

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الازمات التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية

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

الباحث: معزز جاسم محمد
Researcher: Muazaz Jassim Mohammad
muazaz.j@s.uokerbala.edu.iq

أ.د. أكرم محسن مهدي الياسري
Prof. Dr. Akram Mohsen Mahdi Al-Yasiri
dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq

(كلية الإدارة والاقتصاد _ جامعة كربلاء)

(Economics and Administration College- Karbala University)

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التأثير والارتباط للرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية كمتغير معتمد، في وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية لوزارة الداخلية العراقية. وتعد أهمية هذه الدراسة كونها من أولى الدراسات التي جمعت ما بين المتغيرين بصورة مجتمعة. واعتمد الباحث أبعاد الرشاقة الاستراتيجية استناداً لدراسة (Doz & Kosonen, 2009) بينما اعتمد أبعاد فاعلية إدارة الازمات التنظيمية استناداً إلى دراسة (Fildes, & Rose, 2004). وإن حجم المجتمع المبحوث (290) فرداً وبذلك بلغت حجم العينة المبحوثة (165) مديراً ضمن قيادات الوكالة انفاً بمستوى (مدير عام، مدير مديرية، مدير قسم). وتمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية بضعف الرؤية الإدراكية لعينة الدراسة للعلاقة ما بين متغيرات الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة. عدت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات. ومن اهم الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها هي: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الصدق البنائي التوكيدي، وتحليل معامل ارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، واهم البرامج الاحصائية كانت: Microsoft (SPSS _ V.23; Exce_2010; AMOS_V.23). ومن اهم الاستنتاجات (وجود علاقة تأثيرية إيجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير المعتمد)، ووصت الدراسة بضرورة تعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات بتحفيز مشاركة المديرين والعاملين وبمختلف المستويات الإدارية.

المصطلحات الدالة: الرشاقة الاستراتيجية، فاعلية إدارة الازمات التنظيمية.

Abstract:

This study aims to know the relationship of influence and link to strategic fitness as an independent change in the effectiveness of organizational crisis management as a certified variable in the Ministry of Administrative and Financial Affairs of the Interior Ministry. The importance of this study is one of the first steps combined together. The researcher adopted the dimensions of the strategic fitness based on the study (DOZ & Kosonen, 2009) while the dimensions of the management of the regulatory crisis depend on the basis of FILDDES, & Rose, 2004. The size of the resident society (290) has thus reached the size of the sample (165) as part of the agency leaders in Anva (General Manager, Director, Director, Department). The main problem was the weakness of cognitive vision for the study sample of the relationship between the variables of the study. The analytical descriptive approach was used during this study. I returned to resolve the main tool in data collection. One of the most important statistical methods and programs used in the data analysis and processing are: natural distribution testing and testing of tactical structural tranquility, analysis and regression analysis using

structural equation modeling, and most important statistical programs: (SPSS _ v.23; Microsoft EXCE_2010; Amos_v. 23). One of the most important conclusions (having a positive cosplay relationship of the three dimensions of its three dimensions) and recommended that the study should strengthen the role of strategic fitness in increasing the effectiveness of communications and the flow of information by stimulating the participation of managers and employees and in various levels of administrative levels.

Keywords: Strategic agility, the effectiveness of organizational crisis management.

المقدمة:

تتسارع الاحداث في بيئة الاعمال نتيجة التطورات التكنولوجية وتزامناً مع الظروف الديناميكية المضطربة الراهنة التي تعمل فيها جميع المنظمات وبمختلف أنواعها والتي تتسم بالغموض وعدم اليقين وخصوصاً في البيئة العراقية، مما ينعكس على شكل أزمات تضرب في عمق المنظمة ويؤدي الى تقويض نموها ما يؤثر على بقائها وقدرتها على التنبؤ بالتحديات المستقبلية وسبل مواجهتها او ادارت تلك الازمات وطرق التكيف معها، وفي خضم ذلك وبالرغم من حداثة مصطلح الرشاقة الاستراتيجية كفكر استراتيجي حديث في التخطيط الجيد لمساعدة المنظمات في النهوض بالمهام المناطة بها، وإدارة المتغيرات البيئية المتسارعة والمخاطر المحدقة بها التي قد تؤدي الى أزمات غير متوقعة، ولضمان استدامة بقائها ونموها ونجاحها وادارتها الفاعلة للازمات الحالية والمستقبلية التي قد تعصف بها، عن طريق أنشطتها وما تمتلكه من خبرات ومهارات وموارد تمكنها في سرعة اتخاذ قرارات فاعلة تضمن استجابتها و تكيفها مع الازمات الطارئة ، وبذلك اصبح من الضروري أن تمتلك المنظمات رشاقة استراتيجية كأسلوب تنظيمي واستراتيجية لإدارة وتقليل من حالة عدم اليقين الذي تواجهه المنظمات العامة في الوقت الراهن، ما يسهم في استقرار وتشخيص واكتشاف التحديات المستقبلية، واستغلالها للفرص المتاحة او المتوقعة، وامتلاكها مقدرات ديناميكية عالية تتلائم مع تلك المتغيرات لبيئة اعمالها، ومما تقدم انبثقت فكرة هذه الدراسة في بيان مدى أهمية العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد)، وفاعلية إدارة الازمات التنظيمية كمتغير معتمد بأبعادها (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية. وبذلك تهدف هذه الدراسة لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية) لوكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية. اذ تكمن أهميتها كونها من الدراسات الأولى في هذا المجتمع تتناول المتغيرين مجتمعين فضلاً على مستوى البلد. ولغرض تحديد عينة الدراسة اتجه الباحث الى اختيار العينة القصدية للدراسة، كونها من الاساليب التي تعطي دقة للباحث كونها غير عشوائية، وجرى استخدام جدول (Johnson, & Christensen,2008:242) للحصول على نسبة حجم العينة من واقع المجتمع الكلي، اذ بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (290) فرداً مقسمة على النحو الآتي (6مدير عام، و 37 مدير مديرية، و 247 مدير قسم)، وبناء على ذلك اصبح حجم العينة المطلوب استبيانها هو: (165) مدير، بواقع (6) مدير عام، و(37) مدير مديرية، و(122) مدير قسم. وإن أهم الأساليب الإحصائية والبرامج المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها هي: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الصدق البنائي التوكيدي، وتحليل معامل ارتباط (Pearson) وتحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، بينما تضمنت البرامج الاحصائية: (SPSS _ V.23; Microsoft Exce_2010; AMOS_V.23). واستنتجت الدراسة الى (وجود علاقة تأثيرية إيجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير المعتمد)، واوصت الدراسة بضرورة تعزيز تأثير الرشاقة الاستراتيجية في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات عن طريق تحفيز مشاركة المديرين والعاملين وبمختلف المستويات الإدارية

مما يعزز قدرة قياداتها في سرعة استجابتهم على اتخاذ القرارات المناسبة خلال الموقف الازموي. اذ تضمنت هذه الدراسة على أربع مباحث مقسمة على النحو الآتي:

المبحث الأول: تناول التأطير المنهجي للدراسة. بينما تناول **المبحث الثاني:** التطوير النظري للدراسة والمتعلقة بالمتغيرين (الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الازمات) والعلاقة ما بين المتغيرين. كما تضمن **المبحث الثالث** الجانب الميداني للدراسة واحتوى على اختبارات مصداقية وثبات مقاييس الدراسة، والوصف الاحصائي لآراء عينة الدراسة وتشخيصها حول متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. و**المبحث الرابع:** تناول الاستنتاجات والتوصيات والتي بدورها قد تسهم في تعزيز أداء الوكالة مدار البحث مستقبلاً.

المبحث الاول - التأطير المنهجي للدراسة

اولاً- مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة وعلى مختلف انواعها وخصوصاً وزارة الداخلية العراقية ازمات متعددة نتيجة الظروف الراهنة التي يمر بها البلد وخصوصاً خلال فترة اعداد هذه الدراسة من الناحية الاقتصادية والسياسية والامنية والصحية مما يضع الوزارة في صدارة مواجهتها للازمات او الحد من اثارها والتي تتسم بالغموض والمفاجئة والتعقيد ، مما تلقي بظلالها على قدرة الوزارة في تحقيق اهدافها، وتقديم الخدمات ومن جانب اخر تتجسد مشكلة الدراسة في ضعف الرؤية الادراكية لقيادات الوزارة مدار بحث هذه الدراسة في مدى ادراكهم لأهمية دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة) ومدى تطويرها لقدرتها على الاداء عن طريق زيادة فاعلية ادارتها للازمات التنظيمية المتمثلة بأبعادها الثلاثة (سرعة قرار الاستجابة، حشد وتعبئة الموارد، الاتصالات وتدفق المعلومات)، وبناء على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات الآتية:

- 1- مدى توفر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، وحدة القيادة) في وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية من وجهة نظر المبحوثين.
- 2- مدى توفر فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بأبعادها (سرعة قرار الاستجابة، حشد وتعبئة الموارد، الاتصالات وتدفق المعلومات) في وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية من وجهة نظر المبحوثين.
- 3- ما مستوى علاقة الارتباط والتاثير بين متغيري الدراسة بأبعادهما على مستوى تشكيلات الوكالة مدار عينة البحث
- 5- مدى اسهام الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في الوكالة مدار عينة البحث.

ثانياً- اهمية الدراسة:

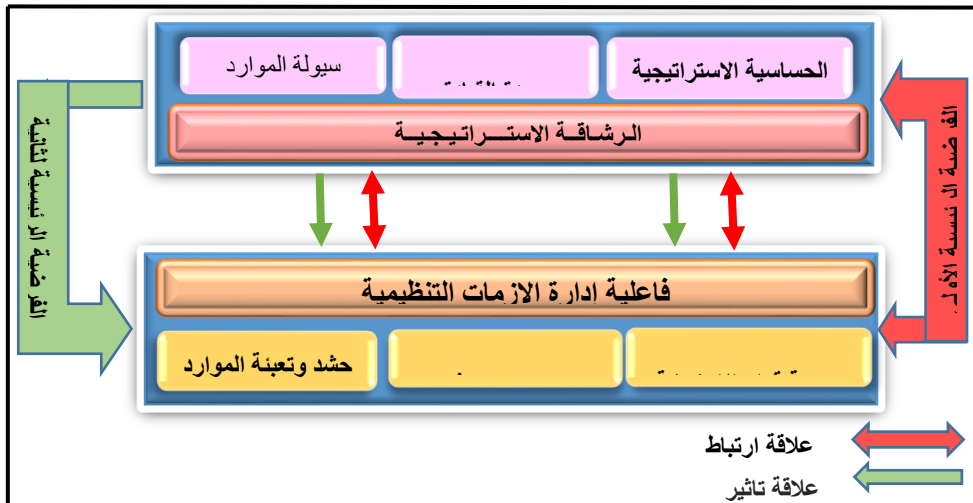
تعد أهمية هذه الدراسة في بيان أهمية العلاقة ما بين المتغيرين كون هذه الدراسة من الدراسات الاولى في البلد التي تناولت المتغيرين مجتمعين بالإضافة كونها من الدراسات الاولى التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية في وزارة الداخلية العراقية عينة البحث، ودور الرشاقة الاستراتيجية في اعدادها لخطط استراتيجية فاعلة تسهم في سرعة ادارتها للازمات التنظيمية، وإعادة الاستقرار والنمو للمنظمة، بالإضافة الى اثرائها للجانب النظري كمرجعاً علمياً للباحثين.

