للخروج بأقل الخسائر وأقل التكاليف (Ocal et al., 2005: 1490).
4. مرحلة استعادة النشاط: تتمثل هذه المرحلة بعودة المنظمة الى وضعها الطبيعي الذي كان سائدا قبل وقوع الازمة وتبدأ هذه المرحلة بعد اختفاء مظاهر الازمة بشكل تدريجي وتتطلب هذه المرحلة تحديد كافة الاحتياجات الداخلية والخارجية وتحديد نوع وكم الاطراف المشاركة بهذه العملية وتوجيه موارد المنظمة لاستعادة الثقة والنشاط في المنظمة (Mubeen, 2014: 174).
5. مرحلة التعلم: المرحلة الاخيرة من مراحل ادارة الازمة هي مرحلة التعلم وتركز هذه المرحلة على تطوير وتحسين القدرات المستقبلية ومعرفة كيفية التعامل مع الازمات من خلال اكتساب الخبرات من الممارسات السابقة للمنظمة اذ تكون هذه الممارسات بمثابة مرجع للمنظمة للتعامل مع الازمة نفسها او في حالة مواجهة ازمات أخرى، وايضا يؤدي التعلم الى تحديد منهج خاص في عملية التطوير والتحسين المستمر (Priporos & Polmenidis, 2008: 41).

الجانب العملي

حدود الدراسة:

لقد تمثلت حدود الدراسة من خلال عدة نقاط وهي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على دراسة توظيف استراتيجيات الاستشعار البيئي ومعرفة أثرها على إدارة الأزمات التي تواجه منظمات الأعمال، وذلك ضمن الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات الاستشعار البيئي وهي: (استراتيجية الانغلاق، واستراتيجية التدرج، واستراتيجية التنبؤ)، بينما أبعاد إدارة الأزمات هي (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).

- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة الميدانية على (عميد، عميد معاون، رئيس قسم، مقرر قسم، مدير وحدة، مدير شعبة، تدريسي، وموظف).

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة الميدانية على الجامعات والكليات وهي (جامعة كلية التراث، جامعة البیان، وجامعة المشرق).

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية على العديد من المناهج، بحيث أن منهج الدراسة هو ما يتم اعتمادها بشكل أساسي، وفيما يلي توضيح لكل منها:

- **المنهج الاستقرائي:** يتم تطبيقه لاختيار متغيرات الدراسة، ومن ثم تطبيقها على مجتمع الدراسة، وذلك للوصول للنتائج المطلوبة ويتم تعميمها.

- **المنهج الوصفي التحليلي:** اتبعت الدراسة بشكل أساسي المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة ظاهرة معينة، بحيث أن المنهج الوصفي يعتمد على وصف كافة المتغيرات الخاصة بالدراسة تبعاً للأدبيات والدراسات السابقة، بينما المنهج التحليلي يعتمد على اعداد الاستبانة من قبل الباحث تبعاً لمجموعة من الدراسات السابقة التي تضمنت متغيرات الدراسة وأبعادها، ومن ثم توزيعها على أفراد العينة، وفيما بعد تحليلها تبعاً للأساليب الإحصائية المناسبة، للوصول لأفضل النتائج وأدقها.

وصف مجتمع الدراسة

يُعد تحديد المجتمع من الأمور المهمة عند اعداد الدراسة، وذلك لأنه يقدم المعلومات الأساسية والضرورية لتشكيل إجابات فيما يخص الأسئلة البحثية، كما يقصد بالمجتمع كافة مفردات أو وحدات الظاهرة ضمن الدراسة واختبار كافة الفرضيات بشكل ميداني ضمن بيئة العمل، كما تعتبر عملية اختيار الميدان العملي للدراسة من الحاجات الصعبة والدقيقة، لأنها الأساس الذي يعتمد عليه نجاح أو فشل الدراسة ميدانياً، ومن خلال الاطلاع على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، فقد تبين غايات هذه الدراسة ومتطلباتها التي ينبغي توفرها في مجتمع الدراسة، واختار الباحث الجامعات والكليات الخاصة في العراق مجتمعاً للدراسة، وذلك لاختبار الفرضيات وإيجاد الحلول للأسئلة البحثية، وبلغ عدد الجامعات والكليات الاهلية في العراق (70) جامعة وكلية.

