

المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد)

Strategic flexibility and its impact on crisis management

الباحث: ليث محمد جعفر الزبيدي¹

Researcher: Layth Mohammed Jaafar Al-Zubaidi

layth.mohammed@s.uokerbala.edu.iq

أ. م. د. عادل عباس عبد حسين الجنابي²

A. Pro. ph. D. Adel Abbas Abed

Hussein Al-Janabey

adil.a@Uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، ومرونة التوسع) في إدارة الأزمات في أبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) على مستوى مديرية مكافحة إجرام بغداد وأجريت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (85) فرداً من القادة العاملين في المديرية (رؤساء الأقسام ومعاونيه ورؤساء الشعب) وتم تحديد مشكلة الدراسة بعدة أسئلة أهمها ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات على مستوى مديرية مكافحة إجرام بغداد، وتكمن أهمية الدراسة في تمكين القيادات الأمنية من تطوير مهاراتهم المتعلقة بإدارة الأزمات وفق نهج المرونة الإستراتيجية، وأُعدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها باستعمال الأساليب والبرامج الإحصائية مثل: (SPSS, Amos), معامل الثبات، تحليل الارتباط البسيط، نمذجة المعادلة الهيكلية)، وكانت أهم الاستنتاجات (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير المرونة الإستراتيجية وتمييزها إيجابياً للنجاح إدارة الأزمات. المصطلحات الدالة: المرونة الاستراتيجية، إدارة الأزمات.

Abstract

This study aims to identify the impact of Strategic Flexibility in its dimensions (Human Capital Flexibility, Information Flexibility, and Expansion Flexibility) in Crisis Management in its dimensions (discovery of warning signals, preparedness and prevention, damage containment, recovery and learning) at the level of the Baghdad Crime Control Directorate. The study was conducted on an intentional sample. It is made up of (85) leaders working in the directorate (heads of departments, their assistants and heads of divisions). The problem of the study was identified by several questions, the most important of which is what is the impact of strategic flexibility in crisis management at the level of the Directorate of Combating Crime in Baghdad, and the importance of the study lies in enabling security leaders to develop their skills related to Crisis management according to the strategic resilience approach, and I adopted the descriptive analytical approach, The questionnaire was used to collect data and information and then analyze it using statistical methods and programs such as: (SPSS, Amos, reliability coefficient, simple correlation analysis, structural equation modeling), and the most important conclusions were (there is a significant effect of strategic flexibility on crisis management), and the study recommended the necessity of Work on developing strategic flexibility and developing it positively for successful crisis management.

Key terms: strategic flexibility, crisis management.

المقدمة

شهد العالم ومازال أنواع متعددة من التطورات والتغيرات التي زادت من اضطراب وتعقيد بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمات، وبسبب هذه التطورات و التغيرات أضحت مناهج العمل التقليدية وأسس الإدارة الروتينية غير صالحة في الوقت الحاضر، مما دعا الحاجة الى تحديث تعامل المنظمات مع بيئتها وفق مناهج وأدوات الإدارة الإستراتيجية وأحد هذه الأدوات المرنة الاستراتيجية إذ احتلت مكانة مهمة في التنظيم المعاصر وجرى الاعتراف بقدرتها على توفير ميزة تنافسية للمنظمات على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والممارسين كما اعتبرت المرونة الاستراتيجية من أساليب النجاح الاستراتيجي حيث يضمن هذا المفهوم التغير والتكيف المستمر للمنظمة وفق التقلبات البيئية المحيطة بها، ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمات تمر بتغييرات بيئية سريعة ومتلاحقة لأسباب مختلفة مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف في دوافعها وأسبابها، ومستويات حدوثها، ومدى تأثيرها ، ولهذا فقد اهتمت المنظمات المعاصرة في إدارة الأزمات عن طريق مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة لإدارة الوضع غير الطبيعي الذي تمر به المنظمات وفق خطط وبرامج معده مسبقاً لهذا الغرض من أجل تقليل أو وقف الآثار الضارة للأزمات واستعادة الوضع والتوازن الطبيعي الى ما كانت عليه المنظمة قبل الأزمة، وانطلاقاً من أهمية متغيرات الدراسة الفلسفية والميدانية وهي المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات على مستوى القادة الأمنيين في مديرية مكافحة إجرام بغداد، ظهرت الحاجة الى اختيار موضوع الدراسة، وتبلورت مشكلة الدراسة الاساسية في مدى قدرة القادة الأمنيين في تقديم المقترحات والحلول الناجحة التي تسهم في كيفية اعتماد المرونة الاستراتيجية في عملية إدارة الأزمات، هادفة الى تحقيق الفاعلية والنجاح في ذلك، وبغيت بلوغ المقاصد أعلاه قسمت الدراسة الى اربعة مباحث ، اذ تناول المبحث الاول منهجية الدراسة ، اما المبحث الثاني فقد اخص بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة ، في حين ركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للدراسة ، واختتمت الدراسة بالمبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول**منهجية البحث***اولاً- مشكلة البحث*

إن مشكلة البحث يمكن تمثيلها عن طريق انخفاض مستوى إدراك القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد عينة الدراسة لدور المرونة الاستراتيجية متمثلة في أبعادها (مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، ومرونة التوسع) ومحاولة اعتمادها بنجاح في إدارة الأزمات التي تمر بها المديرية عن طريق أبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقائية، احتواء الأضرار والتعلم) ، واستناداً لما تقدم يمكن النظر الى مشكلة الدراسة عن طريق التساؤلات الآتية : -

1. ما مستوى اهتمام القادة الأمنيين بالمرونة الاستراتيجية ؟
2. ما مستوى اهتمام القادة الأمنيين بإدارة الأزمات ؟
3. هل توجد علاقة تأثير للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات؟
4. هل توجد علاقة ارتباط فيما بين المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ؟
5. استناداً الى وجهات نظر القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام. هل تعزز المرونة الاستراتيجية كيفية تقديم المقترحات والحلول الناجحة في عملية إدارة الأزمات التي تمر بها المديرية ؟

ثانياً - اهداف البحث

- يمكن أن نوضح أهمية البحث من حيث بيان مدى اهتمام الباحث بمتغيراته في المديرية المبحوثة وفقاً للنقاط الآتية :-
1. استكشاف مستوى أهمية متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية ، إدارة الأزمات) في مديرية مكافحة إجرام بغداد.
 2. إنَّ الأفراد المستهدفين في هذه الدراسة هم القادة الأمنيين في مديرية مكافحة الأجرام ويمكننا عن طريق ذلك الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى الوعي والأدراك والفهم لتلك المهارات لدى هذه الفئة، والعمل على تنمية وتحسين مهاراتهم وقدراتهم .
 3. تبرز أهمية الدراسة الحالية عن طريق تقديم مقترحات وتوصيات تمتلك دوراً فاعلاً في تحقيق المرونة الاستراتيجية والقدرة على مواجهة تحديات وجود أزمات في بيئة مديرية مكافحة إجرام بغداد وعلى المستويين الداخلي والخارجي وتحديد الأسس الكفيلة لتطوير المهارات وجعلها جزءاً من منظومة ثقافة المديرية لتحقيق كفاءة وفاعلية أنشطتها وفق منظور المرونة الاستراتيجية.
 4. تستمد الدراسة الحالية أهميتها عن طريق سعيها الى سد الفراغ المعرفي فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية عن طريق مساهمتها في رفق مكتبة مديرية مكافحة إجرام بغداد وباقي المكتبات العلمية لأن تكون أحد المصادر للمتخصصين في هذا المجال و تحقيق الاثرء المعرفي المرغوب به.

ثالثاً - أهمية البحث

- لكي نوضح معنى أهداف البحث ، فأنها تعني الحلول المقدمة لمعالجة إشكالية البحث والحل هو ما يعد أو يسمى الهدف الذي يحل تلك الإشكالية ، وعليه فأنا نستطيع أن نحدد الأهداف الآتية:-
1. يمكننا عن طريق عملية البحث والدراسة التعرف على واقع ومستوى اهتمام وإدراك القادة الأمنيين لمتغير المرونة الاستراتيجية ومتغير إدارة الأزمات) والتي ينبغي دراستهما وتشخيصهما بتمعق.
 2. التعرف على مستويات علاقات الارتباط والتأثير إن وجدت فيما بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية (مرونة رأس المال البشري ، مرونة المعلومات ، مرونة التوسع) وبين متغير إدارة الأزمات بأبعادها الفرعية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية ،احتواء الأضرار ، استعادة النشاط ، التعلم).
 3. دمجت الدراسة الحالية بين موضوعين مهمين في مجال الفكر الإداري (المرونة الاستراتيجية و إدارة الأزمات) كمحاولة لتوضيح التفاعل الفكري فيما بينهما والعمل على تكوين أسس فلسفية جديدة .

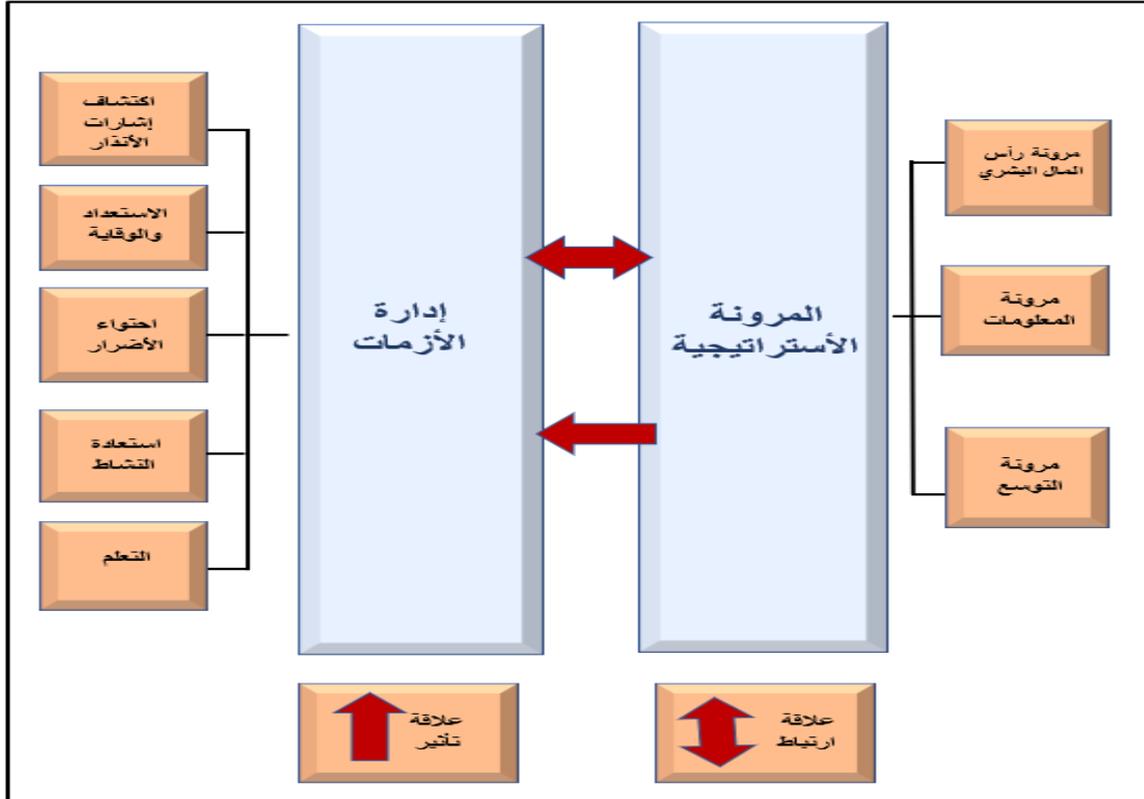
رابعاً - حدود البحث

لكل بحث حدود معينة يجب أن ينتهي عندها، كما لا يمكنها أن يطبق إلا على مجموعة محددة من المجتمع وليس على الجميع وفي قطاع ومنظمة محددة، وهذه الحدود هي:

1. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالقادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد.
2. الحدود المكانية: لقد تمثل مكان تطبيق الدراسة في مديرية مكافحة إجرام بغداد.
3. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية لهذه الدراسة من بداية شهر أيلول لعام (2019) والى بداية شهر أيلول من العام (2021) وهي المدة التي جرى خلالها اعداد وإكمال الجانب النظري والميداني للدراسة.

خامساً - مخطط البحث الفرضي

استناداً إلى الاطار النظري للبحث وما توصلت اليه النتاجات الفكرية المعاصرة للباحثين فيما يتعلق بمتغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية ، إدارة الأزمات) صمم مخطط البحث الفرضي ليبين مشكلة الدراسة وأهدافها وكما موضح في الشكل (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً- فرضيات البحث

تبين هذه الفقرة فرضيات الدراسة التي سيتم اختبارها احصائياً وتحليل وتفسير نتائجها لتقدم الدلالات الرقمية التي توضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وفي ما يأتي سيتم طرح هذه الفرضيات:-
الفرضية الرئيسية الاولى : - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات .
الفرضية الرئيسية الثانية : - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

سادساً- مجتمع البحث وعينته

أختار الباحث مديرية مكافحة إجرام بغداد لاختبار الفرضيات ميدانياً لأنها تعد من المديریات الفاعلة في وزارة الداخلية والمعروفة بأدائها المتفوق في اتخاذ القرارات المهمة عند حدوث الأزمات، وأجريت الدراسة على عينة قصديه مكونة من (85) فرداً من القيادات الأمنية الذين تمثلت برؤساء الأقسام ومعاونيهم ورؤساء الشعب في مديرية مكافحة إجرام بغداد بواقع (11) قسماً و(71) شعبة بعدد أجمالي (85) ضابطاً من القيادات الأمنية ابتداءً من رتبة لواء الى رتبة رائد، وقد جرى توزيع (85)

استبانة واسترجاع (85) استمارة كانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي ، وكانت نسبة الاستجابة 100% وسيجري توصيف الخصائص الديمغرافية والشخصية لمجتمع الدراسة والموضحة حسب الجدول (1) :-

جدول (1) توصيف خصائص مجتمع الدراسة

النسبة%	العدد	التفاصيل	الخصائص	ت
100	85	ذكر	النوع الاجتماعي	1
100	85		المجموع	
9	8	35 فما دون	الفئة العمرية	2
30	25	45-36		
46	39	55-46		
15	13	56 فأكثر		
100	85		المجموع	
1	1	ماجستير	التحصيل الدراسي	3
93	79	بكالوريوس		
6	5	دبلوم		
100	85		المجموع	
1	1	مدير مديرية	الموقع الوظيفي	4
13	11	مدير قسم		
2	2	معاون مدير قسم		
84	71	مدير شعبة		
100	85		المجموع	
2	2	لواء	الرتبة	5
29	25	عميد		
34	29	عقيد		
26	21	مقدم		
9	8	رائد		
100	85		المجموع	
9	8	10-6 سنة	عدد سنوات الخدمة	6
22	19	15-11 سنة		
69	58	16- فأكثر		
100	58		المجموع	

المصدر : من أعداد الباحثان .

ونستنتج من الجدول أعلاه ما يأتي :

1- توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

أظهر الجدول (3) ان كل افراد مجتمع الدراسة هم من الذكور وبنسبة (100%)، وهذا يشير الى اعتماد المديرية المبحوثة عدد الذكور فقط في تقديم الخدمات الامنية بسبب طبيعة عملها الذي يتطلب ذلك.

2- توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية:

نلاحظ عن طريق الجدول (3) أن النسبة الكبيرة من مجتمع الدراسة كانت للفئة العمرية (46-55) وبنسبة (46%) ويليهما الفئة العمرية (36-45) وبنسبة (30%) ثم الفئة العمرية (56 فأكثر) وبنسبة (15%) واخيرا حققت الفئة العمرية (35 فما دون) نسبة (9%) وهذا يشير الى امتلاك المديرية مستوى عالي من الخبرات والكفاءات القادرة على الإحاطة والتحليل الجيد للمعلومات.

3- توزيع مجتمع الدراسة حسب التحصيل الدراسي:

يتضح من الجدول (3) أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (93%) يليها حملة شهادة الدبلوم وبنسبة (6%) ثم حملة شهادة الماجستير وبنسبة (1%) مما يدل على امتلاك المديرية المؤهلات والمهارات العلمية الكافية لفهم وإدراك متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية.

4- توزيع مجتمع الدراسة حسب الموقع الوظيفي:

تشير الأرقام في الجدول (3) الى ان منصب مدير شعبة سجل أعلى نسبة في مجتمع الدراسة وبنسبة (84%) ويليه منصب مدير قسم وبنسبة (13%) ومن ثم منصب معاون مدير قسم وبنسبة (2%) واخيرا مدير مديرية وبنسبة (1%) وهذا ما يشير الى خبرة ودراية السلسلة الهرمية للمديرية المبحوثة مما ينعكس إيجابياً على صحة الافكار والقرارات التي تتخذ .

5- توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة:

عن طريق المراجعة الجدول (3) يتضح لنا أنّ النسبة الاكبر من مجتمع الدراسة هم من حملة رتبة عقيد وبنسبه (34%) ويليهما رتبة عميد وبنسبه (29%) ومن ثم رتبة مقدم وبنسبه (26%) وبعدها رتبة رائد وبنسبه (9%) واخيرا رتبة لواء وبنسبه (2%) وهذا يشير الى تنوع الرتب القيادية داخل المديرية المبحوثة ما يعطي اشاره واضحة الى تبادل الافكار والمعلومات وفق الى ما تقتضيه مصلحة المديرية.

6- توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة:

عن طريق النتائج الموضحة في الجدول (3) فإن الفئة (16- فأكثر) تمثل النسبة الأكبر من سنوات الخدمة للقادة في المديرية المبحوثة وبنسبة (69%) وتليها الفئة (11-15 سنة) وبنسبة (22%) وأخيرا الفئة (6-10 سنة) وبنسبة (9%) وهذا يشير الى امتلاك المديرية الخبرة الكافية في مجايل عملها ، مما يجعلها قادرة على تطوير وتحسين الاداء بصورة مستمرة.

سابعاً- أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية.

توضح هذه الفقرة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي اعتمدت في تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS V. 23، Amos V. 23، Microsoft Excel 2010) وكما يأتي:

1 - أدوات الصدق والثبات، وتتمثل بالآتي :-

- أ- اختبار التوزيع الطبيعي:- لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
- ب- التحليل العاملي التوكيدي:- لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملاءمتها لمبانيها النظرية.
- ت- كرونباخ ألفا :- للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

2 - الأدوات الإحصائية الوصفية وتتمثل بالآتي :-

- أ- الوسط الحسابي: - لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
- ب- الانحراف المعياري: - لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- ت- معامل الاختلاف النسبي: - لتحديد مدى تجانس اجابات العينة.
- ث- الأهمية النسبية: - لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

3 - الأدوات الإحصائية التحليلية وتتمثل بالآتي :

- أ- معامل ارتباط (Pearson) :- يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.
- ب- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) :-تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

المبحث الثاني**الجانب النظري لمتغيرات البحث****أولاً- المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)****1- مفهوم المرونة الاستراتيجية .**

تُعرف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على مواكبة التغييرات الرئيسة في البيئة الخارجية وتهيئة الموارد اللازمة للعمل بما يتناسب مع هذه التغييرات (Bao et al,2011:231) وتعتبر المرونة الإستراتيجية عن جاهزية وقدرة المنظمة على التغيير وفقاً للظروف المختلفة أو إمكانيه التعديل بسرعة استجابة للظروف المتغيرة والتوافق مع المواقف الجديدة، ويتطلب العمل على تحقيق المرونة الاستراتيجية الابتعاد عن القصور الذاتي والإدراكي وكذلك زيادة الوعي التنظيمي بالمعرفة عن طريق الإحاطة ببيئة المنظمة وعلى المستويين الداخلي والخارجي (Prommarat et al,2015:77) ومن أجل التعرف على المفاهيم المختلفة للمرونة الاستراتيجية حسب آراء بعض الباحثين والكتاب سيجري عرضها في الجدول(2) وكما يأتي :

جدول (2) مفهوم المرونة الاستراتيجية حسب آراء بعض الباحثين وفق منظورها الزمني

ت	الباحث ، السنة : الصفحة	المفهوم
1	(Asikhia,2010 :21)	قدرة المنظمات على مراجعة هيكلها الداخلي إضافة إلى إعادة هيكليتها علاقاتها الخارجية وفق آليات المنافسة.
2	(Hitt et al,2011 :13)	مجموعة من الإمكانيات التي توظف من أجل تفعيل استجابة المنظمة للفرص الديناميكية لتقليل المخاطر المصاحبة لحالة التأكد البيئي.
3	(Wheelen etal,2012 :13)	قدرة المنظمة على التحول بنجاح من استراتيجية إلى أخرى.
4	(Oberoi et al,2013 :1448)	إمكانية المنظمة على التكيف والاستجابة مع ظروف السوق المضطربة عبر استخدام مواردها وقدراتها للمحافظة على مركزها التنافسي.
5	(Yang etal,2015 :3)	مدى قدرة المنظمة على إعادة تنظيم وتنسيق مواردها وفقاً لمتغيرات البيئة.
6	(Srour et al,2016:373)	القدرة على تفعيل حالة الاستجابة المناسبة وفي الوقت المناسب للتغيرات المتلاحقة والمستمرة في البيئة التنافسية استناداً إلى القدرات الإدارية والاستجابة التنظيمية.
7	(Dai etal,2018 :265)	القدرة الفعالة للمنظمات الجديدة لتطوير استراتيجيتها وتحقيق الموائمة مع التقلبات البيئية.
8	(Herhausen etal,2020 :436)	قدرة المنظمة على أن تكون استباقية أو تستجيب بسرعة للظرف المتغيرة، وهي سمة أساسية للتكيف التنظيمي.