ثالثاً- اهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الاهداف يمكن ايضاحها بالآتي:
- 1- معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في الوكالة الادارية والمالية لوزارة الداخلية.
 - 2- تعزيز تأثير الرقابة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية لمديرين الوكالة الإدارية مدار البحث في الكشف المبكر عن الازمات وسبل مواجهتها في الوكالة مدار البحث.
 - 3- اكتشاف معوقات الرقابة الاستراتيجية التي تؤثر في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية لوكالة الوزارة مدار البحث.
 - 4- تحديد أي من ابعاد الرقابة الاستراتيجية أكثر تأثيراً في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية للوكالة مدار البحث.
 - 5- قياس مدى إدراك وممارسة مديري الوكالة مدار البحث لمقدرات الرقابة الاستراتيجية وفاعلية ادارتهم للازمات التنظيمية.
 - 6- يقدم البحث جانب عملي ميداني في قطاع الامن، بما يسهم في إضافة جهود معرفية تراكمية للمنظمات القطاعية في هذا المجال.
 - 7- تقديم عدد من التوصيات تعزيز مفهوم الرقابة الاستراتيجية وفاعلية ادارتهم للازمات التنظيمية لدى مدراء الوكالة المبحوثة.

رابعاً- المخطط الفرضي للدراسة:

يعد المخطط الفرضي للدراسة أحد المتطلبات الاساسية للبحث العلمي المنهجي كونه يعبر عن طبيعة علاقة الارتباط والتأثير لكل من المتغير المستقل المتمثل في الرقابة الاستراتيجية (Strategic Agility) بأبعادها والمتغير التابع المتمثل بفاعلية إدارة الازمات التنظيمية (The effectiveness of organizational crisis management) بأبعادها، وكما موضح بالشكل (1)،



الشكل (1) المخطط الافتراضي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث استناداً لعدد من الادبيات.

خامساً - فرضية الدراسة: لتحقيق اهداف هذه الدراسة واختبار المخطط الافتراضي، عن طريق الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الاولى:

(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين متغير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها وفاعلية ادارة الازمة التنظيمية) وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد (الحساسية الاستراتيجية)، وبين فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد (وحدة القيادة)، وبين فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد (سيولة الموارد)، وبين فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.

ب - الفرضية الرئيسية الثانية:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في متغير فاعلية ادارة الازمة التنظيمية) وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها (الحساسية الاستراتيجية)، في فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.

2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها (وحدة القيادة)، في فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.

3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها (سيولة الموارد)، في فاعلية ادارة الازمة التنظيمية بأبعادها الفرعية.

سادساً: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها ومقاييسهما:

اشتملت الدراسة على متغيرين اساسيين ولكل متغير مجموعة من الابعاد، وسنتناول تعاريفهما الاجرائية استناداً للمصادر الرئيسية لهذه المقاييس وكما يأتي:

أ- الرشاقة الاستراتيجية (المتغير المستقل):

اسلوب استراتيجي يسهم في زيادة قدرة المنظمة على الاستبصار والابتكار والابداع بما يعزز من سرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية استجابة وتكيفاً مع المتغيرات البيئية غير متوقعة والمتسارعة في الوقت والمكان المناسب وبطرق فاعلة وكفؤة، تسهم في تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية. وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير مقياس كل من {الشمري، 2019}، {الوخيان، 2015}، {Doz & Kosonen 2014} مع اجراء بعض التعديلات حسب اراء السادة الخبراء والمحكمين والموضح اسمائهم والقابهم العلمية وتخصصاتهم في الملحق (2)، حيث تضمن قياس هذا المتغير (16) فقرة موزعة على ثلاث ابعاد فرعية وهي (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد).

1- الحساسية الاستراتيجية: قدرة المنظمة على البصيرة العالية في استشراف المستقبل، وفهم وادراك المتغيرات البيئية الديناميكية للتطورات الاستراتيجية، واستشعار اشارات الضعف بشكل مبكر وكشف التهديدات والفرص المستقبلية، لبناء رؤى وافكار مستقبلية استجابياً لتلك المتغيرات، لتمكينها من تحقيق رؤيتها ورسالتها و اهدافها الاستراتيجية، ويجري ذلك عن طريق انشطتها الاستراتيجية المتمثلة في رؤيتها المستقبلية، والانفتاح على اكبر قدر من المعلومات والابتكار واقامة العلاقات مع مختلف الاشخاص والمنظمات وتشجيع الحوار البناء العالي.

2- وحدة القيادة: قدرة الادارة العليا في الوكالة الادارية والمالية على اتخاذ القرارات الجماعية السريعة والالتزام بنتائجها بعيداً عن القضايا الشخصية التي تبدد الجهود، في بيئة ديناميكية متسارعة، ما يتطلب من قادة الفرق والمديرين امتلاكهم مقدرات عالية تعزز قيم المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، واحترام الراي الاخر مما يشجع الحوار البناء مع

مختلف المستويات الادارية، ويسهم في اندماج الافراد داخل الفرق بما يزيد من ولائهم واعتقادهم بأهدافها وقيمها التنظيمية

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

ب- فاعلية ادارة الازمات التنظيمية (المتغير المعتمد):

وتمثل الممارسات القيادية لأعضاء فريق ادارة الازمة في قدرتهم على تجنب حدوث الازمات المتوقعة مستقبلا او الاعتقاد من قبل اصحاب المصلحة أن النتائج الناجحة ذات التأثيرات القصيرة وطويلة المدى للآزمات تفوق نتائج الفشل. كما اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Fildes, & Rose, 2004) بالإضافة الى رسالة الماجستير (لـ السوداني، 2016) كونها طبقت ضمن مجتمع بحث الدراسة الحالية واثبت فاعليته، مع بعض التعديلات التي اجريت حسب اراء الخبراء والمحكمين وكما موضح في الجدول (1)، اذ تضمنت (15) فقرة مقسمة على ثلاث ابعاد فرعية وهي (سرعة قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد).

1- سرعة قرار الاستجابة: وتمثل الاعتراف بالآزمة مما يتطلب اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على الأرواح والممتلكات، وتقديم البدائل المناسبة ضمن الامكانيات المتاحة لتمكين قادة الوكالة المبحوثة من اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الازمات او الحد منها، وفي حال عدم وجود تخطيط مسبق يعتمد متخذ القرار على القرار الحديسي.

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

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

جدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية ومقاييسها

| المقياس | عدد الاسئلة | تسلسل الاسئلة | المتغيرات | | ت |
|--|-------------|---------------|---------------------------|--------------------------------|---|
| | | | الابعاد الفرعية | الرئيسية | |
| (Doz & Kosonen 2014) , (الوخيان ، 2015) | 5 | 5 - 1 | الحساسية الاستراتيجية | الرشاقة الاستراتيجية | 1 |
| (Doz & Kosonen 2014) (الشمري، 2019) , (الوخيان، 2015) | 5 | 10 - 5 | وحدة القيادة | | |
| (Doz & Kosonen 2014) (الشمري، 2019) , (الوخيان، 2015) | 6 | 16 - 10 | سيولة الموارد | | |
| (Fildes, & Rose, 2004), (السوداني، 2016) | 5 | 21 - 16 | سرعة قرار الاستجابة | فاعلية إدارة الازمات التنظيمية | 2 |
| | 5 | 26 - 21 | الاتصالات وتدفق المعلومات | | |
| | 5 | 31 - 26 | حشد وتعبئة الموارد | | |

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

سادساً- وصف مجتمع وعينة الدراسة

لغرض تحديد عينة الدراسة اتجه الباحث الى اختيار العينة القصدية للدراسة، كونها من الاساليب التي تعطي دقة للباحث كونها غير عشوائية، اذ شملت عينة الدراسة مديري وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية بدرجة (المديرون العامون، ومديرو المديريات ومديرو الاقسام) و استُخدم جدول (Johnson, & Christensen,2008:242) للحصول على نسبة حجم العينة من واقع المجتمع الكلي، واطهرت احصائيات جدول (Johnson, & Christensen) الحجم الكلي لمجتمع الدراسة بواقع (290) فرداً مقسمة على النحو الآتي (6مدير عام، و 37 مدير مديرية، و 247 مدير قسم)، وبناء على ذلك اصبح حجم العينة المطلوب استبيانها هو: (165) مدير، بواقع (6) مدير عام، و(37) مدير مديرية، و(122) مدير قسم، ويوضح الجدول (2) البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.

الجدول (2) وصف لعينة الدراسة

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة.

سابعاً - الأساليب الإحصائية:

من اجل الوصول الى اهداف الدراسة استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ومعالجتها واختبار صحة فرضية الدراسة، اذ استخدم لبيان مدى الصدق والثبات أساليب (التحليل العاملي التوكيدي، معامل الثبات كرونباخ الفا، اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف- سميير نوف)، وشملت الادوات الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، الأهمية النسبية)، وتضمنت الأدوات الإحصائية التحليلية (معامل ارتباط Pearson) وتحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لبيان العلاقة والتاثير بين متغيري الدراسة)، كما استخدم الباحث عدد من البرامج الإحصائية والمتمثلة في برنامج (SPSS _ V.23; Microsoft Exce_2010; AMOS_V.23) من اجل تحليل البيانات ومعالجتها.

المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية:

1- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

إنّ ترجمة كلمة رشاقة (Agility) في قاموس (Oxford) تشير الى السرعة والحركة ذات المقدرة على التفكير بذكاء وبسرعة، كما وتدلّ الرشاقة من ناحية منظمات الاعمال إعادة تشكيل المنظمة لأعمالها بطرق سريعة، استجاباً للمتغيرات البيئية الديناميكية والتكيف معها، (Yusuf, et al, 1999:36). وتشير الادبيات الى أنّ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية تعود جذوره الى عام 1991 نتيجة لبحث قام به فريق متخصص من المديرين التنفيذيين ومستشارين من مختلف التخصصات خلال مؤتمر عقد في جامعة (Lehigh) والذي كان برعاية حكومة الولايات المتحدة الامريكية حيث عد نقطة الانطلاق لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية، (Yeganegi & Azar, 2012: 2537). ووضح (Doz & Kosonen, 2010: 381) بانها تجعل المديرين التنفيذيين أكثر وعياً وانتهاهاً لبيئتهم بما يمكنهم من مواجهة الأزمات او تجنبها بنجاح. و اضاف (Abu-Radi, 2013 :15) بانها تساعد المنظمة في الاستفادة من الافراد والمعلومات عن طريق تشجيع الإبداع والمبادرة الفردية، وتمكين انسيابية التدفق الحر للمعلومات وتبادل الأفكار، بشكل تشاركي داخل المنظمة ومع المنظمات الاخرى، وجعل الاستراتيجية والأبعاد الاستراتيجية أكثر رشاقة بدلاً من التركيز عليها كقدرة أداء. وأشار (رضوان، 2014 :4) الى أنها تمكن من انجاز الاعمال غير المخطط لها بالإضافة الى القيام بالأنشطة مبتكرة استجابةً الى التحولات غير المتوقعة في اتجاهات السوق والعملاء. وبين (Sushil & Chroust, 2015:V) إنّ إمكانية خلق الرشاقة كمتغير استراتيجي يجري عن طريق التغييرات في القيادة (التدوير الوظيفي) وهندرة العمليات، والابتكارات الخلاقة ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتوجه نحو التعلم، بالإضافة الى ضرورة أنّ تتمتع المنظمات بمقدرة عالية على التكيف والاستجابة للتعامل مع بيئتها الديناميكية وعدم اليقين. وقد عدها (KUMKALE, 2016: 121) بانها من العوامل المهمة لنجاح المنظمة كونها مرتبطة بعملياتها المستقبلية والتي تشمل على المرونة والسرعة والقدرات التي تسهم في تقليل مخاطر العمل. ويرى (Sampath & Krishnamoorthy, 2017 : 163) بأنها تمثل القدرة على الاستجابة بشكل (استباقي / تفاعلي) للتغيرات المتوقعة والمفاجئة باستخدام الموارد والمعرفة للتوصل إلى حلول مبتكرة على المدى القريب والبقاء على المدى الطويل، ولضمان استدامة ميزتها التنافسية عن طريق تجديد نموذج العمل

