

دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين

الباحث: مصطفى عبدالرزاق شاكر
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
mustafaaltaee953@gmail.com

م.د. عمار عواد محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
Ammar84@tu.edu.iq

المستخلص:

إن استمرار المنظمات في أداء أنشطتها مرهون بقدرتها على سرعة مواجهة الازمات المحيطة بها والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، إذ يعاني القطاع الصحي في العراق بشكل عام وفي محافظة صلاح الدين بشكل خاص العديد من الازمات الصحية فما أن تنتهي ازمة حتى تأتي أزمة أخرى، كما أن بطء معالجة الازمات الصحية يصيرها إلى كارثة قد تطيح بالمنظمات مما يحتم على المنظمات البحث عن الوسائل التي تسرع من مواجهة تلك الازمات كان من بينها الرقابة الاستراتيجية، لذا تمثل الهدف الرئيس للدراسة بمعرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الاستراتيجية في إدارة الازمة عبر مراحلها الثلاثة والمتمثلة بـ (مرحلة إدارة ما قبل الازمة، مرحلة إدارة الازمة، مرحلة إدارة ما بعد الازمة) في المنظمات الصحية المبحوثة. ولغرض تحقيق هدف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة بكافة المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين والبالغ عددهم (٣١٨)، اختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (١٢٠) فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم واسترد منها (١١٥) استبانة تبين الصالح منها للتحليل (١١٥) استبانة وبنسبة مئوية بلغت (٩٦%)، تم استقصاء آرائهم من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير مباشر للرقابة الاستراتيجية في إدارة الازمة وبجميع مراحلها، وبالاستناد إلى نتائج الدراسة تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها زيادة اهتمام المنظمات الصحية المبحوثة في محافظة صلاح الدين بمتغيري (الرقابة الاستراتيجية وإدارة الازمة) بهدف الحد من الازمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، إدارة الازمة.

The role of strategic agility in crises management: An analytical study of the opinions of a sample of managers working in health organizations in Salah al-Din Governorate

Lecturer Dr. Ammar Awaad Muhammad
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Mustafa A. Shaker
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The continuation of organizations in performing their activities depends on their ability to quickly confront the surrounding crises and adapt to the changes that occur in the external environment, where the health sector suffers in Iraq in general and in Salah al-Din Governorate in particular. From many health crises, as soon as the crisis ends,

another crisis comes, and the slowness in addressing health crises turns them into a disaster that may topple organizations, which necessitates organizations to search for means that speed up confronting those crises, among which was strategic agility, so the main goal was From the study is to know the role that strategic agility plays in crisis management through its three phases (the pre-crisis management phase, the crisis management phase, and the post-crisis management phase) in the health organizations that were examined. For the purpose of achieving the goal of the study and answering its questions, the descriptive analytical approach was used, and the study community was represented by all the directors working in health institutions in Salah al-Din Governorate, whose number is (318). (115) questionnaires were retrieved showing the best for analysis (115) questionnaires by (96%), and their opinions were surveyed through the use of the five-point Likert scale. In crisis management and all its stages, and based on the results of the study, a set of recommendations were formulated, the most important of which is to increase the interest of the health institutions covered by the survey in Salah al-Din Governorate. In the two variables (strategic fitness and health crisis management) in order to reduce health crises.

Keywords: Strategic agility, crisis management.

المقدمة

إن الأزمات التي تحصل في كل زمان ومكان تفتك بالمنظمات على وجه الأرض وهي ليست وليدة العصر الحديث لكنها وجدت منذ الأزل ولم تفارق المنظمات في اي عصر على مر التاريخ، ونتيجةً للديناميكية السريعة للحياة ولأننا نعيش في بيئة تتفاعل فيها الكثير من المتغيرات والعوامل المفاجئة والخارجة عن الإرادة، أصبح موضوع إدارة الأزمة من المواضيع الهامة والمؤثرة في الحياة على مستوى المنظمات والعاملين فيها وتواجه منظمات الاعمال اليوم أزمات معقدة وعلى وجه الخصوص في المنظمات الصحية المبحوثة، ولعل ظهور الأزمات المتسارعة التي لا يمكن وضع خطة استراتيجية لها تواكب سرعة الاستجابة المطلوبة لمواجهة هذه الازمات أدى الى ظهور مفهوم إدارة الأزمة الذي يؤكد على قدرة المدراء على معالجة هذه الازمات من خلال عدة حلول وأحد هذه الحلول هي الرشاقة الاستراتيجية ومن هنا ظهرت الحاجة الى الرشاقة الاستراتيجية كأحد الحلول المقترحة لمعالجة الازمة وبالتالي إدارة الازمة بصورة صحيحة في المنظمات الصحية المبحوثة، لذلك فان الدراسة تهدف الى إبراز طبيعة العلاقة بين إدارة الازمة عبر مراحلها الثلاثة (مرحلة إدارة ما قبل الازمة، مرحلة إدارة الازمة، مرحلة إدارة ما بعد الازمة) والرشاقة الاستراتيجية. ويظهر دور إدارة الازمة في المنظمات من خلال إدراك المدراء بأن الخطة الاستراتيجية الموضوعية لا تكفي لوحدها لإيجاد حلول للأزمات وإنما يجب على المدير الاستراتيجي أن يرتجل في إيجاد الحلول السريعة التي تتطلبها المعالجة الفورية للأزمة. ويمكن تطبيق الدراسة الحالية ميدانياً لعينة من المنظمات الصحية في دائرة صحة صلاح الدين عن طريق استمارة استبانة لتشمل العاملين فيها وبما يرتبط بمضامين الدراسة مع الاستعانة بالوسائل والبرامج الإحصائية (SPSS Ver.22) من أجل الوصول إلى أهم النتائج التي تفيد الدراسة وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن الإطار المنهجي تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها فضلاً عن المخطط الفرضي وفرضيات الدراسة.

أولاً. مشكلة الدراسة: يعاني القطاع الصحي في العراق بشكلٍ عام وفي محافظة صلاح الدين بشكلٍ خاص العديد من الازمات الصحية فما أن تنتهي أزمة حتى تأتي أزمةً أخرى ولمعالجة الازمات بصورة صحيحة يجب أن يتم اعتماد إدارة الأزمة وفق فلسفة الإدارة الحديثة التي تعمل على تحقيق النجاح في معالجة الازمات في ضل بيئة مضطربة ومتسارعة تحتاج الى استجابة سريعة ومرنة قبل فوات الأوان، إذ أن بطء معالجة أي أزمة تتعرض لها المنظمات الصحية قد يؤدي الى تراكمها وبالتالي زيادة صعوبة معالجتها وبالتالي يشكل مشكلة حقيقية تهدد بقاء المنظمات الصحية وبالمقابل لإدارة الأزمة بصورة صحيحة لا بد من استخدام مداخل جديدة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها كان بين تلك المداخل مدخل الرشاقة الاستراتيجية كأحد الحلول المهمة في إدارة الأزمة، وتتبلور مشكلة الدراسة بإثارة التساؤلات الآتية:

- أ. ما المقصود بإدارة الأزمة، والرشاقة الاستراتيجية؟
- ب. هل هنالك وعي في المنظمات الصحية المبحوثة حول إدارة الأزمة والرشاقة الاستراتيجية؟
- ج. ما هي أهمية متغيرات الدراسة المتمثلة بمتغير إدارة الأزمة ومتغير الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات الصحية المبحوثة؟
- د. هل هناك علاقة ارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمة؟
- ه. هل تؤثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تتمثل أهمية موضوع الدراسة في سعيها إلى إدارة الأزمة بالصورة التي تقلل من الخسائر الجسدية والمادية والمعنوية إلى أقصى حد ممكن والتي تتكبدتها منظمات الأعمال بفعل سوء التعامل مع هذه الازمات، وتهيئة متطلبات إدارة الأزمة من خلال الرشاقة الاستراتيجية لإدارة هذه الازمات والسيطرة عليها، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- أ. إن أهمية هذه الدراسة تتمحور في حل مشكلتها والوصول لهدفها حيث أنها تركز على موضوعان يحظى باهتمامهما الباحثين في مجال إدارة الاعمال بشكلٍ عام وفي مجال الإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص، إذ تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمة وموضوع الرشاقة الاستراتيجية.
- ب. المساهمة من خلال الاستنتاجات والمقترحات في تحقيق النجاح في إدارة الأزمة الصحية وبشكلٍ خاص في المنظمات الصحية المبحوثة التابعة لدائرة صحة صلاح الدين ومن خلال استخدام الرشاقة الاستراتيجية.