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

واستناداً لما سبق يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ مبادرات ناجحة وفق مبدأ الاستعداد والتكيف لمواجهة التغيرات البيئية.

2-أهمية المرونة الاستراتيجية.

تعيش منظمات الأعمال في واقع سريع الاحداث والاضطراب إذ تهيمن الديناميكية المتزايدة على مساحة واسعة منه خصوصاً أن ظاهرة التغيير اليوم هي الحقيقة الثابتة والمؤثرة في مجال الأعمال إضافة الى التطور التكنولوجي المتسارع، وعلى خلفية هذه البيئة تؤدي المرونة الاستراتيجية دوراً مهماً في نجاح وبقاء المنظمات إذ أصبحت ضرورة ملزمة وجرى الاعتراف بقدرتها على توفير الميزة التنافسية للمنظمات إذ تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة والهادفة للفرص في بيئة الأعمال التنافسية مما يضمن دعم مركزها التنافسي (Beertzka,2019:16). وتتضح أهمية المرونة الاستراتيجية للمنظمات ليس بالاستجابة للمتغيرات التي تحصل في ساحة الأعمال فقط وإنما برفع قدراتها على دراسة وتحليل بيئتها وهذا ما يمكنها من النجاح في قيادة التغيير وتعديل أهدافها الاستراتيجية من أجل التكيف والصمود بدعم من معارفها ومقدراتها الفريدة، كما تؤدي المرونة الاستراتيجية دوراً كبيراً في تعزيز قدرة المنظمة على التنوع في قياداتها الاستراتيجية بصورة تشمل كل المستويات الإدارية بدءاً من الإدارة العليا والوسطى وصولاً للإدارة الدنيا في وقت واحد مما يضمن للمنظمة مزيجاً متميزاً من المهارات التنفيذية القادرة على صياغة مسارات عمل مرنة ممكنة للتكيف لتجاوز العقبات البيئية (Brozovic,2016:6).

واشار (Fan et al,2013:189) إلى حقيقة مفادها أن الممارسات الروتينية تؤدي إلى تجميد قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة والمفاجئة مما يؤكد الحاجة إلى تطوير مرونة ذات طابع استراتيجي تجعل هيكل المنظمة أكثر تكيف ومرونة مع البيئتين الداخلية والخارجية.

3 - أبعاد المرونة الاستراتيجية:

تم اعتماد ثلاثة ابعاد تمثلت بـ (مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة التوسع) بالاستناد إلى كل من (William et al , 2008:4)، (Singh, 2013:45) . وسيتم توضيح كل بعد وكما يلي:-

أ- مرونة رأس المال البشري :

يعدُّ رأس المال البشري من أعظم موارد المنظمة ومن الأصول الفريدة التي تمتلكها المنظمات، وقد بين كل من (العنزي والملا، 2013: 389) أن رأس المال البشري هو الإمكانية الفريدة التي يمتلكها المورد البشري القادرة على الاستكشاف والتحليل والإبداع بالاستناد إلى المعارف والمهارات والقدرات المتنوعة. ويعرف رأس المال البشري بأنه مزيج من المهارات، والمعارف، والقدرات الإبداعية التي تمكن العاملين من تلبية الأعمال الموكلة إليهم بثقة عالية ونجاح وان المنظمة تستطيع عن طريق هذه المهارات والخبرات المتميزة حل المشكلات غير التقليدية وهو رصيد المنظمة من المعرفة الضمنية (Bolden,2014:412) . إن أهمية رأس المال البشري تنبع من كونه مورداً استراتيجياً عن طريق الابتكار والاختراع لأنه يمثل القاعدة المعرفية في المنظمات، ويعدُّ التغيير من أهم سمات رأس المال البشري، إذ يجب أن يكون المورد البشري مرناً وممكن للتكيف في كل الأوقات والظروف، لذا على المنظمات التعامل مع الموارد البشرية على أنهم قيمة وأصول يجب دعمهم وتدريبهم باستمرار من أجل تطوير ما لديهم من معارف ومهارات وقدرات لتحقيق الأداء الجيد والمطلوب (Arslon & Zamon,2015:128) ، وأن مرونة رأس المال البشري تمثل مدى امتلاك المنظمة للموارد البشرية من اصحاب المهارات والمعارف والقدرات التي تمكنها من شغل الوظائف وأداء المهام وتحقيق تكيف المنظمة بكفاءة مع متطلبات البيئة الداخلية وتغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها. وتقاس كفاءة رأس المال البشري في المنظمات بمدى قدرة الموارد البشرية العاملة لديها من تحقيق الميزة التنافسية عن طريق توفير حصة سوقية للمنظمة، أو زيادة في الأرباح، أو تحقيق استمرارية المنظمة، (Zolin et al,2011:1099). وأوضح (Kotter,2018:82) أن توفر المرونة في المعارف والخبرات تتيح للعاملين الأقدام على المبادرات الفردية والاستجابات البديلة للظروف المتغيرة والعمل على مواكبتها باستمرار، وتشمل مرونة رأس المال البشري ثلاث أنواع هي :-

1. المرونة الوظيفية: مدى إمكانية الموارد البشرية على تنفيذ المهام المختلفة .
 2. المرونة العددية: قدرة المنظمة في تعديل عدد العمال أو مستوى ساعات العمل وقت الحاجة .
 3. المرونة المعرفية: إمكانيات ذهنية يمكن اكتسابها بواسطة الخبرة والممارسة او هي المهارات الفكرية والعقلية التي تنتج عن طريق التعديل المستمر في الاستراتيجيات المعرفية عند معالجة موقف جديد في المحيط البيئي.
- ولما تقدم يمكن تعريف مرونة رأس المال البشري بأنها درجه انسجام وتكيف مهارات، وقدرات ومعارف، العاملين في المنظمة مع التغيرات البيئية عن طريق خلق الأفكار والأساليب الجديدة والمتطورة والوصول بالمنظمة الى حالة من الابتكار والتحسين المستمر.

ب- مرونة المعلومات :

تعدُّ المعلومات جزءاً حيوياً من عالم الأعمال في عصرنا الحالي، وهذا ما يتطلب شكلاً ديناميكياً في المواءمة والمرونة بينها وبين عمليات المنظمة، إذ تمثل المعلومات باختلاف أشكالها وأنواعها موارد إستراتيجية ثمينة للمنظمات ينبغي إدارتها

وأستثمارها باسمرار عن طريق الأعتداع على وسائل تكنولوجيا متطورة تضمن تدفقها باقصى سرعة وأقل كلفه لتسهيل عملية صنع و إتخاذ القرارات (Michael et al,2020:117) ، وتعرف مرونة المعلومات بأنها مدى تنسيق ومطابقة محتويات نظام المعلومات في المنظمة مع أحتياجاتها المختلفة ، وأن مرونة المعلومات ترتبط بقدرة المنظمة على أداء أعمال متنوعة بشكل متزامن عن طريق تشجيع أستخدم المشاركة في البيانات داخل المنظمة فضلاً عن الأتصال والتبادل في المعلومات (Byrd & Tamer,2000:167). كما تتعلق مرونة المعلومات بمدى إنسجام وتوافق المعلومات مع تطبيقات المنظمة إذ تساعد مرونة المعلومات على توفير أكبر عدد ممكن من المعلومات عن بيئة المنظمة مما يمكنها من النجاح في توقع التنبؤات المستقبلية المحيطه بها وبالتالي صياغة إستراتيجيات تكيفية ومثلى لمختلف التقلبات والتغيرات التي قد تواجه المنظمة مستقبلا . وتعد مرونة المعلومات من الأدوات الهامة للتمييز الإستراتيجي في المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير و يتخلل عملها المفاجآت البيئية إذ تتمكن من خلالها تغذية إستراتيجياتها المستقبلية بالمعلومات اللازمة والدقيقة. وتنقسم مرونة المعلومات الى قسمين، (William et al,2008:5):

1. مرونة التقارير: وتشير الى قدرة المنظمات على الأستطلاع والوصول إلى المعلومات الضرورية ذات الصلة بتنظيم معاملاتها.

2. مرونة التحليل: مدى إمكانية المنظمات على أستخراج، وتحويل، وفحص، وتدقيق البيانات وإعادة تشكيلها للوصول الى معلومات تساعد المنظمة في إتخاذ وصنع قراراتها.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف مرونة المعلومات بأنها مدى أنسيابية وتكيف المعلومات مع حاجه المستويات الإدارية في المنظمة وبشكل مرن ومتاح من أجل النجاح في إدارة حالة التغيير الذي تمر به المنظمة وتوظيفها في عملية اتخاذ القرارات.

ت- مرونة التوسع :

إن الحفاظ على المرونة الإستراتيجية هو أحد أهم مهام المديرين والمنظمات في البيئات الديناميكية و لتحقيق القبول الواسع لدور المرونة الاستراتيجية في نجاح المنظمات ينبغي التركيز على عملية التوسع المستمر ، ويعد التوسع قرار استراتيجي مهم بالنسبة للمنظمات ، و تشمل مرونة التوسع توسعة اقسام وفروع المنظمة وزيادة القوى العاملة والحصول على المعدات والآلات من أجل توسيع نظام التصنيع وتعزيز القدرة الإنتاجية حسب الحاجة وبشكل سهل ومعيارى، وبمعنى آخر القدرة على زيادة طاقتها الإنتاجية بجهود مقبولة عن طريق إضافة وحدات إنتاجية و/أو خدمة الى أعمالها إذ تتمكن المنظمات عن طريق مرونة التوسع تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية (Sethi & Sethi,1990 :309) ،

ويمكن عن طريق مرونة التوسع أن تصبح المنظمات منافساً قائماً على الوقت عن طريق تقليل وقت التنفيذ وتخفيض تكلفة المنتجات والخدمات الجديدة أو الحالية التي جرى توسيعها للوصول الى تحقيق أداء أفضل من منافسيها الذين لا يتبعون استراتيجيات قائمه على الوقت (Awwad,2009:422) ، وتعد مرونة التوسع أمر مهم للشركات التي تتبع استراتيجيات النمو لأن هذه الاستراتيجيات من أكثر البدائل استخداماً من قبل منظمات الأعمال التي تسعى زيادة الحجم، إذ يرتبط النمو بشكل مباشر بالنجاح والسمعة الجيدة للمنظمة، كما تناسب المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية إذ يصبح النمو بر الأمان للمنظمة ووسيلة للارتقاء بها نحو الأفضل، حيث تسعى المنظمة لتحقيق أهداف جديدة أو مستوى أعلى من أهدافها السابقة ومن بين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها إستراتيجية النمو، (الجبوري،2017: 91) :

1. زيادة أعداد الموظفين داخل المنظمة.
 2. إنشاء أقسام وحدات وظيفية جديدة .
 3. العمل على تطوير منهجية العمل وأساليبه.
 4. استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير أنظمة المنظمة.
- وبناءً على ما تقدم يعرف الباحث مرونة التوسع بأنها قدره المنظمة على توسيع نظامها الإنتاجي و/أو الخدمي بسهولة وتكيف مع زيادة الطلب ، وذلك عن طريق بناء وحدات إنتاجية و/أو خدمية أصغر بجهد أقل وسرعة عالية مما يمكن المنظمة من تقليل وقت التنفيذ وتحسين الجودة .