باستمرار. بينما عد (Nkuda,2017:3) الرشاقة الاستراتيجية بانها تشير الى امتلاك المنظمة قدرة على التنبؤ، والاستجابة بشكل استباقي واستراتيجي اتجاه نقاط (الضعف والتهديدات) للمتغيرات البيئية ذات التأثير العالي على استراتيجية المنظمة. كما تتضمن الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر (Wawarta & Heracleous, 2018: 115) عنصري الاستشعار والاستجابة، ويشير ذلك إلى قدرة المنظمة على التكيف استجابة للمتغيرات البيئية ويجب أن تكون الإدارة قادرة على استشعار التغيرات البيئية في الوقت المناسب وبطريقة مستمرة، والاستجابة بفاعلية عن طريق إعادة تشكيل المنظمة بطريقة تعزز قدرتها على التكيف. كما عرفها كل من (عبودي، وخروفة، 2018: 234) بانها ظاهرة تؤكد على التفكير الاستراتيجي ووضوح الرؤية بعيدة الامد بدلا من التخطيط الاستراتيجي، وتقديم الخدمات والمنتجات للزبائن في الزمان والمكان والسعر المناسب. ومن ناحية اتخاذ القرار فيرى (Prange & Hennig, 2019: 2) بانها تمثل الحرية والمقدرة على اتخاذ القرار في الاحداث المتسارعة، بغض النظر عما إذا كان هذا يؤدي إلى تغيير معرفي أو سلوكي. كما اوضح (الياسري و اخرون، 2019 : 22) بان على المنظمة امتلاك ثلاث مقدرات أساسية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية والتي تشمل على (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي (بوحددة القيادة)، وانسيابية الموارد). كما أشار (Omoush, 2020: 78) الى اسهامها في استثمار الفرص في الوقت المناسب خلال التغيرات البيئية ومواجهة الازمات بنجاح بصورة أكبر من المنافسين الضعفاء.

2- أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

اوضح (Ojha, 2008: iii) إنَّ القيمة الرئيسة للرشاقة الاستراتيجية تستمد من حقيقة أن المنظمات، التي تتسم بالرشاقة من الناحية الاستراتيجية، لديها القدرة على اجراء تغييرات سريعة على انشطتها في وقت اسبق من أولئك الذين لا يتسمون بها، مما يكسبها ميزة المبادرة الأولى. وأضاف (نوي و ضيف، 2011: 11) بانها تسهم في إيجاد مناخ تنظيمي يشجع على الابداع وخلق مقدرات فاعلة في صنع القرار للمستويات الدنيا وتشجيع المشاركة في توليد الأفكار الجديدة وعلى المستويات التنظيمية كافة. كما عد (Setili, 2014: 20) المنظمات التي تدمج الرشاقة في بيئة اعمالها تتصف بانها قادرة على الاتي أ- (الابداع والانفتاح على التغيير). ب- (اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية). ت- (الالتزام بالعمل المرن). ث- (الوعي الحاد والمستمر للتطورات والمتغيرات البيئية) ج- (الوضوح والموضوعية): أي أن تكون المنظمة أكثر مهارة في توقع ما قد يحدث والتعامل بعقلانية واستباقية مع أوجه عدم اليقين والمخاطر الكامنة في أي مبادرة جديدة أو اتجاه استراتيجي. كما يرى (Chamanifard et al:2015, 200) بأنها تسهم في تعزيز ثقافة رشيقة للمنظمة تتجلى أهميتها في تحقيق الكفاءة والفاعلية، ودعم الأنظمة الداخلية والهيكل والعمليات التنظيمية التي تنعكس في سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية، واتخاذ القرارات وتنفيذها بسرعة، وتمكين مشاركة الافراد وفرق العمل. وأوضح (حسين، 2018: 11) بأنها تسهم في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يضمن استدامة بقائها ونموها واستمرارية عملها ومواكبة التطورات. كما تكمن اهمية الرشاقة الاستراتيجية حسب راي (Wiraeus & Creelman, 2019: 13) بكونها تمثل عملية مترابطة بين سرعة استجابة المنظمة ومزامنتها بين معدل التغيير الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة اي يمكن للمنظمة أن تكون رشيقة عن طريق الابتكار والتطور والتكيف بشكل مستمر مع الحفاظ والتركيز على الاستراتيجية والعمل، بالإضافة الى الاستفادة من البيانات وتحليلها لمعرفة قدرتها على التنفيذ والاسهام في عملية صنع القرار

الاستباقي. واذاف (Ahammad, & et al, 2020: 2) الى أهميتها في قدرة المنظمة على معرفة الفرص واغتنامها بسرعة، وتغيير الاتجاه، وتجنب الاصطدامات. وأشار (محمد، 2020: 7) الى اهمية الرشاقة كونها تعد كقدرة حاسمة في تعزيز امكانية التَّبُصُر الاستراتيجي، حيث تسهم في امتلاك المنظمة حساسية في اغتنام الفرص وقدرة فطرية على التكيف الاستراتيجي والتشغلي في الأوقات المضطربة ذات الديناميكية العالية، مع زيادة امكانياتها على الابتكار والتجديد، المنافسة العالية.

3- ابعاد الرشاقة الاستراتيجية:

عن طريق ما ورد سابقاً تم اعتماد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية بناءً على دراسة (Doz & Kosonen, 2009) كونها الأكثر تداولاً ووسعها شيوياً في أغلب الدراسات لقياس متغير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة والتي يمكن توضيحها عن طريق المعادلة الأتية، {ابعاد الرشاقة الاستراتيجية = الحساسية الاستراتيجية + وحدة القيادة + سيولة الموارد}، و ستوضح تباعاً وكما يأتي:

أ- الحساسية الاستراتيجية: وهي حدة البصر وشدة الوعي في اكتشاف الإشارات الضعيفة نسبياً أو الإشارات المبكرة ومعالجتها، كما تتضمن قدرات تنظيمية مختلفة تسهم في صنع استراتيجية أكثر مشاركة أو انفتاحاً، عن طريق الحوار الاستراتيجي رفيع المستوى على ان يكون صادقاً وشفافاً (Doz, 2008: 4). وأشارت (Santala, 2009: 88) إن أفضل طريقة للحفاظ على الحساسية الاستراتيجية وتجديد المنظمة هو رفد المنظمة بدماء جديدة، يتمتعون باهتمامات ومقدرات تختلف عن الافراد العاملين فيها. ووضح (Clauss, & et al, 2019: 3) بان الحساسية الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على فهم التغيرات البيئية واستشعار التهديدات والفرص المستقبلية، والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية وتشمل على عدد من الأنشطة مثل تخطيط السيناريو والتنبؤ، والابتعاد عن نموذج العمل الخاص به للسماح بالتقييم النقدي وإنشاء بدائل جديدة، واكتساب منظور من الخارج للدخل من الزملاء الخارجيين. كما أن الحساسية الاستراتيجية تتضمن ثلاثة عناصر وهي: (Pesonen, 2010:12-13). 1- عمليات استراتيجية مفتوحة. 2- يقظة استراتيجية عالية. 3- الحوار الداخلي عالي الجودة.

ب- وحدة القيادة: يرى (Reichwald, & el., 2013: 49) وحدة القيادة بانها قوة ضرورية تعمل على تجميع الموارد المتباينة معاً، ومن القضايا المهمة هنا يجب على فريق الادارة العليا أن يكون قادراً على العمل كفريق حقيقي، كونها تتطلب اتخاذ القرارات الجماعية والالتزام بنتائجها. بينما عدها (اسماعيل، 2018: 21) بانها تمثل قدرة المنظمة على صياغة القرارات الاستراتيجية المهمة والسريعة، ومدى تمسك الافراد بالمنظمة وولائهم لها والاعتقاد القوي بأهدافها وقيمها واندماج الافراد في فرق العمل. واذاف (Mace, 2016: 41) بان هذه القرارات تأخذ غالباً في بيئة ديناميكية ومعقدة تتسم بعدم اليقين وارتفاع المخاطر وسريعة التغيير مما تتعكس على الافراد وتوفير الأموال وهذا ما يتطلب من المنظمة حصولها على قيادات تمتلك خصائص تحفز الافراد في اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف المضطربة كون ذلك يعد عاملاً تمكيناً استراتيجياً للرشاقة الاستراتيجية. وقد أشار (Doz, 2020: 11) الى نجاح

المنظمة يتوقف على نجاح وأداء كل عضو من أعضاء فرقتها، وبالمقابل يتوقف نجاح ومكافآت كل عضو على أداء الجميع، وهذا ما يتطلب التعاون مع الآخرين في الفريق الأعلى كشكل من أشكال المعرفة المتبادلة.

ج- سيولة الموارد: يرى (الكبيسي، ونوري، 2013: 180) انها تمثل قدرة المنظمة على تنظيم واعادة تخصيص الموارد لمجالات محددة، وتشتمل على ثلاث خصائص رئيسة وهي (تعبئة الموارد المالية وتعبئة الافراد والمعرفة وخلق هياكل نموذجية). كما وعدها (Doz & Kosonen, 2014: 14) القدرة على تخصيص الموارد والأموال والأشخاص والخبرة بسرعة لأغراض استراتيجية. وتوفر الركيزة الأساسية التشغيلية للرشاقة الاستراتيجية. وشدد على ضرورة أن تسير سيولة الموارد جنباً إلى جنب مع الحساسية الاستراتيجية. كما اشار (Liang, et al, 2018: 94) الى أحد المطالب الرئيسية لاكتساب الرشاقة الاستراتيجية عن طريق توفر مجموعات مختلفة من اصحاب المعرفة والمهارات والعقلية للاستجابة بسرعة لما هو غير متوقع وخلق بديل نمو استراتيجية جديد بكفاءة، والتي يشار إليها باسم المقدرات الجوهرية، وبذلك يُعدُّ التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة مطلب رئيس لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية وهذا ما يحتم على المنظمة الاستثمار بشكل كبير في تطوير رأس المال البشري عن طريق استراتيجيات مختلفة. وعد (العلي، 2020: 1) سيولة الموارد بانها قدرة المنظمة على الاستقطاب وتحريكها لمواردها ومهاراتها والخبرات الضرورية بمرونة، لبقائها واستدامة نموها وامتلاكها الميزة التنافسية.

ومن جانب اخر نرى في منظمات القطاع العام بانه تجري العادة بتخصيص الموارد يجري وفق خطط استراتيجية تستند على الموازنة السنوية، بالإضافة الى تقييدها بمجموعة من القوانين والتعليمات في ادارة هذه الموارد وتقلها وفق الاحتياجات، مما يقوض انسيابية الموارد وعمل المنظمة.

ثانياً: فاعلية إدارة الازمات التنظيمية:

تنوعت المفاهيم التي يرى فيها الباحثين الى الفاعلية التنظيمية فمنهم من ينظر اليها على انها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، وآخرون ينظرون لها كقدرة تمكن المنظمة عن طريقها الحصول على مواردها المتنوعة، بينما يرى آخرون بانها القدرة على البقاء واستمرار المنظمة، (سلمان، ومهاوي، 2016: 190). ولتحقيق ادارة الازمات بشكل فاعل بين (Mitroff, & et. al 1987: 291) يجب على المنظمة أن تكون على معرفة بجميع المراحل والخطوات المتضمنة في العملية الكاملة لإدارة الازمات، إضافة الى فهم الاختلافات بين تلك المراحل. ووضح (Mitroff & Anagnos, 2000: 50) أن مفهوم الإدارة الفاعلة للازمة تنحصر في سؤالين رئيسين: "ما مقدار الواقع الذي يمكن للمنظمة أن تتعلمه لتتعلم من نفسها فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف خلال الأزمات؟" و"ما مدى استعداد المنظمة للاستثمار لتصحيح نقاط ضعفها؟ وتحسين قوتها؟. كما بين (Boin, 2008 : 5) أن فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية تتجلى عندما يجري تجنب الأزمات المحتملة أو عندما يعتقد أصحاب المصلحة الرئيسيون أن النتائج الناجحة ذات التأثيرات القصيرة والطويلة الامد للأزمات تفوق نتائج الفشل. في حين عدها (الخفاجي، 2012: 140) بانها تمثل الممارسات القيادية للمنظمات المعاصرة مع بعضها والتي تسهم فيها الادارة بتوفير المعلومات وتحفيز الابداع وتشجيع المشاركة في اتخاذ قرارات فاعلة استجابةً للازمات المستقبلية عند ظهورها. بينما يرى (Tokakis, & et al, 2019: 40) أن الادارة الفاعلة للازمات تعتمد على قدرات اعضاء فريق ادارة الازمة في اتخاذ قرارات سريعة كون ادارة الازمة

تمثل عملية اتخاذ قرار جماعي. وأضافت (بيداويد، 2019: 95) بانها تمثل مزيج من المفاهيم، والمهارات، والخبرات، والكلفة، والوقت والتدريب والتطوير.

1- ابعاد فاعلية ادارة الازمات التنظيمية:

وستتناول ابعاد فاعلية إدارة الازمات التنظيمية وفق نموذج (Fildes & Rose, 2004) والذي تضمن تفاعل ثلاث عناصر وهي (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) وكما يأتي:

أ- سرعة قرار الاستجابة: تتزايد الازمات التنظيمية وتونها خلال الالفية الثانية، لذا يجب على المنظمات أن تستجيب للازمات وفق كل حالة تناسباً مع خصوصية الازمة القائمة. حيث تعد المنظمات التي تولي مسؤولية ادارة حالة الازمة الى فريق إدارة الازمات للاستعداد والاستجابة لها تحصد نتائج نجاح أكبر عند إدارة الازمات مقارنة بتلك المنظمات التي تولي مسؤولية إدارة الازمات على عاتق الافراد، (Boin, 2008 : 18). كما أن سرعة الاستجابة للازمات يتطلب عمليات ديناميكية، وتفكيراً وتنسيقاً رشيقاً للجهود عبر مختلف الجهات ذات العلاقة. وتزداد سرعة الاستجابة عندما تتوفر قنوات مسبقاً للاتصال واللوجستيات والسلطة مما تسهم بشكل كبير في ذلك، (Hunt, 2010 :750). وتمثل سرعة الاستجابة بفاعلية أحد اهداف ادارة الازمات خلال المتغيرات البيئية الديناميكية لتجنب الاخطار وازالة مسبباتها واعداد التدابير اللازمة للحد من اثارها، (عبد الرحمن و كاظم ، 2019 : 370).

وفيما يتعلق بقرار الاستجابة، فقد اوضح (محمد، 2016: 165) أن من أصعب القرارات التي تواجه المنظمة هي تلك القرارات المتخذة استجابةً لموقف الازمة، كون متخذ القرار يواجه ضغوطاً عالياً خلال تلك المواقف التي تتمثل بعدم وضوح الرؤية، ونقص المعلومات، وسرعة الاحداث، وضيق الوقت وتفاقم النتائج في حال استمرار الازمة وفي كل هذه الظروف يتطلب سرعة قرارات الاستجابة للسيطرة على الموقف للتقليل من تداعيات الازمة. بينما عدها (الفتلاوي، 2020: 88) بانها سرعة قرار الاستجابة اثناء حدوث الازمة هو اختيار البديل الافضل بين البدائل المتاحة والاعتراف بالازمة واتخاذ جميع الإجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على الاستقرار، حيث يجري بعدها تقييم الموقف الحالي والقادم لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليلها، وفي حال عدم وجود تخطيط وتنسيق استباقي مسبق لإدارة الازمة قد يعتمد متخذ القرار في هذه المرحلة على القرار الحدسي.

ب - الاتصالات وتدفق المعلومات: عرفت الاتصالات بانها عملية نقل واستقبال الأفكار والحقائق والآراء والاتجاهات والمشاعر بين افراد المنظمة وخارجها وبطرق شفوية او غير شفوية او كلاهما لتحقيق اهداف للمرسل او المستلم، وإن الاتصالات تعد بمثابة مفتاح للمستقبل خصوصاً بعد الثورة المعلوماتية، لذلك سيكون تخطيط وتنسيق الاتصالات وظيفة أساسية من وظائف القيادات والإدارات العليا في المنظمة، (داغر، وصالح، 2000: 380). كما اعتبر اخرون ان دور الاتصالات يعد من الأمور الأكثر فاعلية خلال الازمات لما تقدمه كمورد رئيس من المعلومات، وبسرعة كبيرة لمركز القرار او الجمهور، وإن المبدأ الرئيس للاتصالات هو "عدم الانعزال". خلال حدوث ازمة، (شيرمهون، 2011: 60). كما اثبتت الدراسات والابحاث المستخلصة من ادارة الازمات، إن الاتصالات لها تأثير مهم في الازمة، عن طريق سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت المعلومات متوفرة

وبسرعة كلما كان نجاح إدارة المنظمة على حشد وتعبئة مواردها وطاقات افرادها، مما يمكنها من كسب الراي العام المناهض لها او تحييده، (جاد الله، 2015: 95).

وفيما يتعلق بالمعلومات وأهمية تأثيرها الحيوي في إدارة الازمات أوضح (العنزي، 2010: 9) إن المعلومات الناتجة عن عملية الاتصال يجب أن تتصف بعدد من الخصائص وهي: (التوقيت المناسب، الشمولية، دقة المعلومات، الوضوح، المرونة، توافر المعلومات وسهولة الحصول عليها). ويرى كل من (شيرمهورن، 2011: 108) و (اسليم، 2007، 62) بان أهمية تأثيرها يتجلى عن طريق : 1- سرعة اتخاذ القرار لمواجهة الازمات وتحقيق الأهداف. 2- مساعدة صانعي ومتخذي القرار للوصول الى القرارات السليمة. 3- تعزيز الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الازمات. 4- تجنب المفاجأة: نتيجة قلة المعلومات او في حال عدم رفعها لمتخذ القرار في وقتها. واض

(عيد واخرون، 2017: 77) على المعلومات أن تكون ملائمة ونافعة ومفيدة وذات صلة بالقرار المراد اتخاذه، وهذا ما يتطلب معلومات متوقعة الحدوث خلال الفترة التي يغطيها القرار المراد اتخاذه للتنبؤ بالأحداث المتوقعة مستقبلاً، بالإضافة ان تكون مختلفة باختلاف البدائل للمساعدة في اتخاذ القرار .

ج - **حشد وتعبئة الموارد:** إن قدرة المنظمة على حشد وتعبئة جميع الطاقات والموارد المتوفرة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء الفريق والمجتمع، بالمخاطر التي تولدها الازمة مما يتطلب حشد واستنفار الطاقات لمواجهة الازمة ولضمان استمرارية المنظمة والبقاء، وإن التحديات الخارجية التي تواجهها المنظمة تسهم بشكل كبير في توحيد المجتمع وبلورة هوية موحدة ينضون تحتها الجميع لمواجهة هذه التهديدات، (جاد الله، 2015: 90). وأوضح (King, 2002: 237) لكي تستعد المنظمة للازمة يجب عليها تشكيل فرق ادارة الازمة لتطوير خطة إدارة الازمات وإن هذا الفريق يشتمل على مجموعة من الأشخاص متعددي الوظائف داخل المنظمة للتعامل مع أي أزمة، ويضم في عضويته عدد من الموظفين من جميع الإدارات داخل المنظمة، وإن هذه العملية تسمح للمنظمة بالاستجابة بفعالية عند مواجهة الازمات.

ثالثاً- العلاقة ما بين المتغيرين

يرى (طه، 2020: 1) أن (96%) من الخبراء يرجحون أسباب فشل المنظمات خلال وقت الازمات إلى عدم امتلاكها للرشاقة الاستراتيجية. بينما اشار (Mirandilla, 2012: 27) بان معهد إدارة الازمات أوضح أن غالبية الازمات وبنسبة (65%) تحدث نتيجة لقضايا فشلت المنظمات في إدارتها، و (35%) فهي حوادث مفاجئة أو أزمات دون بوادر دالة وغير مرغوب بها، ووضح (Jin, &at el, 2014: 75) أن الازمة تعد "تصور لحدث لا يمكن التنبؤ به يهدد التوقعات المهمة لأصحاب المصلحة ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة ويؤدي إلى نتائج سلبية". واضاف (Boin, et al, 2016: 5) بانها منعطف خطير في حياة المنظمة يهدد بقائها وتتسم بالضغط العالي والتهديد وعدم اليقين. وبذلك تعد الازمة حالة تهدد وجود المنظمة بينما تختص إدارة الازمة بالتعامل معها. وذلك لان ادارة الازمة تمثل علم وفن مواجهة الحالات الطارئة والمفاجأة ذات الخطورة العالية بسرعة وكفاءة وفاعلية عن طريق التنبؤ بالازمات قبل وقوعها مما تسهم في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات باستخدام التخطيط في ظل عدم اليقين وضيق الوقت

مما يتيح القدرة على التحكم والرقابة على الاخطار، وتقييم القرارات والحلول الموضوعة، وتنسيق عمليات المواجهة واستخدام الوسائل والاجراءات والانشطة كافة، مما ينتج استجابة استراتيجية لموقف الازمة (اسماعيل، 2013: 48 - 49). بينما تعد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر (Jamrog & McCann, 2006:21) قدرة المنظمة على التحرك بسرعة، بشكل حاسم وفعال، والقدرة على التغيير السريع وادارته والاستفادة منه عن طريق التعرف المبكر والسريع والفعال على الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة. والاستفادة منها في تجنب "الاصطدام" بالأحداث. بما يزيد من عصري الاستشعار والاستجابة (Wawarta & Heracleous, 2018: 115). واذاف (Sampath & Krishnamoorthy, 2017 : 163) ضرورة أن تكون الاستجابة بشكل (تفاعلي/ استباقي) في استخدامها لمواردها خلال المتغيرات الديناميكية للبقاء بشكل طويل. كما يرى (Nkuda,2017:3) إن الرشاقة الاستراتيجية تشير الى امتلاك المنظمة قدرة على التنبؤ، والاستجابة بشكل استباقي واستراتيجي اتجاه نقاط (الضعف والتهديدات) للمتغيرات البيئية ذات التأثير العالي على استراتيجية المنظمة. ووضح (Abu-Radi, 2013: 28) أن المكونات الرئيسة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية هي: القدرة على الإحساس العالي، والاستعداد للتغيير، والتكيف الداخلي مع المتغيرات البيئية، والتكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية والتتقيب عن هذه الموارد داخلياً ومقارنتها خارجياً لمعرفة احتياجات بيئة العمل، ووجود قنوات تبادل المعرفة المادية والافتراضية.

المبحث الثالث: التأطير العملي للدراسة

أولاً- اختبار وتطوير اداة القياس

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

ولتحقيق الغرض من الاختبار الطبيعي للبيانات، تبنى الباحث اختبار كولمجروف-سميرنوف كونه من الاساليب الاكثر انتشاراً ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وطرق توزيعها وتلائمها مع حجم العينة الكبير المعتمد لدراسة، وعلى النحو الاتي :

أ. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ نلاحظ من الجدول (3) أن احصائية الاختبار قد بلغت (0.061) في حين بلغ مستوى المعنوية لاحصائية الاختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي أنه غير دال معنوياً، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير الرشاقة الاستراتيجية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (3) يوضح اختبار كولموغوروف-سميرنوف للمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية

Tests of Normality

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

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ب- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المعتمد فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي المتعلقة بمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، حيث نلاحظ من الجدول (4) أن احصائية الاختبار قد بلغت (0.062) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى (0.05) اي إنه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار .

الجدول (4): يوضح اختبار كولموغوروف-سميرنوف للمتغير المعتمد فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

Tests of Normality

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

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23)

2- اختبار الصدق البنائي التوكيدي.

لغرض تقييم الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات، التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من معيارين هما:
(Hair et al., 2010: 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020: 12).

❖ تقديرات المعلمية (Parameter Estimates)

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

❖ مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

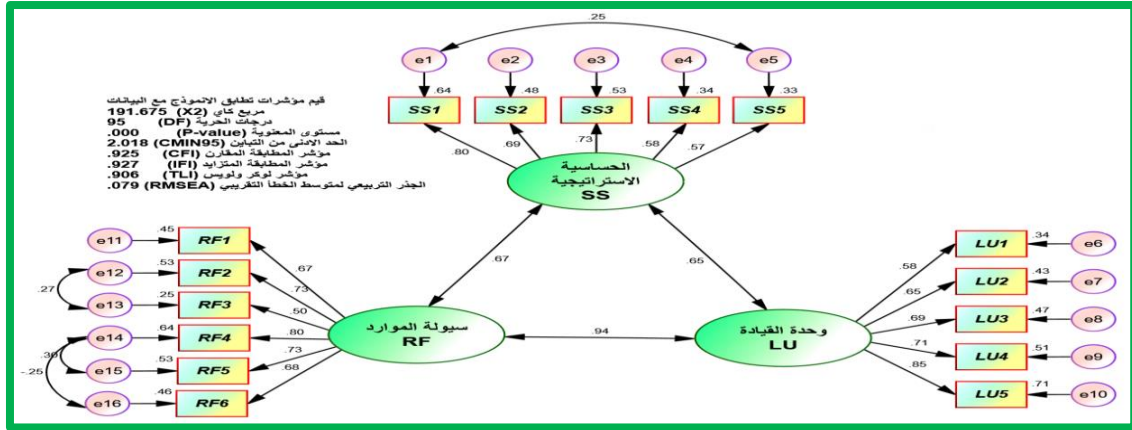
تستخدم مؤشرات مطابقة الانموذج، لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق عن طريق بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التحقق من ان البيانات التي جرى الحصول عليها التي تتسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة. وفي ضوء ما سبق كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما يأتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغير الرشاقة الاستراتيجية:

جرى قياس متغير الرشاقة الاستراتيجية عن طريق ثلاثة ابعاد فرعية هي (الحساسية الاستراتيجية (5) فقرات، وحدة القيادة (5) فقرات، سيولة الموارد (6) فقرات). اذ يتضح من الشكل (2) إن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (2) وإن جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.)

الظاهرة في الجدول (5) اتضح انها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء اربعة من مؤشرات التعديل

(Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الرشاقة الاستراتيجية يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (16) فقرة



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (5) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)

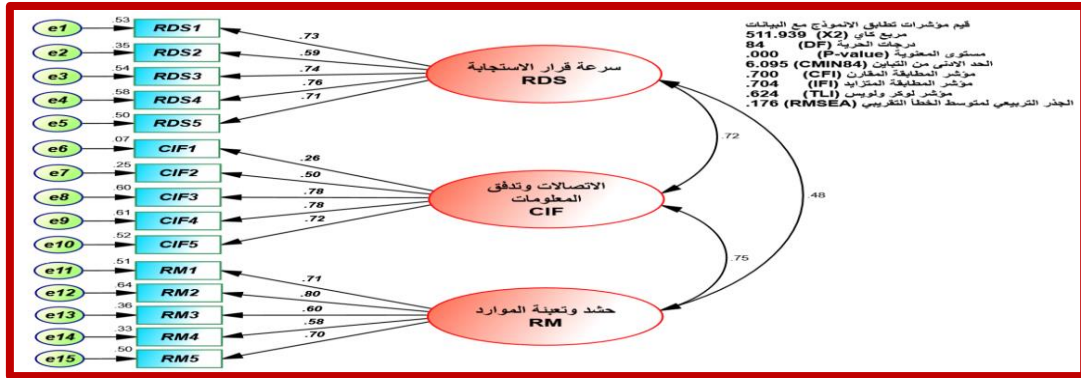
| Paths | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|--------------------------------|----------|------|--------|-----|
| SS1 <--- الحساسية الاستراتيجية | 1.000 | | | |
| SS2 <--- الحساسية الاستراتيجية | .875 | .099 | 8.863 | *** |
| SS3 <--- الحساسية الاستراتيجية | .931 | .101 | 9.248 | *** |
| SS4 <--- الحساسية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

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ب - التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية:

لقد جرى قياس متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بثلاث ابعاد فرعية (سرعة قرار الاستجابة (5) فقرة، الاتصالات وتدفق المعلومات (5) فقرة، حشد وتعبئة الموارد (5) فقرة). اذ يتضح من الشكل (3) أن كل مؤشرات مطابقة الأنموذج على سبيل المثال (CFI , IFI , TLI , RMSEA) كانت مؤشرات ضعيفة دون مدى القبول المحدد لها

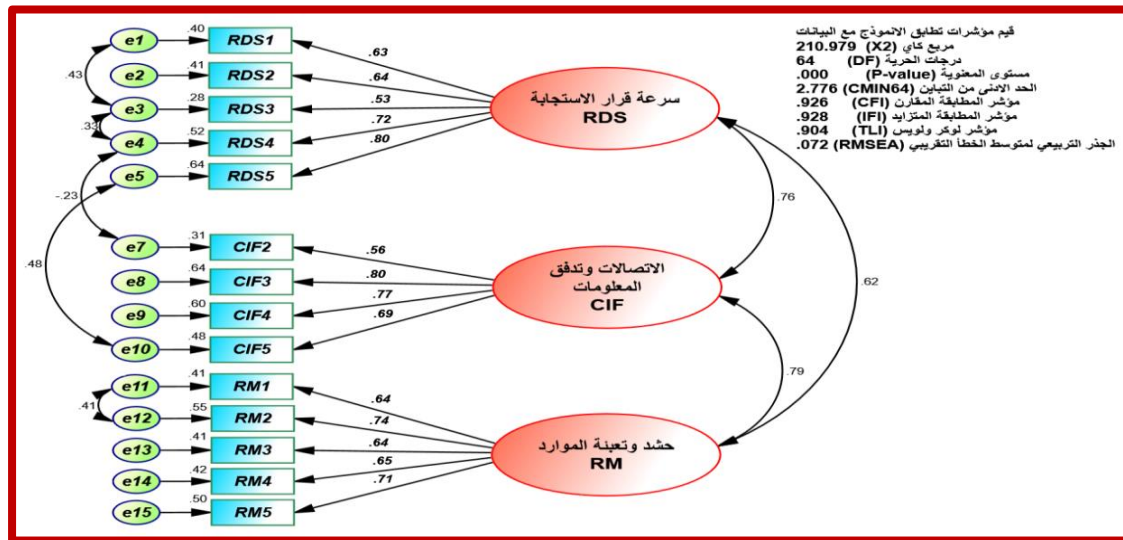
في القاعدة الخاصة بها ، مما يدل على وجود علاقات تباين مشترك بين الفقرات بسبب هذا الضعف في هذه المؤشرات ، وهذا يوجب على الباحث الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج والتي تسهم في معالجة وتقييد ارتفاع نسب التباين المشترك بين اخطاء القياس لبعض الفقرات والتي سببت انخفاض مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي ، وبأقل عدد ممكن من مؤشرات التعديل. كما يتضح من الشكل (3) أن تقدير المعلمة المعيارية للفقرة (CIF1) كان دون (0.40) اذ بلغ (0.15) وهذا يوجب حذف هذه الفقرة لعدم تلائمتها مع اجابات العينة على مستوى الوكالة الادارية والمالية في وزارة الداخلية عينة الدراسة.



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لقياس متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية قبل التعديل

المصدر : مخرجات البرنامج (Amos V.23)

وبعد حذف الفقرة أنفة الذكر والقيام بـ(5) من مؤشرات التعديل بين فقرات المقياس للسيطرة على علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس الخاصة ببعض الفقرات، اتضح أن جميع مؤشرات مطابقة الأنموذج مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة، وكما يتضح في الشكل(4). كما نلاحظ أن جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير بفقراته، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) أتضح إنها نسب معنوية وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها وبذلك يتضح أن متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (14) فقرة قياس حسب وكالة الوزارة عينة الدراسة.



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لقياس متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بعد التعديل

المصدر : مخرجات البرنامج (Amos V.23)

الجدول (6) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لقياس متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

| | Paths | Estimate | S.E. | C.R. | P | |
|------|-------|---------------------------|-------|------|--------|-----|
| RDS5 | <--- | سرعة قرار الاستجابة | 1.000 | | | |
| RDS4 | <--- | سرعة قرار الاستجابة | .834 | .095 | 8.747 | *** |
| RDS3 | <--- | سرعة قرار الاستجابة | .621 | .113 | 5.483 | *** |
| RDS2 | <--- | سرعة قرار الاستجابة | .742 | .089 | 8.300 | *** |
| RDS1 | <--- | سرعة قرار الاستجابة | .732 | .101 | 7.259 | *** |
| CIF5 | <--- | الاتصالات وتدفق المعلومات | .870 | .091 | 9.595 | *** |
| CIF4 | <--- | الاتصالات وتدفق المعلومات | .771 | .075 | 10.284 | *** |
| CIF3 | <--- | الاتصالات وتدفق المعلومات | 1.000 | | | |
| CIF2 | <--- | الاتصالات وتدفق المعلومات | .970 | .076 | 12.727 | *** |
| RM5 | <--- | حشد وتعبئة الموارد | 1.389 | .190 | 7.306 | *** |
| RM4 | <--- | حشد وتعبئة الموارد | .983 | .149 | 6.612 | *** |
| RM3 | <--- | حشد وتعبئة الموارد | 1.000 | | | |
| RM2 | <--- | حشد وتعبئة الموارد | 1.467 | .196 | 7.498 | *** |
| RM1 | <--- | حشد وتعبئة الموارد | 1.411 | .205 | 6.898 | *** |

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

3- اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس.

وبغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) الذي يعد من أفضل اساليب ثبات المقاييس السلوكية ومعامل الصدق الهيكلي الذي يمثل الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات كرونباخ الفا. وعن طريق الجدول (7) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادهما الفرعية قد تراوحت بين (0.716 - 0.913) اذ تعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات عالي في الدراسات الوصفية كونها ذات قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية، كما نلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (7): معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

| ت | المتغيرات والأبعاد | معامل كرونباخ الفا | معامل الصدق الهيكلي |
|---|--------------------------------|--------------------|---------------------|
| 1 | الحساسية الاستراتيجية | 0.821 | 0.906 |
| | وحدة القيادة | 0.830 | 0.911 |
| | سيولة الموارد | 0.832 | 0.912 |
| | الرشاقة الاستراتيجية | 0.913 | 0.956 |
| 2 | سرعة قرار الاستجابة | 0.827 | 0.909 |
| | الاتصالات وتدفق المعلومات | 0.716 | 0.846 |
| | حشد وتعبئة الموارد | 0.774 | 0.880 |
| | فاعلية ادارة الازمات التنظيمية | 0.900 | 0.949 |

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

4- اختبار الاتساق الداخلي:

اعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباط المعنوي بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير تلك الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد. ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، أي قوة علاقة الارتباط ومدى معنويتها في هذا المجال (Abu Naser & Al Shobaki , 2016: 12). وعن طريق الجدول (8) تتضح قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول انفاً الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والابعاد والفقرات من جهة اخرى، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

الجدول (8): الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

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

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

ثانياً: الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة.**1- وصف وتشخيص متغير الرشاقة الاستراتيجية.**

احتوت هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وابعاده اجمالياً ، اذ نلاحظ من الجدول (9) النتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.677) وبلغ الانحراف المعياري (0.648) وبلغ معامل الاختلاف (17.62%) وبلغت الاهمية النسبية (73.53%) ومما يستدل من ذلك أن متغير الرشاقة الاستراتيجية قد حصل على درجة عالية من الاهمية حسب اجابات افراد عينة البحث، مما يدل على ان وكالة الوزارة عينة الدراسة تمتلك رشاقة استراتيجية وتهتم بها بشكل كبير . وفيما يخص ترتيب ابعاد الرشاقة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى وكالة الوزارة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها حسب الاتي (وحدة القيادة، الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد) وعلى التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، ويوضح الجدول (9) ما اشير اليه انفاً.