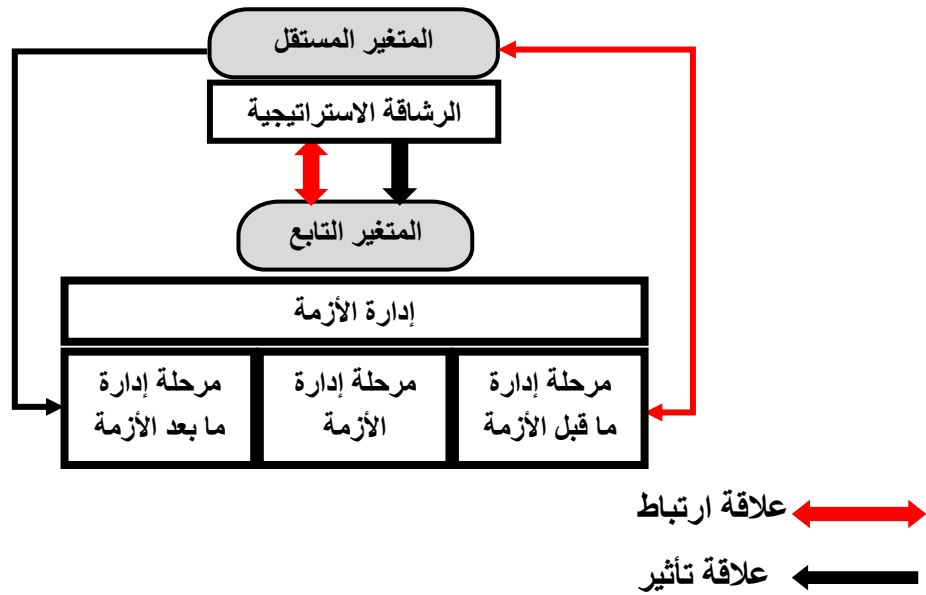
ج. تسهم هذه الدراسة في تعزيز البحث العلمي في المكتبات التي تفتقر معظمها للبحوث والدراسات الاستراتيجية المتعلقة بموضوع إدارة الأزمة من جهة وموضوع الرشاقة الاستراتيجية من جهة أخرى.

د. تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

ه. تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع الرشاقة الاستراتيجية وعلى حد علم الباحثان فإن دراسة هذا الموضوع من الدراسات القلائل باللغة العربية.

و. تقديم أسلوب جديد للمنظمات المبحوثة في التعامل مع الازمات وإدارتها.

- ثالثاً. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى بلوغ مجموعة من الأهداف تتضمن ما يأتي:
- أ. كشف مستوى إدراك المدراء العاملين في المنظمات المبحوثة لإدارة الأزمة والرشاقة الاستراتيجية في تلك المنظمات.
 - ب. الوصول إلى تحديد طبيعة علاقة الأثر بين المتغيرات المبحوثة، إدارة الازمة والتي تتمثل بـ (مرحلة إدارة ما قبل الازمة، مرحلة إدارة الازمة، مرحلة إدارة ما بعد الازمة) والرشاقة الاستراتيجية.
 - ج. معالجة الازمات من خلال تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية.
 - د. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات حول مواضيع الدراسة.
- رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي: يتضمن مخطط الدراسة متغيرين، المتغير المستقل هو الرشاقة الاستراتيجية، والمتغير التابع هو إدارة الأزمة ويتضمن ثلاث مراحل هي (مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، مرحلة إدارة الأزمة، مرحلة إدارة ما بعد الأزمة) والموضح في الشكل (١)، حيث يجسد العلاقات بين متغيري الدراسة واتجاهات التأثير فيها.



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

- الشكل من إعداد الباحثان.
- خامساً. فرضيات الدراسة: تبنت الدراسة مجموعة من الفرضيات المتمثلة بالآتي:
- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.
 - ب. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.
 - سادساً. مجتمع وعينة الدراسة: اختير كافة المدراء العاملين في المنظمات الصحية المبحوثة لدائرة صحة صلاح الدين مجتمعاً للدراسة وهي إحدى الدوائر التابعة لوزارة الصحة العراقية، وتعد من الدوائر الخدمية المهمة والرائدة في محافظة صلاح الدين وتتفرع عنها أقسام الدائرة والمستشفيات وقطاعات الرعاية الصحية الأولية داخل الحدود الإدارية لمحافظة صلاح الدين حيث يبلغ عدد

المدرء الإجمالي لمجتمع الدراسة (٣١٨)، وكان حجم عينة الدراسة (١١٥) مستجيب من المدرء العاملين في القطاع الصحي في محافظة صلاح الدين وهي تمثل (٣٦%) من مجتمع الدراسة، وتضمنت العينة (معاون مدير عام دائرة صحة صلاح الدين، مدرء الأقسام، مدرء الشعب) تم استطلاع آرائهم من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (١): عدد استمارات الاستبانة

البيان	العدد
عدد الاستمارات الموزعة	١٢٠
عدد القوائم المستلمة الصالحة للتحليل	١١٥
نسبة القوائم الصالحة للتحليل	٩٦%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمة) واستناداً إلى ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة أقسام (الرشاقة الاستراتيجية، إدارة الأزمة، العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمة الصحية) وكما يأتي:
أولاً. الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية: يتضمن الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية الفقرات الآتية:

أ. **مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:** ظهرت فكرة الرشاقة لأول مرة في التسعينيات من قبل دراسة معهد Iacocca الواقعة في الولايات المتحدة الأمريكية، في البداية تم استخدام الرشاقة لقياس الإدارة الديناميكية البيئية واستراتيجية التمكين للحفاظ على الميزة التنافسية في جو غير مستقر. (Haider & Kayani, 2020: 4). حيث أدى التنوع والشدة المتزايدة لمصادر التغيير والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة إلى زيادة بروز الرشاقة كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية، وأدى التغيير التكنولوجي السريع والمضطرب، وإلغاء القيود، والعولمة والتخصيص الشامل لكل من الإنتاج والاستهلاك إلى بيئات عمل "شديدة التنافسية" تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة بالإضافة إلى ذلك، فإن التحديات الناشئة مثل تغير المناخ والظواهر الجوية الشديدة والأوبئة العالمية توفر تحديات جديدة ومميزة لبقاء المنظمة ونجاحها. توفر الرشاقة الإستراتيجية للمنظمة فرصة لتكون مرنة وتتكيف وتستجيب بسرعة للتناوبات ولتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر (Ahammad, et al., 2020: 1). حيث تعتبر الرشاقة الإستراتيجية إحدى طرق الخروج من المشكلات التي تحكم المنظمات وخاصةً الصغيرة منها. يمكن القول إن الرشاقة الإستراتيجية هي طريقة لإدارة التغييرات غير المتوقعة وإدارة المخاطر التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء التنافسي (Esazadeh, et al., 2020: 103). وهي أحد المفاتيح الناجحة في بيئة سريعة التغير وعالية التنافسية، واستخدم العلماء والباحثون بنى ومقاييس مختلفة لقياس الرشاقة الإستراتيجية يتكون نطاقها من وضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، ومعرفة العملاء، واختيار الأهداف الاستراتيجية، وفهم القدرات الأساسية، ومعرفة المنافسين، واتخاذ الإجراءات كأبعاد للرشاقة الاستراتيجية (Abuzaid, 2015: 89). وتسلط الأدبيات الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية الضوء على حاجة المنظمات إلى تحديد طرق جديدة