ثانياً- إدارة الأزمات (Crisis Management):

1 - مفهوم الأزمة:

غالبًا ما نجد أن مصطلح "الأزمة" يدل على حالة حرجة تمر بها المنظمة، لذا يعرف (Pearson & Clair:1998:60) الأزمة بأنها " احتمالية منخفضة وحدث ذو تأثير كبير يهدد قابلية المنظمة للبقاء ويتسم بغموض السبب وأتساع التأثيرات وقلّة وسائل الحلّول مع اعتقاد وجوب اتخاذ القرارات بسرعة. وأن الأزمات التي تعصف بالمنظمات ماهي الا تحولات مفاجئة وسريعة تطرأ على البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة بشكل لا يسمح لها بتقاديها وتجنّبها، و يعرف كل من (Mitroff & Anagnos,2001:34-35) الأزمة بأنها " حدث يؤثر أو لديه إمكانية التأثير على المنظمة ككل، فإذا كان تأثيره في جزء محدد من المنظمة فيمكن ألا يعد أزمة رئيسية، بينما إذا كان هذا الشيء من غير الممكن استيعابه بين أقسام المنظمة وفروعها ككل يعد أزمة رئيسية، وترى دراسة (Boinetal,2016:7-9) أن الأزمة تشكل أحداث استثنائية مع درجة عالية من اللاتأكد بسبب قصر وقتها وتفاقمها المستمر عن طريق عدد المشاكل التي تصاحبها وقصور حجم المعرفة في تداركها. ويورد (Drennelal,2014:15) أن الأزمة يمكن تعريفها عن طريق وجهة نظر أكثر واقعية بكونها مجموعة من الظروف التي يواجه فيها العاملين او المنظمات او المجتمعات تهديدات تتجاوز معايير العمل الروتيني اليومي وتختلف أهمية وتأثير هذه الظروف وفقاً لتصورات العاملين.

2 - مفهوم ادارة الازمة:

أعطت الموسوعة الإدارية تعريفاً وجيزاً لإدارة الأزمات بأنها " الية للمحافظة على موارد وممتلكات المنظمة و تحقيق المستوى المطلوب من الإيرادات والحفاظ على رأسمالها البشري ضد المخاطر المختلفة " (جاد الله، 2010: 26). ويمكن النظر الى إدارة الأزمات بعدّها نظام يتبع للوقاية من الحالات غير الروتينية والطارئة والتعامل معها عن طريق التقييم المستمر للأزمات والقوى التي تشكل تهديداً كبيراً للمنظمة ومواردها البشرية مما يتطلب من الإدارة العليا ضرورة التفكير الاستراتيجي (على المدى البعيد)، فضلاً عن توقع ما لا يمكن توقعه عن طريق تجميع الإمكانيات المتاحة للمنظمة (الخارجية والداخلية) وتوجيهها للخروج من شدة او مأزق والتخفيف من أثارها وتجنب مناطقها أن أمكن (goel,2009) (16:.. ويورد (AL-Dahaash et al,2016) إنّ إدارة الأزمات هي سلسلة إدارية متكاملة تتحقق عبر تعميق حالة الفهم ووضع خطط مستقبلية تتطوي على مجموعة من الأنشطة الحقيقية والفعالية والاعتراف بأهمية الحصول على المعلومات لدعم هذه السلسلة لمواجهة الأزمة او التخفيف من أثارها المدمرة لأنها تؤدي احياناً الى انهيار النظام بأكمله مما يشكل تهديداً لحاضر المنظمة ومستقبلها إذ يتطلب النجاح في إدارة الأزمة تشكيل (قيادة موقفية) ترسم خطوات عمل فاعلة تسير وفق خطة محكمة أعدها خبراء متخصصين في مجال تحليل الأزمة ومعالجتها مع مراعات الدقة في عملية وضع استراتيجيات مراحل إدارة الأزمة لتحقيق الاستقرار المطلوب و التكيف السريع مع التغييرات المتاحة في البيئة المحيطة للأزمة. وعن طريق ما تقدم يعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها قدرة المنظمة على إدارة سلسلة أحداث الأزمة بفاعلية وكفاءة

وذلك وفق مسارات منظمه مبنية على الخطط والبرامج الاستباقية والتي تساعد في تقليل او وقف أثار الأزمة بهدف الوصول بالمنظمة الى الحالة الطبيعية وإعادة التوازن لها.

3 – ابعاد إدارة الأزمة:

أعتمد خمسة ابعاد، تمثلت بـ(اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، التعلم) بالاستناد إلى (Burns, 2012:62) ، وسيتم توضيح كل بعد وكما يلي:

أ- اكتشاف إشارات الإنذار:

تبدأ الأزمة في بداية ظهورها على شكل إحساس غامض يدل على وجود شيء يلوح في الأفق ، وينذر بمخاطر محتملة غير واضحة المعالم بسبب نقص المعلومات حول الحالة التي سوف تحصل والتي يمكن الحصول عليها من قبل إدارة المنظمة وأن إشارات الإنذار يمكن الاستشعار بها من مصادر متنوعة كالبيانات، والمعلومات الاولية ، والتغذية الراجعة وتقارير العاملين بسبب تراكم الخبرة، والمعرفة لديهم (Simola etal,2005:363). ويرى (Preadoanathasuk,2014 :157) أن الأزمة غالباً ما ترسل مجموعة من الإشارات التحذيرية المتعاقبة والتي تحدث قبل وقت طويل نسبياً من حدوث الأزمة، فاذا لم يتم توجيه اهتمام كافي لهذه الإشارات فمن المؤكد أن تحدث الأزمة. وورد (Mcadams & Keener,2008 :340) أن إشارات الإنذار يجري اكتشافها عن طريق نظم الإنذار المبكر او إحدى الأدوات التي تعطي علامات سابقة لاحتمالية حدوث شيء ما ، وهذا يتطلب من المنظمات أن تجري اختبارات دورية لقياس جاهزية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل مستمر، فعندما تنعدم وجود مؤشرات واضحة ومفهومة يتوجب على المنظمة أتباع خطوات مهمه، ومن هذه الخطوات هو الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن الأزمات المحتملة وتأثيراتها ، ومعرفة مؤشرات الخطر المرتبطة بها ، وممارسة عملية الاستجابة الدقيقة ، واخيراً تشخيص أسباب نشوء الأزمات وتحديد الفريق المسؤول عن التعامل معها .وتؤكد دراسة (Kendrick et al,2019 :60) إنَّ الأزمات تتكون في أكثر الأحيان نتيجة مشكله واحده او عدة مشاكل بسيطة لم يتم التعامل معها وعلاجها بالشكل المناسب ولتجنب هذه المشاكل على الإدارة تعزيز أجهزة الكشف المبكر للإشارات الإنذار عن طريق المراقبة المستمرة لإداء المنظمة ، إضافة الى متابعة البيئة الخارجية وما تحمله من تطورات محيطه بالمنظمة، فضلا عن التقييم المستمر للبيئة الداخلية إذ تؤدي هذه الإجراءات الاستباقية الى تجنب الأزمات والمخاطر وما ينتج عنها من أثار سلبية على المنظمة.واوضح (Wang,2009 :458) أن هناك عدة عوامل تعيق المنظمة في عملية الكشف المبكر للإشارات الإنذار والتي يجب على الإدارة معالجتها لنجاح هذه العملية وهي كالآتي:

1- حجب المعلومات المتعلقة بالأزمات المحتملة الوقوع عن الأطراف المعنية.

2- وجود قنوات سلبية بين العاملين فيما يتعلق بقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات وبالتالي عدم الاهتمام الواجب للمخاطر المحتملة التي تؤدي إلى الأزمات.

واستنادا لما سبق يمكن تعريف إشارات الإنذار بأنها مجموعة من العلامات الاستباقية والدلالات التحذيرية التي تحدث قبل وقوع الأزمة مما يتطلب من المنظمة الانتباه لها والتعامل معها بمهنية وجدية تامة.

ب- الاستعداد والوقاية:

تعكس هذا المرحلة مدى جاهزية واستعداد إدارة المنظمة لمواجهة الأزمة والوقاية من أثارها الضارة بعد التأكد من عدم إمكانية تجنبها إذ يجري توجيه ومواصلة الجهود اللازمة (Kendrick et al,2019 :163) لأن الاستعداد والوقاية من الأزمة يبدأ بعد استشعار وفهم إشارات الإنذار، وأن عملية الاستعداد جرى عن طريق وضع سلسلة من الإجراءات تتمثل في تكريس الجهود نحو المواجهة والاستعداد الكافي للوقاية من الأزمة وتخفيف أثارها ، وهذه الإجراءات تبين كيفية المحافظة على الموجودات القيمة للمنظمة ، وتوفير الحماية اللازمة للعاملين والممتلكات (Hensgen et al,2003 :71) . إن نجاح المنظمة في عملية الاستعداد والوقاية يتطلب وضع خطة شاملة ونظم لإدارة الأزمات وتشمل هذه الخطة (وضع الإجراءات، والسياسات، ورسم السيناريوهات، وتوزيع المهام، واختيار الفريق، ومتابعة التنفيذ) أما نظم إدارة الأزمات فتشمل (تشغيل نظام الاتصالات، والرقابة، والعمل على إصلاح الانحرافات أولاً بأول، وتحديد الاستراتيجية الخاصة في ظل اللاتأكد عن طريق استخلاص المعلومات بعد تحليلها من قبل الفريق المختص بإدارة الأزمة بالاعتماد على وسائل تكنولوجيا حديثة) ، كما يمكن للمنظمة تعزيز قدرتها على الاستعداد والوقاية عن طريق الفحص الروتيني والرقابة المستمرة لجميع المعدات والآلات والالتزام بالإرشادات الفنية والإجراءات الخاصة باستخدام أدوات إدارة الأزمات. ويورد (Mubeen,2014 :170) أن استعداد المنظمة يتوقف على تعريف جميع العاملين في المنظمة بشكل كامل على المشاكل المتوقعة والإجراءات التي يتم وضعها لمعالجتها وتوفير نظام اتصال فعال يعمل على تشكيل حلقة وصل بين العاملين في المنظمة والمسؤولين والمعلومات الخارجية خلال خطة محكمة لرفع إمكانيات الوقاية. ويمكن تعريف الاستعداد والوقاية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تتخذ قبل حدوث الأزمة والتي تعكس مدى جاهزية واستعداد إدارة المنظمة لمواجهة الأزمة والوقاية من أثارها الضارة.