الجدول (9): الاحصاءات الوصفية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده

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

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

2- وصف وتشخيص متغير فاعلية إدارة الازمات التنظيمية.

اشتملت هذه الفقرة على الاحصاءات الوصفية لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية وابعادها اجمالياً، حيث يوضح الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية والذي يقاس عن طريق ثلاثة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.458) وبلغ الانحراف المعياري (0.672) وبلغ معامل الاختلاف (19.45%) وبلغت الاهمية النسبية (69.15%)، ويستدل من هذه النتائج الاحصائية أن متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية قد حصل على درجة عالية من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، كما يتضح بان الوكالة مدار البحث تهتم بشكل فاعل في إدارتها للازمات التنظيمية. وعن طريق الجدول (10). نلاحظ ترتيب ابعاد فاعلية ادارة الازمات التنظيمية الفرعية ميدانياً على مستوى الوكالة عينة الدراسة على التوالي ووفق الاتي: (حشد وتعبئة الموارد، الاتصالات وتدقيق المعلومات، سرعة قرار الاستجابة) وفقاً لإجابات افراد العينة المبحوثة.

الجدول (10): يوضح الاحصاءات الوصفية لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بأبعاده

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % | الاهمية النسبية % | ترتيب الابعاد |
|----|--|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|
| 1- | سرعة قرار الاستجابة | 3.314 | 0.838 | 25.28 | 66.28 | 3 |
| 2- | الاتصالات وتدفق المعلومات | 3.492 | 0.725 | 20.76 | 69.84 | 2 |
| 3- | حشد وتعبئة الموارد | 3.567 | 0.703 | 19.71 | 71.33 | 1 |
| -- | المعدل العام لمتغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية | 3.458 | 0.672 | 19.45 | 69.15 | -- |

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

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية) ونلاحظ عن طريق الجدول (11) أن معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية، يشير الى نوع الاختبار (2-tailed)، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فإن هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (99%)، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

الجدول (11): يوضح معاملات الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

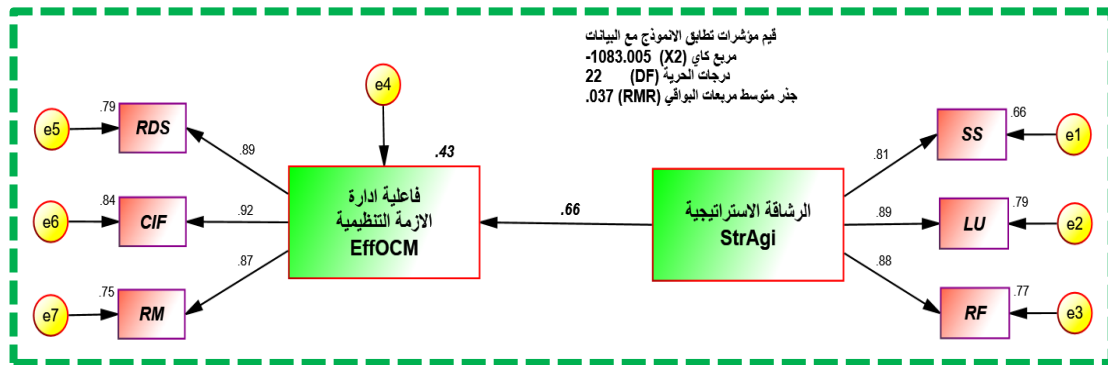
كما تشير نتائج الجدول (11) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الرشاقة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.656) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). واستناداً لما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

لأجل اختبار فرضية التأثير الرئيسية استند الباحث الى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات، كما تعد تقنية احصائية معقدة ومتعددة المتغيرات ومناسبة تماماً لاختبار العلاقات المختلفة المفترضة أو المقترحة بين المتغيرات بالمقارنة مع عدد من الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية وتمتاز بعدد من المزايا مقارنة بأساليب التحليل الاخرى (Nami & Koizumi, 2013: 23). وسيجري تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات وكما يأتي:

اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية) عن طريق الشكل (5) يتضح وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية، حيث نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=0.037) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.66) وهذا يدل على أن متغير الرشاقة الاستراتيجية يؤثر في متغير فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (66%) على مستوى وكالة الوزارة مدار بحث الدراسة. ومما يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من الرشاقة الاستراتيجية في وكالة الوزارة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية بنسبة (66%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) البالغة (11.118) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. وعن طريق الشكل (48) تبين أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.43) مما يدل أن متغير الرشاقة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في وكالة الوزارة عينة الدراسة أما المتبقية من النسبة والبالغة (57%) تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واستناداً لما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (5) تأثير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (12): يوضح مسارات ومعلمات اختبار تأثير الرشاقة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

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

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V. 23)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- تمتلك وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية عينة البحث رشاقة استراتيجية في إدارة عملها وخلال مواجهتها للازمات التنظيمية من اجل تحقيق استجابة عالية للمتغيرات البيئية الديناميكية، بما يسهم في تعزيز مواردها الرشيقة وينعكس بصورة إيجابية على أدائها الامني.
- 2- تمتلك الوكالة الإدارية عينة البحث حساسية استراتيجية اتجاه المتغيرات البيئية الديناميكية، وهذا ما يزيد قدرتها على استشعار تلك المتغيرات والتنبؤ بها باستمرار مما يمكنها من سرعة استجابتها وتكيفها مع الظروف المضطربة.
- 3- تولي كالة الوزارة عينة البحث اهتمام كبير بوحدة القيادة ويستدل من ذلك بان الوكالة المشار اليها تولي اهتمام في تنمية مهارات قياداتها وفرقها في اتخاذ القرارات السريعة والفاعلة، بالإضافة الى تمسك عاملها بمعتقداتها وقيمتها وولائهم لها.
- 4- تمتلك الوكالة مدار هذه الدراسة سيولة إدارة مواردها، ويستدل بانها تسعى الى تخصيص وتوزيع مواردها بمرونة وسرعة عالية وحسب الحاجة والضرورات المهمة.
- 5- تمتلك الوكالة الادارية مدار بحث هذه الدراسة فاعلية ادارتها للازمات التنظيمية، اذ يسهم ذلك في سرعة استجابتها للمتغيرات الديناميكية البيئية بصورة استباقية واتخاذ القرارات التي تتناسب مع تلك الظروف واستثمارها للاتصالات وتدفق المعلومات لتمكنها من حشد وتعبئة مواردها المختلفة في مواجهة الازمات التنظيمية الطارئة.
- 6- الوكالة الإدارية والمالية مدار البحث تمتلك الى حدٍ ما سرعة قرار الاستجابة وهذا ما يدل على ان الوكالة انفاً تسعى الى زيادة استجابتها للمتغيرات البيئية، عن طريق المسح البيئي بصورة شاملة ودورية، ومراجعة وتطوير خططها لتحديد البرامج الاستراتيجية في ادارة الازمات او التقليل من أثرها.
- 7- الوكالة الإدارية والمالية تمتلك نظم الاتصالات لتدفق المعلومات خلال ادارتها للازمات التنظيمية. ويستدل من ذلك ان الوكالة انفاً تسعى الى تطوير نظم اتصالاتها لتدفق المعلومات ومشاركتها مع جميع اقسامها بما يمكن متخذي القرار من اتخاذ قرارات فاعلة خلال الموقف الأزموي .
- 8- تولي وكالة الوزارة عينة البحث اهتمام عالي بحشد وتعبئة مواردها خلال حدوث الازمات، ويستدل بانها تهتم بشكل كبير لمختلف مواردها التنظيمية وتسعى لمناقلتها وتوفيرها بالوقت المناسب وفي المكان المناسب للاستفادة منها في تحقيق فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

- 9- قبول الفرضية الرئيسة الأولى لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الرشاقة الاستراتيجية وابعاده الفرعية الثلاثة على فاعلية إدارة الازمات التنظيمية، ويشير ذلك الى أن وكالة الوزارة عينة الدراسة تولي اهتمام برشاقتها الاستراتيجية وخطتها من حيث المتطلبات والإجراءات وامكانية الانتقال من خطة الى أخرى حسب الظروف والمواقف البيئية ومتغيراتها من شأنه أن يعزز فاعلية الوكالة في إدارة الازمات التنظيمية التي تمر بها.
- 10- قبول الفرضية الرئيسة الثانية لوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الرشاقة الاستراتيجية وابعاده الفرعية الثلاثة في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية، ويشير ذلك الى التأثير البارز لكل من بعد الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد ووحدة القيادة كلاً على حده في منح وكالة الوزارة عينة البحث الفاعلية عند إدارتها للآزمات التنظيمية.
- 11- اتضح عن طريق البيانات الديمغرافية بان وكالة الوزارة تولي اهتمام بتدريب ملاكاتها وخصوصاً القيادة وهذا ما يستدل على أن الوكالة تقوم بتخصيص جزء من مواردها المالية لدعم البرامج التدريبية لتطوير ملاكاتها الوظيفية.

ثانياً: التوصيات.

- 1- حث وكالة الوزارة مدار البحث الى زيادة إدراك قياداتها وفرقها بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية عن طريق استشعار التغييرات البيئية والتنبؤ بالأحداث من اجل زيادة فاعليتهم في إدارة الازمات التنظيمية.
- 2- السعي الى إيجاد نظم اتصالات ومعلومات فعال يسهم في رفد المديرين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من قدرتهم على سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة.
- 3- اعداد البرامج التخصصية في إدارة الازمات من اجل زيادة مقدرات العاملين على توليد بدائل تسهم في سرعة اتخاذ القرارات استجابةً للموقف الأزموي.
- 4- زيادة الاهتمام بالأفراد ذو المقدرات العالية وأصحاب الخبرات المتراكمة ومحاولة زجهم ضمن التشكيلات ذات الأداء الوطني.
- 5- انشاء مركز او شعبة متخصصة في ادارة الأزمات في الوزارة، وبناء فرق عمل يهتم بشكل أساسي في تحليل وتشخيص الازمات قبل وقوعها عن طريق القيام بمسح استباقي لأي حدث على أن ترفع نتائج المسح بتقرير بشكل فصلي الى الادارة العليا.
- 6- قيام وكالة الوزارة بإيجاد او تطوير ملاك وظيفي مؤهل ومدرب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، بالإضافة الى استثمارها لمواردها المعلوماتية في إيجاد البدائل المناسبة لمواجهة الازمات التنظيمية مما يسهم في تعزيز جهود وكالة الوزارة في مجال إدارة الأزمة التنظيمية.

المصادراولاً: - المصادر العربية

- 1- اسليم، وسام صبحي مصباح، (2007)، سمات إدارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
 - 2- اسماعيل، سماء جميل احمد، (٢٠١٨)، " مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين، غزة.
 - 3- إسماعيل، وائل محمد، (2013)، نظرية إدارة الازمة الدولية، الطبعة الاولى، مكتبة السنهوري، بغداد، العراق.
 - 4- بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا، (2019)، مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الازمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في معمل سمنت بادوش، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 123، 2019.
 - 5- جاد الله، محمود، (2015)، إدارة الازمات، دار اسمة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
 - 6- حسين ، وسام علي ، (2018) ، التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات/ العراق ، مجلة جامعة تكريت ، المجلد 2 ، العدد خ ص 2018،
- <http://37.48.73.109:8080/jspui/jspui/handle/123456789/803>
- 7- الخفاجي، عثمان إبراهيم احمد، (2012)، فاعلية ادارة ازمات منظمات الاعمال في عصر التقنية الادارية: دراسة فلسفية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 66، 2012.
 - 8- داغر، منقذ محمد، و صالح، عادل حرحوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، نينوى، العراق.
 - 9- رضوان، طارق رضوان محمد، (2014) ، اثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، جامعة طنطا ،جمهورية مصر العربية، العدد 3 ، 2014 ،
 - 10- سلمان، فاضل حمد، و مهاوي، رافد عبد الواحد، (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (94)، الصفحات (183-203)،
 - 11- شيرمهورن، (2011)، إدارة الازمات، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
 - 12- طه، صلاح عبد اللطيف، (2020)، الرشاقة الاستراتيجية.. كيف تجتاز المنظمات ازمة كورونا باقل الخسائر، مقالة في مدونات شبكة الجزيرة الإعلامية، تاريخ الوصول 3/5/ 2021 ، <https://network.aljazeera.net/ar>
 - 13- عبد الرحمن، وردة عبد الخالق و كاظم، زينب كامل، (2019)، اسهام مستلزمات نظم المعلومات الادارية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: بحث استطلاعي في ديوان وزارة الكهرباء، مجلة الدنانير ، العدد 17 ، 2019.
 - 14- عبودي، صفاء ادريس و خروفة، رغد محمد، (2018)، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول الى الرشاقة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ١٠٩ ، المجلد ٢٤ ، ٢٠١٨ .
 - 15- العلي، وجيه ، (2020)، الرشاقة الاستراتيجية في زمن الكورونا ، مقالة في صحيفة الاخبار العراقية ، 14-10-2020 ، <https://akhbaar.org/home/2020/10/276570.html>
 - 16- العنزي، محمد عبد الله، (2010)، إثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير - منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- 17- **عيد، صلاح بسيوني، وفليح، عبد المنعم، و أبو شناف، زايد سالم، و الزمر، عماد سعيد، (2017)،** المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القاهرة، مصر.
- 18- **الفتلاوي، احمد امين سالم، (2020)،** انعكاس التفكير الاستراتيجي على إدارة الازمة: بحث ميداني في ديوان وزارة الزراعة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 19- **الكبيسي، صلاح الدين، و نوري، سماء طه، (2013)،** تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، المجلد (1)، العدد (3)،
<https://www.iasj.net/iasj/article/92929>
- 20- **محمد، أشرف السعيد احمد، (2020)،** الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية في مواجهة جائحة كورونا (COVID 19) ضرورة حتمية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي لأكاديمية طبية المتكاملة للعلوم والتكنولوجيا بعنوان: التعليم عن بعد (التحديات والفرص)،
25-27 يوليو 2020.
- 21- **محمد، بهاء زكي، (2016)،** الاصلاح الاداري لمواجهة الازمات، دار الجواهري، بغداد، العراق.
- 22- **نوي، طه حسين و ضيف، أحمد، (2011)،** الاستعداد للتغيير الاستراتيجي عن طريق تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر جامعة سعد دحلب - البلدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تُنظم ملتقى دولي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 18-19/5/2011.
- 23- **الياسري، أكرم محسن، والحسناوي، حسين حريجة، والشمري، احمد عبد الله، (2019)،** الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية وتعزيز العلاقة بين الطاقة الامتصاصية والبراعة التنظيمية: بحث استطلاعي تحليلي لاراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنتلة في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد:8، العدد: 31، 2019.

ثانياً:- المصادر الأجنبية :

1. **Abu Naser, Samy S. & Al Shobaki, Mazen J.; (2016);** "The Impact of Management Requirements and Operations of Computerized Management Information Systems to Improve Performance (Practical Study on the employees of the company of Gaza Electricity Distribution)", First Scientific Conference for Community Development , 5-6 November, 2016 , Faculty of Economics and Administrative Sciences , Al-Azhar University of Gaza, Palestine, <https://philpapers.org/archive/NASTIO.pdf>
2. **Abu-Radi, Samer:(2013):**"Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals "; Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration; Faculty of Business; Middle East University
3. **Ahammad, Mohammad F.; Glaister, Keith W.; & Gomes, Emanuel; (2020),** "Strategic agility and human resource management", Journal Human Resource Management, Volume 30, Issue 1, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482218307435?via%3Dihub>
4. **Boin, Arjen; (2008);** "Crisis Management", VOLUME II, SAGE Publications Ltd, Printed and bound in Zrinski d.d. Croatia, <https://uk.sagepub.com/en-gb/mst/crisis-management/book232317>.
5. **Boin, Arjen; t Hart, Paul; Stern, Eric; & Sundelius, Bengt; (2016),** "Managing Crises: Five Strategic Leadership Tasks, In The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, Cambridge, (pp. 3-22), doi:10.1017/9781316339756.002.
6. **Chamanifard. Raheleh; Nikpour. Amin; Chamanifard. Sheida; & Nobarieidishe. Somayyeh, (2015),** "Impact of organizational agility dimensions on employees organizational commitment in foreign exchange office of Tejaral Bank", Iran, European

- online Journal of natural and social science, Vol.4, No.1, https://s7myhndroxjngypnb2ilzdo2fe-adv7ofecxzh2qqi-european-science-com.translate.google.com/eojnss_proc/article/view/4223/1945
7. **Clauss**, Thomas ; **Abebe**, Michael; **Tangpong**, Chanchai; & **Hock-Dopgen**, Marianne; (2019); "Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation"; Article in IEEE Transactions on Engineering Management; <https://www.researchgate.net/publication/333492809>
 8. **Doz**, Yves & **Kosonen**, Mikko , (2014); "Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State"; Publication Sitra Studies Series 80, Erweko, Helsinki 2014, August 18, 2014; <https://www.sitra.fi/en/publications/governments-future/>
 9. **Doz**, Yves L; & **Kosonen**, Mikko;(2010);" Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal"; International Journal of Strategic Management; Long Range Planning; Volume 43, Issues 2-3; <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
 10. **Doz**, Yves, & **Kosonen**, Mikko; (2009),"Strategic Agility as an Intangible Asset"; Intellectual Capital for Communities Conference, World Bank, Paris, May 29 2009 http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/wp-content/uploads/2010/09/YvesDoz_Keynoteday2amMay2009.pdf
 11. **Doz**, Yves; (2020); "Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute"; Human Resource Management Review, Volume (30), Issue (1), March 2020, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
 12. **Doz**, Yves ;(2008); "The need for strategic agility"; meeting Karl Moore spoke to Yves Doz , about strategies and management in uncertain times, newspaper The Globe and Mail(Online), Toronto, Canada, PUBLISHED DECEMBER 30, 2008 <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/yves-doz-the-need-for-strategic-agility/article20391771/>
 13. **Fildes**, Robert & **Rose**, Mary B.; (2004); Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence"; Article in Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 12, Number 3, September 2004, DOI: 10.1111/j.0966-0879.2004.00441.x
 14. **Hair**, Joseph F.; **Black**, William C.; **Babin**, Barry J.; & **Anderson**, Rolph E.; (2010); "Multivariate Data Analysis", 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, https://www.academia.edu/40813533/Sev_enth_Edit_ion_Multivariate_Data_Analysis_Hair_Black_Babin_Anderson.
 15. **Hunt**, Brian; (2010); "Risk and Crisis Management in the Public Sector" ; Public Management Review Journal , Volume 12, Issue 5, 2010, <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.512202>.
 16. **In'nami**, Yo; & **Koizumi**, Rie; (2013); "Structural Equation Modeling in Educational Research: A Primer", Sense Publishers, Rotterdam.
 17. **Jamrog**, Jay J. & **McCann**, Joseph E. ;(2006); "Agility and resilience in the face of continuous change: a global study of current trends and future possibilities, 2006-2016", American Management Association, Human Resource Institute, New York, American. <https://cmcoutperform.com/sites/default/files/AgilityandResilienceGlobalStudy.pdf>
 18. **Jin**, Yan; **Liu**, Brooke Fisher; & **Austin**, Lucinda L.; (2014), "Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses", Communication Research, Vol.(14), Issu.(1), P.P.(74- 94), DOI: 10.1177/0093650211423918
 19. **Johnson**, R. Burke; & **Christensen**, Larry; (2008); "Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches," 3rd Edition ,Sage Publication , Inc., Lose Angeles,

- https://ismailsunny.files.wordpress.com/2017/07/educational-research_-quantitat-r-robert-burke-johnson.pdf
20. **King**, Granville (2002); "crisis management and team effectiveness: a closer examination", journal of business ethics, vol.41, pp.235-249, <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021200514323#citeas>
 21. **KUMKALE**, İlknur; (2016); "Organization's Tool For Creating Competitive Advantage: Strategic Agility"; University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Management and Organization Department, Trakya, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, vol:02, no(03), http://www.ibaness.org/bnejss/2016_02_03/015_kumkale_new.pdf
 22. **Liang**, Liting; **Kuusisto**, Arja; & **Kuusisto**, Jari; (2018); "Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector", Theoretical Issues in Ergonomics Science, Vol.(19), Issue(1), 74-100, <https://doi.org/10.1080/1463922X.2016.1274456>
 23. **Mace**, Richard; (2016); "BUSINESS MODEL INNOVATION, BUSINESS MODEL ENABLERS AND THE STRATEGIC AGILITY PARADOX"; A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration; Capella University, September 2016; Published by ProQuest LLC; <https://search.proquest.com/openview/4404d68d76a9bda3a3c09fde8f767acf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
 24. **Mirandilla**, Kate Amaranto; (2012), "Sensemaking of Public Relations in Organisational Crisis Decision-Making", A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Communication, International Studies and Languages, University of South Australia, Adelaide, Australia, August 2012.
 25. **Nkuda**, Matthias O.; (2017); "Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings", British Journal of Economics, Management & Trade, Vol.(16), Issu.(1), P.P.(1-13), 2017; DOI: 10.9734/BJEMT/2017/30979
 26. **Ojha**, Divesh; (2008); "IMPACT OF STRATEGIC AGILITY ON COMPETITIVE CAPABILITIES AND FINANCIAL PERFORMANCE"; Dissertation Doctor of Philosophy Management , Graduate School of Clemson University,
 27. **Omoush**, Majd Mohammad; (2020); "Investigation the Relationship Bet ween Supply Chain Management Activities and Operational Performance: Testing the Mediating Role of Strategic Agility A Practical Study on the Pharmaceutical Companies"; journal International Business Research; Business Administration Department, Business Faculty, Tafila Technical University, Tafila, Jordan ,Vol. 13, iss. 2; 2020; URL: <http://doi.org/10.5539/ibr.v13n2p74>
 28. **Pesonen** ,Julius;(2010)."Strategy Agility in Production Networks"; Thesis Submitted to Gain the degree of Master in Science ,Tampere university of Technology, <https://trepo.tuni.fi/handle/123456789/6552>
 29. **Prange**, Christiane; & **Hennig**, Alicia; (2019); "From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns "; Journal of Creating Value, Vol.(5), issue: 2, P: 111-123, <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>
 30. **Reichwald**, Ralf; **Moslein**, Kathrin M.; & **Huff**, Anne Sigismund ;(2013); "Leading Open Innovation"; MIT Press, London, England, 25-1-2013, <https://books.google.iq/books?id=j-PxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar#v=onepage&q&f=false>
 31. **Sampath**, Gayathri; & **Krishnamoorthy**, Bala;(2017); "Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct"; International Journal of Business Excellence, vol:13,no:2;School of Business Management; Mumbai , India; <https://www.researchgate.net/publication/319069807>