للتحول والتجديد والانخراط في طرق فريدة للتنظيم والتعلم والتطوير وإعادة دمج القدرات الحالية مع القدرات الجديدة من أجل تحويل نماذج أعمالها (1: Pereira, et al., 2020).
وهناك مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين والمبينة في الجدول الآتي:
الجدول (٢): تعاريف الرشاقة الاستراتيجية

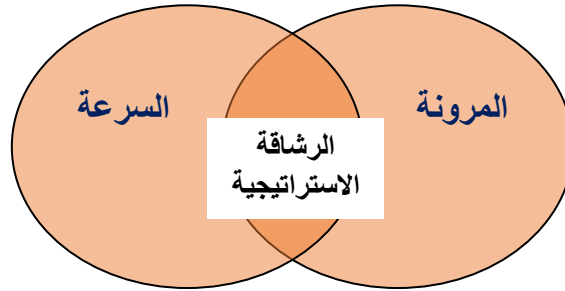
ت	الباحث، السنة، الصحيفة	التعريف
١.	Djaja & Arief, 2015: 1225	القدرة على التكيف بشكل مستمر وكافٍ وتكييف الوقت غير المناسب مع الاتجاه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، والتي تكون معروفة بالحساسية تجاه البيئة.
٢.	Vagnoni & Khoddami, 2016: 5	قدرة المنظمة على الإدراك مبكراً واتخاذ القرار بسرعة والضرب بقوة وسرعة من خلال الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد.
٣.	Ivory & Brooks, 2017: 4	قدرة الإدارة على الإحساس المستمر والسريع بالبيئة المتغيرة والاستجابة لها من خلال اتخاذ خطوات إستراتيجية متعمدة وبالتالي تكيف التكوين التنظيمي الضروري للتنفيذ الناجح.
٤.	Hagen, et al., 2018: 3	قدرة تنظيمية على إدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية أو تفاعلية لتهديدات السوق والفرص، وبالتالي تمكين المنظمات من اللجوء إلى "إدارة مفاجئة".
٥.	Vaillant & Lafuente, 2019: 243	مزيج من القدرة الاستكشافية والاستغلاية المتزامنة التي تفضل اختيار واعتماد التكوين الصحيح في الوقت المناسب وبالتالي توفير السرعة والدقة المطلوبة باعتبارها شرط مسبق للتحول التنظيمي وتطوير نماذج أعمال دولية جديدة.
٦.	Kurniawan, et al., 2020: 5	معالجة التغيرات في طلب العملاء ومتطلبات تطوير المنتجات الجديدة والتغيير في مزيج المنتجات وعمل المنافسين وتسعير المنتجات وتوسيع السوق واختيار الموردين والشركاء التجاريين واعتماد التكنولوجيا ونشرها.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.
ومن خلال ما تقدم وبناءً على التعاريف المذكورة أعلاه، يرى الباحثان بأن الرشاقة الاستراتيجية هي (قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية المحيطة بها).

- ب. أهمية الرشاقة الاستراتيجية: وفقاً لـ (Elali, 2021: 4)، و (Ahammad et al., 2020: 1-2)، فإن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في الآتي: -
١. تنبع أهمية الرشاقة الاستراتيجية من سعي مختلف المنظمات إلى تبني استراتيجيات وفلسفات غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة ومواكبة التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تحدث في بيئة العمل وتحقيق ميزة تنافسية.
 ٢. إنها مفتاح النجاح في بيئة أعمال سريعة التغير حيث يمكن أن تتكيف مع التغيرات المفاجئة بهدف الاستفادة من فرص السوق المتغيرة.
 ٣. إن الرشاقة الإستراتيجية تمكن أي منظمة من التغلب على منافسيها من خلال السرعة في اغتنام الفرص ومواجهة التحديات.
 ٤. إنها الخيار الأفضل للمنافسة والبقاء في السوق والتكيف بسرعة مع التغيرات غير المتوقعة ومواجهة المخاطر الكبيرة واستثمار الفرص غير المستغلة في السوق من خلال الابتكار التكنولوجي.
 ٥. التركيز على العميل والتكيف مع احتياجاته الحالية والمستقبلية.
 ٦. تكوين فرق ذكية قادرة على الاستجابة الجماعية السريعة للأزمات والصدمات.
 ٧. تبني ثقافة النمو والنجاح التي يعتبر الفشل فيها جزءاً من التعلم للمضي قدماً.
 ٨. توفر الرشاقة الإستراتيجية للمنظمة فرصة لتكون مرنة، وتتكيف وتستجيب بسرعة للتناوبات وتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر.
 ٩. يمكن من خلال الرشاقة الاستراتيجية إعادة ترتيب النظام التنظيمي واستراتيجيته وفقاً للتغيرات البيئية بطريقة سريعة الاستجابة، وبالتالي تحويل المتغيرات الخارجية إلى فرصة للمنظمة.
 ١٠. يمكن للرشاقة الإستراتيجية أن تعزز جودة مخزون النشاط التنافسي للمنظمة والاستجابات ذات الصلة للتقلبات البيئية، وبالتالي يمكن أن تعزز الأداء.
 ١١. يمكن للرشاقة الاستراتيجية أن تعزز الآثار الإيجابية للقدرة التكنولوجية على الابتكار الاستكشافي في المنظمة.
- ج. عناصر الرشاقة الاستراتيجية: وفقاً لـ (Mills & Keremah, 2020: 9)، فإن الرشاقة الاستراتيجية تتكون من عنصرين وهذان العنصرين هما:
١. المرونة: يُنظر إلى المرونة على أنها جانب من جوانب الرشاقة التي يتم تطبيقها على التغيرات التي يمكن توقعها. إنها الميل نحو بدء عمليات متنوعة لتحقيق أهداف متنوعة باستخدام نفس المرافق. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بفاعلية التكلفة. تعرف المرونة بأنها خفة الحركة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. حيث أن المرونة هي أساس الرشاقة في المنظمة. إن القدرة على التصرف وفقاً لأهداف المنظمة والحفاظ على الاتساق مع البيئة هي ما تستلزمه المرونة. في البحث الذي أجراه بعض المؤلفين، يرون أن المرونة يمكن اعتبارها من أربعة مجالات وهي: مرونة التنظيم والقضايا التنظيمية، مرونة حجم المنتج، مرونة الأشخاص ومرونة نموذج المنتج/التكوين. وتعرف المرونة بأنها القدرة على الاستجابة بفاعلية للظروف المتغيرة. وهناك استراتيجيتين رئيسيتين لاستخدام المرونة: التكيف وإعادة التعريف. تشير الإستراتيجية التكيفية إلى الاستخدام التفاعلي أو الدفاعي للكفاءات المرنة لاستيعاب عدم اليقين غير المعروف، بينما تشير استراتيجية إعادة التعريف إلى الاستخدام الاستباقي للكفاءات المرنة لزيادة توقعات المستهلكين واكتساب ميزة

تنافسية وتقليل عدم اليقين أيضاً. وفقاً لـ (Gerald et al., 2020: 43)، فإن المنظمة الرشيقة يمكن أن تكون ناجحة في البيئة تنافسية من خلال الاستجابة المرنة التي تضمن استمرار أهميتها وبقائها.

٢. **السرعة:** عندما يتم تنفيذ الأنشطة في أقل وقت ممكن يشار إليها بالسرعة. تعرّف السرعة بأنها القدرة على التسريع في الأوقات الحرجة والحساسة. وهي القدرة على إكمال النشاط بأسرع ما يمكن. في العديد من الأنشطة الرياضية، تم تحديد السرعة على أنها تغيير في الاتجاه مما يجعلها عنصراً مهماً في رشاقة الحركة. ومع ذلك، قد تختلف التعبيرات الفنية بين مختلف العلماء. على سبيل المثال، كونك سريعاً وحاداً، فإن التسارع يشير إلى نفس الشيء مثل السرعة. بعد أن تتخذ المنظمة قراراً بشأن كيفية الاستجابة للتغيرات والأزمات، يجب أن يكون تنفيذ هذا القرار سريعاً للغاية، ويجب أن يتم التعامل معه بالسرعة والإحاح اللذين يتطلبهما هذا القرار ليكون ذا صلة. والسرعة هي إحدى القدرات الضرورية لمنظمة رشيقة. كما أنها القدرة على تنفيذ العمليات والمهام في أقصر وقت ممكن. والشكل الآتي يوضح عناصر الرشاقة الاستراتيجية. وفقاً لـ (Kurniawan et al., 2020: 5)، في بيئة الأعمال الديناميكية للغاية، تعد السرعة في الاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة وبشكل مناسب أمراً ضرورياً لبقائها، إذ تصبح المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات والتحكم في عدم اليقين.