ت - احتواء الاضرار:

إنَّ احتواء الأضرار أمر لا بد منه بعد وقوع الأزمة إذ تهدف هذه العملية الى أعداد الوسائل الضرورية لتقليل الضرر ومنع أنتشاره الى باقي أجزاء المنظمة التي لم تتأثر بعد، إذ تقوم الإدارة بتنفيذ خطط الاستجابة للأزمة التي تم أعدادها مسبقاً تحسباً لبلوغ الأزمة ذروتها، مما يتطلب حشد الموارد والإمكانات المتاحة وإدارتها بالشكل السليم للخروج منها بأقل خسائر وأقل التكاليف (Ocal et al,2005 :1490).

ويجب على المنظمة بعد انجاز مرحلة الاستعداد والوقاية التوجه نحو احتواء الأضرار والحد منها، وهذا هو الهدف الرئيسي من هذه العملية ويتم ذلك عن طريق مرحلتين الأولى هي أيّاف وتقليل كم ونوع التأثيرات التي تنجم عن الأزمة وهذا يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية مراكز التحكم والسيطرة الخاصة في إدارة الأزمة وما تجرّبه من اتصالات وتعاون مع الجهات ذات الصلة بإدارة الأزمة اما المرحلة الثانية فتجري عن طريق تفعيل فريق إدارة الأزمات المعد مسبقاً والمكون من أشخاص مهرة وذوي خبرة يجري اختيارهم من قبل المنظمة للتعامل مع الأزمات إذ يقوم الفريق بتنفيذ الخطط وترجمتها الى برامج وتوجيهات عن طريق سلسلة من الإجراءات العملية للحد من أضرار الأزمة ومحاولة منع انتشارها واستغلالها (Kouzmin,2008 :168) .

وترى دراسة كل من (Goter & Chadwik,2008 :58) إن قرارات هذه المرحلة تتخذ غالباً في ضوء عدم التأكد بسبب ضيق الوقت وصعوبة الموقف، لذا فإن إدارة هذه المرحلة تعتمد على الانسيابية في الإجراءات الموضوعية مسبقاً واللجوء الى فرق العمل والمجاميع. لذا نعرف احتواء الأضرار بأنه أسلوب أعداد الوسائل اللازمة لتقليل الضرر الحاصل بعد وقوع

الأزمة او الحد من أنتشاره الى بقية أجزاء المنظمة التي لم تتأثر بعد وفق خطط وبرامج فاعلة للسيطرة على أثار الأزمة.

ب- استعادة النشاط:

إن وصول الأزمة الى هذه المرحلة يعني بداية اختفاء مظاهرها تدريجياً، وعودة المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي الذي كان سائداً قبل الأزمة وهذا يحتاج الى إدارة كفؤة تعمل على اختيار البرامج والعمليات والموارد البشرية التي جرى تدريبهم وأعدادهم مسبقاً لقيادة هذه العملية ، والقيام بجميع الأعمال لعودة المنظمة الى وضعها السابق عن طريق تحديد الخدمات والمهام المطلوبة لمزاولة الأعمال مع إعطاء الاولوية للاحتياجات الأساسية، والعمل على ربط أجزاء المنظمة وإيجاد نوع من التفاعل بين المتطلبات البشرية والوسائل التكنولوجية الموضوعة في خطط استعادة النشاط (Martinet,2007:33).

وأشار (عطية،2015: 92-93) الى أن مرحلة استعادة النشاط يجب أن تجري وفق الخطط المعدة لها والتي تقوم على معالجة الآثار، وإعادة التوازن عن طريق عمليات فنية وإدارية وتحليلية معتمدة في ذلك على تقسيم الأزمة الى أجزاء متعددة لتتمكن من إدارتها بالشكل السليم، إذ ينتج عن تقسيم الأزمة الى أجزاء متفرقة ومتعددة معرفة أسبابها ودوافعها والمراحل التي وصلت إليها، وتحديد طبيعة التعامل معها.

ويؤكد (Mubeen,2014:174) إن عملية استعادة النشاط تطلب مجموعة من الاجراءات اللازمة لتحديد كافة الاحتياجات الداخلية والخارجية وتحديد نوع وكم الاطراف المشاركة بهذه العملية وتوجيه الموارد لاستعادة الثقة والنشاط في المنظمة. وبذلك يمكن تعريف مرحلة استعادة النشاط بأنها مجموعة من الإجراءات التي تهدف الى استعادة الثقة والنشاط الى المنظمة بعد وقوع الأزمة عبر خطط وبرامج شاملة للعودة بالمنظمة الى الوضع الطبيعي قبل الازمة.

ث- التعلم:

يرى (Rerup,2009:276) أن التعلم من الفشل مهم لاستخلاص الدروس من تجربة المنظمة نفسها او من تجارب المنظمات المماثلة الأخرى للاستفادة منها وتكوين الخبرات لمواجهة أزمات المستقبل ، وإن التعلم لا يعني تبادل وإلقاء اللوم على الآخرين إنما يعني التركيز على تطوير وتحسين القدرات المستقبلية ومعرفة كيفية التعامل مع المشاكل والأزمات المستقبلية. ويشير (Priporos & polmenidis,2008:41) إلى مرحلة التعلم بتسمية (مرحلة اكتساب الخبرة) من الممارسات السابقة للمنظمة إذ تكون مرجعاً لها في التعامل مع الأزمة نفسها او الأزمات الأخرى المماثلة ، ويؤدي التعلم كذلك تحديد منهج خاص في عملية التطوير والتحسين المستمر. واورد (ماهر،2010:124) إن التعلم يعني حصول تغيرات في أنماط سلوك المنظمة وتكوين الدروس والعبر والتجارب الخاصة بطرق التعامل مع الأزمات خصوصاً التجارب السلبية المصحوبة بخسائر وأضرار واضحة مما يولد حافز لدى المنظمة والعاملين بوجود تجنبها مستقبلاً. وبين (Robert & Lajtha,2002:189) أن أهم جوانب التعلم تتضح في تكييف القدرات في إدارة الأزمة عن طريق تقييم الأساليب والخطط المتبعة في مواجهة الأزمة والحد من أثارها.

وعليه يمكن تعريف التعلم بأنه هو أسلوب اكتساب الخبرة من الأزمات و التجارب السابقة التي مرت بها المديرية او المديرية الأخرى بقصد تطوير وتحسين القدرات المستقبلية للمديرية ورفع قدرات المنتسبين في مواجهة الازمات.

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولاً- اختبار التوزيع الطبيعي :

ان توزيع البيانات سواء كان (طبيعياً او غير طبيعي) ،يحدد استخدام الاحصاءات المعلمية ،او اللامعلمية، فالتوزيع الطبيعي يستند الى استخدام الاحصاءات المعلمية، اما التوزيع غير الطبيعي فيستند الى استخدام الاحصاءات اللامعلمية ، ولغرض معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية ،اعتمد الباحث على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لأجل التأكد من ذلك ، وكما يأتي :

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المرونة الاستراتيجية :

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير المرونة الاستراتيجية عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ نلاحظ من الجدول (3) إن قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.090) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.088) وهو اعلى من مستوى المعنوية البالغ (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير المرونة الاستراتيجية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (3) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير المرونة الاستراتيجية

Tests of Normality						
المرونة الاستراتيجية StrFle	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.090	85	.088	.970	85	.043

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23).

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الازمات :

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير إدارة الازمات عن طريق اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test)، اذ نلاحظ من الجدول (4) ان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.087) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.164) وهو اعلى من مستوى المعنوية البالغ (0.05) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات متغير إدارة الازمات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (4) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمتغير إدارة الازمات

Tests of Normality						
ادارة الازمات CriMan	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.087	85	.164	.961	85	.012

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ثانياً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي :

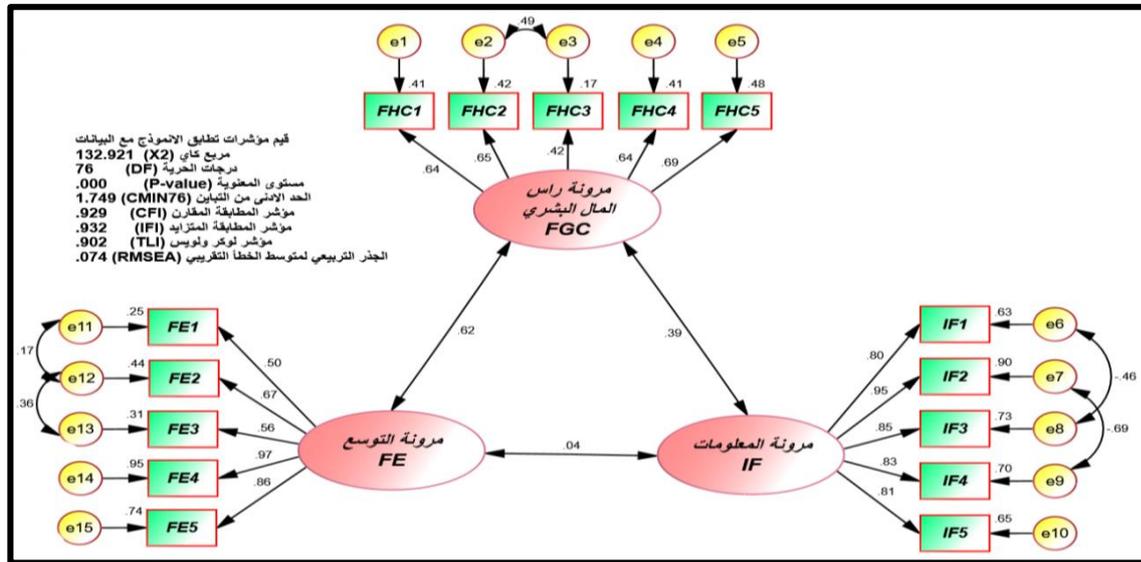
ان الهدف من اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانياً والتأكد من توافق بنية المقياس مع اجابات العينة في بيئة تطبيق معينة (7: Kaiser et al., 2019) ويتضمن التحليل العاملي التوكيدي نظرية أساسية تتعلق بعدد محدد من العوامل (الابعاد) وهيكل معين من فقرات القياس التي تنتمي كل منها الى بعد معين ، وغالبًا ما يجري تضمين هذا التحليل في إطار عمل أكبر لنمذجة المسار او ما يسمى حالياً بنمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) (3: Mair, 2018).