وصف عينة الدراسة

يوجد لدى العينة دور مهم لنجاح العملية البحثية في الدراسة، بحيث تعتبر العينة مجموعة من العناصر تعوض عن المجتمع كافة، وتعتبر بمثابة جزء من المجتمع تمت ملاحظته واختباره وتسمى العينة الممثلة والتي تعطي أعلى درجات القياس لتلك الصفات التي تم اختيارها للتمثيل، وبناءً على ذلك فإنه يوجد أسلوبان للمعاينة هما: العينة العشوائية وهي ما تعطي فرصة متساوية لعناصر المجتمع، والعينة القصدية وهي ما يتم اتباعها من قبل الباحث في حال كان هنالك صعوبة في اختيار العينة، لذلك فإن الدراسة الحالية سوف تتبنى أسلوب العينة العشوائية، وهي ما تهدف لتمثيل خصائص المجتمع ممثلة بشكل صحيح، بحيث كان أساس الدراسة أخذ آراء المستويات الإدارية الوسطى والعليا والدنيا، وتمثلت عينة الدراسة بكل من (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مقرر قسم، مدير وحدة، مدير شعبة، تدريسي، وموظف). وتم الأخذ بآراء العينة للعديد من الأسباب التالية:

- امتلاكهم للخبرة الكافية وخاصة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.
- اطلاعهم بكافة عمليات عمل الجامعة / الكلية.
- يعتبروا من الأشخاص الذين لديهم القدرة في ضبط عمل الجامعة / الكلية، واتخاذ القرارات المناسبة في الأزمات.

تم اعداد استبانة الكترونية من خلال نموذج جوجل (Google Form)، وعمل الباحث على ارسال رابط الاستبانة لعينة الدراسة وهي (كلية التراث الجامعة، جامعة البيان، وجامعة المشرق)، بحيث بلغ حجم العينة النهائي والقابل للتحليل (141) استبانة. بحيث تم الإجابة عن الاستبانة من قبل (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مقرر قسم، مدير وحدة، مدير شعبة، تدريسي، وموظف) في تلك الجامعات والكليات.

وتم الاعتماد في اختيار حجم العينة على معادلة (ستيفن ثامبسون) =

$$n = \frac{N * p(1-p)}{N-1 (d^2/z^2) + P(1-P)}$$

بحيث أن:

n = حجم العينة.

N = حجم المجتمع.

P = نسبة الاحتمالية المعروفة.

d = نسبة الخطأ المعروفة.

Z = قيمة Z الجدولية.

$$* 0.5(1-0.5)650$$

$$n = \frac{650-1 (0.05^2/1.96^2) + 0.5(1-0.5)}{}$$

$$n = 141$$

عرض البيانات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: صدق المقياس وثباته:

للتأكد من مدى صدق أداة الدراسة لتحقيق الغاية من اعدادها في قياس متغيراتها وأبعادها حسب ما هو مخطط له، فقد عمل الباحث على اجراء العديد من الاختبارات لتحقيق من مدى صدقها وثباتها، بحيث تم الأخذ بعين الاعتبار البساطة والوضوح عند اعداد الاستبانة وصياغة كافة أسئلتها وترتيب فقراتها، وتم اختبار صدق وثبات استبانة الدراسة للتحقق من قدرة الأداة على قياس متغيراتها حسب المقاييس التي وضعت لها، ومن أجل الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية وتحقيق ذلك، فقد تم خضوع الاستبانة للعديد من الاختبارات قبل توزيعها على المبحوثين وفيما بعد، بحيث تم اجراء عليها نوعين من اختبارات الصدق قبل توزيعها على أفراد العينة وهي:

- **قياس الصدق الظاهري:** التأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس كافة المتغيرات، فقد تم اجراء اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد اعدادها، ومن خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، ومدى وضوح عباراتها ومستوى تركيزها وعدم تشتتها، وبما يساعد المستجيب على الإجابة الدقيقة، وبعد معرفة آراءهم ومقترحاتهم من حذف أو إضافة أو تعديل حسب ما أوصوا به لتصبح الاستبانة جاهزة لاعتمادها في عملية القياس المقصودة.

- **قياس الشمولية:** تم اجراء قياس الشمولية لكافة عناصر الاستبانة ومتغيراتها خلال عدد من الأسئلة التي تم توجيهها للمحكمين عن شمولية مضامين الاستمارة وعواملها، وإضافة العديد من الفقرات واستبدالها بفقرات أخرى، وتصحيح العديد من العبارات واستبدالها وصياغة بعضها الآخر بشكل ملائم، وأسفرت نتائج التحكيم في حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق ما بين المحكمين وقد بلغت (95.1%)، مما اتضح بأن معظم عبارات الأداة جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً

جلباً، كما أنها ملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة، واستجاب الباحث لآراء السادة المحكمين بشكل كامل، وتم اجراء ما يلزم من حذف واستبدال وتعديل الفقرات تبعاً لكافة مقترحاتهم. وفيما بعد فقد تم اجراء العديد من الاختبارات لاستبانة الدراسة ما بعد توزيعها، وفيما يلي توضيح لتلك الاختبارات:

- **الحيادية:** كان الباحث حريص بشكل كامل على حيادية الاستبانة من خلال عدم التدخل في إجابات أفراد العينة المبحوثين أو التأثير عليهم، واعطائهم الوقت الكافي والحرية في اختيار الإجابة المناسبة لهم، من أجل الحصول على إجابات موضوعية تعبر عن الرأي الحقيقي والفعلي لأفراد عينة الدراسة.
- **ثبات أداة القياس:** التأكد من مدى موثوقية أداة الدراسة المستخدمة، فقد تم استخدام مقياس (كرونباخ ألفا)، وتبين بأنه قيمة معامل ألفا بلغت (76.9%) وهي أكبر من (70.0%)، مما يدل على صحة وقوة أداة الدراسة المستخدمة، وبالتالي يمكن إعادة تطبيقها على نفس المجتمع والعينة في فترات أخرى، أو تطبيقها على مجتمع وعينة أخرى. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): قياس الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات	الأبعاد	الرموز المستخدمة	معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد	معامل ألفا لكافة الأبعاد مجتمعة
المرونة الاستراتيجية	مرونة المعلومات	10-1	0.80	0.769
	مرونة رأس المال البشري	15-11	0.72	
	المرونة التسويقية	25-16	0.70	
	المرونة التنافسية	35-26	0.77	
	مرونة الهيكل التنظيمي	43-36	0.79	
إدارة الأزمات	الإنذار المبكر	10-1	0.76	
	الاستعداد والوقاية	20-11	0.84	
	احتواء الضرر	30-21	0.80	
	استعادة النشاط	40-31	0.78	
	التعلم	50-41	0.73	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (26).

ثانياً: الوصف الإحصائي: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

يشمل هذا الجزء على وصف وتشخيص متغير المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وشملت عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة. وتحديد مستوى الإجابات وفقاً للمتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها للفئات المحددة في الجدول ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) المعتمد في الاستبانة. ويمكن تحديد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4-1)، وقسمة على (5) الذي يمثل عدد الفئات (0.80 = 4 \ 5). وإضافة الناتج البالغ (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو طرحه من الحد الأعلى للمقياس (5)، وكما موضح في الجدول:

الجدول (4) درجات ومستويات تقييم الأوساط الحسابية

تقدير الدرجات	مستوى الإجابة
1.80-1	منخفض جداً
2.60-1.81	منخفض
3.40-2.61	معتدل
4.20-3.41	مرتفع
5.00-4.20	مرتفع جداً

1- الوصف الاحصائي للمرونة الاستراتيجية:

يتضح من خلال الاطلاع على الجدول التالي قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة لمتغير المرونة الاستراتيجية، بحيث كان أهم بُعد "مرونة المعلومات" وبلغت نسبة الاستجابة بالاتفاق لأفراد العينة (80.1)، والوسط الحسابي (4.00) وبدرجة أهمية مرتفعة، وفي المرتبة الثانية بُعد "مرونة رأس المال البشري" بحيث بلغت نسبة الاستجابة بالاتفاق من أفراد العينة (79.0)، والوسط الحسابي (3.95) وبدرجة أهمية مرتفعة، ومن ثم أهمية بُعد "المرونة التنافسية" ونسبة استجابة بلغت (78.6) والوسط الحسابي (3.93) وبدرجة أهمية مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة بُعد "مرونة الهيكل التنظيمي" ونسبة استجابة بلغت (78.4)، والوسط الحسابي (3.92) وبدرجة أهمية مرتفعة، وأقل أهمية كانت لبُعد "المرونة التسويقية" ونسبة استجابة بلغت (75.8)، والوسط الحسابي (3.79) وبدرجة أهمية مرتفعة، مما يعكس مدى أهمية المرونة الاستراتيجية بكافة عناصرها على عمل الجامعة / الكلية الأهلية في العراق.

الجدول (5): الأهمية النسبية لأبعاد المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة

#	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	ترتيب الأبعاد
1	مرونة المعلومات	4.00	80.1	1
2	مرونة رأس المال البشري	3.95	79.0	2
3	المرونة التسويقية	3.79	75.8	5
4	المرونة التنافسية	3.93	78.6	3
5	مرونة الهيكل التنظيمي	3.92	78.4	4

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (26).

2- الوصف الاحصائي لإدارة الأزمات:

يتضح من خلال الاطلاع على الجدول التالي قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة لمتغير إدارة الأزمات، بحيث كان أهم بُعد "الاستعداد والوقاية" بحيث بلغت نسبة الاستجابة بالاتفاق لأفراد العينة (79.2)، والوسط الحسابي (3.96) وبدرجة أهمية مرتفعة، وفي المرتبة الثانية بُعد "استعادة النشاط" بحيث بلغت نسبة الاستجابة بالاتفاق من أفراد العينة (78.5)، والوسط الحسابي (3.92) وبدرجة أهمية مرتفعة، ومن ثم أهمية بُعد "الإنذار المبكر" ونسبة استجابة بلغت (78.1) والوسط الحسابي (3.85) وبدرجة أهمية مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة بُعد "التعلم" ونسبة استجابة بلغت (77.1)، والوسط الحسابي (3.85) وبدرجة أهمية مرتفعة، وأقل أهمية كانت لبُعد "احتواء الضرر" ونسبة استجابة بلغت (76.8)، والوسط الحسابي (3.84) وبدرجة أهمية مرتفعة، مما يعكس مدى أهمية إدارة الأزمات وممارستها بكافة عناصرها من خلال عمل الجامعة / الكلية الأهلية في العراق.

الجدول (6): الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة

#	الأبعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	ترتيب الأبعاد
1	الإنذار المبكر	3.85	78.1	3
2	الاستعداد والوقاية	3.96	79.2	1
3	احتواء الضرر	3.84	76.8	5
4	استعادة النشاط	3.92	78.5	2
5	التعلم	3.85	77.1	4

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بنسخته (26).

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة المعلومات في ادارة الازمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).

ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى فقد تم استخدام برنامج AMOS من أجل إيجاد أثر مرونة المعلومات على إدارة الالتزامات بكافة أبعادها. وقد تبين من خلال الاطلاع على نتائج الجدول التالي فقد تبين بأن قيمة التقدير جيدة لأثر مرونة المعلومات في متغير إدارة الالتزامات والتي بلغت (0.55)، كما أن هذا الأثر طردي، وذلك قيمة التقدير موجب الإشارة عند مستوى الدلالة ($P\text{-Value}=0.000$) وهي أقل من (0.05). وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة المعلومات في إدارة الالتزامات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم)".

الجدول (7): قيم تحليل الأثر لبُعد مرونة المعلومات على إدارة الالتزامات

P	Confidence		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	البُعد المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound			إدارة الالتزامات	< -----	مرونة المعلومات
.000	.900	.488	0.039	0.55			

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة رأس المال البشري في إدارة الالتزامات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم). ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية فقد تم استخدام برنامج AMOS من أجل إيجاد أثر رأس المال البشري على إدارة الالتزامات بكافة أبعادها. وقد تبين من خلال الاطلاع على نتائج الجدول ادناه فقد تبين بأن قيمة التقدير جيدة لأثر مرونة رأس المال البشري في متغير إدارة الالتزامات والتي بلغت (0.31)، كما أن هذا الأثر طردي، وذلك قيمة التقدير موجب الإشارة عند مستوى الدلالة ($P\text{-Value}=0.000$) وهي أقل من (0.05). وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة رأس المال البشري في إدارة الالتزامات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم)".

الجدول (8): قيم تحليل الأثر لبُعد مرونة رأس المال البشري على إدارة الالتزامات

P	Confidence		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	البُعد المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound			إدارة الالتزامات	< -----	رأس المال البشري
.000	0.53	0.22	0.049	0.31			

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.
الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المرونة التسويقية في إدارة الالتزامات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم). ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة فقد تم استخدام برنامج AMOS من أجل إيجاد أثر المرونة التسويقية على إدارة الالتزامات بكافة أبعادها. وقد تبين من خلال الاطلاع على نتائج الجدول ادناه فقد تبين بأن قيمة التقدير جيدة لأثر المرونة التسويقية في متغير إدارة الالتزامات والتي بلغت (0.66)، كما أن هذا الأثر طردي، وذلك قيمة التقدير موجب الإشارة عند مستوى الدلالة ($P\text{-Value}=0.000$) وهي أقل من (0.05). وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المرونة التسويقية في إدارة الالتزامات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم)".

الجدول (9): قيم تحليل الأثر لبُعد المرونة التسويقية على إدارة الالتزامات

P	Confidence		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	البُعد المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound			إدارة الازمات		المرونة التسويقية
.000	0.677	0.551	0.063	0.66		< -----	

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المرونة التنافسية في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).

ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة فقد تم استخدام برنامج AMOS من أجل إيجاد أثر المرونة التنافسية على إدارة الازمات بكافة أبعادها.

وقد تبين من خلال الاطلاع على نتائج الجدول التالي فقد تبين بأن قيمة التقدير جيدة لأثر المرونة التنافسية في متغير إدارة الازمات والتي بلغت (0.48)، كما أن هذا الأثر طردي، وذلك قيمة التقدير موجب الإشارة عند مستوى الدلالة (P-Value=.000) وهي أقل من (0.05). وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية المرونة التنافسية في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم)".

الجدول (10): قيم تحليل الأثر لبُعد المرونة التنافسية على إدارة الازمات

P	Confidence		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	البُعد المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound			إدارة الازمات		المرونة التنافسية
.000	0.678	0.240	0.043	0.48		< -----	

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة الهيكل التنظيمي في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم).

ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة فقد تم استخدام برنامج AMOS من أجل إيجاد أثر مرونة الهيكل التنظيمي على إدارة الازمات بكافة أبعادها.

وقد تبين من خلال الاطلاع على نتائج الجدول السابق فقد تبين بأن قيمة التقدير جيدة لأثر مرونة الهيكل التنظيمي في متغير إدارة الازمات والتي بلغت (0.74)، كما أن هذا الأثر طردي، وذلك قيمة التقدير موجب الإشارة عند مستوى الدلالة (P-Value=.000) وهي أقل من (0.05). وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة الهيكل التنظيمي في ادارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم)".

الجدول (11): قيم تحليل الأثر لبُعد مرونة الهيكل التنظيمي على إدارة الازمات

	Confidence		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	البُعد المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound			إدارة الازمات		مرونة الهيكل التنظيمي
.000	0.96	0.53	0.040	0.74		< -----	

المصدر: اعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا. الاستنتاجات :

- لقد حققت كافة المقاييس المتبعة في الدراسة والتي تتعلق بالمرونة الاستراتيجية وإدارة الازمات على مستوى جيد من الصدق البنائي التوكيدي، مما يؤكد دقة البناءات المفاهيمية الخاصة بهذه المقاييس، ومع وجود توافق كبير ما بين مقاييس الدراسة، وبالتالي فإن ذلك يؤكد قوة المقاييس واتساقها مع صدق تمثيلها للمتغيرات.
- اتضح من خلال مراجعة نتائج التحليل الاحصائي بأنه بُعد "مرونة المعلومات" هي أكثر أبعاد المرونة الاستراتيجية تطبيقاً في الجامعات والكليات الأهلية، مما حقق أعلى متوسط وشدة استجابة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأنه بُعد "مرونة التسويقية" هو أقل أبعاد المرونة التسويقية تطبيقاً في الجامعات والكليات الأهلية، مما حقق أقل متوسط حسابي وأقل شدة استجابة تبعاً لإجابات أفراد عينة الدراسة.
- كما اتضح من خلال الاطلاع على نتائج التحليل الاحصائي لمتغير المرونة الاستراتيجية بأنه يوجد تذبذب ما بين العديد من الأبعاد من خلال نسبة الاستجابة لأفراد العينة، بحيث أن بُعد المرونة التنافسية، ومرونة الهيكل التنظيمي، وذلك ما يعكس بأنهم كانوا أقل تأثراً.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وبما يخص متغير إدارة الازمات، بأنه بُعد "الاستعداد والوقاية" هي من أكثر الأبعاد الخاصة بإدارة الازمات يتم تطبيقها في الجامعات والكليات الأهلية في العراق والخاصة بعينة الدراسة، وذلك لتحقيقه أعلى متوسط وشدة استجابة عالية تبعاً لإجابات أفراد العينة.
- كما تبين من خلال مراجعة نتائج التحليل الاحصائي بأن بُعد "احتواء الضرر" هو أقل أبعاد إدارة الازمات تطبيقاً في الجامعات والكليات الأهلية في العراق، مما حقق أقل متوسط حسابي وأقل شدة استجابة تبعاً لإجابات أفراد عينة الدراسة.
- من خلال مراجعة نتائج التحليل الاحصائي فقد تبين بأن متغير إدارة الازمات بأبعاده يوجد تذبذب في بعضهم، وذلك من خلال نسبة الاستجابة لدى أفراد العينة، بحيث أن بُعد التعلم، والالذار المبكر كانوا أقل استجابة من الاستعداد والوقاية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة المعلومات وإدارة الازمات بأبعاده (الالذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم)، بحيث أنه مرونة المعلومات ترتبط بشكل طردي مع إدارة الازمات بكافة أبعاده، فكلما كان هنالك مرونة للمعلومات في الجامعات والكليات الأهلية في العراق والخاصة بعينة الدراسة فإن ذلك سوف يزيد من مستوى ممارسة وتطبيق إدارة الازمات من خلال توفر الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الضرر، بالإضافة لاستعادة النشاط والتعلم بشكل أعلى.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعاده في إدارة الازمات، فإنه كلما ركزت الجامعات والكليات الأهلية في العراق على تطبيق المرونة الاستراتيجية خلال إدارة أعمالها كلما أدى ذلك لنجاح عملية إدارة الازمات التي من الممكن أن تتعرض لها سواء نتيجة عوامل داخلية أو خارجية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية مرونة المعلومات، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية، ومرونة الهيكل التنظيمي في إدارة الازمات بأبعاده (الالذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم). فإن عناصر المرونة الاستراتيجية ومستوى توفرها في إدارة الجامعات والكليات الأهلية يزيد من نجاح تصديدها لأي أزمات ممكن أن تتعرض لها.