الشكل (٢): عناصر الرشاقة الاستراتيجية

الشكل من إعداد الباحثان.

د. **خصائص الرشاقة الاستراتيجية:** وفقاً لـ (Weber & Tarba, 2014: 6)، ولـ (Vagnoni & Khoddami, 2016: 3)، فإن للرشاقة الاستراتيجية مجموعة خصائص وهذه الخصائص هي:

١. تتضمن الرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها منظمة تعمل في بيئة تتميز بالتغيير السريع وغير المتوقع. المنظمات الرشيقة هي تلك المنظمات التي تتكيف بنجاح مع هذه البيئة المضطربة.
٢. تتطلب الرشاقة الاستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى. يتم تحديد التغييرات التي تنتج عن الرشاقة الإستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنتظمة في سلع وعمليات وخدمات وهياكل المنظمة. كثافة وتنوع هذه التغييرات عالية، وبالتالي فإن المنظمات الرشيقة هي تلك التي تظهر مرونة عالية.
٣. هناك حاجة إلى السرعة لاستشعار التغيرات البيئية والاستجابة بشكل مناسب. لذلك تتطلب الرشاقة الاستراتيجية استثماراً كبيراً للموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون قادرة على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة. المرونة العالية هي كفاءة أساسية ذات قيمة متزايدة للمنظمة بشكل عام، والشراكات بين المنظمات على وجه الخصوص. لا تكمن

أهمية المرونة العالية في السلع والخدمات الحالية فحسب، بل تكمن أيضاً في التصميم التنظيمي العام. يمكن أن تقلل التكلفة والصعوبة في التنسيق التكيفي، وبالتالي زيادة السرعة الإستراتيجية للمنظمة.

٤. يؤدي اعتماد البنى المعيارية التي تقع في قلب الرشاقة الإستراتيجية إلى تغييرات ليس فقط في طبيعة العمل التكنولوجي المنجز في المنظمة، ولكن أيضاً في أنواع أصول المعرفة التي تنتشئها المنظمة، والطريقة التي يحدث بها التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي، وخصائص الموارد البشرية للمنظمة. وبالتالي، من أجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، من المهم للمنظمات تطوير القدرات الأساسية اللازمة لتسريع تجديد وتحول نماذج الأعمال الحالية.

٥. أنها قدرة تنظيمية، ومجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تنتج مخرجات معينة، وهذا يعني أن المنظمة قد تكون أقل أو أكثر رشاقة من منافسيها.

٦. تعني الرشاقة، الحسية والاستجابة والتعلم، إذ تشير الأبحاث السابقة إلى أن قدرات الاستشعار القوية وإمكانيات الاستجابة وقدرات التعلم هي أمور ضرورية لنجاح المنظمة في البيئات المضطربة، وبالتالي فإن الرشاقة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة أبعاد متكاملة: الاستشعار والاستجابة والقدرة على التعلم.

٧. تعد الرشاقة أمراً مهماً بشكل خاص في البيئات الديناميكية سريعة الخطى، ومن ثم فإن القدرة على الإحساس والاستجابة بسرعة والتعلم هي عنصر مهم في خفة الحركة.

٨. قد تكون الشركة رشيقة في مجال واحد أو أكثر، مثل العمليات القائمة على العميل أو أنشطة سلسلة التوريد أو تطوير الأنظمة.

ثانياً. الإطار النظري لإدارة الأزمة: يتضمن الإطار النظري لإدارة الأزمة الفقرات الآتية:

أ. **مفهوم الأزمة:** استناداً إلى الباحثان (Nnamdi N. & Onuoha, 2020: 5) يصف (Charles McClelland 1972) الأزمة بأنها أسلوب معين للتعبير في سياق العلاقة بين أطراف النزاع وهذا التغيير مرتبط بطبيعة الأعمال المتبادلة بينهما لأنه بسبب استخدام القوة أو التهديد تتصاعد الأزمة على أعمال التسلح، ولكن في حالة انخفاض حدة الأزمة يبدأ معدل أعمال الهدنة في الانخفاض، حيث إن الأزمة هي نقطة تحول في ظروف غير فعالة والتي إذا كانت الأطراف المعنية غير راغبة أو غير قادرة على التحكم في مخاطرها أو تقليلها فستؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، باختصار تشير الأزمة إلى وجود خطر على مصالح ومبادئ ومعتقدات وممتلكات الأشخاص والمنظمات والدول التي تقيد عملية صنع القرار فضلاً عن خطر يمكن التنبؤ به أو لا يمكن التنبؤ به. واستناداً إلى ما جاء به (Coccia, 2020: 3-4) في دراسته تحت عنوان "قرارات حاسمة في إدارة الأزمة" والتي تتضمن صنفين من الازمات (داخلية وخارجية) تواجهها المنظمة، حيث أن الازمات الداخلية تتضمن (الأزمة المالية، أزمة الموظفين، الأزمة التنظيمية، الأزمة التكنولوجية)، بينما تتضمن الازمات الخارجية (الكوارث الطبيعية، المخاطر الاجتماعية، المخاطر الاقتصادية، المخاطر السياسية، مخاطر الإرهاب).

وتعرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة لتصحيح الوضع وإعادةه إلى مساره الطبيعي. (Al-Khaldi, 2019: 61).

ب. **مفهوم إدارة الأزمة:** وفقاً لـ (Zykov, 2021: 7)، فإن ظهور مفهوم إدارة الأزمة بدء في عام ١٩٦٨ عندما نظم الناتو أول مؤتمر لهندسة البرمجيات في مدينة Garmisch بألمانيا من أجل

إيجاد حل لما أصبح يُعرف باسم "الأزمة" في ذلك الوقت، حيث كانت البرمجيات في أزمة لأكثر من ٥٠ عاماً. ووفقاً للباحثان (Baum & Kahn, 2020: 167-168) فإن الخطوة الأولى في إدارة الأزمة تتمثل في تحديد فريق القيادة، غالباً ما يكون تحديد توصيفات وظيفية محددة لفريق القيادة أقل أهمية في بداية الأزمة، لأن الفريق المناسب عادةً ما يحل المشكلات بفاعلية. لا يتحقق التعافي من الأزمة من خلال الإدارة الدقيقة لقائد واحد ولكن من خلال إنشاء فريق متمكن قادر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير خارج الصندوق. الخطوة التالية، بمجرد تحديد فريقك، هي وضع خطة تعافي ذات أهداف واضحة بسرعة. يتوقع الجمهور وموظفوك معرفة ما يحدث ويريدون الشعور بأن الموقف تحت السيطرة ويتم إدارته ببراعة. يتضمن ذلك إنشاء هدف موضوعي واحد يكون واضحاً وموجزاً ومتسقاً في جميع أنحاء المنظمة. وعلى الرغم من أن إدارة الأزمة معقدة، مما يزيد من الميل إلى وجود أهداف متعددة، يجب أن يحدد الهدف الموضوعي الأولوية القصوى الوحيدة. إذا كان كل شيء مهماً، فلا شيء مهم. يتطلب الهدف الموضوعي إجراءً محدداً وإطاراً زمنياً للنتائج. يجب أن يملي الهدف الموضوعي الإجراءات التي ستتخذها المنظمة أثناء التعافي والإطار الزمني الذي من المتوقع أن يتم فيه الوصول إلى المعالم. يصبح الهدف الموضوعي الأساس المنطقي المحدد للتخطيط الاستراتيجي. بعد تحديد هدف موضوعي، يحتاج الفريق إلى تحديد أهداف قابلة للقياس، الأزمة تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة. وهناك مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين والمبينة في الجدول الآتي:

الجدول (٣): تعاريف إدارة الأزمة

ت	الباحث، السنة، الصحيفة	التعريف
١	Cushnahan, 2015: 327	وهي تلك الإدارة التي تزود المنظمة باستجابة منهجية ومنظمة لحالات الأزمات.
٢	Rogova & Scott, 2016: 111	منظمة هرمية موزعة معقدة تضم جهات فاعلة ذات أهداف ووظائف واحتياجات معلومات مختلفة، حيث قد يكون للقرارات على مستويات معينة من التسلسل الهرمي طابع تكتيكي، بينما القرارات في المستويات الأعلى، قد يكون لها طابع أكثر استراتيجية مثل فهم حالات الأزمات المتطورة المتعلقة بمنطقة أكبر.
٣	Muku, 2017: 2-3	تشير إدارة الأزمة إلى العمليات التي تتعامل بها المنظمة مع الأزمة قبل حدوثها وأثناءها وبعدها، والتي تتضمن (تحديد الأزمة وتقييمها وفهمها والتعامل معها).
٤	Koronis & Ponis, 2018: 32	سلسلة من الخطوات المحددة التي يجب اتباعها، تبدأ بتقييم المخاطر وتحديد التهديدات ثم تنفيذ الاستعدادات اللازمة للتعامل مع الحوادث والتعافي منها.

ت	الباحث، السنة، الصحيفة	التعريف
٥	Al Zoubi, 2019: 229	وهي التخطيط الاستراتيجي للأزمات عن طريق استخدام الأدوات العلمية والعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، وذلك لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتلافي الجوانب السلبية والاستفادة من إيجابياتها.
٦	Ratten, 2020: 4	وهي أنشطة الاستجابة المصممة لإدارة التهديد، التي تعد أمراً مهماً حيث يمكن أن يكون لها جانب تشغيلي بسبب الحلول اللازمة للسيطرة على الموقف.
٧	Abu Naila & Hasan, 2021: 3423	سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة، مما قد يؤدي إلى الصراع. وبالتالي فإن الإدارة الحكيمة للأزمة ستكون تلك التي تحافظ على المصالح الحيوية للدولة وتحميها.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان بأن إدارة الأزمة هي (الاستخدام الرشيق للطرق والأساليب العلمية والخبرة الإدارية والمهارات الابداعية للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها وبطريقة تجعل المنظمة تعمل بانتظام في ظل ظروف التهديد وعدم اليقين والاحاح ما قبل الأزمة وأثناءها وبعدها).

ج. مراحل إدارة الأزمة: استناداً إلى (Coombs & Laufer, 2017)، (Bowen & Lovari., 2020)، (Tachkova 2020)، (Durst & Henschel., 2021)، (Crise & Behary., 2021)، فإن إدارة الأزمة تنطوي على ثلاث مراحل وهذه المراحل هي:

١. **مرحلة إدارة ما قبل الأزمة:** وفقاً لـ (Zykov, 2021: 7)، لا توجد حاجة كبيرة للإدارة في هذه المرحلة لأن الإجراءات تسير كما هو مخطط لها، وهذا يضمن جودة النتائج. ووفقاً لـ (Abdalla, et al., 2021: 2)، يمكن وصف أسباب الأزمات بالفشل الذي أشعل فتيل الأزمة على الفور والظروف السابقة التي أدت إلى حدوث الإخفاقات، حيث أن مرحلة إدارة ما قبل الأزمة هي مرحلة تحذيرية حيث تبدأ الأعراض الأولية للأزمة في الظهور. ويرى كلاً من (Durst & Henschel, 2021: 6)، بأن ظهور الأزمة يولد درجة عالية من الغموض حيث يكون سببها وتأثيراتها غير واضح. يؤدي إلى عدم اليقين والارتباك بين الناس. كل هذا يؤدي إلى زعزعة استقرار المنظمة ويمكن أن تعني الأزمة تهديداً كبيراً لأهدافها الاستراتيجية. فيما يتعلق بالمنظمات الصغيرة لوحظ القليل من التركيز فيها على مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، وبشكل أكثر دقة على التخطيط ومنع حدوث التهديد. وبدلاً من ذلك يبدو أن هذه المنظمات تركز على مراحل أخرى، وهي مرحلتها أثناء الأزمة وما بعدها. ويعزى هذا الضعف في مرحلة إدارة ما قبل الأزمة إلى نقص الموارد المالية أو الخبرة أو التدريب أو الوعي. ويرى كلاً من

4) (Nizamidou & Vouzas, 2020)، بأن قبل وقوع الأزمة يمكن لقسم الموارد البشرية أن يساعد في تدريب الموظفين وإعدادهم فيما يتعلق بإجراءات الأزمات والتحكم المستمر.

٢. **مرحلة إدارة الأزمة:** في هذه المرحلة يجب أن تعمل الإدارة بشكل مباشر للاستجابة للأزمة ذات الصلة. الاستجابة للأزمات هي ما تفعله الإدارة وتقولها عند حدوث الأزمة. تلعب العلاقات العامة دوراً مهماً في الاستجابة للأزمة. أحدها هو مساعدة ومرافقة عملية تطوير الرسائل المرسله أو المسلمة إلى الوكالات ذات الصلة (Crise & Behary, 2021: 2-3). وفقاً لكلاً من (Mendonca & Wallace, 2014: 4)، في إطار حل المشكلات، يمكن تصور مسألة متى يجب الخروج عن الإجراءات المخططة كمشكلة تصنيف، حيث يحاول صانعو القرار تحديد ما إذا كانت حالة معينة في العالم لها إنتاج مطابق. قد يتأثر هذا التحديد في حالات الطوارئ بعوامل مثل ضغط الوقت والمخاطر، مما يؤدي إلى مواقف قد يصبح فيها التصنيف الصحيح غير مرجح. يمكن تصور مسألة كيفية الخروج من الإجراءات المخططة كمشكلة بحث وتجميع، حيث يجب استرجاع المعرفة الموجودة ذات الصلة بالإجابة على السؤال ثم تجميعها من أجل تحقيق الأهداف الحالية. ووفقاً لكلاً من (Crise & Behary, 2021: 3)، فإن في مرحلة إدارة الأزمة هناك اتصال الأزمات، التواصل في الأزمات هو مفتاح نجاح إدارة الأزمة نفسها، يجب نقل ظروف الأزمة إلى جميع العناصر، أي المجتمع والمستهلكين وكذلك موظفي المنظمة نفسها. هناك ثلاثة عناصر هي الأكثر شيوعاً في تعريف الأزمة: التهديد على المنظمة، وعنصر المفاجأة، والقرارات ذات الوقت القصير، تتعامل مرحلة إدارة الأزمة مع التهديدات التي حدثت. الأزمة الحقيقية هي حافز للجميع وخاصة المنظمة كي تكون أفضل.

٣. **مرحلة إدارة ما بعد الأزمة:** تقدم مرحلة التعافي فرصة للمنظمة لحل المشكلة واستعادة صورتها السابقة. والأهم من ذلك، يمكن أن توفر التجارب السابقة مع الأزمات المتعلقة بمجال عمل المنظمة دروساً خاصة للمنظمات المشابهة من أجل تعديل خطط إدارة الأزمة باستمرار لمواجهة أزمة مماثلة، والتي قد تنتظرنا. (Liu, et al., 2016: 108). يرى (Kaschner, 2020: 3)، إن ما بعد الأزمة يكون قبل الأزمة (والعكس صحيح). عندما تتلاشى الأمواج مرة أخرى ويعود الوضع إلى طبيعته، يجب القيام بإعادة صياغة مهمة. في معظم الأحيان، تدمر الأزمة علاقات المنظمة مع أصحاب المصلحة، هذه العلاقات تحتاج إلى إصلاح، في كل هذا علينا أن ننظر داخل وخارج المنظمة. وفقاً لـ (Tachkova, 2020: 395-396)، فإن هناك قدر ضئيل من البحث الذي يدرس جهود الاتصال في فترة ما بعد الأزمة للمنظمات. هذه فجوة كبيرة تستدعي الانتباه لأن الاتصال بعد الأزمة يمكن أن يسهل التعلم الذي سيفيد المنظمة وأصحاب المصلحة التابعين لها وبالتالي تحسين جهود إدارة الأزمة في المنظمة في المستقبل. يمكن للمنظمات التعلم من الأزمة من خلال إدارة المعرفة المكتسبة بعد الأزمة ودمج هذه المعرفة في جهود إدارة الأزمة المستقبلية. إن فهم كيفية تسهيل التعلم بعد الأزمة أمر مهم لأنه له آثار على كل من البحث والممارسة. يرى (Bhaduri, 2019: 12)، بأن التعلم أهم عملية في مرحلة إدارة ما بعد الأزمة حيث يحتاج الأعضاء إلى عقل منفتح للتفكير في أفعالهم والتعلم من حدث الأزمة.