1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير المرونة الاستراتيجية :

لقد جرى قياس متغير المرونة الاستراتيجية عن طريق ثلاثة ابعاد فرعية هي (مرونة راس المال البشري (5) فقرة ، مرونة المعلومات (5) فقرة ، مرونة التوسع (5) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (2) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (2) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (5) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلومات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء خمسة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز

على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير المرونة الاستراتيجية يقاس بثلاثة ابعاد فرعية كل منها يقاس بخمس فقرات.



الشكل (2) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير المرونة الاستراتيجية/ المصدر: مخرجات برنامج Amos

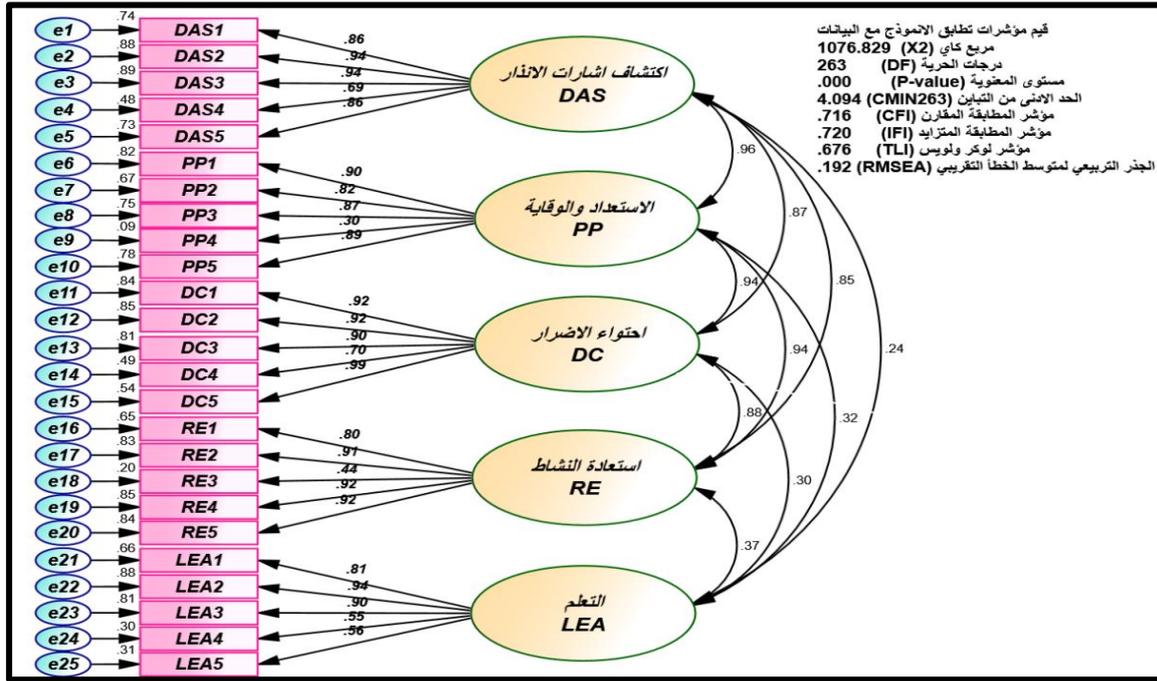
الجدول (5): معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير المرونة الاستراتيجية

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
FHC1 <--- مرونة راس المال البشري	.639	1.000			
FHC2 <--- مرونة راس المال البشري	.645	1.265	.265	4.779	***
FHC3 <--- مرونة راس المال البشري	.418	.829	.247	3.351	***
FHC4 <--- مرونة راس المال البشري	.637	1.121	.240	4.669	***
FHC5 <--- مرونة راس المال البشري	.695	1.714	.416	4.121	***
IF1 <--- مرونة المعلومات	.796	.938	.109	8.641	***
IF2 <--- مرونة المعلومات	.948	1.092	.100	10.891	***
IF3 <--- مرونة المعلومات	.852	1.131	.118	9.546	***
IF4 <--- مرونة المعلومات	.835	1.107	.117	9.484	***
IF5 <--- مرونة المعلومات	.808	1.000			
FE5 <--- مرونة التوسع	.858	1.000			
FE4 <--- مرونة التوسع	.974	1.115	.085	13.064	***
FE3 <--- مرونة التوسع	.557	.589	.100	5.891	***
FE2 <--- مرونة التوسع	.666	.813	.111	7.294	***
FE1 <--- مرونة التوسع	.497	.589	.119	4.934	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير ادارة الازمات:

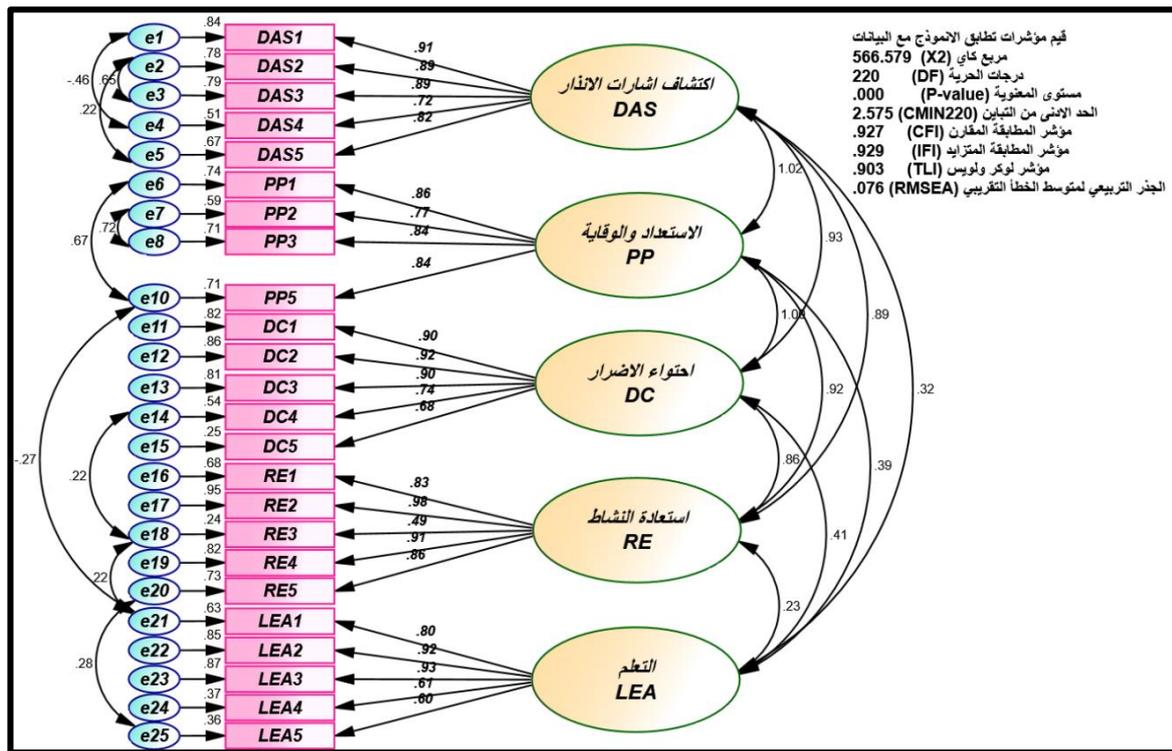
لقد تم قياس متغير ادارة الازمات عن طريق خمسة ابعاد فرعية هي (اكتشاف اشارات الانذار (5) فقرة، الاستعداد والوقاية (5) فقرة، احتواء الاضرار (5) فقرة، استعادة النشاط (5) فقرة، و التعلم (5) فقرة). اذ يتضح عن طريق الشكل (3) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرة (PP4) الظاهرة في بعد الاستعداد والوقاية اذ كان تقديرها (0.30). وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعد الذي تنتمي اليه مما يستوجب حذفها، كما أن بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI, IFI, TLI, RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن عن طريقه تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد عن طريقه المقياس مع اجابات افراد العينة.



الشكل (3) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير ادارة الازمات قبل التعديل/ المصدر: مخرجات برنامج

ولذلك وبعد حذف الفقرة اعلاه واجراء تسعة من مؤشرات تعديل الانمودج الهيكلية نلاحظ ان الانمودج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح عن طريق متابعة مؤشرات مطابقة الانمودج الظاهرة في الشكل (3) . وبهذا يكون الانمودج الهيكلية قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة على مستوى مديرية مكافحة إجرام بغداد عينة الدراسة.

اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك عن طريق متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها، ولذلك وبعد حذف الفقرة أنفة الذكر واجراء تسعة من مؤشرات تعديل الانمودج الهيكلية نلاحظ أن الانمودج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح عن طريق متابعة مؤشرات مطابقة الانمودج الظاهرة في الشكل (4). وبهذا يكون الانمودج الهيكلية قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة على مستوى مديرية مكافحة إجرام بغداد عينة الدراسة، اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك عن طريق متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (6) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .



شكل (4): الصدق البنائي التوكيدي لمتغير ادارة الازمات بعد التعديل/ المصدر: مخرجات برنامج Amos

الجدول (6) : معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير ادارة الازمات

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
DAS1 <--- اكتشاف اشارات الانتذار	.914	1.024	.078	13.061	***
DAS2 <--- اكتشاف اشارات الانتذار	.886	1.076	.052	20.734	***
DAS3 <--- اكتشاف اشارات الانتذار	.888	1.000			
DAS4 <--- اكتشاف اشارات الانتذار	.716	.709	.084	8.390	***
DAS5 <--- اكتشاف اشارات الانتذار	.820	1.030	.099	10.407	***
PP1 <--- الاستعداد والوقاية	.859	1.077	.053	20.304	***
PP2 <--- الاستعداد والوقاية	.771	.982	.104	9.416	***
PP3 <--- الاستعداد والوقاية	.844	1.175	.102	11.539	***
PP5 <--- الاستعداد والوقاية	.843	1.000			
DC1 <--- احتواء الاضرار	.903	1.103	.073	15.176	***
DC2 <--- احتواء الاضرار	.925	1.000			
DC3 <--- احتواء الاضرار	.902	1.014	.068	14.810	***
DC4 <--- احتواء الاضرار	.737	.771	.084	9.127	***
DC5 <--- احتواء الاضرار	.683	.851	.128	6.645	***
RE1 <--- استعادة النشاط	.827	2.088	.396	5.269	***

RE2	<---	استعادة النشاط	.975	2.233	.397	5.630	***
RE3	<---	استعادة النشاط	.491	1.000			
RE4	<---	استعادة النشاط	.908	2.527	.464	5.449	***
RE5	<---	استعادة النشاط	.856	2.143	.399	5.376	***
LEA1	<---	التعلم	.796	1.594	.224	7.109	***
LEA2	<---	التعلم	.924	1.531	.215	7.110	***
LEA3	<---	التعلم	.934	1.719	.242	7.102	***
LEA4	<---	التعلم	.611	1.020	.192	5.324	***
LEA5	<---	التعلم	.596	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

ثالثاً: الثبات البنائي لأداة القياس

يعتبر اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة، ويعد الثبات من العوامل مهمة او الخصائص الواجب توافرها لصلاحية استخدام مقياس معين وهو يعني أن المقياس موثوق به ويعتمد عليه. ويعد مقياس كرونباخ ألفا من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي، فإذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (60%) فإن ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين يعد الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (70%) وتعد نسبة الثبات جيدة اذا بلغت (80%) فاكتر (Sekrana , 2003: 311)

وبهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة للمتغيرات الحالية اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ ألفا، اذ تبين أن قيم المعامل لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.716 - 0.949) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70). كما تبين أن قيم معامل الصدق الهيكلي كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق الثبات العالي. ويبين الجدول (7) معاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في الدراسة الحالية.

الجدول (7): معاملات الثبات والصدق على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
مرونة راس المال البشري	0.716	0.846
مرونة المعلومات	0.726	0.852
مرونة التوسع	0.748	0.865
المرونة الاستراتيجية	0.867	0.931
اكتشاف اشارات الانذار	0.875	0.935
الاستعداد والوقاية	0.751	0.867
احتواء الاضرار	0.824	0.908
استعادة النشاط	0.819	0.905
التعلم	0.859	0.927
ادارة الازمات	0.949	0.974

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

1- وصف وتشخيص المرونة الاستراتيجية اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير المرونة الاستراتيجية وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (8) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير المرونة الاستراتيجية والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.811) وبلغ الانحراف المعياري (0.525) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (13.78%) و بلغت الاهمية النسبية (76.22%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير المرونة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان المديرية عينة الدراسة تهتم بمرونتها الاستراتيجية التي يمكن من خلالها التكيف والاستجابة الى التغيرات الحاصلة في ظروف البيئة خاصة تلك التي لها تأثير مباشر على طبيعة وجودة الخدمات الامنية التي تقدمها المديرية للمواطنين ، وهذا يتطلب الاهتمام بمرونة منتسبيها الامنيين ومرونة معلوماتها الامنية ومرونة انشطتها وكيفية التوسع بها .

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد المرونة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى المديرية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (مرونة المعلومات، مرونة راس المال البشري، مرونة التوسع) على التوالي حسب اجابات العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (8).

الجدول (8) وصف وتشخيص متغير المرونة الاستراتيجية بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	مرونة راس المال البشري	3.802	0.500	13.15	76.05	2
2	مرونة المعلومات	3.873	0.629	16.25	77.46	1
3	مرونة التوسع	3.758	0.642	17.09	75.15	3
-	المعدل العام لمتغير المرونة الاستراتيجية	3.811	0.525	13.78	76.22	-

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2- وصف وتشخيص ادارة الازمات اجمالاً

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير ادارة الازمات وابعادها الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ادارة الازمات والذي يقاس بخمس ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.737) وبلغ الانحراف المعياري (0.547) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (14.64%) و بلغت الاهمية النسبية (74.74%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير ادارة الازمات قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان المديرية عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بأبعاد ادارة الازمات وتعمل على اتباع السلوكيات الاستباقية لتوقع والاستعداد للازمات التي قد تحصل وتسعى الى توفير المتطلبات الضرورية من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية لمواجهتها والسيطرة على احداثها بهدف تقليل اثارها السلبية وتعميق وعي المنتسبين الوظيفي بأدوارهم في تحمل المسؤولية وتنفيذ الواجبات المناطة بهم بهدف تعظيم قدراتهم وامكاناتهم في مواجهة وادارة الازمات

،اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد ادارة الازمات الفرعية ميدانياً على مستوى المديرية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الاستعداد والوقاية ، التعلم ، احتواء الاضرار ، استعادة النشاط ، واكتشاف إشارات الانذار) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (9).

الجدول (9) وصف وتشخيص متغير ادارة الازمات بأبعادها

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	ت
5	73.18	18.36	0.672	3.659	اكتشاف اشارات الانذار	1
1	77.12	15.45	0.596	3.856	الاستعداد والوقاية	2
3	74.68	17.89	0.668	3.734	احتواء الاضرار	3
4	74.02	16.10	0.596	3.701	استعادة النشاط	4
2	74.68	16.25	0.607	3.734	التعلم	5
-	74.74	14.64	0.547	3.737	المعدل العام لمتغير ادارة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) ، (SPSS) .

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية وادارة الازمات) استخدم الباحث اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية) والمتغير التابع (ادارة الازمات). ويظهر الجدول (10) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار

معنوية معامل الارتباط ، فإذا ظهرت العلامة (**) على معامل الارتباط فإنّ 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%) .

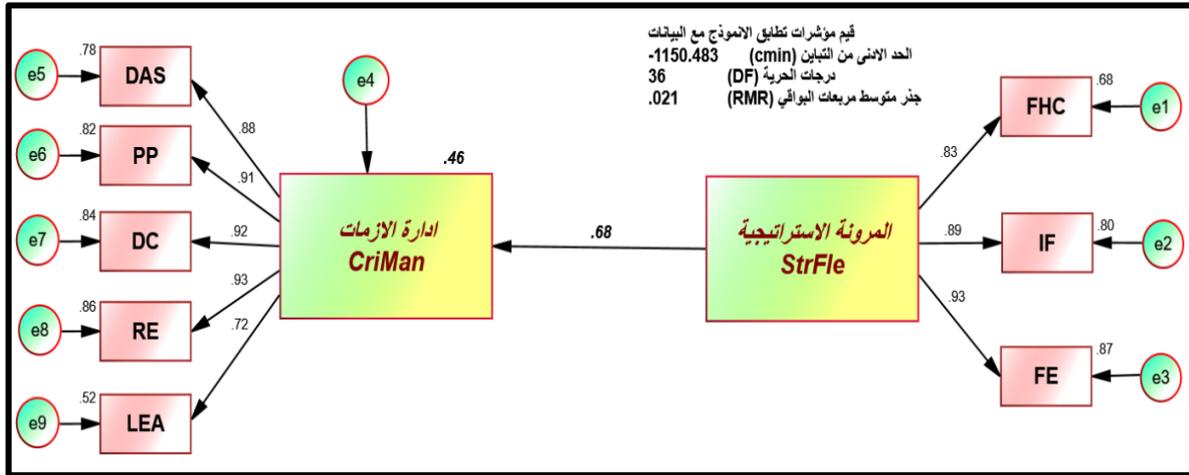
الجدول (10) معاملات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الازمات

المتغيرات		مرونة راس المال البشري	مرونة المعلومات	مرونة التوسع	المرونة الاستراتيجية StrFle
ادارة الازمات CriMan	Pearson Correlation	.628**	.552**	.634**	.678**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000
	n	85	85	85	85

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

تشير نتائج الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير المرونة الاستراتيجية وادارة الازمات ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.678^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام المديرية عينة الدراسة بأبعاد المرونة الاستراتيجية خاصة ما يتعلق بمرونة راس المال البشري وما يتضمنه من قدرات ومهارات ومعارف امنية في معالجة المشاكل التي تظهر بين الحين والآخر ومرونة معلوماتها الامنية وتحديثها باستمرار اصف الى ذلك الاهتمام بمرونة التوسع الخاصة بتكامل انشطتها الامنية وهذا من شأنه ان يعزز امكاناتها في ادارة الازمات. وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية في ادارة الازمات) يوضح الشكل (5) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير المرونة الاستراتيجية في ادارة الازمات ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.056$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.68) وهذا يعني ان متغير المرونة الاستراتيجية يؤثر في متغير ادارة الازمات بنسبة (68%) على مستوى مديرية مكافحة اجرام بغداد عينة الدراسة . وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من المرونة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ادارة الازمات بنسبة (68%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (11) البالغة (8.461) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P -Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (5) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.46) وهذا يعني بأن متغير المرونة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات في المديرية عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فتعود لمتغيرات أخرى ويكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام القادة في المديرية عينة الدراسة بأبعاد المرونة الاستراتيجية والسعي الى تطويعها والسيطرة عليها بكفاءة وفاعلية من شأنه أن يعزز قدرتها على ادارة الازمات التي تتعرض لها. وبناءً على ما تقدم يجري قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (5) تأثير المرونة الاستراتيجية في ادارة الازمات/ المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (11) مسارات ومعلمات اختبار تأثير المرونة الاستراتيجية في ادارة الازمات

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
المرونة الاستراتيجية <--- ادارة الازمات	.678	.707	.084	8.461	***
المرونة الاستراتيجية <--- FHC	.827	.788	.058	13.501	***
المرونة الاستراتيجية <--- FE	.933	1.140	.048	23.692	***
المرونة الاستراتيجية <--- IF	.895	1.072	.058	18.349	***
ادارة الازمات <--- DC	.919	1.122	.052	21.375	***
ادارة الازمات <--- RE	.928	1.010	.044	22.825	***
ادارة الازمات <--- PP	.906	.986	.050	19.567	***
ادارة الازمات <--- LEA	.720	.799	.084	9.521	***
ادارة الازمات <--- DAS	.882	1.083	.063	17.174	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23) .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً- الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيري الدراسة (المرونة الاستراتيجية) و (إدارة الأزمات) بوجود مستوى عال من المطابقة للإجابات افراد العينة المستهدفة لأبعاد المتغيرين على مستوى مديرية مكافحة اجرام بغداد عن طريق اتقاق الاستجابة لهذه العينة على تلك الابعاد وهذا ما يشير إلى توافر المرونة الاستراتيجية لدى المديرية المبحوثة في عملية إدارة الازمات.
2. في ضوء نتائج الدراسة ، يتضح بأن مديرية مكافحة اجرام بغداد لديها اهتمام كبير بمرونتها الاستراتيجية التي يمكن عن طريقها التكيف والاستجابة مع التغييرات الحاصلة في ظروف البيئة خاصة تلك التي لها تأثير مباشر على طبيعة

وجودة الخدمات الامنية التي تقدمها المديرية للمواطنين ، وهذا يتطلب الاهتمام بمرونة منسبها الامنيين ومرونة معلوماتها الامنية ومرونة انشطتها وكيفية التوسع بها .