ثانياً. التوصيات

- العمل على مراجعة مدى أهمية دور المرونة الاستراتيجية في عمل الجامعات والكليات الأهلية في العراق، وذلك من خلال تأثيرها بشكل واضح وكبير على عمل إدارة الأزمات، وذلك من خلال وجود فهم لدى الإدارة العليا وقناعة واضحين لتطبيق كافة أبعاد استراتيجية الاستشعار البيئي على عملها لرفع مستوى الأداء.
- ضرورة أخذ الجامعات والكليات الأهلية في العراق بعين الاعتبار مدى أهمية وضع خطط مستمرة فيما يخص إدارة الأزمات، وذلك من أجل تقادي حصولها بشكل فوري وبأقل الخسائر.
- الحاجة الكبيرة لوجود نظام فعال للتواصل بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى من خلال اتباع المرونة في تنوع استراتيجيات عمل الجامعات والكليات الأهلية في العراق.
- اتباع الأساليب العلمية الحديثة والمتقدمة لرصد وتوظيف الخبرة والكفاءة في إدارة الأزمات، وبما ينعكس بإيجابية على عمل الجامعات والكليات الأهلية في العراق وموظفيها.
- يجب على الإدارة العليا في الجامعات والكليات الأهلية في العراق جمع المعلومات الضرورية واللازمة عن البيئة المحيطة بها قبل أي تغيير هيكلي تنوي القيام به.
- تدعيم جوانب قوة المرونة الاستراتيجية ومعالجة حالة القصور والضعف التي تحيط بها في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة.
- العمل على توفير المراجع العلمية بمجال المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات للمهتمين بهذا المجال، وبما يخدم عمل الجامعات والكليات الأهلية في العراق.

المصادر:

1. احمد، ايمان زغلول راغب ، عبدالسلام، غادة محمد ، 2021 ، " إمكانات المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية : تصور مقترح " ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، مجلد 27 ، العدد 5.2
2. بثينة ، حميدي ، (2021) ، " اثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق ادارة المعرفة -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة" ، رسالة ماجستير اكاديمي-تخصص ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي
3. بن عبد الله، عادل خير الله ناصر، و بن عبد الله فايزة خير الله ناصر ، (2021). " دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل ادارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية" ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 25.
4. مسعودة، بلخضر ، (2022)، " اثر المرونة الاستراتيجية في تنمية مهارات الحل الابداعي للمشكلات بالمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بعنابة ، المجلد 25، العدد 1
5. بن غزال، ابتسام، (2020). أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر
6. البغدادي، عادل هادي، الجبوري ، حيدر جاسم عبيد (2015)، " اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسيا سيل في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 17 ، عدد 1
7. الشمري ، احمد عبدالله امانة ، (2017) ، " دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز المقدرات القيادية الريادية – دراسة لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستشارات العامة)، مجلة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء ، مجلد 15 ، عدد 3.
8. الزبيدي، ليث محمد جعفر (2021) ، المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في ادارة الازمات ، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة اجرام بغداد ، جزء من متطلبات نيل

- درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في علوم الادارة , جامعة كربلاء , كلية الادارة والاقتصاد
9. الشبلي , بيان ابراهيم , (2018) , " اثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على ادارة الازمات : دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الاردنية " , جامعة الشرق الاوسط , كلية الاعمال.
10. عبد الحميد , محمد عبد الحميد يوسف (2020) اثر ممارسة اساليب التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات , دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط لمدينة بنغازي , رسالة ماجستير , جامعة بنغازي
11. الالوسي , عبدالوهاب عبد الفتاح و العكيدي , سوسن ابراهيم رجب و بدوي , نسرین عبدالله (2019) , "متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجية ادارة الازمات : دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرات " , مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد 11, العدد 26
12. Danook, L. D. A. A. (2021). Knowledge workers is an approach to achieve performance requirements through strategic flexibility/Zain Telecom in Iraq as a model. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 17(53 part 2).
13. Abbott, A. and Banerji, K.(2003)" Strategic Flexibility and Firm Performance The Case Of US Based Transnational Corporations " , Global Journal Of Flexible Systems Management . Vol.4. No:(1/2). Pp: 1-8.
14. Mackinnon William , Grant Gerald and Cray , David (2008) " Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility?", 41st Hawaii International Conference On Systems Science , 7-10 January , Waikoloa, Big Island, HI, USA.
15. Bharati, P. & D. Berg. (2003), "Managing Information Technology for Service Orality: A Study from the Other Side", IT and People, Vol (16), No (2), pp:183-202.
16. Hang-yue Ngo & al, Human Resource Flexibility in Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation in Hong Kong, International Journal of Business Studies, Vol 19, N'2, December 2011
17. Kingma S, F. (2008), "The Risk Paradigm, Organizations and Crisis Management", Journal of Contingencies and Crisis Management, Journal of Contingencies and Crisis Management, vol (6) ,No(3), PP:164168
18. Coombs, W.Timothy, 2007, Crisis Management and Communication, Crisis: Mission Impossible? Public Administration Review, September/October, vol.63 No. 5, pp 544-553.
19. Crandall Dougherty, M. (2008), " crisis Communications : " what Every Executive needs to know"" Welker publishing company Inc, New York
20. Hensgen,Tobin & Desouza,Kevin & Kraft, George. (2003), "Games, signal detection, and processing _ in the context of crisis management", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol (11). No (2). PP: 67-77

21. Wang, Wei-Tsong & Belardo, Salvatore. (03-06 Jan. 2005), "Strategic integration: a knowledge management approach to crisis management", Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. U.S.A.
22. Veils R(2011)."Mindhil learning. in.crisis management" Journal of Business Communication. Vol(48).No (2). PP:116-147
23. Rahim. Medty (2012):The Role of Municipality in Crisis Find text or to Management'. interdisciplinary journal of contemporary research in business copyright. Institute of Interdisciplinary Business Research. Volume. 4. No. (8). Mashhad .Iran
24. Grunnan , & Fridheim, H (2017). Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts. EURO Journal on Decision Processes, 5(1-4). 79-95
25. Kendrick Madeleine Iris & Timothy Bartram & Jillian Cavanagh & John Burges. (2019)."Role_of_strategic human resource management in crisis management in_ Australian greenfield_hospital_sites:_a_crisis_management_theon_perspectivem Journal of the Ausuralian Healthcare & Hospitals Association, V01 (43). No (2), PP: 157-16.
26. Kouzmin, Alexander. (2008), "Crisis Management in Crisis", Administrative Theory and Praxis, Vol (30), No (2), PP: 155-183.
27. Ocal, Emin & Oral, Emel & Erdis, Ercan. (2005),"crisis management in Turkish construction industry", Interational journal of building and Environment, Vol (41), Issue (11). PP: 1494-1497.
28. Mubeen, Adnan. (2014), " Pakistan's Crisis Management: Examining Proactive and Reactive Strategies ", Journal of Political Studies: Lahore, Vol (21), Issue (1), PP:161-177
29. Simola, Sheldene. (2005) "organizational crisis management oveniew and opportunities ", consulting psychology journal, Vol (57). No (3). PP: 180-192.