ثالثاً. العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمة الصحية:

وفقاً لـ (Mills & Keremah, 2020: 10)، فإن في أوقات الأزمات العالمية وعدم اليقين، تصبح الرشاقة الاستراتيجية أكثر أهمية. فإذا ما تم تصميم الإستراتيجيات وتنفيذها بصورة

رشيقة لتحسين كيفية عمل الأعمال، وتم تبني طرق جديدة للتكيف مع التغييرات فإن ذلك سيسهم في مواجهة الأزمات والأوقات المضطربة، وبشكلٍ خاص، تتكيف المنظمات مع بيئتها من أجل الاستمرار في البقاء. إذ يجب أن تكون الإستراتيجية الاستباقية التي تستخدمها المنظمة في الاستعداد للأزمة مرنة. يجب أن تتمتع هذه الاستراتيجيات بالقدرة على التغيير من وقتٍ لآخر؛ هذا لأن إستراتيجية واحدة قد لا تكون مناسبة لكل نوع من الأزمات في أي فترة زمنية معينة. يجب على المنظمات إيجاد طرق جديدة للتكيف مع التغييرات والتطورات العالمية حتى تتمكن من البقاء في الساحة المحلية والدولية. تم وصف الأزمة بأنها حدث لا يمكن التنبؤ به بطبيعته وله مستوى عالٍ من عدم الموثوقية وقادر على تهديد تحقيق الأهداف. وتم وصف الأزمة في المنظمة بأنها حالة يمكن أن تكون فيها جذور الظاهرة قضايا ومخاوف تشمل؛ الهياكل والإجراءات الإدارية غير السليمة أو الفشل وفقاً للتكيف مع التغيير. يجب أن تتم الإدارة الفاعلة للأزمات في المنظمة بالسرعة التي تتطلبها وكذلك في الوقت المناسب. وهذا يعني أنه يجب اتخاذ القرار في أسرع وقت ممكن من أجل منع أو تقليل التأثيرات على أصحاب المصلحة. إن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على استشعار الاستجابة بنجاح للتهديدات والفرص في السوق في الوقت المناسب. تشير الطريقة في الوقت المناسب هنا إلى السرعة. هذا يمكن المنظمة من تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن. يُنظر إلى الرشاقة على أنها جانب من جوانب السرعة التي يتم تطبيقها على التغييرات التي يمكن توقعها. وتمكن استراتيجية إدارة الأزمة الاستباقية من تحقيق هذا النجاح؛ وذلك لأنه عندما يتم تصور الأزمة، يتم إعداد الاستعداد المناسب لحدوثها وبالتالي تقليل التأثير على أصحاب المصلحة. بالنسبة لمنظمة ما لإدارة الأزمة بشكل استراتيجي، فإن الاستجابة والسرعة التي يتم بها التعامل مع حالة الأزمة لها أهمية كبيرة. وبالتالي يجب أن تظل المنظمة سريعة الحركة من أجل النجاة من تأثير الأزمة في كل نقطة زمنية. وفقاً لـ (Koronis & Ponis, 2018: 5)، قد تكون الرشاقة الاستراتيجية إحدى الأدوات القليلة التي يمتلكها الباحثون لفهم كيف تنجو المنظمات من الأزمات والكوارث وتحديد دوافع تجنب الأزمات والتعامل معها والتعافي منها. في هذه البيئة القاسية الجديدة، يجب أن يُنظر إلى الرشاقة على أنها القدرة على البقاء على المدى الطويل ولكن ليس فقط من حيث التعامل مع المصاعب ولكن الأهم من ذلك العمل من أجل الفوائد قصيرة المدى. إن بناء الرشاقة الاستراتيجية دون الاعتراف بالتهديدات المفاجئة وضرورة الاستجابة للحوادث يقوض جدوى المنظمة. ووفقاً لـ (Younis, 2018: 1-2)، فإن الرشاقة الإستراتيجية هي أداة لاستمرارية نمو المنظمة في أوقات الأزمات، إذ في أوقات الأزمات يتعين على المنظمة التحول من نمط صارم إلى نمط أكثر رشاقة يستخدم هيكلاً مسطحاً أكثر استجابة وخطة إستراتيجية حساسة وتخصيص للموارد وقيادة مخصصة ووحدة تدعم هذا المسار وقوة عاملة أقل مقاومة يمكنها قبول رؤية التغيير، تتداخل هذه المتغيرات في السباق من أجل تحقيق نجاح يتضمن مجموعة من تسارع التغيير والابتكار، وكل هذا تحت مظلة الرشاقة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

يسلط المبحث الحالي الضوء على الجانب العملي للدراسة الحالية من خلال الفقرات الآتية:

أولاً. الاختبارات القبلية للبيانات: تتضمن الاختبارات القبلية للبيانات الفقرات الآتية:

أ. اختبار صدق وثبات الاستبانة:

١. صدق الاستبانة:

❖ **الصدق الظاهري:** عرض الباحثان استمارة الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في إدارة الأعمال الملحق (١) لإبداء آرائهم بمدى ملاءمة فقراتها لمتغيرات الدراسة، وُعُدلت بعد الأخذ بملاحظاتهم وأصبحت بشكلها النهائي.

❖ **صدق المقياس:** باعتماد الصدق الذاتي يتم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ ظهرت قيمة معامل الصدق للرشاقة الاستراتيجية (٠,٨٧٧) ولمراحل إدارة الأزمة (٠,٩٤٧) وكان الإجمالي (٠,٩٥٠)، وهي قيمة عالية والتي تعكس التمثيل المقبول لمفردات الاستبانة. وكما موضح في الجدول (٤).

الجدول (٤): قيمة معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الصدق
الرشاقة الاستراتيجية	٠,٨٧٧
مراحل إدارة الأزمة	٠,٩٤٧
الاجمالي	٠,٩٥٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج أحاسبة الاللكترونية.

٢. **ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج استمارة الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحثان من ثبات استمارة الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥): قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
الرشاقة الاستراتيجية	٠,٧٧٠
مراحل إدارة الأزمة	٠,٨٩٦
الاجمالي	٠,٩٠٣

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج أحاسبة الاللكترونية.

حسب النتائج أعلاه فإن قيم ألفا كرونباخ قد تجاوزت (٠,٧) وهذا يؤكد ثبات الاستبانة على مستوى المتغير المستقل والتابع. ولغرض زيادة التأكد على صدق وثبات الاستبانة تم إجراء تحليل إضافي باستخدام معاملات مستوى الأهمية (Significance level coefficients) ومحدد المصفوفة (Determina) واختبار (KMO) وبارتليت (Bartlett's test) الظاهرة في الجدول (٦). فإداة (Significance level coefficients) تعطينا مصفوفة العلاقات (Correlation Matrix) من أجل الاطلاع عليها والتأكد من شرط عدم وجود ارتباط عالي أي أعلى من ٩٠% بين أي متغيرين حيث يتم استبعاد تلك المتغيرات التي بينها هذه النسبة العالية من الارتباط. ويلاحظ ان محدد المصفوفة (Determina) قد بلغ (٠,١٤٨) (٠,١٥٠) (٠,١١٧) (٠,١٠٥) لما قبل وأثناء وبعد الأزمة وإدارة الأزمة ككل على التوالي وهو أكبر من (٠,٠٠٠١) لذا لا تعاني مصفوفة العلاقات من مشكلة الارتباط الذاتي.