3. تشير نتائج الدراسة إلى ان متغير إدارة الأزمات حقق مستوى أهمية مرتفع حسب إجابات العينة المستهدفة في مديرية مكافحة إجرام بغداد، مما يدل على أن المديرية عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بأبعاد ادارة الازمات وتعمل على اتباع السلوكيات الاستباقية لتوقع والاستعداد للازمات التي قد تحصل وتسعى الى توفير المتطلبات الضرورية من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية لمواجهةها والسيطرة على احداثها بهدف تقليل اثارها السلبية وتعميق وعي المنتسبين الوظيفي بأدوارهم في تحمل المسؤولية وتنفيذ الواجبات المناطة بهم بهدف تعظيم قدراتهم وامكاناتهم في مواجهة وادارة الازمات .

ثانياً- التوصيات :

1. ينبغي العمل على تناسق فلسفة وعمل مديرية مكافحة اجرام بغداد مع نهج المرونة الإستراتيجية واستثمارها في عملية إدارة الأزمات عن طريق تطوير برامجها التعريفية و دوراتها التعليمية تجاه ذلك وبما ينسجم مع متطلبات العمل الأمني للمديرية.
2. ضرورة اهتمام ادارة المديرية باستحداث قسم او تشكيل فريق متخصص في إدارة الازمات تتاط به مهمة استشعار ثم جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات للسيطرة عليها في مراحلها المبكرة.
3. ضرورة تركيز إدارة المديرية على تنويع المعارف والمهارات والخبرات لديها عن طريق المرونة في إجراء التقلبات واستقطاب قادة ومنتسبين يتمتعون بخبرات أكاديمية وميدانية قادرة على تقديم الحلول بالسرعة وبالشكل المناسب في حالات الأزمات.

المصادر

أولاً: المصادر العربية :

1. جادالله ، محمود، (2010) ، "إدارة الأزمات" ، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
2. عطية ، محي الدين محمد، (2015) ، "الأدارة المدرسية الناجحة"، الامواج للنشر والتوزيع ، الاردن.
3. ماهر، احمد ، (2010) ، " إدارة الأزمات" ، الدار الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر.
4. العنزى، سعد علي و الملا، حميد علي،(2016)، " دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال" ، مجلة دنانير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 8.
5. الجبوري، حسين محمد جواد،(2017)، " التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل: مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية" ، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.

ثانياً: المصادر الاجنبية :

- 1- Al-Dahash, H. & Thayaparan, M. & Kulatunga, U., "Understanding the terminologies: Disaster, crisis and emergency", In Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference London South Bank University, (2016, August).
- 2- Arslan M. & Zaman R. (2015), " Intellectual Capital and its Impact an Financial Performance: A study of Oil and Cas Sector of Pakistan", International Letters of Social and Humanistic sciences, Vol (43), pp 125-140.

- 3- Asikhia, Olalekan. (2010), "Market-focused Strategic Flexibility among Nigerian Banks", African Journal of Marketing Management Vol (2), No (2), PP:18-28.
- 4- Awwad, Abdulkareem Salameh .(2009) "The Influence of strategic flexibility on the Achievement of strategic objectives: An Empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies ", Jordan journal of Business Administration, Vol (5), No (3), PP:415-431.
- 5- Bao, Yongjian& Olson, Bradley& Yuan, Wenlong. (2011), "Defensive and Expansion Responses to Environmental Shocks in China: Interpreting the 2008 Economic Crisis", Thunderbird International Business Review, Vol (53), No (2), PP:225-245.
- 6- Boin, A. & Stern, E. & Sundelius, B. (2016), "The politics of crisis management: Public leadership under pressure", Cambridge: Cambridge University Press, U.K.
- 7- Bolden,R. (2014), "Academic Leadership Changing Conception Identities and Experiencesin Development Series", Leadership Foundation for Higher Education, High Holborn, London.
- 8- Brozovic, Danilo. (2016), "Stragic flexibility: Areview of the literature",British Academy Of Management,Vol(20) ,Issue(1) ,PP:3-33.
- 9- Byrd Terry Anthony & Turner Douglas E. (2000) " Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct ", Journal of Management Information Systems, vol (17), No (1), PP:167-208.
- 10- D. Breetzke, (2019)."Knowledge exchange in improving strategic flexibility in an inter-Organisational strategic alliance", Master Thesis of Administration Business Science, University of Pretoria,South Africa.
- 11- Dai, Ye & Goodale, John C. & Byun, Gukdo & Ding, Fangsheng. (2018),"Strategic Flexibility in New High-Technology Ventures", Vol (55), No (2), PP: 265-294.
- 12- Drennan, L. T. & McConnell, A. & Stark, A. (2014), "Risk and crisi management in the public sector",7th Edition, Routledge, USA.
- 13- Fan, Z. &Wu, D. & Wu, X. 2013, "Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environment change in innovation", Asian journal of Technology Innovation, Vol (21), No (2), PP:187-201.
- 14- Gater,John & Chadwik,Ken. (2008), " response to hurricane Katrina: a small business approach", Academy of strategic management journal, Vol (7), PP: 55-75.
- 15- Goel, Suresh. (2009), "Crisis management: Master the Skills to Prevent Disasters", Global India Publications, New Delhi.
- 16- Hensgen,Tobin & Desouza,Kevin & Kraft, George. (2003), "Games, signal detection, and processing in the context of crisis management", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol (11), No (2), PP: 67-77.
- 17- Herhausen, Dennis & Robert,E.Morgan & Danilo Brozovic & Henk ,w, Volberda . (2020), "Re-ExammingStrategic Flexibility:Ameta-Analysis of its Antecedents,Consequnces and Contingencies", British Journal of Management, Vol(32),PP: 435–455 .
- 18- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011), "Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization",9th Edition, South-Western CENGAGE Learning, USA.
- 19- Kaiser, M., Barnhart, S., & Huber-Krum, S. (2020), "Measuring social cohesion and social capital within the context of community food security: A confirmatory factor analysis ", Journal of Hunger & Environmental Nutrition, Vol (15), No (5), PP: 591-612.
- 20- Kendrick, Madeleine Iris & Timothy Bartram & Jillian Cavanagh & John Burges. (2019), "Role of strategic human resource management in crisis management in Australian greenfield hospital sites: a crisis management theory perspective", Journal of the Australian Healthcare & Hospitals Association, Vol (43), No (2), PP: 157–164.
- 21- Kotter, P. J. (2018), "Leading Change", published by arrangement with Harvard business review Press, USA.
- 22- Kouzmin, Alexander. (2008), " Crisis Management in Crisis ", Administrative Theory and Praxis, Vol (30), No (2), PP: 155-183.
- 23- Mair P. (2018) " **Factor Analysis** ". In: Modern Psychometrics with R. Use R! Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93177-7_2 .

- 24- Martinet, Michael E. (2007), "Crisis Management and Local Government", Master dissertation, California State University, Long Beach, USA.
- 25- McAdams & Charles, R & Keener, Harry. (2008), " Preparation, Action, Recovery: A Conceptual Framework for Counselor Preparation and Response in Client Crises", journal of counseling and development, Vol (86), No (4), PP:388-398.
- 26- Michael S. D. & Bret A. J. & Darren T. R. & Jacob R. T. (2020), " Is There Information Content in Information Acquisition? "American Accounting Association Journals, Vol (95), No (2), PP: 113-139.
- 27- Mitroff, I. I. & G. Anagnos. (2001), "Managing crisis before they happen: what every executive and manager Needs to Know About Crisis Management", Amacom, New York, USA.
- 28- Mubeen, Adnan. (2014), " Pakistan's Crisis Management: Examining Proactive and Reactive Strategies", Journal of Political Studies: Lahore, Vol (21), Issue (1), PP:161-177.
- 29- Ocal, Emin & Oral, Emel & Erdis, Ercan. (2005), "crisis management in Turkish construction industry", International journal of building and Environment, Vol (41), Issue (11), PP: 1494-1497.
- 30- Pearson, C. M. & Clair, J.A. (1998), " Reframing crisis management", Academy of Management Review, Vol(23) ,No (1), pp:59-76.
- 31- Preedaanathasuk, Chatree. (2014) , "Integrated Crisis Management, what did We Learn from Flood Management in Thailand?" , Universal Journal of Industrial and Business Management, Vol(2) ,No(7),PP: 151- 155.
- 32- Priporas, Constantinos & Poimenidis, Loans. (2008) , "services managers awareness of crisis management: attitudes and preparation", innovative marketing, Vol (4), No (3), pp :37 -45.
- 33- Prommarat, Pattariya & Pratoom, Karun & Muenthaisong, Kesinee. (2015) " A Conceptual Model of Strategic Organizational Flexibility Capability and Business Survival "Allied Academies International Conference, Academy of Strategic Management. Proceedings.
- 34- Rerup, Claus. (2009), "attentional triangulation: learning from unexpected rare crises", organization science, Vol (20), No (5), pp:876-893.
- 35- Robert, Bertrand & Lajtha, Chris. (2002), "A new approach to crisis management", journal of contingencies and crisis management, Vol (10), No (4), pp:181-191.
- 36- Sekaran, U. (2003) " Research Methods for Business: A Skill-Building Approach " . 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- 37- Sethi, A. K. & Sethi, S. P. (1990) , " Flexibility in manufacturing: a survey " ,International Journal of Flexible Manufacturing System, Vol (2), No (4) ,PP:289-328.
- 38- Srour, M. & Baird, K & Schoch, H. (2016), " The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control Systems Characteristics and Strategic Change", Contemporary Management Research, Vol (12), No (3), PP :371-406.
- 39- Wang.W. (2009), " Knowledge Management Adoption in Times of Crisis", Journal of Industrial Management, Vol (109), No (4), PP:445- 462.
- 40- Wheelen, T. L. & Hunger, J.D. & Wheelen, K. E. & Hoffman, A. N. (2012), " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- 41- William Mackinnon & Gerald Grant & David Cray. (2008), " Enterprise information systems and strategic flexibility", Proceedings of the 41st Hawaii international conference on system science.
- 42- Yang, J. & Zhang, F. & Jiang, X. & Sun, W. (2015) , "Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy" , Technological Forecasting & Social Change, Vol (101), PP:1-10.
- 43- Zolin, Roxanne & Kuckertz, Andreas & Kautonen, Teemu. (2011), "Human Resource Flexibility and Strong ties in Entrepreneurial Teams", Journal of Business Research, Vol (64), No (10), PP:1097-1103.