32. **Santala**, Maarit; (2009); "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting"; Master's thesis Organization and Management; Department of Marketing and Management, HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
33. **Setili**, Amanda; (2014); "THE AGILITY ADVANTAGE: HOW TO IDENTIFY AND ACT ON OPPORTUNITIES IN A FAST-CHANGING WORLD"; First edition; Published by JosseyBass A Wiley Brand; San Francisco, USA, <https://www.pdfdrive.com/corporate-agility-a-revolutionary-new-model-for-competing-in-a-flat-world-e189785002.html>
34. **Sushil & Chroust**, Gerhard 2015 "Systemic Flexibility and Business Agility", Springer India- New Delhi. <https://www.springer.com/gp/book/9788132221500>
35. **Tokakis**, Vassileios; **Polychroniou**, Panagiotis; & **Boustras**, George; (2019), "Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents"; Safety Science, Volume(113), Pages 37-43, March 2019, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.013>
36. **Tomé-Fernández**, María; **Fernández-Leyva**, Christian; & **Olmedo-Moreno**, Eva María; (2020); "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants"; Sustainability, Vol.(12), No.(17), 6897. URI: <http://hdl.handle.net/10481/64422>.
37. **Wawarta**, Christina & **Heracleous**, Loizos, (2018); "Organizational Design for Agility, from Part II - Agile Strategy and Design"; Publisher: Cambridge University Press, DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108545884.009>.
38. **Wiraeus**, David; & **Creelman**, James; (2019); "AGILE STRATEGY MANAGEMENT in the DIGITAL AGE: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness"; Printing press palgrave macmillan, Switzerland, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5>
39. **Yeganegi**. Kamran; & **Azar**, Mohammed; (2012); "the effect of IT on organizational agility"; international conference on industrial engineering and operation management, Istanbul-Turkey, pp.2537-2544
40. **Yusuf**, Y. Y.; Sarhadi, M.; & Gunasekaran, A.; (1999); "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes", International Journal of Production Economics, Voi 62, doi: 10.1016 / S0925-5273 (98) 00219-9

ملحق (1)**استبانة خاضعة لأراء المحكمين**

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

الاستبانة**السادة المحترمون...** **تحية طيبة....**

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

وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- 3- يوجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا اتفق إلى حد ما ، لا اتفق تماماً)، نرجو منك وضع علامة (√) اسفل واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- 4- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة، وفي اي وقت ما تشاؤون. مع العلم أن المتغيرات الرئيسية معرفّة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولمنظماتكم التائق والنجاح ...

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

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

المحور (الاول): المعلومات التعريفية

ضع علامة () في المكان المناسب

1. النوع : ذكر أنثى
2. العمر : 35 سنة فما دون 45-36 55-46 56 فأكثر
3. التحصيل الدراسي : دبلوم بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
4. عدد الدورات التدريبية العامة التي شاركت بها :
داخل الوزارة . خارج الوزارة . خارج البلد .
5. عدد سنوات الخدمة : 5 سنوات فما دون 10- 6 15-11
20-16 21 سنة فأكثر
- 7- المنصب الوظيفي : مدير عام مدير مديرية رئيس قسم .
مسؤول شعبة .
- 8- الرتبة : فريق لواء عميد عقيد
مقدم رائد نقيب م. اول
موظف مدني

المحور (الثاني): فقرات قياس متغير الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية: Strategic Agility تعرف الرشاقة الاستراتيجية:

اسلوب استراتيجي يسهم في زيادة قدرة المنظمة على الاستبصار والابتكار والابداع بما يعزز من سرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية استجابة وتكيفاً مع المتغيرات البيئية الغير متوقعة والمتسارعة في الوقت والمكان المناسب وبطرق فاعلة وكفؤة، تسهم في تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وسيتم اعتماد الابعاد الفرعية (الثلاثة) الاتية لمقياس هذا المتغيرات.

اولاً: الحساسية الاستراتيجية

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

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق الى حد ما | لا اتفق الى حد ما | لا اتفق تماماً |
|----|---|-------------|----------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الوكالة الادارية والمالية لوزارة الداخلية |
| 1. | تمتلك حساسية استراتيجية اتجاه المتغيرات الخارجية وتدرج هذه المتغيرات في الخطة الاستراتيجية للمنظمة. | | | | |
| 2. | تستخدم اليات مختلفة لفهم التطورات الاستراتيجية في وقت مبكر. | | | | |
| 3. | تتكيف بسرعة وبشكل شامل وفي جميع اقسام المنظمة. | | | | |
| 4. | تشجع الحوار الداخلي المباشر وغير المباشر بين الجميع | | | | |
| 5. | تجمع بين عمليات استراتيجية موجهة خارجياً و عمليات تشاركية داخلية. | | | | |

ثانياً: - وحدة القيادة

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

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق الى حد ما | لا اتفق الى حد ما | لا اتفق تماماً |
|-----|---|-------------|----------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الوكالة الادارية والمالية في وزارة الداخلية |
| 6. | تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة . | | | | |
| 7. | يوجد مستوى عالي من التعاون والمشاركة بين أعضاء الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية . | | | | |
| 8. | تسعى لإدارة القضايا الاستراتيجية بشكل جماعي وبروح تعاونية . | | | | |
| 9. | تحرص على إلزام أعضائها بقراراتها بعيداً عن القضايا ذات التوجهات الخاصة. | | | | |
| 10. | تعتمد على التغذية الراجعة لاختيار أفضل الطرائق الممكنة خلال جميع مراحل عملها | | | | |

ثالثاً: - سيولة الموارد

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

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق الى حد ما | لا اتفق الى حد ما | لا اتفق تماماً |
|-----|---|-------------|----------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية |
| 11. | تمتلك القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة . | | | | |
| 12. | يمكن تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام. | | | | |
| 13. | يسمح لها الهيكل التنظيمي بتوزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام. | | | | |
| 14. | تمتلك عمليات منضبطة لتقييم الوحدات والعاملين، وتوزيع مواردها. | | | | |
| 15. | تمتلك اليات لتحديد المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة. | | | | |
| 16. | تحفز فرقها للتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتحسين وليس كواقع لإلقاء اللوم. | | | | |

المحور الثالث: فقرات قياس متغيرات فاعلية ادارة الازمات التنظيمية

فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: تتضح فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية عندما يتم تجنب الأزمات المحتملة أو عندما يعتقد أصحاب المصلحة الرئيسيون أن النتائج الناجحة للتأثيرات قصيرة وطويلة المدى للأزمات تفوق نتائج الفشل، وتعتمد فاعلية ادارة الازمة على قدرات اعضاء فريق ادارة الازمة في اتخاذ قرارات سريعة استجابياً للموقف الازموي. وسيتم اعتماد الابعاد الفرعية (الثلاثة) الاتية لمقياس متغيرات فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: -

اولاً: - سرعة قرار الاستجابة:

وتمثل الاعتراف بالازمة مما يتطلب اتخاذ كافة الاجراءات الوقائية اللازمة للحفاظ على الأرواح والممتلكات، وتقديم البدائل المناسبة ضمن الامكانيات المتاحة لتمكين قادة الوكالة المبحوثة من اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الازمات او الحد منها، وفي حال عدم وجود تخطيط مسبق يعتمد متخذ القرار على القرار الحدسي.

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق الى حد ما | لا اتفق الى حد ما | لا اتفق إطلاقاً |
|-----|--|-------------|----------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية |
| 17. | تسعى لربط تقييم حالة الأزمة مع استراتيجية اتخاذ القرار . | | | | |
| 18. | يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات . | | | | |
| 19. | تهتم بمراجعة وتطوير خطط ادارته الازمات باستمرار . | | | | |
| 20. | يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لمواجهة العديد من الازمات في ان واحد. | | | | |
| 21. | تتوافر البرامج الكافية في مجال ادارة الازمات . | | | | |

ثانياً: - الاتصالات وتدفق المعلومات:

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

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق | اتفق الى حد ما | لا اتفق الى حد ما | لا اتفق إطلاقاً |
|-----|---|-------------|------|----------------|-------------------|-----------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية | | | | | |
| 22. | تمتلك نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لإدارة الازمات وبالسرعة. | | | | | |
| 23. | تحدث البيانات والمعلومات حول نشاطات العمل باستمرار لمواجهة الازمة. | | | | | |
| 24. | يجري توثيق وخزن المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الازمات للاستفادة منها مستقبلاً. | | | | | |
| 25. | تركز على ضمان الشفافية والافصاح عن المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المناسب. | | | | | |
| 26. | توجد مراكز اتصالات متخصصة للازمات ومجهزه بكافة الأجهزة والامكانيات لضمان تدفق المعلومات عن الازمات. | | | | | |

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

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق | اتفق الى حد ما | لا اتفق الى حد ما | لا اتفق إطلاقاً |
|-----|--|-------------|------|----------------|-------------------|-----------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية | | | | | |
| 27. | تمتلك الموارد اللازمة لإدارة اعمالها | | | | | |
| 28. | تمتلك القدرة على توفير الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة في الوقت المناسب | | | | | |
| 29. | تسعى دائماً لتقليل الخسائر البشرية فضلاً عن الخسائر المادية التي تلحق بالعاملين عند وقوع الازمة. | | | | | |
| 30. | يتم التركيز على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند بروز الحاجة اليها. | | | | | |
| 31. | غالباً ما يجري مناقلة الموارد بين دوائر الوزارة عند حدوث الازمات . | | | | | |

الملحق (2)
قائمة أسماء السادة المحكمين

| ت | الاسم | التخصص | جهة العمل |
|-----|-------------------------------|--------------------------------|---|
| 1. | أ.د. ارادن حاتم خضير | إدارة استراتيجية - | كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية |
| 2. | أ.د. سعدون حمود جثير | إدارة تسويق | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد |
| 3. | أ.د. غني دحام | إدارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد |
| 4. | أ.د. قتيبة نبيل نايف | إحصاء - إحصاء تطبيقي | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد |
| 5. | أ.د. كاظم احمد جواد الجشعي | إدارة اعمال / ادارة عمليات | كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية |
| 6. | أ.د. ناظم جواد عبد | سلوك تنظيمي | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد |
| 7. | أ.د. وضاح صبري إبراهيم | إحصاء - إحصاء تطبيقي | كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية |
| 8. | أ.م.د. احمد كاظم بريس | إدارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء |
| 9. | أ.م.د. احمد عبد الله امانة | إدارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء |
| 10. | أ.م.د. حسين حريجة | موارد بشرية | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء |
| 11. | أ.م.د. حسين وليد حسين | إدارة استراتيجية | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جهاز الاشراف والتقويم العلمي |
| 12. | أ.م.د. سحر عباس حسين | إدارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء |
| 13. | أ.م.د. شفاء بلاسم حسن | إدارة استراتيجية | الكلية التقنية الوسطى - قسم إدارة الاعمال |
| 14. | أ.م.د. شهناز فاضل | ادارة استراتيجية | كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية |
| 15. | أ.م.د. صفاء جواد عبد الحسين | إدارة استراتيجية | الكلية التقنية الوسطى - قسم تقنيات السفر و السياحة |
| 16. | أ.م.د. عادل عباس حسين الجنابي | إدارة استراتيجية - سلوك تنظيمي | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء |
| 17. | أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ | إدارة انتاج و عمليات | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جهاز الاشراف والتقويم العلمي |
| 18. | أ.م.د. نداء صالح مهدي | إدارة استراتيجية | الكلية التقنية الوسطى - قسم إدارة الجودة |
| 19. | أ.م.د. وليد عبد الله | إحصاء - إحصاء تطبيقي | الكلية التقنية الوسطى - المكتب الاستشاري |
| 20. | أ.م.د. يزن سالم محمد | سلوك تنظيمي | كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء |

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