الجدول (٦): اختبار (KMO) ومحدد المصفوفة

المتغير	محدد المصفوفة (Determina)	(KMO)
مرحلة إدارة ما قبل الازمة	٠,١٤٨	٠,٨١٢
مرحلة إدارة الازمة	٠,١٥٠	٠,٨٣٩
مرحلة إدارة ما بعد الازمة	٠,١١٧	٠,٨٣٣
الاجمالي	٠,١٠٥	٠,٨٢٨

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية في حين بلغت قيمة (KMO) بمقدار (٠,٨١٢) (٠,٨٣٩) (٠,٨٣٣) (٠,٨٢٨) لما قبل وأثناء وبعد الازمة ولإدارة الازمة ككل على التوالي وهي أكبر من (٠,٥) لذا يدل ذلك على كفاية عدد افراد العينة من اجل اجراء التحليل الاحصائي.

ب. اختبار الطبيعي: يمكن احتساب التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معامل الالتواء، فمن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، استند الباحثان إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لكافة متغيرات الدراسة حيث أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بين (١ إلى -١)، إذ يظهر في الجدول (٧) إن كافة معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة تقع ضمن الحدود المسوح بها، لذا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن استخدام أدوات واساليب التحليل الاحصائي المعلمية.

الجدول (٧): قيم معامل الالتواء

المتغيرات	معامل الالتواء
الرشاقة الاستراتيجية	٠,٩٢٥-
مراحل إدارة الازمة	٠,٦٤٠-
مرحلة إدارة ما قبل الازمة	٠,٣٥٤-
مرحلة إدارة الازمة	٠,٤٩١-
مرحلة إدارة ما بعد الازمة	٠,٨٣٩-

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ثانياً. التحليل الوصفي للبيانات: قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي للبيانات، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى وأدنى قيمة التي توضح خصائص متغيرات الدراسة وفقاً لآراء المستقصى منهم، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨): نتائج التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم

المتغيرات	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية %
الرشاقة الاستراتيجية	الاجمالي	٣,٦٢٦	٠,٧٤٧	٢٠,٦%	٧٢,٥%
مراحل إدارة الازمة	إدارة ما قبل الازمة	٣,٧٣٧	٠,٧٢٩	١٩,٥%	٧٤,٧%
	الإدارة أثناء الازمة	٣,٨٧٣	٠,٧٠٧	١٨,٣%	٧٧,٥%
	إدارة ما بعد الازمة	٣,٧٧٥	٠,٨٠٨	٢١,٤%	٧٥,٥%
	الاجمالي	٣,٧٩٥	٠,٦٤٧	١٧,١%	٧٥,٩%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (٨) يتضح ما يأتي، يعتبر مستوى إدراك المستقصى منهم للرشاقة الاستراتيجية مرتفعاً وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة ٧٢,٥% ولقيمة الوسط الحسابي البالغ (٣,٦٢٦) بانحراف معياري (٠,٧٤٧)، في حين كان معامل الاختلاف (٢٠,٦%) مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة، أما فيما يتعلق بإدارة الأزمة ككل يعتبر مستوى إدراك المستقصى منهم مرتفعاً وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة ٧٥,٩% ولقيمة الوسط الحسابي البالغ (٣,٧٩٥) بانحراف معياري (٠,٦٤٧)، في حين كان معامل الاختلاف (١٧,١%) مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة من خلال الآتي:
أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة: تم قياس العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية مع مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة كما يأتي:

الجدول (٩): العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية مع مراحل إدارة الأزمة

إدارة الأزمة	إدارة ما بعد الأزمة	الإدارة أثناء الأزمة	إدارة ما قبل الأزمة	مراح إدارة الأزمة الرشاقة الاستراتيجية
٠,٥٢٤	٠,٤٧٩	٠,٤٦٣	٠,٤١٦	Pearson Correlation
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig. (2-tailed)
١١٥	١١٥	١١٥	١١٥	N

ويلاحظ معنوية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية مع مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة، مما يؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة، ورفض الفرضية الرئيسية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة: وللتأكد من صحتها تم اختبار تأثير الرشاقة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة. والجدول (١٠) يظهر نتائج اختبار تأثير الرشاقة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.

الجدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة

Durbin-Watson	قيمة (t) (Sig.)	معامل الانحدار (β)	قيمة (F) (Sig.)	(R ²) المعدل	(R ²)	المتغير التابع المتغير المستقل
١,٨٧٧	٦,٥٤٣ (٠,٠٠٠)	٠,٥٢٤	٤٢,٨١٦ (٠,٠٠٠)	٠,٢٦٨	٠,٢٧٥	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول (١٠) ما يأتي:

- بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (٠,٢٧٥)$ ، مما يدل على أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته ٢٧,٥% من التغيرات التي تحدث في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.
- ثبات نموذج معادلة الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٢,٨١٦) وهي معنوية عند مستوى دلالة ٥%.

٣. ثبات معنوية معاملات انحدار الرشاقة الاستراتيجية والحد الثابت حيث بلغت قيمة (t) للحد الثابت (٦,٥٤٣)، عند مستوى معنوية ٥%، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير الرشاقة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار $(\beta) = ٠,٥٢٤$ ، حيث تشير قيمة معامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير.

وبناءً على ما سبق فإن هذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتؤكد قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

جاء المبحث الرابع لتسليط الضوء على أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة ثم عرض المقترحات بالاستناد إلى تلك الاستنتاجات والتي يمكن أن تخدم المنظمات الصحية بشكلٍ عام والمنظمات الصحية المبحوثة بشكلٍ خاص من خلال الآتي:

أولاً. الاستنتاجات:

١. يتبين من خلال هذه الدراسة أن الأزمة في بادئ الأمر تأتي من خلال المشكلات التي لا تعالجها المنظمة إذ تتحول هذه المشكلات إلى أزمة نتيجة ازديادها وتراكمها وبعد ظهور الأزمة وعدم القدرة على معالجتها، تتفاقم وتتحوّل إلى كارثة.
٢. نستنتج من خلال نتائج التحليل الوصفي أن لدى عينة البحث مستوى مرتفع من الإدراك حول متغيرات الدراسة وبدرجة توافق عالية.
٣. هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة، مما يدل على أن المنظمات الصحية المبحوثة لا يمكن لها أن تستغني عن الرشاقة الاستراتيجية عند تصديها للآزمات الصحية.
٤. هناك تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة، مما يدل على قدرة المنظمات الصحية المبحوثة على مواجهة الأزمة الصحية ومعالجتها باعتماد الرشاقة الاستراتيجية.
٥. يمكن عد الرشاقة الاستراتيجية البديل المناسب للإدارة الموقفية للتعامل مع الآزمات وإدارتها بشكلٍ ناجح في بيئة الأعمال اليوم والتي تتصف بالتعقيد والغموض وعدم التأكد، وبالتالي استحالت أو صعوبة التنبؤ بمتغيراتها والتخطيط المسبق لها الأمر الذي دفع بالعديد من الباحثين إلى المناداة بإلغاء التخطيط الاستراتيجي والعمل بأسلوب الاستجابة (Reactive) الذي من أهم متطلباته الرشاقة الاستراتيجية.

ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة اهتمام المنظمات الصحية بشكلٍ عام والمبحوثة بشكلٍ خاص بإدارة الآزمة الصحية قبل واثناء وبعد حدوثها، لما لتلك الآزمة من تداعيات خطيرة على المنظمات ومستقبلها.
٢. البحث عن الأشخاص الذين يجيدون المرونة والسرعة الاستراتيجية من أجل استقطابهم للعمل في المنظمة الصحية واعتبارهم من أهم مورد للمنظمة تستطيع من خلال تدريبهم تطويق الآزمة والسيطرة عليها.
٣. جعل الرشاقة الاستراتيجية معياراً لمنح العاملين في المنظمة الصحية المناصب القيادية لما لها من أهمية في نجاح المنظمة والتصرف الفوري في مواجهة الآزمات.

٤. ينبغي على المنظمات الصحية المبحوثة معالجة المشاكل معالجة جذرية وليس ترقيعية قبل ان تتراكم وتتفاقم وتتحول إلى أزمة.

٥. بما ان قدرات وقابليات المدراء (بما فيها الرشاقة) قابلة للتنمية والتطوير، ينبغي على كافة المنظمات الصحية المبحوثة القيام بالعديد من الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم في المرونة والسرعة وتبادل الخبرات فيما بينهم وفي كل المجالات كتنمية القدرة والقابلية على الرشاقة الاستراتيجية بعمق والقدرة على مواجهة الأزمة.

المصادر:

A. Articles & Journals:

1. Haider, Syed Arslan. Kayani, Umar Nawaz, (2020), the impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility, Journal of Knowledge Management by Emerald Publishing Limited.
2. Abuzaid, Ahmad Nasser, (2015), Examination the Impact of Total Quality Management Practices in Achieving Strategic Agility: Applied Study on the Jordanian Private Hospitals, European Journal of Business and Management.
3. Pereira, Vijay. Budhwar, Pawan. Temouri, Yama. Malik, Ashish. Tarba, Shlomo. (2020), Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms, Journal of International Management by Elsevier Inc.
4. Elali, Wajeeh, (2021), the Importance of Strategic Agility to Business Survival during Corona Crisis and Beyond, the International Journal of Business Ethics and Governance (IJBE) by EuroMid Academy of Business & Technology.
5. Mills, Bamidele Roseline. Keremah, Onayante Monday, (2020), Crisis Management and Organisational Agility: A Theoretical Review, International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS).
6. Coombs, W. Timothy. Laufer, Daniel, (2017), Global Crisis Management – Current Research and Future Directions, Journal of International Management by Elsevier Inc.
7. Nnamdi N., Isirimah. Onuoha, B. Chima, (2020), Crisis Management and Organizational Resilience in telecommunications firms in Rivers State, International Journal of Advanced Academic Research (Business and Economic Development).
8. Cushnahan, Gavan, (2015), Crisis Management in Small-Scale Tourism, Journal of Travel & Tourism Marketing, the Haworth Press Inc.
9. Koronis, Epaminondas. Ponis, Stavros, (2018), better than before: the resilient organization in crisis mode, Journal of Business Strategy by Emerald Publishing Limited.
10. Al Zoubi, Orwa Mahmoud, (2019), The Impact of practice Strategic Adaption on Economic Crisis Management Strategies under the Circumstances of War - Syrian Case from 2011 to 2018, Arab Journal of Administration.
11. Ratten, Vanessa, (2020), Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies by Emerald Publishing Limited.

12. Abu Naila, Areej Saad Hassan. Hasan, Anwar Mustafa, (2021), Crisis Management Strategy in Light of Just in Time–Knowledge Management (JIT-KM): Case Study in the Central Bank of Iraq, Journal of Archaeology of Egypt.
13. Tachkova, Elina R., (2020), Enhancing post-crisis communication through memorials: the case of the bonfire crisis at Texas a & M, International Journal by Emerald Publishing Limited.
14. Durst, Susanne. Henschel, Thomas, (2021), COVID-19 as an accelerator for developing strong(er) businesses? Insights from Estonian small firms, Journal of The International Council for Small Business.
15. Crise, Michelle. Behary, Uys, (2021), Company Crisis Management in Facing the Covid Pandemic 19, Journal Digmensie Management and Public Sector.
16. Abdalla, Mohammed. Alarabi, Louai. Hendawi, Abdeltawab, (2021), Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions, Journal Information by the authors Li-censee MDPI, Basel, Switzerland.
17. Nizamidou, Christina. Vouzas, Fotios, (2020), The contribution of preoccupation with failure to TQM, crisis management and HR aiming to overcome crises, The TQM Journal by Emerald Publishing Limited.
18. Liu, Bingjie. Gray, Lori Pennington, Klemmer, Louisa, (2016), using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs, Journal of Hospitality and Tourism Technology by Emerald Group Publishing Limited.
19. Bhaduri, Raka M., (2019), Leveraging culture and leadership in crisis management, European Journal of Training and Development by Emerald Publishing Limited.
20. Coccia, Mario, (2020), Critical Decisions in Crisis Management, CNR -- National Research Council Of Italy & Yale University, Yale School Of Medicine, USA.
21. Al-Khalidi, Hasan Mohammed, (2019), the Role of Administrators of Professional Football League Clubs in Sports Crisis Management, Sport Science.
22. Ahammad, Mohammad F., Glaister, Keith W. Gomes, Emanuel. (2020), Strategic agility and human resource management, Human Resource Management Review by Elsevier Inc.
23. Esazadeh, Hamzeh. Ragheb, Ghodratoalahe Bagheri. Kordnaeij, Asadollah. Karimi, Asef. Soltani, Morteza, (2020), Designing a Model of Factors Influencing Strategic Agility in Small and Medium-Sized Sport Enterprises, Archives of Pharmacy Practice, Sport Management.
24. Djaja, Irwan. Arief, Mts, (2015), the Impact of Dynamic Information Technology Capability and Strategic Agility on Business Model Innovation and Firm Performance on ICT Firms, American Scientific Publishers.
25. Vagnoni, Emidia. Khoddami, Soheila, (2016), Designing Competitivy Activity Model through the strategic agility approach in a turbulent environment, Emerald Group publishing Limited.
26. Ivory, Sarah Birrell. Brooks, Simon Bentley, (2017), Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility, Journal of Business Ethics, Springer Science & Business Media Dordrecht.

27. Hagen, Birgit. Zucchella, Antonella. Ghauri, Pervez Nasim, (2018), from fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization, International Marketing Review by Emerald Publishing Limited.
28. Vaillant, Yancy. Lafuente, Esteban, (2019), the increased international propensity of serial entrepreneurs demonstrating ambidextrous strategic agility a precursor to international marketing agility, International Marketing Review by Emerald Publishing Limited.
29. Kurniawan, Randy, Budiastuti, Dyah. Hamsal, Mohammad. Kosasih, Wibowo, (2020), the impact of balanced agile project management on firm performance: the mediating role of market orientation and strategic agility, Review of International Business and Strategy by Emerald Publishing Limited.
30. Weber, Yaakov. Tarba, Shlomo Y., (2014), Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility, California Management Review by the Regents of the University of California.
31. Mendonca, David J. Wallace, William Alan, (2014), A Cognitive Model of Improvisation in Emergency Management, IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics.
32. Gerald, Emejulu. Obianuju, Agbasi. Chukwunonso, Nosike, (2020), Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic, International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM).
33. Koronis, E., Ponis, S., (2018), A strategic approach to crisis management and organizational resilience, Journal of Business Strategy.
34. Younis, Zeinab Shawky, (2018), the Management of Strategic Agility Policy: Reflections on the Exponential Style of Leadership in Turbulent Times, European Journal of Management, the International Academy for Business and Economics.

B. Books:

35. Zykov, Sergey V., (2021), IT Crisisology: Smart Crisis Management in Software Engineering, in Springer Nature Singapore Pte Ltd.
36. Baum, Neil. Kahn, Marc J., (2020), the Business Basics of Building and Managing a Healthcare Practice, Springer Nature Switzerland.
37. Rogova, Galina. Scott, Peter, (2016), Fusion Methodologies in Crisis Management (Higher Level Fusion and Decision Making), Springer International Publishing Switzerland.
38. Muku, Komila Aima, (2017), Cyberspace and Crisis Management, Springer International Publishing.
39. Bowen, Shannon A. Lovari, Alessandro, (2020), Crisis Management, Springer Nature Switzerland.
40. Kaschner, Holger. (2020), Cyber Crisis Management Holger Kaschner (The practical handbook on crisis management and crisis communication), Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature.