



أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الازمات دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات
الأردنية

أعدت من قبل

هدى مروان طه المحروق

أشرف عليها

الدكتورة ربا الحاوي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

يناير 2024



نموذج التفويض

أنا هدى مروان طه المحروق، أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع: 

التاريخ: 2024/2/7

I'm Huda Marwan taha almahrooq, authorize the Israa University to supply copies of my Thesis/Dissertation to Libraries or establishments or individuals on request.

Signature: 

Date: 7/2/2024

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة الازمات " دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية"

وقد أجيّزت بتاريخ 2024 / 1 / 18

التوقيع	الجامعة	الصفة	أعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الإسراء	مشرفاً ورئيساً	د. ربي أسامة الحاوي
	جامعة الإسراء	مناقشاً داخلياً	د. محمد أبو قلت
	جامعة الزيتونة	مناقشاً خارجياً	أ.د. مؤيد عبد الرزاق الفواعير

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن شكري العميق وامتناني للدكتورة الكريمة ربا الحاوي التي وافقت على توجيه رسالتي الماجستير. بفضلته وبفضل وقتها الثمين ومعرفتها الواسعة، استفدت بشكل كبير في بحثي. توجيهاته ونصائحه القيمة كانت مصدر إلهام لي، وأسأل الله العزيز أن يجازيها خير الجزاء.

الباحثة

هدى مروان طه المحروق

الإهداء

الإهداء إلى صاحب السيرة العطرة، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والذي الحبيب)، أطال الله في عمره. إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى صرت كبيراً (أمي الغالية)، طيب الله ثراها. إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. لى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لى.

إللكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

هدى مروان طه المحروق

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	المحتويات
ط	الملاحق
ي	الجداول
م	الملخص باللغة العربية
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
1	1-1 مقدمة
2	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 أنموذج الدراسة
8	7-1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة
12	8-1 حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	1-2 تمهيد

13	2-2 الرشاقة الاستراتيجية
27	2-2 ادارة الازمات
48	3-2 الدراسات السابقة
الفصل الثالث : المنهجية والإجراءات	
59	1-3 مقدمة
59	2-3 منهج الدراسة
60	3-3 مجتمع الدراسة وعينتها
61	4-3 طرق الحصول على بيانات الدراسة
62	5-3 أداة الدراسة
65	6-3 صدق أداة الدراسة
66	7-3 أداة الدراسة
67	8-3 ملائمة نموذج الدراسة للتحليل الاحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع : التحليل الاحصائي	
71	1-4 المقدمة
71	2-4 عينة الدراسة
74	3-4 متغيرات الدراسة
85	4-4 فرضيات الدراسة
الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات	
98	1-5 مقدمة
98	2-5 مناقشة النتائج
98	3-5 ابعاد الرشاقة الإستراتيجية
100	4-5 ابعاد إدارة الازمات

102	5-5 تحليل فرضيات الدراسة
108	6-5 الاستنتاجات
109	7-5 التوصيات
قائمة المراجع	
111	المراجع العربية
117	المراجع الأجنبية

الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
121	أداة الدراسة	1
127	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة	2
128	الملخص باللغة الإنجليزية	3

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	1-1
22	مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية	1-2
24	ابعاد الرشاقة الاستراتيجية	2-2
41	مراحل إدارة الأزمة	3-2
63	أداة الدراسة والاقسام التي شملتها	1-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	تعريفات الرشاقة الإستراتيجية	1-2
20	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقية	2-2
29	الفرق بين الأزمة وبين العديد من المصطلحات ذات الصلة	3-2
34	تعريفات إدارة الازمات	4-2
54	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية	5-2
56	ملخص الدراسات السابقة باللغة الانجليزية	6-2
60	مجال الدراسة - شركات الاتصالات الأردنية	1-3

61	(KMO Test) - تحليل حجم العينة	2-3
64	لدراسات التي تم الاستناد اليها في تطوير أداة الاستبانة	3-3
64	مقياس ليكرت	4-3
65	مدى ارتباط فقرات الدراسة في أداة الدراسة والبعد الذي تنتمي إليه	5-3
67	النتائج لمعامل الثبات كرونباخ ألفا	6-3
68	نتائج اختبار التداخل الخطي لأبعاد المتغير المستقل	7-3
69	مصفوفة ارتباط بيرسون	8-3
69	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاجابات افراد عينة الدراسة	9-3
71	نتائج وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية	1-4
74	الرشاقة الإستراتيجية	2-4
75	الحساسية الإستراتيجية	3-4
76	الاستجابة الإستراتيجية	4-4
78	الوضوح الإستراتيجي	5-4
79	سيولة الموارد	6-4
80	أبعاد إدارة الازمات	7-4
81	الانذار المبكر	8-4
82	الاستعداد	9-4
83	احتواء الاضرار	10-4
84	التعلم	11-4

86	الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الازمات	12-4
88	الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على الانذار المبكر	13-4
91	الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على الاستعداد	14-4
93	الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على احتواء الاضرار	15-4
95	الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على التعلم	16-4



أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الازمات: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية

إعداد: هدى مروان طه المحروق

إشراف : الدكتورة ربا الحاوي

الملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات الأردنية، وتم استهداف مجموعة متنوعة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى لشركات الاتصالات الأردنية، وبلغ عددهم 285 موظفًا. تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار افراد عينة الدراسة، حيث تم جمع 210 استبيانات، مما أدى إلى نسبة استجابة تقدر بحوالي 95%. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام منهج وصفي تحليلي حيث تم اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS.

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية، بما في ذلك أبعادها المتعلقة بالحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، وسيولة الموارد، على إدارة الأزمات بمختلف جوانبها مثل الانذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، والتعلم في شركات

الاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لضمان توافر الموارد في الوقت المناسب. كما أوصت بإنشاء وحدة للإنذار المبكر وإعداد سيناريوهات جاهزة للتعامل مع أي أزمة محتملة تواجه الشركة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإستراتيجية ، إدارة الإزمات، شركات الاتصالات الاردنية

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

وجدت الأزمات منذ نشأة البشرية، وأصبحت جزءاً من العصر الحديث، ومع التطور الذي يشهده العصر الحالي في مختلف الجوانب، سواء التكنولوجيا أم الاقتصادية، أم السياسية، أم الثقافية، تنوعت مصادر واشكال الأزمات، وتعددت مجالاتها وانعكاساتها، لتصبح أشد قوة وتأثيراً على الدول والأفراد والمؤسسات وأنظمتها (Bundy، 2018). تعبر الأزمات عن التغييرات غير المتوقعة التي قد تحدث في بيئة المؤسسة، كونها نقطة حاسمة في المؤسسة، وتتسارع فيها الأحداث بما يضع المؤسسة وادارتها في حيرة، وتولد عقبات للسيطرة عليها وعلى الأطراف ذات الصلة بها (Shiri، 2014).

إن سرعة انتشار الأزمات في العصر الحالي يتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات واضحة تساعد على إدارة تلك الأزمات، والتعامل معها بطريقة علمية مدروسة تقوم على أساس المعرفة والخبرة، واستخدام الإمكانيات المتاحة بأساليب إدارية ناجحة، من خلال امتلاك وصياغة الخطط وإدارتها بعقلانية، بما يضمن تحقيق نتائج إيجابية (الرفاعي وعولمي، 2016).

ظهرت الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها إحدى أبرز العوامل التي ترتبط بفعالية إدارة الأزمات، حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي والأساليب الإدارية التقليدية مصدراً لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، كما ادركت الشركات التي تسعى إلى تحقيق التفوق ان الاستدامة تستند على مدى رشاقتها الاستراتيجية (الجزاوي، 2018)، حيث ان الرشاقة الاستراتيجية مفتاح الفاعلية التنظيمية

خلال إدارتها للأزمات، لأنها تعالج نقاط الضعف والتهديدات، فضلاً عن استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة، باتباع أساليب ابتكارية، وتنفيذ أفضل البدائل التي تتعلق بالاتجاهات المستقبلية للمنظمة؛ لإنهاء الأزمات أو التقليل من آثارها (الزيادي، 2020)، وإن هذا الأسلوب الاستراتيجي يستند على مجموعة من الدعامات ذات الكفاءة العالية لبلوغ مستويات عالية من الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية، والبقاء والاستمرارية، وخلق قيادة رشيقة قادرة على العمل بكفاءة وفق أساليب علمية، وب عقلية متفتحة تسهم في نجاح المنظمة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

تواجه شركات الاتصالات الأردنية العديد من التهديدات والتحديات التي تقف عائقاً في تحقيق أهدافها، كما تتعرض هذه الشركات للكثير من الأزمات التي يجب التعامل معها والتصدي لها حتى لا تؤثر على أداء الشركة، حيث تعتبر الرشاقة الاستراتيجية من أهم الأساليب التي لاقت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، وتسعى للاستعداد لمواجهة الأزمات، حيث تنوعت مصادر الأزمات وتعددت مجالاتها وانعكاساتها، مما يشكل تحدياً عميقاً ومستداماً على أنظمة الشركات وأدائها. لذلك، تحاول شركات الاتصالات الأردنية تبني ممارسات إدارية حديثة مثل الرشاقة الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات وإدارتها بفعالية. كذلك من المهم استكشاف علاقة الرشاقة الاستراتيجية بإدارة الأزمات. من هنا جاءت فكرة الدراسة لتسليط الضوء على الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

1-2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية بالكشف عن قدرة شركات الاتصالات الأردنية في إدارة الأزمات، حيث ان هذه الشركات تعمل في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة، ونتيجة التطور الذي يشهده العالم

في جوانب الحياة، سواء التكنولوجيا أم السياسية، أم الاقتصادية أم الثقافية، تنوعت مصادر الأزمات وتعددت مجالاتها وانعكاساتها على الشركات والافراد، لذا أصبح من الضروري تبني شركات الاتصالات الاردنية لأفضل التوجهات مثل الرقابة الإستراتيجية التي تعين الشركات في اتخاذ التدابير والإجراءات الضرورية؛ لتفادي وقوع الأزمات والتقليل من أضرارها حال وقوعها، وحسن إدارتها ومعالجتها وتجنب آثارها السلبية والخسائر الناتجة عنها ما أمكن، وكذلك الاستفادة والتعلم منها لمواجهة الأزمات المستقبلية المحتملة.

وقد استندت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال اطلاعها على البحوث والدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وادارة الازمات ومنها دراسة ابو شريعة (2022)، ودراسة مجلد والسعدي (2022).

وحسب اطلاع الباحثة على واقع شركات الاتصالات في الأردن فانها تواجه منافسة شديدة هذا بالاضافة الى الازمات سواء الاقتصادية او الاجتماعية او التكنولوجية مما يستلزم عليها تبني ممارسات الرقابة الاستراتيجية من أجل مواجهة هذه الظروف والاستجابة السريعة لها؛ وذلك لتتمكن من البقاء والنمو، لذا ترى الباحثة بأن سرعة انتشار الأزمات في العصر الحالي يتطلب من شركات الاتصالات في الأردن الاعتماد على استراتيجيات تساعد على إدارة تلك الأزمات، لتفادي وقوع الأزمات والتقليل من أضرارها حال وقوعها، ومعالجتها، وكذلك الاستفادة والتعلم منها لمواجهة الأزمات المستقبلية المحتملة.

بناءً على ما سبق فإنّ مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال رئيس مفاده:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم) في شركات الاتصالات الاردنية؟
وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعديّة الانذار المبكر للازمة في شركات الاتصالات الاردنية؟

2. هل يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعديّة الاستعداد في شركات الاتصالات الاردنية؟

3. هل يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعديّة احتواء الاضرار في شركات الاتصالات الاردنية؟

4. هل يوجد أثر للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعديّة التعلم في شركات الاتصالات الاردنية؟

1-3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الازمات لدى شركات الاتصالات في الاردن، وذلك من خلال تحقيق جُملَة من الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (الرشاقة الإستراتيجية، وإدارة الازمات)

في شركات الاتصالات الاردنية.

2. التعرف إلى الأهمية النسبية للرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية،

الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في شركات الاتصالات

الاردنية.

3. التعرف إلى الأهمية النسبية لإدارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد، احتواء

الاضرار، التعلم) في شركات الاتصالات الاردنية.

4. التعرف إلى أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة

الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات بأبعادها (الانذار

المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم) في شركات الاتصالات الاردنية.

1-4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في عدة جوانب أهمها الجانب العلمي والجانب العملي، على النحو التالي:

- الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يُعتبر موضوع ادارة

الازمات من أهم المواضيع التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين والعلماء والمؤلفين من جهة،

والمنظمات التنافسية من جهة لما له من أثر جوهري في تلبية متطلبات النمو والاستدامة

للمنظمات في ظل الأزمات الحادة التي تهدد مستقبلها، حيث ان الرشاقة الإستراتيجية تعمل على

تحسين ادارة الازمات ، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تساهم في إثراء المكتبة العربية التي تفتقر

إلى دراسة تربط هذه المتغيرات في قطاع الاتصالات الاردني؛ مما شكل دافعاً لدى الباحثة للبحث في هذه المتغيرات.

- الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية للدراسة من أهمية شركات الاتصالات الأردنية كمجتمع للدراسة، والتي تعتبر جزء مهم من الاقتصاد الأردني، تتمثل الأهمية العملية من خلال من خلال توفير نتائج علميه جديدة حول تأثير الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الازمات في شركات الاتصالات الاردنية، كما تتمثل الأهمية العملية للدراسة من خلال استفادة الفئات الآتية منها :

- الباحثون لجعل هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة .
- أصحاب القرار في شركات الاتصالات الاردنية للتعرف على ما يمكن أن تحققه الرشاقة الإستراتيجية في تحسين فعالية إدارة الازمات للشركة.

1-5 فرضيات الدراسة

تأسيساً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وما تتطلبه عملية تفسير الأثر المتوقع للرشاقة الإستراتيجية في ادارة الازمات، تم صياغة مجموعة من الفرضيات والمتمثلة بما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم) في شركات الاتصالات الاردنية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعدية الانذار المبكر اللازمة في شركات الاتصالات الاردنية.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعدية الاستعداد في شركات الاتصالات الاردنية.

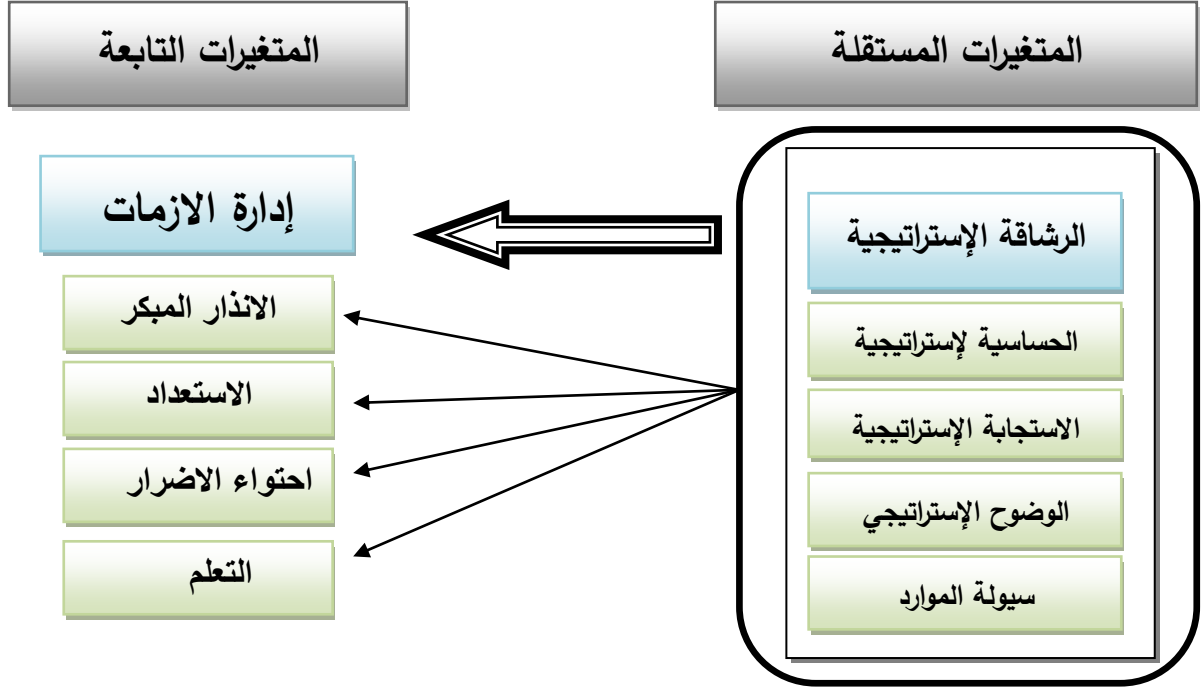
H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعدية احتواء الأضرار في شركات الاتصالات الاردنية.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعدية التعلم في شركات الاتصالات الاردنية.

1-6 نموذج الدراسة

لتحقيق الغاية من الدراسة والوصول الى الاهداف المحددة ، تم الاعتماد على نموذج خاص بالدراسة ، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: تم اعداد نموذج الدراسة من قبل الباحثة بالاعتماد على الدراسات التالية: المتغير المستقل بالاعتماد على: دراسة (أبو شريعة، 2022) ودراسة (Al-henzab and Abu Gauod،2022) ودراسة (Al، 2020)، Halalmeh). أما المتغير التابع : (الهنداوي ودروزة،2020)، (حمادي وخضر، 2020).

1-7 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة

إحتوت الدراسة على المتغيرات التالية:

- الرشاقة الإستراتيجية (Strategic Agility): وهي قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها بكفاءة وفعالية وإعادة توجيهها إلى خلق القيمة وحماية، أو استغلال الأنشطة ذات العائد المرتفع، حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية والخارجية (ابو العنين واخرون، 2020).
- وتُعرف إجرائياً بخفة حركة شركات الاتصالات الأردنية وقدرتها الكبيرة على الاستشعار

البيئي، من خلال تقييم ومسح البيئة الداخلية والخارجية للشركة؛ مما ينعكس ايجابياً على سرعة استجابتها لمتطلبات البيئة وتحقيق المواكبة والتغيير، حيث ترتبط الرقابة الإستراتيجية بممارسات التطوير والتغيير. وسيتم قياسها من خلال الابعاد التالية:

- **الحساسية لإستراتيجية (Strategic Sensitivity):** قدرة المؤسسة على التعرف والاستجابة بسرعة للتحويلات والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بشكل فعال وفعال (الزيادي، 2020). تُعرف إجرائياً بقدرة شركات الاتصالات الأردنية رصد التغيرات البيئية، من خلال الاستشعار البيئي العالي، والبصيرة في فهم العوامل البيئية وتحليلها بشكل دقيق، حيث تشمل الحساسية الإستراتيجية (الانفتاح، الوعي الإستراتيجي، التفاعل الداخلي والخارجي للمنظمة).

- **الاستجابة الإستراتيجية (Strategic Response):** وهي قدرة المنظمة على استخدام القدرات الخاصة بها وقدرات سلسلة القيمة الخاصة بشركاتها استراتيجياً للحصول على أفضل النتائج في الأعمال (أبو شريعة، 2022). وتُعرف إجرائياً بردود الفعل السريعة التي تتخذها شركات الاتصالات الأردنية للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وموجهتها بالقدرات الجوهرية والموارد التي تملكها المنظمة.

- **الوضوح الإستراتيجي (Strategic Clarity):** مدى وضوح وفهم الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من قبل جميع أفرادها، مما يساعدهم على توجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل متناسق وفعال (اسبر، 2020). وتُعرف إجرائياً بقدرة شركات الاتصالات الأردنية على رسم خريطة واضحة للمسار الذي تطمح للتوجه له، سواء على

مستوى الرؤية، والرسالة، والهدف الاستراتيجي، والإجراءات، ودمج الأهداف بالقرارات الإستراتيجية.

- **سيولة الموارد (Resource Fluidity):** وهي القدرة على تسهيل حركة الموارد بمرونة وبحسب الحاجة، كما ان هنالك أمور مطلوبة لتحقيق ذلك وهي المحفظة المتنوعة للوحدات المستقلة، وملاك من المدراء العامين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات ومراقبة المنظمات المركزية على الموارد الرئيسية، وعمليات منظمة لخفض الاستثمارات أو بيع الوحدات (بوغازي، 2020). وتُعرف إجرائياً بقدرة شركات الاتصالات الأردنية على تتبُّع وحشد أمثل الموارد والاستغلال الإستراتيجي لها لتحقيق غايات إستراتيجية.

- **إدارة الازمات:** وهي تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً، يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الجزاوي، 2018). وتُعرف إجرائياً عملية إدارية منظمة؛ للتعامل بالأحداث السلبية والخطيرة التي تواجهها شركات الاتصالات الأردنية، من خلال التنبؤ بالازمات قبل حدوثها ورصد مؤشراتها قبل وقوعها وتشخيصها بدقة وإعداد الاستراتيجيات والسيناريوهات المحتملة والمتنوعة للتعامل معها، والتقليل من أضرارها والتخفيف من حدة الخسائر الناتجة عنها، والتعلم منها؛ لتفادي تكرار حدوثها مستقبلاً. وسيتم قياسها من خلال الابعاد التالية:

- **الانذار المبكر:** اكتشاف علامات ومؤشرات مبكرة عن وقوع أزمة محتملة أو حدوث تحولات هامة في البيئة الخارجية، مما يتيح للمؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل تفاقم الأزمة وتأثيرها على أعمالها. (الجزاوي، 2018). وتُعرف إجرائياً بالتحذيرات وإشارات

الإندار لحدوث الأزمات ، والتي تستلزم عقلية ومهارة لاكتشافها من قبل ادارة شركات الاتصالات الأردنية.

- **الاستعداد:** التخطيط والتحضير لمواجهة الأزمات المحتملة بشكل فعال، بما في ذلك وضع الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة وتعبئة الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة بشكل فعال عند حدوثها (حمادي وخضر، 2020). وتُعرف إجرائياً ان يتوفر لدى شركات الاتصالات الأردنية الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، من خلال اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية لدى المنظمة، ومعالجتها لوجود علاقة بين التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها.
- **احتواء الاضرار:** الجهود المبذولة للحد من الآثار السلبية للأزمة أو الحدث غير المرغوب فيه، سواء كانت هذه الآثار تتعلق بالمال، أو السمعة، أو الموظفين، أو العملاء، أو المجتمع بشكل عام، يتضمن ذلك اتخاذ الإجراءات الضرورية للتحكم في الأضرار وتقليل تأثيرها السلبي على المؤسسة أو المنظمة. (ديري، 2016). تُعرف إجرائياً بقدرة شركات الاتصالات الأردنية على تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، من خلال تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، بما يضمن سير العمل بشكل اعتيادي دون تأثيرات سلبية.
- **التعلم:** القدرة على اكتساب المعرفة والخبرة من التجارب السابقة والأزمات السابقة، وتحليل النتائج والتجارب لتحسين الاستعداد للأزمات المستقبلية. يتضمن ذلك القدرة على تحليل الأخطاء والنجاحات واستخلاص الدروس المستفادة منها، وتطبيق هذه الدروس في تحسين إستراتيجيات الاستجابة والتعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل أفضل وأكثر

فعالية (الرفاعي وعولمي، 2016). تُعرف إجرائياً بقدرة شركات الاتصالات الأردنية على التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، والوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة، لدى المنظمة.

1-8 حدود الدراسة

سيتم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود التالية :

- **الحدود العلمية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة اثر المتغير المستقل الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الإستراتيجي، وسيولة الموارد) في إدارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفين الادارة العليا والوسطى (مدير، نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الاردنية.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة بالمدة الزمنية المتوقعة للعام الدراسة 2023 - 2024.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في شركات الاتصالات الاردنية.

لفصل الثاني

الاطار النظري

1-2 تمهيد

تم في هذا الفصل التطرق الى الرشاقة الاستراتيجية ومفهومها واهميتها وابعادها، والتطرق الى إدارة الازمات ومفهومها واهميتها وابعادها، ثم العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمات، وبعدها التطرق الى الدراسات السابقة، وفي الختام سيتم توضيح بماذا تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

2-2 الرشاقة الاستراتيجية

إن التحديات والتغيرات المختلفة سواء الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تواجهها منظمات في عالم الأعمال أجبرت المنظمات على تخصيص الوقت والجهد لتبني إستراتيجيات وتكتيكات تمكنها من التكيف والبقاء والنمو، وقد أصبحت المنظمات الكبيرة تخسر مراكزها القيادية في السوق بسرعة أكبر، وانخفض متوسط عمر المنظمة في مقياس S&P 500 من 33 عاما في عام 1964 ليصل إلى 24 عاما في عام 2016، ومن المتوقع أن يستمر بالانخفاض ليصل إلى 12 عامًا بحلول عام 2027، وهنا يأتي مفهوم الرشاقة الإستراتيجية الذي يقدم وصفة جاهزة للمنظمات للتعامل مع التحديات وعدم اليقين السائد في عالم الأعمال (Anggraini, 2019).

وتتمثل المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة التي تمتلك الرشاقة الإستراتيجية، في قدرتها على الحفاظ على المرونة في مواجهة التطورات الجديدة، وتعديل توجهها الإستراتيجي بشكل مستمر وتطويرها لطرق مبتكرة لتشكيل قيمة مضافة لها (Queiroz, 2018).

2-2-1 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

ويُظهر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية حرص المنظمة على الإحاطة بالتغيرات المتوقعة، والمفاجئة من خلال نشرها لمواردها ومعرفتها على النحو الأمثل لتطوير حلول مبتكرة تمكنها من تكوين ميزة تنافسية قصيرة وطويلة الأجل (Singh, 2019).

وقد اقترح العديد من الباحثين تعريفات لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية، ويمكن عرض عدد من هذه التعريفات، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول ذو الرقم (1-2) تعريفات الرشاقة الإستراتيجية

المؤلف	التعريف
Denning (2018)	حدد أربعة عوامل رئيسية في تعريف الرشاقة الإستراتيجية، وهي السرعة والمرونة والاستجابة، والكفاءة، ويمكن تبلي هذه العوامل الأربعة وتطبيقها من خلال تكامل موارد المنظمة، وتطبيقها للمعرفة التي تمتلكها في ابتكار منتجات تلبي احتياجات العملاء في بيئة أعمال متقلبة بشكل مستمر.
Queiroz (2018)	قدرة المنظمة على التفاعل بطريقة رشيقة مع التهديدات والفرص التي تواجهها.

المؤلف	التعريف
Battistella (2018)	تحفيز المنظمة على تعديل أنموذج أعمالها ليتواءم مع تغييرات لا يمكن التميز بها في بيئة الأعمال.
Omar (2019)	قدرة المنظمة على إعادة التكوين، مع استخدامها لعناصرها الهيكلية وبنيتها التحتية.
Anggraini (2019)	قدرة المؤسسات والشركات على التكيف والتعامل بفاعلية مع التغييرات والتحديات في بيئة العمل الديناميكية.
Prange and Hennig (2019)	القدرة على تكيف وتعديل استراتيجيات المؤسسة بسرعة وفعالية للتكيف مع التحولات والتحديات في بيئة الأعمال المتغيرة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر المبينة اعلاه.

لم يتفق الباحثون على تحديد تعريف محدد فيما بينهم، إلا أن التعريفات أجمعت على ضرورة وجود عناصر المرونة والسرعة والسبق في التغيير في المنظمات. يعني ذلك أن الشركات يجب أن تكون مرنة بما يكفي للتكيف مع التغييرات السريعة في البيئة المحيطة بها واتخاذ إجراءات فورية لمواجهة حالات عدم التأكد والتغيرات المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على استغلال مقدراتها وإمكاناتها المتنوعة للاقتناص الفرص المتاحة أمامها وزيادة قدراتها التنافسية. يعني ذلك أن الشركات يجب أن تكون قادرة على استغلال الموارد والمعرفة الخاصة بها لتحقيق التفوق التنافسي وتحقيق النجاح في سوق الأعمال.

وتعرف الباحثة الرقابة الاستراتيجية أنها قدرة القادة والمديرين في المنظمات ذوي الكفاءات العالية على استغلال الموارد المتاحة بسرعة ومرونة وبساطة، بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحقيق توازن بين تكيف المنظمة مع التحولات الخارجية وتحسين أدائها الداخلي لتحقيق النجاح والنمو و الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

2-2-2 أسباب حاجة المنظمة للرقابة الاستراتيجية

أحدثت التكنولوجيا في العقد الأخير بالإضافة إلى العوامل الأخرى التي أحدثت تغييرًا سريعًا ومفاجئًا في البيئة الخارجية للمنظمات. وقد أدى ذلك إلى زيادة الحاجة لتبني الرقابة الاستراتيجية كإطار عمل للمنظمات، لضمان البقاء من خلال تقادي التهديدات والحفاظ على المكانة السوقية من جانب، واستغلال الفرص وخلق القيمة من جانب آخر. ويمكن حصر أسباب حاجة المنظمات للرقابة الاستراتيجية في التالي (Arokodare et al, 2019):

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع التغيير المستمر: تعزز الرقابة الاستراتيجية قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة وتحقيق التغييرات اللازمة للبقاء والازدهار.
2. التعامل مع المشكلات الإدارية: عندما تواجه المنظمة مشكلات إدارية تستدعي التغيير، فإن الرقابة الاستراتيجية تساعد في إدخال التغييرات اللازمة بشكل فعال وسريع.
3. التغييرات السريعة والمعقدة: التحولات السريعة والمعقدة في البيئة يمكن أن تؤدي إلى ارتكاب الأخطاء والتلاشي، ومن هنا تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في التكيف مع هذه التحديات وتقادي المخاطر.

4. **الحفاظ على التفوق والتميز:** قد تحقق الشركات كفاءة مرتفعة في مرحلة محددة من دورتها الحياتية، وتعمل الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة للحفاظ على هذا التفوق والتميز وتحقيق النجاح المستدام.

2-2-3 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية هي مفهوم أصبح ذو أهمية كبيرة في ساحة الأعمال في العصر الحديث، فمع تغيرات مستمرة في السوق والتكنولوجيا والبيئة العامة، أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى تبني استراتيجيات تمكنها من التكيف والازدهار في وجه التحديات. وتكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في الاتي (عقيلات، 2019):

1. **تعزيز المنافسة:** تمكن المنظمات من التنافس بشكل قوي في ظروف السوق الحالية. فالرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمات من التكيف السريع واتخاذ إجراءات ملائمة للتغيرات البيئية والتنافسية.

2. **قيادة التغيير:** تساعد المنظمات على قيادة التغييرات غير المتوقعة والتكيف معها بفعالية. فالرشاقة الاستراتيجية تمكن المنظمات من اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للتكيف مع التحولات في السوق والبيئة الخارجية.

3. **استغلال الفرص:** تمكن المنظمات من استغلال الفرص في سوق مضطرب ومتقلب، وتعد بديلاً مرناً للتخطيط الاستراتيجي التقليدي. فالرشاقة الاستراتيجية تسمح للمنظمات بالتحرك بسرعة واتخاذ قرارات سريعة للاستفادة من الفرص المتاحة.

4. التفكير الاستراتيجي: تشجع المنظمات على التفكير الاستراتيجي واستخلاص رؤى ثاقبة حول السوق والمستقبل. فالرشاقة الاستراتيجية تعزز القدرة على رصد الاتجاهات والتوجهات الجديدة وتحليلها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة.

5. توفير قيمة للعملاء: تمكّن المنظمات من إيجاد وتوزيع قيمة حقيقية للعملاء، بفضل قدرتها على المنافسة وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.

6. الدفاع عن السوق: تمكن المنظمات من الدفاع عن حصتها في السوق وتوضيح ملامح سوقها المستهدفة وخصائصها الفريدة، وذلك من خلال استخدام الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي.

7. استخدام التكنولوجيا والاتصالات: تعمل المنظمات الرشيقة على استخدام أدوات الاتصال الحديثة وزيادة فعالية خططها واستراتيجياتها من خلال اعتماد التكنولوجيا والابتكار في عملياتها وتواصلها.

2-2-4 أهداف الرشاقة الاستراتيجية

أشار كل من الموسوي (2018)، وعبد العال (2019) إلى أن من أهداف الرشاقة الإستراتيجية للشركات ما يلي:

1. دعم تفوق المؤسسات وضمان استمراريتها والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ويهدف ذلك إلى تمكين الشركات من النجاح والبقاء في سوق الأعمال من خلال تبني إستراتيجيات الرشاقة التي تسمح لها بالتكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة التنافسية وتحقيق تفوق على المنافسين.

2. دعم القدرة على توظيف وتخصيص الموارد نحو الافضل، ويهدف ذلك إلى تمكن الشركات من تحديد واستغلال الفرص الاستراتيجية التي تنشأ في السوق بفاعلية وفعالية، وضمان تحقيق أعلى مستويات التميز والأداء العالي.

3. تحديد أسس وتوجهات استراتيجية وصياغة رسالة ورؤية الشركة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع معايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الاستراتيجية، ويهدف ذلك إلى وضع إطار استراتيجي واضح يرشد أنشطة الشركة ويسهم في تحقيق الأهداف المحددة.

4. تمكين الشركة من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة بشكل ناجح في إطار نظام مفتوح ومرنة، يتم من خلاله استشعار وإدارة الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية للابتكار الجديد، ويهدف ذلك إلى تشجيع الشركات على تطوير وتنفيذ عمليات مبتكرة وتحسين أدائها والاستفادة من الفرص الناشئة بشكل فعال.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول إن توظيف الرشاقة الاستراتيجية يمكن أن يساعد الشركات على تحقيق الاستجابة السريعة للتغيير والتكيف معه باتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة من خلال الحصول على المعلومات حول التغييرات المتوقعة في سوق العمل، والعمل على توظيف المعرفة من أجل خلق ميزات تنافسية وحلول مبتكرة تساعد الشركة على البقاء والاستمرار والمنافسة مع الشركات الأخرى.

2-2-5 مميزات المنظمة الرشيقة

أدى التعقيد البيئي في بيئة الاعمال لظهور أشكال مختلفة من المنظمات من بينها (المنظمة الرشيقة)، وتطبق هذ المنظمات مبادئ الرشاقة المعتمدة على استبعاد ما يقرب من الأساليب

القديمة لعمل الوظائف، والتي هي في الوقت ذاته مناسبة لعمليات تقليدية ثابتة. وقد لخص Doz (2020) مميزات المنظمة الرشيقية كما يلي:

جدول (2-2) الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقية

وجه الفرق	المنظمة التقليدية	المنظمة الرشيقية
الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
كفاءة الوحدات والفرق	امتلاك الخبرة	تعدد الاختصاصات
تدفق المعلومات وصناعة القرار	مركزي	لا مركزي
دور المديرين	السيطرة والمراقبة	التنسيق والتسوية
نوعية الأفراد	وجود الاحترام والكفاءة	التكيف والمسؤولية والاستقلالية

المصدر: (Doz, 2020)

إن المنظمات الرشيقية تعد منصة لنظام بيئي يدعم الشراكة، وتوازن بين الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمي، ولكنها تميل إلى تلك الهياكل الأكثر ارتباطاً باللامركزية والترابط والتعددية، وتكافح البيروقراطية، وتعزز العمل الجماعي والإبداعية (Arokodare et al, 2019).

مما سبق أن المنظمات الرشيقية تتميز بثقافة قائمة على التخطيط والمبادئ، وتعتمد هياكل تنظيمية مرنة تقلل من الأسلوب المركزي، وتتسم بفرص التفويض للعاملين وتشجيع الآراء والمناقشة في اتخاذ القرارات. كما أن مفهوم الرقابة لدى هذه المنظمات يركز على التطوير

والتحسين، وتشجع المنظمات الرشيقة الموظفين على تقبل الأدوار الجديدة، بما في ذلك التكيف والتأقلم مع التحولات وحرية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن النتائج بشكل أكبر.

2-2-6 المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الرشيقة

تقوم المنظمات الرشيقة على خمسة مبادئ أساسية هي كالآتي (العفيري، 2018):

1. **الاستراتيجية:** تُعدُّ الاستراتيجية أساس الرشاقة الاستراتيجية، حيث تشكل بوصلة المنظمة وتعتبر نجمة الشمال التي تدور حولها جميع الأنشطة والقرارات. يتوجب أن تكون الاستراتيجية واضحة ومفهومة لجميع أفراد المنظمة.

2. **الهيكل التنظيمي:** يتمثل الهيكل التنظيمي في شكل شبكة يهدف لتمكين فرق العمل وتحفيز التعاون والتفاعل بين الأفراد.

3. **فريق العمل:** يشكل فريق العمل مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا بشكل تفاعلي ويتربطون بعلاقات قوية وثيقة. يتم توفير التكنولوجيا والأدوات اللازمة لتمكين فرق العمل من التواصل وتبادل المعلومات والتعاون بسرعة وفاعلية.

4. **العمليات والإجراءات:** تتميز المنظمات الرشيقة بوجود عمليات سريعة وآليات اتخاذ قرارات سريعة ومرونة في التعلم والتكيف. يتم تحسين العمليات وإزالة العقبات وتحسين الكفاءة والجودة من خلال الاستمرار في تطوير الإجراءات.

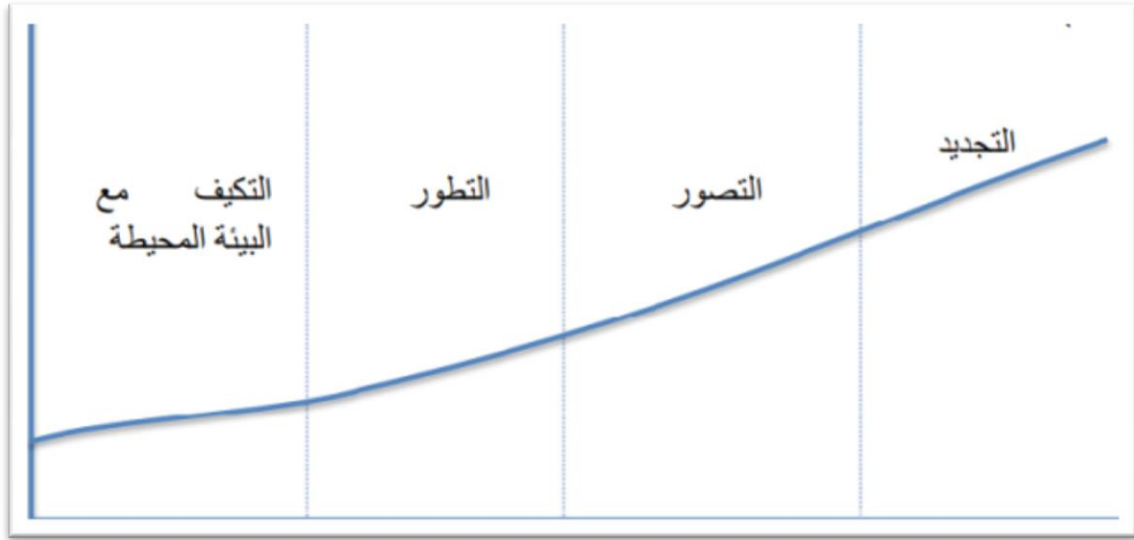
5. **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا المناسبة والمتقدمة جزءًا أساسيًا من المنظمات الرشيقة. يجب أن تستخدم التكنولوجيا لتعزيز التواصل وتسهيل التعاون وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر.

وترى الباحثة انه على المنظمات تبني تلك المبادئ وتنفيذها بشكل متكامل لتحقيق الفعالية والرشاقة في سياق الأعمال، حيث ان هذه المبادئ تساعد المنظمات على تحقيق الرشاقة والتنافسية في سوق الأعمال المتغيرة من خلال تلبية احتياجات العملاء وتحسين كفاءة العمليات وتطوير القدرات التكنولوجية وتشجيع التعاون والتحسين المستمر.

7-2-2 مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية

تتقدم المنظمات من خلال أربع مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال، وتتمثل في (التكيف، التطور، التصور، التجديد)، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية



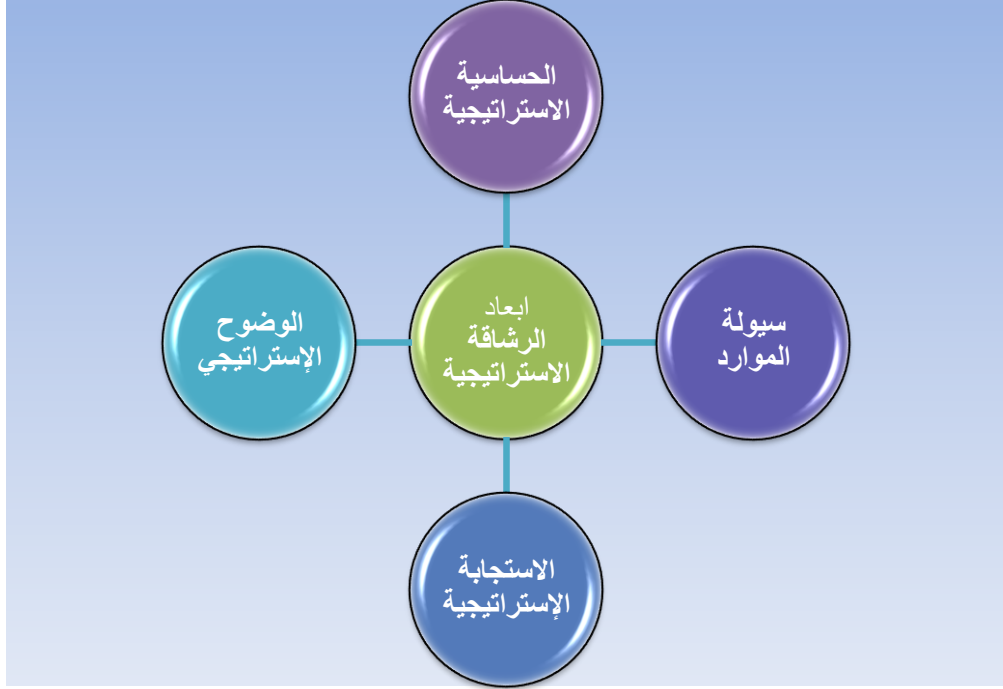
المصدر: (أبو الوفا وآخرون، 2019).

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية عاملاً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات في البيئة المحيطة بها وتطوير أدائها. وتتميز الرشاقة الاستراتيجية بتنوعها، مما يتيح للمؤسسة فرصة تجديد استراتيجيتها بشكل مستمر. وبمرور الوقت ونجاح المؤسسة، قد تفقد بعض قدرتها على التكيف والتجديد، وتصبح الممارسات التقليدية غير فعالة. لذا، تصبح مرحلة إعادة النظر في العمليات والخدمات وتحسين عمليات التطوير أمراً ضرورياً، مع الاستفادة من الفرص للحفاظ على روح الرشاقة الاستراتيجية. وتُعتبر هذه المرحلة الفاصلة حيث تكمن قوة الرشاقة الاستراتيجية، حيث تمكّن المنظمات من الاستجابة بسرعة للتغيرات والفرص الناشئة (أبو الوفا وآخرون، 2019). ويشير أبو جبارة (2020) إلى أهمية المرحلتين من التصور والتجديد، حيث تُمكن كل منهما المنظمة من تجديد أنشطتها واستثمار الفرص، مما يعزز توجهاتها نحو الريادة والإبداع وتحقيق المزايا التنافسية.

2-2-8 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تم اعتماد الأبعاد الآتية :

الشكل رقم (2-2) ابعاد الرشاقة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على (راضي والموسوي، 2019؛ عقيلات، 2019؛ أبو شريعة، 2022؛ الزيايدي، 2020).

البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

يقصد بها مسح الجهات البيئية الفاعلة والإحساس بالتغيرات المتجددة داخل المنظمة وتشمل الاستبصار الاستراتيجي بالمستقبل وفهم الاتجاهات البنينة والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي (راضي والموسوي، 2019).

تعتبر الحساسية الاستراتيجية أساسًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وتجنب المخاطر غير المتوقعة، أي قدرة المنظمة على رصد واستشعار التغيرات في البيئة الخارجية وفهم تأثيرها

على استراتيجيتها، ويشمل هذا البعد القدرة على التعرف على التحولات في السوق والتكنولوجيا، وتحليل الاخطار والفرص التي تحدث، وتقييم تأثيرها على أداء المنظمة (نجم، 2019).

البعد الثاني: سيولة الموارد

يتعين على الشركة أن تكون قادرة على توجيه وتخصيص الموارد بشكل كفوء وفقاً لاحتياجات الاستراتيجية والتحديات المتغيرة، ويقصد بسيولة الموارد قدرة الشركة على توفير الموارد المطلوبة في أي وقت من أجل انجاز مهامها وإنتاج منتجاتها، والوفاء بمتطلبات والتزامات العميل دون تكبد خسائر غير مقبولة (الزيادي، 2020).

تشير سيولة الموارد إلى قدرة المنظمة على توفير وإدارة الموارد بشكل سريع ومرن، وتشمل الموارد العناصر المادية مثل رأس المال والمعدات والمواد الخام، والعناصر غير المادية مثل المعرفة والمهارات والعلاقات. وتعزز سيولة الموارد القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والتنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية، وتمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة الخارجية، و يتطلب هذا البعد توفر آليات للتنبؤ بالموارد المطلوبة وتوجيهها بشكل مناسب، وكذلك استخدام وسائل إدارة المخاطر لتقليل التبعات السلبية لنقص الموارد أو عدم كفايتها (الطه، 2021).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تشمل سيولة الموارد القدرة على جذب واستقطاب الموارد الإضافية عند الحاجة، سواء من خلال شراكات استراتيجية أو توسيع قاعدة الموردين والشركاء (الزيادي، 2020).

البعد الثالث: الاستجابة الإستراتيجية

تشير الاستجابة الاستراتيجية إلى قدرة الشركة أو المؤسسة على التكيف والاستجابة بشكل سريع وفعال وكفؤ للتحديات الناشئة في بيئة الشركة الخارجية، وتتضمن الاستجابة الاستراتيجية تحليل وتقييم الظروف الجديدة وتعديل الخطط لتلك الشركة وفقاً لذلك، ويقصد بالاستجابة الإستراتيجية قدرة المنظمة على استخدام القدرات الخاصة بها وقدرات سلسلة القيمة الخاصة بشركاتها استراتيجياً للحصول على أفضل النتائج في الأعمال (أبو شريعة، 2022).

الاستجابة الاستراتيجية تتطلب قدرة المنظمة على تحريك الموارد وإعادة توجيهها بشكل سريع ومرنة، وقد يشمل ذلك تغيير الهيكل التنظيمي وتعديل العمليات والإجراءات وتطوير منتجات وخدمات جديدة، والهدف من ذلك تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتغيير والتكيف مع المتغيرات في السوق والمنافسة بفاعلية (عقيلات، 2019).

كما تعد الاستجابة الاستراتيجية أحد العوامل الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية، حيث تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الناشئة وتجاوز التحديات القائمة، ويعتمد نجاح الاستجابة الاستراتيجية على القدرة على التنبؤ والتقييم الدقيق للمتغيرات المحتملة واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة لتلك التغيرات، وعليها الاستجابة الاستراتيجية تعزز مرونة المنظمة وتمكنها من الاستفادة من التحولات البيئية وتحقيق التفوق التنافسي في سوق متغير وتنافسي (أبو شريعة، 2022).

البعد الرابع: الوضوح الإستراتيجي

يشير مفهوم الوضوح الاستراتيجي إلى وجود رؤية واضحة ومفهومة للاتجاه الاستراتيجي والأهداف المستقبلية للمنظمة، أي بتحديد وتوضيح الغايات والأهداف والمخططات التي يجب أن

تتبعها المنظمة لتحقيق رؤيتها (اسبر، 2020). والوضوح الاستراتيجي يتطلب توضيح للمنظمة لماذا تقوم بهذه الأهداف وكيف يتم تحقيقها بشكل ملموس وقابل للقياس، يشمل ذلك تحديد القيم والمبادئ التوجيهية التي تستند إليها الاستراتيجية وتوضيح الفوائد المتوقعة والنتائج المرجوة من تنفيذها (نجم، 2019).

يساهم الوضوح الاستراتيجي في توجيه الجميع داخل المنظمة باتجاه مشترك وفهم الدور الذي يلعبه كل فرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يوفر الوضوح الاستراتيجي إطارًا لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات وتوجيه توزيع الموارد، بالإضافة إلى تعزيز الثقة والتعاون داخل المنظمة، حيث يعرف الجميع الاتجاه العام والأهداف المشتركة ويمكنهم توجيه جهودهم نحو تحقيقها، وعليه، الوضوح الاستراتيجي يعد أحد العوامل الحاسمة في بناء الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة (الموسوي وراضي، 2019).

2-3 إدارة الأزمات

منذ نشأة البشرية، وجدت الأزمات وتزايدت لتصبح جزءًا لا يتجزأ من الحياة العصرية، ومع التقدم التكنولوجي والتغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية، تعددت مصادر الأزمات وتتنوع مجالاتها وانعكاساتها، وإن الأزمات تمثل نقاطًا حاسمة في حياة الدول والأفراد والمنظمات وتتسبب في تحديات كبيرة وتعقيدات صعبة، لذلك، أصبح من الضروري اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات وتقليل آثارها السلبية، حيث أن التعامل الفعال مع الأزمات يتطلب تبني التفكير المنظم المنهجي الذي يساعد على فهم طبيعة الأزمات وإدارتها ومعالجتها، كما يتعين على المنظمات تطوير استراتيجيات قوية والتحصين للأزمات المحتملة وتعزيز القدرة على استيعابها والتعامل معها بفاعلية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الأزمات فرصًا للتعلم

والتحسين المستقبلي، كما يجب استخلاص الدروس من الأزمات التي حدثت وتحليلها بدقة لتقوية قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات المستقبلية، وذلك عن طريق تحليل أسباب الأزمات واستشراف المخاطر المحتملة، يمكن للمنظمات اتخاذ الإجراءات الوقائية وتعزيز استعدادها للتعامل مع التحديات المستقبلية (اسبر، 2020).

2-3-1 مفهوم الأزمة

وجهات نظر الباحثين والكتاب حول الأزمات تباينت بسبب اختلاف الخلفيات العلمية لهم، مما أدى إلى تعقيد وصف موحد لها. وفي هذا السياق، قدم العجمي (2021) تعريفاً يصف الأزمة على أنها عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب للتنبؤ بها والتعرف على أسبابها والتصدي لها باستخدام جميع الإمكانيات المتاحة. ومن جهة أخرى، رأى حمادي وخضر (2020) أن الأزمة تتعلق بقدرة المؤسسة على التعامل بفعالية وسرعة للتصدي للمواقف والشروط الناشئة عنها. بينما عرّف عبد الرحمن (2018) الأزمة بأنها موقف أو حالة أو قرار يواجه الأفراد والمؤسسات، ويشكل تهديداً خطيراً متوقفاً وغير متوقع يتطلب تسخير كل الإمكانيات والطاقات والمبادرات الفردية والجماعية لتجاوز هذه الأزمة بأقل الخسائر؛ بهدف البقاء والاستمرار. ويمكن تعريفها أنها حالة من التحول المفاجئ غير المرغوب فيه، والذي يهدد أهداف المنظمة، ويُغير سيرها، فيتسبب في إفقاد المسؤولين القدرة على العمل بالطريقة الاعتيادية؛ لتحقيق أهداف المنظمة التي يتطلب استحداث معايير وأساليب جديدة للسيطرة عليها وإدارتها (الخويطر، 2019).

وترى الباحثة وجود عناصر مشتركة بين التعريفات المختلفة للأزمة، وهذه العناصر تتوافق في عدة نقاط أساسية، فعلى سبيل المثال، تشير هذه التعريفات إلى أن الأزمة ليست حدثاً مرتفع

الاحتمالية، ولكنها تزداد بسبب الظروف المعقدة التي يشهدها العصر الحالي، كما يتم التأكيد على تأثير الأزمة على العديد من الأطراف المستفيدة وأصحاب المصلحة بشكل عام، وتعتبر تهديداً لمصالحهم، كما تتميز الأزمة بأنها تحدث بشكل مفاجئ من حيث المكان والوقت، وتحمل العديد من المخاطر التي تتسبب في خسائر وأضرار للمنظمات، ومن بين هذه المخاطر، تزعزع صورة الشركة لدى العملاء، مما يتطلب من الشركات التواصل مع العملاء وتخطيط إدارة الاتصالات لاستعادة الثقة. علاوة على ذلك، ضيق الوقت كعامل محدود يواجهه خلية الأزمة أو صناع القرار في التعامل مع الأزمة، مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل الضغوط الزمنية.

ومن جهة أخرى، فإن مفهوم الأزمة يتشابه، والذي يستخدم في بعض الدراسات مع مفاهيم أخرى، نظراً لوجود بعض الخصائص المشتركة بين هذه المصطلحات، ويمكن توضيح الفوارق فيما بينها وبين الأزمة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) الفرق بين الأزمة وبين العديد من المصطلحات ذات الصلة

ت	المصطلح	التعريف	المصدر
1	الأزمة	التغير الذي ينشأ لتغيرات بيئية تولّد الأزمات، ويشمل مستوى معيناً من الخطورة والتهديد، ويتسم بضيق الوقت والمفاجأة، مما يستدعي استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة للتعامل معه..	(هلال وارياب، 2020)
2	الكارثة	كل ما يحدث من حريق أو هدم أو عاصفة أو زلزال أو أي حادث آخر من شأنه أن يلحق الضرر أو يهدد بالخطر حياة الأفراد والممتلكات العامة.	(المغيرة، 2018)
3	المشكلة	عائقاً أو مانعاً يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.	(نصر، 2018)

ت	المصطلح	التعريف	المصدر
4	الصراع	خلاف أو نزاع بين طرفين أو أكثر وقد يكون سبباً رئيسياً لوقوع الأزمات.	(مجلة والسعدي، 2022)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر أعلاه.

ويذكر المغربي (2019) أن المفاهيم المرتبطة بالأزمة تختلف في درجتها بدلاً من نوعها، وبغض النظر عن التباينات، فإنه في جميع الحالات يجب أن يتدخل الأفراد والمنظمات لمواجهة الأزمة والعمل على إيجاد حلول مناسبة، وتتميز الأزمة عموماً بالفجائية، وقد يتسبب ذلك في الارتباك الشديد أو حالات من الذهول، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عجز عن اتخاذ إجراءات مناسبة. وتضيف الباحثة أن الفروقات بين المفاهيم تدفع المنظمات إلى التصرف بسرعة لمنع تفاقم الأزمة وتطورها إلى مرحلة متقدمة، سواء كانت الأزمة أو الكارثة، وبالتالي، يتطلب من المنظمات بذل جهود مضاعفة للتعامل معها واستثمار الموارد المختلفة المتاحة.

2-3-2 خصائص الأزمات

لقد اختلفت التعاريف الدالة على معنى الأزمة بين العلماء والباحثين وذلك نظراً لما ينتمي إليه العالم أو الباحث من حقول ولكن مع هذا الاختلاف بين العلماء إلى أنهم اتفقوا على بعض السمات الأساسية للأزمة وهي كالتالي (Espíndola and Brewster, 2018):

- 1- المفاجأة: تحدث الأزمة بشكل غير متوقع وتتسم بالسرعة والغموض.
- 2- جسامته التهديد: تشكل خطراً يمكن أن يتسبب في خسائر هائلة من حيث الأرواح أو الممتلكات، مع تهديد استقرار المنظمة أو وجودها.
- 3- التعقيد: تؤثر في العمليات الأساسية وتثير قلقاً وتوتراً وعدم يقين بشأن البدائل المتاحة، خاصةً في ظل نقص المعلومات.

4- ضيق الوقت: تطور وتتصاعد الأزمة بسرعة، مما قد يؤدي إلى فقدان السيطرة على الوضع من قبل أطراف المنظمة.

5- تعدد الأطراف المؤثرة: تنشأ وتتطور الأزمة نتيجة تعارض مصالح أطراف مختلفة، مما يعقد إدارتها والسيطرة عليها.

2-3-3 أسباب نشوء الأزمات

تتعدد أسباب الأزمات، وذلك لاختلاف نظرة الباحثين وأن الأزمات قد تحدث نتيجة لأسباب عديدة. ومن الباحثين من أجمع أن هناك أسباباً تكاد تكون مشتركة، وقد صُنِّفَتْ لأسباب وعوامل مرتبطة بالعنصر البشري، وأخرى تنظيمية، وهي كالتالي: (Couturier and Sola, 2020; Espíndola and Brewster, 2018; نصر، 2018):

1. سوء الفهم: يعود سوء الفهم إلى عدة أسباب، بما في ذلك الحصول على معلومات غير كاملة أو مشوشة والتسرع في اتخاذ القرارات قبل فهم الوضع بشكل صحيح، لذا يجب الحصول على معلومات شاملة وتفصيلية وإعطاء الوقت الكافي للتمعن والتفكير قبل اتخاذ القرارات.
2. سوء الإدراك: يتعلق الإدراك بالقدرة على استيعاب المعلومات وتفسيرها بشكل صحيح. إذا كان الإدراك غير صحيح، فقد يؤدي ذلك إلى تصرفات غير ملائمة واتخاذ قرارات خاطئة، لذا يجب توخي الدقة والتروي في عملية الإدراك وتقييم الوضع بشكل صحيح.
3. نقص الموارد: عندما يكون هناك نقص في الموارد مثل المياه والغذاء والطاقة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى أزمات وصراعات. قد يتنافس الأفراد والدول على الموارد المحدودة، مما يزيد من حدة الأزمات ويؤدي إلى تدهور الحالة الاجتماعية والاقتصادية.

4. الإدارة العشوائية: تشكل الإدارة العشوائية خطرًا على الكيان الإداري، حيث يتسبب سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي وقصور التوجيه والتنسيق في إفشال المنظمة وتقويض إمكاناتها وقدراتها.

5. الرغبة في الابتزاز: قد يقوم بعض الجماعات أو المصالح بإحداث الأزمات وإثارتها من أجل تحقيق مكاسب غير عادلة على حساب الكيان الإداري المستهدف.

6. اليأس: يمكن أن يكون اليأس سببًا لحدوث الأزمات، حيث يمكن أن يدفع اليأس الفرد أو الدولة إلى اتخاذ قرارات متهورة وعنيفة تؤدي إلى كوارث.

7. الإشاعات: تعتبر الإشاعات مصدرًا هامًا للأزمات، حيث يتم استغلال الحقائق المحيطة بأحداث الأحداث لنشر الشائعات والمعلومات الخاطئة التي تؤدي إلى الهلع والارتباك وتفاقم الأزمة.

8. الفساد: يمكن أن يؤدي الفساد إلى حدوث أزمات في القطاعات المالية والاقتصادية والسياسية. عندما يكون هناك فساد في النظام الإداري، فإن القرارات يمكن أن تتخذ بناءً على المصالح الشخصية وليس بناءً على المصلحة العامة، مما يؤدي إلى انهيار النظام وحدث أزمات.

9. التغيرات البيئية: يمكن أن تؤدي التغيرات البيئية المفاجئة مثل الكوارث الطبيعية والتغيرات المناخية إلى حدوث أزمات، وقد تتسبب الفيضانات والزلازل والأعاصير والجفاف في خسائر كبيرة للحياة البشرية والممتلكات والبنية التحتية مما يؤدي إلى أزمات إنسانية واقتصادية.

مما سبق تتنوع أسباب الأزمات والكوارث، وقد تكون هناك أسباب داخلية وخارجية، وتحتاج إلى استيعاب المعلومات بشكل صحيح واتخاذ قرارات مدروسة للتعامل مع الأزمات والوقاية منها،

ويجب أن يعمل الأفراد والمنظمات والدول على تقادي هذه الأسباب واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة للتعامل مع الأزمات عند حدوثها.

2-3-4 مفهوم إدارة الأزمات

يرتبط مصطلح إدارة الأزمات (Crisis Management) بالإدارة العامة فإدارة الأزمات تهدف الى دراسة وجمع المعلومات اللازمة لتحديد اتجاهات الأزمات المتوقعة، وإعداد البيئة الملائمة للتعامل معها من خلال وضع الاجراءات المناسبة للتحكم فيها أو تغيير اتجاهها لمصلحة المؤسسة، وإدارة الأزمات أصبحت عاملاً مهماً في العلوم الإنسانية المعاصرة، في ظل ما تواجهه الدول من تحديات مختلفة في الوقت الحاضر من التغيرات والصراعات على مختلف المستويات، وتتسارع فيه القدرات والامكانيات العسكرية والمادية والعلمية والحضارية، لذا أصبح من الضروري استعادة الاستقرار للمجتمعات المختلفة من أجل الحفاظ على تقدمها واستمراريتها (Bundy, 2018).

ومن الصعب إيجاد تعريف محدد وموحد وذلك بسبب تعدد وتنوع الكتابات والاتجاهات التي تناولت مفهوم إدارة الأزمة من جهة وكذا بسبب تعدد وتنوع الاسباب التي تقف وراء الأزمة أو مصادر الأزمة ومناهج تشخيصها من جهة أخرى. ويستعرض الجدول رقم (2-4) مجموعة من التعريفات التي تناولت إدارة الازمات على النحو التالي:

الجدول ذو الرقم (2-4) تعريفات إدارة الازمات

المؤلف	التعريف
عبد الرحمن (2018)	عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها استخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسّن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل
حمش (2020)	مجموعة من الأنشطة والخطط التي تم وضعها للتعامل مع أي حدث غير متوقع بكفاءة عالية، وفي التوقيت المناسب بهدف تجنب أي إضرار، وقد تلحق بها وتحد من تأثيرها وقدرتها على ممارسة نشاطاتها.
الربيعي (2021)	هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ استراتيجيات وإجراءات للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والمشكلات الحادة التي تهدد سلامة واستقرار المنظمات أو المجتمعات. تشمل إدارة الأزمات التحليل المبكر للمخاطر، والاستعداد للأزمات، والتعامل معها أثناء حدوثها، واستعادة الوضع الطبيعي بعد انتهاء الأزمة.
المحمودي (2021)	هي العملية التي تهدف إلى اكتشاف وتقييم وتعامل مع الأحداث الطارئة أو الكوارث بطريقة منظمة وفعالة. تشمل هذه العملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه للجهود المتعددة للتصدي للأزمة وتقديم المساعدات والدعم للمتضررين واستعادة الحياة الطبيعية والاستقرار بعد الأزمة.
حمادي وخضر (2020)	قدرة المنظمة في التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية لتقليل المخاطر قدر المستطاع على الملكيات العامة والخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة والتخفيف من آثارها السلبية على عمليات وأعمال المنظمات

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى المصادر المبينة اعلاه.

وتستنتج الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن إدارة الأزمات تأتي استجابة لأحداث حقيقية أو متوقعة، حيث يتم تحديد السيناريوهات والآليات لمواجهتها وتنشيط الاتصالات مع الأطراف المعنية. ومن خلال أبعاد ومكونات إدارة الأزمات، فتعرفها الباحثة أنها عملية مستمرة للتعامل مع الأحداث السلبية والخطيرة التي تواجه الشركات. تشمل هذه العملية تنبؤًا بالأزمات قبل حدوثها، ورصد مؤشراتها وتشخيصها بدقة، وإعداد استراتيجيات وسيناريوهات متنوعة للتعامل معها والحد من أضرارها، وتقليل الخسائر الناتجة عنها، واستخلاص الدروس منها لتجنب تكرارها في المستقبل.

2-3-5 الأهداف الأساسية لإدارة الأزمات

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي (Stepanyan, 2018):

1. **وضع قائمة التهديدات والمخاطر:** تشمل وضع قائمة شاملة للتهديدات والمخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، وتحديد أولوياتها وفقًا للأهمية والتأثير المحتمل.
2. **التنبؤ والاستشعار المبكر:** يهدف إلى تجنب المفاجآت من خلال مراقبة ومتابعة مستمرة لمصادر التهديد والخطر، والكشف عن إشارات الإنذار المبكرة، وضمان توصيل هذه المعلومات إلى صانعي القرار في الوقت المناسب.
3. **وضع خطة الطوارئ والاستعداد:** يشمل وضع خطة متكاملة للتعامل مع الأزمات وتحديد الإجراءات الوقائية اللازمة للحد من حدوث الأزمات وتخطيط الاتصالات الفعالة مع الجهات المعنية.

4. **الاستجابة السريعة:** يهدف إلى الاستفادة القصوى من الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، من خلال تقليل الوقت اللازم لاتخاذ الإجراءات الضرورية والتصرف بفاعلية وسرعة.

5. **استخدام الموارد بكفاءة:** يتعلق بتنظيم وتوجيه الموارد المتاحة بشكل فعال وكفاءة، وضمان توجيهها بسرعة للتعامل مع الأزمة وتلبية احتياجاتها.

6. **المبادرة والتخطيط المسبق:** يهدف إلى التعامل مع الأزمة بشكل نشط ومبادر، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل العشوائية، ويتطلب وضع خطط مسبقة للتعامل مع سيناريوهات محتملة.

7. **تعلم الدروس والتحسين المستمر:** يشمل استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحليلها، وتحسين طرق التعامل مع الأزمات المستقبلية بناءً على هذه الخبرات.

8. **استغلال الفرص:** يهدف إلى استغلال واقتناص الفرص التي قد تنشأ خلال الأزمات، مثل تحسين العمليات أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبى احتياجات السوق المتغيرة.

كما اضاف (Muhammad 2020) أن من أهداف ادارة الأزمات ما يلي:

- التعرف على التهديدات والمخاطر المحتملة والكشف عن إشارات الانذار المبكر للالزمة لتفادي المفاجآت والتصرف في الوقت المناسب.
- وضع خطط طوارئ محكمة وتنفيذها بفاعلية للتصدي للأزمات والتعامل معها بشكل فوري وفعال.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من التأثيرات السلبية للأزمة على المنظمة والمجتمع والعمل على تقليل الأضرار والخسائر المحتملة.

• وضع استراتيجيات لاستعادة الاستقرار بعد تجاوز الأزمة وتعزيز القدرة على الانتعاش والعودة إلى وضع العمل الطبيعي.

• استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة وتحليلها لتحسين أداء إدارة الأزمات في المستقبل وتعزيز قدرتها على التكيف والتعامل مع التحديات.

وترى الباحثة ان الهدف العام لإدارة الأزمات هو وضع قائمة التهديدات وتحديد أولوياتها، والتنبؤ المبكر بالمخاطر والاستشعار المستمر، ووضع خطة الطوارئ والاستعداد، والاستجابة السريعة واستخدام الموارد بكفاءة، والمبادرة والتخطيط المسبق، واستخلاص الدروس والتحسين المستمر، واستغلال الفرص التي تنشأ من الأزمات.

2-3-6 أهمية إدارة الأزمات

في عالم مليء بالأحداث غير المتوقعة، تصبح إدارة الأزمات أمراً ذا أهمية بالغة لجميع المنظمات، فعلى الرغم من أن الأزمات لا يمكن تجنبها، إلا أن الأمر الحاسم هو كيفية التعامل معها والتصرف في ظلها. يتطلب الأمر التحضير والتصدي الفعال للأزمات، وتقليل تأثيراتها السلبية (Chika, 2020). وإذا تم إهمال إدارة الأزمات في المنظمات، فإنها قد تتعامل مع الأزمات بشكل عشوائي، مما يؤدي إلى زيادة الخسائر ويهدد استقرارها، بالمقابل، يمكن لإدارة الأزمات الفعالة أن تسمح للمنظمات بالتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، ومعالجتها بشكل فعال، والخروج منها بسلام، واستخدامها كفرصة لتعزيز قدراتها التنظيمية لمواجهة المزيد من الأزمات في المستقبل (محرابة، 2021).

2-3-7 مستويات إدارة الأزمات

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وتشمل ما يلي (سلامة، 2019):

1. **المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة:** يُعتبر هذا المستوى الأعلى في التسلسل الهرمي لإدارة الأزمات، حيث يتولى رؤساء الدول ورؤساء الحكومات مسؤولية وضع الإستراتيجيات العامة وتحديد السياسات للتصدي للأزمات التي تشكل خطورة دولية أو تهديداً للمصالح القومية، مثل الحروب الدولية والكوارث الطبيعية الكبيرة. يتطلب التعامل مع الأزمات على هذا المستوى مرونة وحذراً بالغ الدقة نظراً لتأثيراتها المحتملة على البلد وسلامته.

2. **المستوى القومي لإدارة الأزمة:** يتمثل هذا المستوى في التعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي والكيان الاجتماعي للدولة، سواء كانت هذه الأحداث داخلية أو خارجية. يهدف التعامل مع الأزمات على هذا المستوى إلى حماية الأمن القومي ومصادر الخطر التي قد تعرضه للخطر، سواء من داخل البلاد أو من خارجها.

3. **المستوى المحلي لإدارة الأزمة:** يُعتبر هذا المستوى الأقل تداولاً وينصب تركيزه على التعامل مع الأزمات في الأقاليم الفرعية أو المنشآت العامة أو الخاصة داخل الدولة. يشمل التعامل مع الأزمات على هذا المستوى إدارة الطوارئ والكوارث في البلديات والمناطق الصغيرة، حيث يتم التركيز على الحفاظ على الأمن والسلامة المحلية.

2-3-8 والاساليب الحديثة لإدارة الأزمات

تشمل الاستراتيجيات والاساليب الحديثة لإدارة الأزمات ما يلي (آل يحي وعبدالقادر ، 2022):

1- أسلوب التساوم الإكراهي: يعتمد على استخدام التهديد والوعيد والتلويح بالقوة لإجبار الأطراف المتورطة في الأزمة على التراجع عن مواقفهم وإنهاء الأزمة بأسرع وقت ممكن، ومع ذلك، يُعتبر هذا الأسلوب غير مفضل بسبب الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، مثل فقدان الأرواح، ويتم استخدام هذا الأسلوب عادةً فقط عندما تفشل الخطوات الأخرى في حل الأزمة.

2- أسلوب التساوم التوفيقى: يعتمد على التحاور والتفاوض مع الأطراف المتورطة في الأزمة دون اللجوء إلى استخدام القوة، يتضمن هذا الأسلوب المساومة والتنازل عن بعض المطالب للوصول إلى حل للأزمة.

3- الأسلوب التنازلي: ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة خسائر المترتبة على ذلك.

2-3-9 عوامل النجاح في إدارة الأزمة

لكي تتجح الإدارة في إدارتها للأزمة يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار عدة عوامل تزيد من فعاليتها في التعامل مع الأزمات، وتشمل ما يلي (أبو ركة، 2021):

1- الإدراك الكامل لأهمية الوقت: يعتبر الوقت عنصرًا حاسمًا في فهم الأزمة ومعالجتها، حيث يلزم سرعة في الاستجابة للأزمة واختبار أفضل البدائل الممكنة.

2- إنشاء قاعدة للمعلومات: يجب على الإدارة أن تجمع وتنظم معلومات وبيانات مفصلة عن عمليات الشركة وجميع الأزمات المحتمل حدوثها، وتحليل آثارها وتداعياتها على أنشطة المنظمة بشكل عام.

3- توفير نظام إنذار مبكر فعال ودقيق: يجب أن يكون للإدارة القدرة على رصد علامات

الخطر وتفسيرها، ونقل هذه الإشارات إلى صانعي القرار بطريقة سريعة ودقيقة.

4- الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمات: يجب على الإدارة تطوير القدرات العملية ومراجعة

إجراءات الوقاية ووضع خطط للتعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على

الأدوار والمهام المختلفة التي يتوجب عليهم أدائها في حالة الأزمات.

5- وجود نظام اتصال فعال وفعال: ثبت من خلال الدراسات والبحوث السابقة أن اتصالات

الأزمة تلعب دورًا حاسمًا في تيسير تدفق وتبادل المعلومات داخل المنظمة ومع العالم

الخارجي.

مما سبق إن مراعاة هذه العوامل تمكن الإدارة من زيادة فعاليتها في إدارة الأزمات وتحقيق نتائج

إيجابية أثناء التعامل مع الأزمات، فإدراك أهمية الوقت يتيح للإدارة التصرف بسرعة وفعالية في

مواجهة الأزمة، كذلك إن توافر نظام إنذار مبكر كفاء يسمح برصد العلامات المبكرة للأزمة

والتحرك بسرعة للتصدي لها، بالإضافة إلى أن الاستعداد الدائم يعزز قدرة الإدارة على مواجهة

الأزمات بفاعلية من خلال تطوير القدرات والتدريب ووضع الخطط الاستباقية، وأخيرًا، توافر

نظام اتصال فعال يمكن المنظمة من تدفق المعلومات السريع والفعال داخليًا ومع العالم

الخارجي، مما يعزز قدرتها على التعامل مع الأزمات بفاعلية.

2-3-10 مراحل إدارة الأزمات

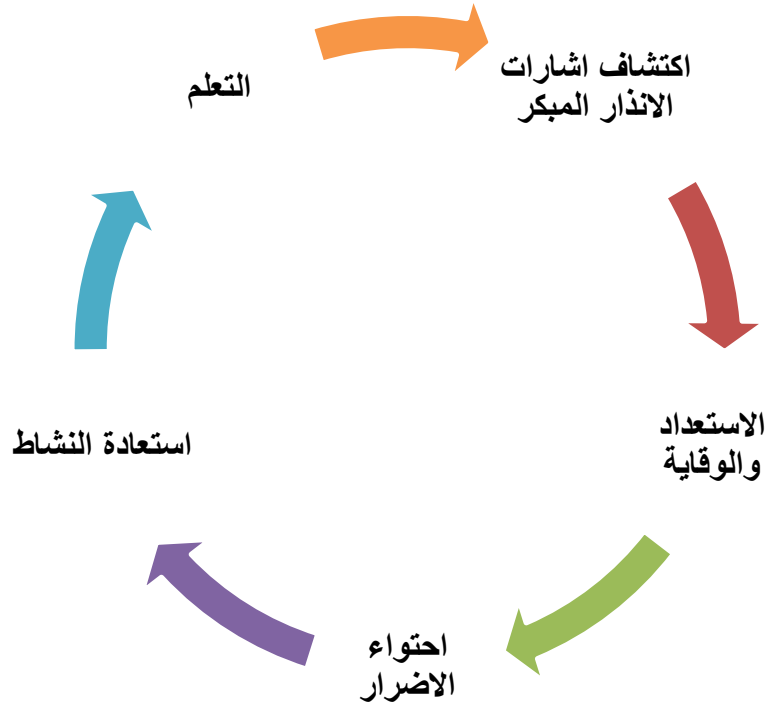
تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى عدد من وجهات النظر في كيفية إدارة الأزمة من خلال المراحل

التي تكون سبباً في حصول الأزمة، وما تؤدي من نتائج، إذ ركز بعضها على أربع مراحل

مرحلة (الصدمة، وإنكار الأزمة، والاعتراف بالأزمة، والتكيف)، أو ثلاث مراحل: ما قبل الأزمة،

والاستجابة للأزمة، وما بعد الأزمة ومن الباحثين من بينها بخمس مراحل، هي: الميلاد، والنمو والنضج والانحسار والاختفاء ورغم الاختلاف في تحديد مراحل الأزمة، إلا أنها تصب في مجرى واحد لمواجهة الأزمة. وفي ما يلي بيان لمراحل الأزمة الخمس حسب نموذج Pearson & Mitroff (أبو شريعة، 2022)، والموضحة في الشكل رقم (2-3):

الشكل رقم (2-3) مراحل إدارة الأزمة



المصدر: (أبو شريعة، 2022)

اولا: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

تُراقب الأزمة قبل وقوعها من خلال الإشارات المبكرة والأعراض المحتملة، ويُعتبر رصد هذه الإشارات جزءًا أساسيًا من عملية إدارة الأزمات، حيث يتم تحليل البيانات المتاحة لاكتشاف علامات مبكرة تشير إلى احتمالية حدوث الأزمة (الهنداوي، 2020). وتتضمن هذه المرحلة

تحليل البيانات والمعلومات المتاحة للكشف عن إشارات مبكرة تشير إلى قدوم الأزمة. يُعد اكتشاف هذه الإشارات أمرًا حاسمًا لاتخاذ إجراءات وقائية (الجزاوي، 2018).

ثانياً: الاستعداد والوقاية

يُعنى هذا الجزء بتطوير خطط الطوارئ والاستعداد لمواجهة الأزمة المحتملة، وتشمل الاستعدادات إجراء التدريبات وتجهيز الموارد وتحديد الأدوار، بهدف تقليل تأثير الأزمة المحتملة أو منع حدوثها تمامًا (الوهبي، 2020). وتتضمن هذه المرحلة وضع وتنفيذ خطط الطوارئ والاستعداد للتعامل مع الأزمة المحتملة، يشمل ذلك تدريب الموظفين، وتجهيز المعدات والموارد اللازمة، وتطوير إجراءات الاستجابة الفورية (نصر، 2018).

ثالثاً: احتواء الأضرار والحد منها

تعنى هذه المرحلة بالتصدي للأزمة وتقليل تأثيراتها، ويتضمن ذلك تنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمة والتصدي لتداعياتها بسرعة وكفاءة (اسبر، 2020). وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ إجراءات فورية للحد من تأثيرات الأزمة وتقييد انتشارها. يتضمن ذلك تنفيذ استراتيجيات لإنقاذ الأرواح وتوفير الإغاثة والرعاية اللازمة للمتضررين (أبو شريعة، 2022).

رابعاً: استعادة النشاط

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة بغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله كما كان من قبل، وتتضمن هذه المرحلة التركيز على استعادة الوضع الطبيعي واستئناف الأنشطة الأساسية للمنظمة المتأثر، واستعادة الأصول المعنوية والملموسة التي فقدت، يشمل ذلك إصلاح التلفيات واستعادة البنية التحتية وإعادة التشغيل التدريجي للخدمات والأنشطة

(البارودي، 2019). وهناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن وهي: الرغبة والحرص على إعادة التوازن، والمعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن، والقدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن (Muhammad, 2020).

خامسا: مرحلة التقييم والتعليم

تنصب هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها، وتهدف هذه المرحلة إلى تقييم أداء إدارة الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة من التجربة لتحسين الاستعداد والاستجابة للأزمات المستقبلية (أبو ركة، 2022). وتتضمن هذه المرحلة تقييم أداء إدارة الأزمة والاستفادة من الخبرات المكتسبة لتحسين الاستعداد المستقبلي والتعامل بفعالية مع الأزمات المحتملة. يشمل ذلك تحليل الأداء وتوثيق الدروس المستفادة وتحسين سياسات وإجراءات الاستعداد والاستجابة (هلال وإرباب، 2020).

وترى الباحثة أن الأزمات بطبيعتها ترسل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية، وعليه فإن وعي العاملين والمسؤولين في المنظمات يمكن أن يساعد في تجنب وقوع الأزمات أو إدارتها بشكل فعال، ولذلك يُفضل أن تكون المنظمات مجهزة بأجهزة إنذار لرصد وتحليل العلامات التي تشير إلى اقتراب الأزمة، سواء كانت هذه الإنذارات خارجية أو داخلية، كما تعمل أنظمة الوقاية والاستعداد على زيادة استعداد المنظمات لاستيعاب الأزمة ومنع انتشارها في أقسام المنظمة ووحداتها الأخرى من خلال إعداد خطط وسيناريوهات للتعامل معها. كما تتمثل مهمة مرحلة الاحتواء في تقليل الأضرار المحتملة، في حين يتم التركيز في مرحلة استعادة النشاط على إعادة تشغيل المنظمة وتقديم الخدمات للعملاء كما هو معتاد قبل حدوث الأزمة، وذلك من خلال تحديد العمليات والإجراءات والمهام الحرجة اللازمة والضرورية. ومن واجب المنظمات الحرص

على الاستفادة من الدروس والتجارب التي مروا بها، وكذلك من تجارب المنظمات الأخرى، لاستخلاص العبر وتحسين قدراتها في التعامل مع الأزمات المستقبلية، ومن الضروري عدم الخوف من استعراض الماضي وفتح ملفاته، وفي الوقت نفسه، يجب تجنب الثقة الزائدة في القدرة على مواجهة الأزمة بدون الحاجة للتعلم، فإذا فشل مدير الأزمة في إدارة المراحل السابقة، فإن الأحداث قد تتفاقم وتتعد بسرعة كبيرة وتتسبب.

2-3-11 العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

تواجه المنظمات بلا شك تحديات من الأزمات، وتعمل الرقابة الاستراتيجية للشركة على تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع هذه الأزمات. فقد بدأت الشركات في تأسيس هذا المفهوم في عملياتها الإدارية لدعم قدراتها ومهاراتها المعرفية، بهدف تطوير خبراتها في ابتكار استراتيجيات تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. (الحنزاب وأبو قاعود، 2020).

تعد الرقابة الاستراتيجية مفتاحًا يساعد المنظمات على تحقيق الاستجابة الفعالة للفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات السليمة، ومتابعة الممارسات وأنشطة العمل، فضلاً عن تحسين أداء الشركات وتمكينها من تنفيذ إدارة الأزمات بشكل فعال، فهي تساعد الشركات على التكيف مع سيناريوهات الأزمات المحتملة، وتطوير استراتيجيات ملائمة لمعالجة هذه الأزمات والتعامل معها بشكل فعال ومنهجي (الوهيبي وابن شعيل، 2020).

تسعى الرقابة الاستراتيجية إلى تعزيز سرعة الحركة والاستجابة في النواحي الاستراتيجية، من خلال إحداث الاستقرار، وتعزيز المرونة والموثوقية، وتمكين المنظمات من الاستفادة من القدرات الديناميكية مثل السرعة والذكاء، بالإضافة إلى خلق فرص جديدة وإضافة قيمة لخدماتها ومنتجاتها، كما تحوّل الاضطراب وحالات عدم اليقين التي تواجهها المنظمات إلى دافع للتغيير،

وتهيئ البنية التحتية لبناء ثقافة وعقلية تنظيمية متينة تقاوم الكسر خلال الأزمات، حيث تحوّل التحديات إلى مزايا تعود بالنفع على المنظمات، فباستخدام الرشاقة الاستراتيجية، يمكن للمنظمات أن تكون مرنة ومبتكرة في تحديد احتياجات العملاء والجمهور خلال الأزمات، وتطوير حلول فعالة، هذا يمكنهم من استغلال فرص النمو والتطور أثناء الأوقات الصعبة (Couturier & Sola, 2020).

تبدأ الرشاقة عندما تتخلى المنظمات والأفراد عن الأفكار المسبقة والافتراضات الأساسية المتعلقة بالعمل والإجراءات، حيث يتعين عليهم فهم قدراتهم الأساسية والجوهرية، وتحديد الفرص الناشئة في البيئة المحيطة، وتلبية توقعات العملاء وجمهور المستفيدين، كما يجب أن يكونوا مستعدين لاختبار الأفكار والاستعداد لتحمل المخاطرة والأخطاء خلال الأزمات، واستخلاص الدروس بأسرع وقت ممكن، بهدف الاستفادة منها في التعامل مع الأزمات اللاحقة وبكل وضوح فمن الأزمات ما تخلق فائزين وخاسرين، وبذلك قد تفيد الأزمات بعض المنظمات القادرة على التكيف، ويتخذون خطوات سريعة تتسم بالجرأة، وترفع شعاراً هو التقدم والاستثمار وقت الأزمات، ومنها على سبيل المثال أزمة مرض سارس عام 2003، والتي فتحت المجال أمام عمالقة التجارة الإلكترونية، مثل (ALIBABA). وقد حددت هذه المنظمات الفرص وقت الأزمات التي تؤدي إلى فتح أسواق جديدة، وتبنت سرعة التحول الرقمي، من خلال تبني الرشاقة الاستراتيجية ومفاهيمها خلال الأزمة (Couturier & Sola, 2020).

تواجه المنظمات أزمات متنوعة وبمستويات مختلفة من التأثير السلبي على أهدافها وغاياتها، وتتسبب في خسائر متعددة، بما في ذلك تأثيرها على سمعة المنظمة. ولذلك، تتخذ المنظمات تدابير وقائية للتخفيف من حدة هذه الأضرار، ومن هنا برزت مسؤولية المنظمات بسرعة

الاستجابة لتلك الأزمات وتبني المداخل المنهجية للتعامل مع الأزمات ومعالجتها، وترتبط الرشاقة الاستراتيجية بعلاقة وطيدة بإدارة الأزمات حيث تتضمن تصميم استراتيجيات قادرة على التكيف والتغيير في ظل تطور الأوضاع الأزمات، فالمنظمات يجب أن تكون مرنة وقادرة على التكيف مع أنواع مختلفة من الأزمات، وعليها أن تكون لديها خطط ورؤية موضوعية قبل وقوع الأزمات، وأن تستفيد من البرامج التدريبية المناسبة لتحقيق ذلك (Mills and Keremah, 2020). وتتخذ الشركات خطوات ذات طابع استباقي من خلال تكييف هيكلها المؤسسي مع التغييرات المتوقعة. وعليه فالنجاح في الرشاقة الاستراتيجية يستند في جوهره على أساس قوي وفعال يمكنه تحقيق أداء متميز لتحقيق الأهداف المؤسسية وضمان البقاء والاستدامة في بيئة الأعمال (العرايحي وبوغازي، 2020).

تعد الرشاقة الاستراتيجية مفتاحًا لكفاءة المنظمات في التعامل مع الأزمات؛ لأنها تعالج نقاط الضعف والتهديدات، واستغلال نقاط القوة والفرص المتاحة بأساليب ابتكارية، وتنفيذ أفضل البدائل التي تتعلق بالتوجهات المستقبلية للمنظمة، سواءً لإنهاء الأزمات أو لتقليل آثارها، وإن هذا الأسلوب الاستراتيجي يحرص على سرعة الاستجابة والمرونة، وتكيف العاملين في المنظمة مع البيئة المتسارعة ذات التغيير العالي والتعلم من الأزمات السابقة، ومشاركتهم أساليب العمل والحوار البناء، الذي يسهم في اتخاذ قرارات متميزة، ولا سيما خلال الأعاصير والأحداث المتضاربة للأزمات، مما يتيح للمنظمة من تحقيق فاعلية عالية في الأداء وتطوير قيادة رشيقة على مختلف مستويات الإدارة، وهذه القيادة قادرة على العمل بكفاءة وفق أساليب علمية، وتتسم بعقلية منفتحة تسهم في نجاح المنظمة (ابو شريعة، 2022). وينكر الربيعي (2021) أن الرشاقة تجسد من خلال الحساسية الاستراتيجية كأحد جوانب الفاعلية والنجاح في جميع مراحل

الأزمة وعلى مختلف المستويات لما توفره من معلومات ملائمة لمتخذ القرارات، وفي الوقت المناسب وتساعد في الاستجابة السريعة والمرونة للأحداث، حيث تعتبر ركيزة أساسية لنجاح التدابير والإجراءات المتخذة للتحكم في الأزمة عبر مراحلها المتعاقبة.

وتؤكد الباحثة أن الرشاقة الاستراتيجية ومن خلال فهم رؤية الشركات وأهم ركائزها ورسالتها والقيم التي تسعى لتجسيدها إضافة إلى استقراء وتحليل البيئة الداخلية والخارجية واستنتاج نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لبناء استراتيجيات وتكتيكات تساعد على تحقيق أهدافها والتنبؤ بالأزمات المحتملة قبل فترة زمنية مما يزيد من جاهزيتها لمعالجتها والحد من الخسائر الناشئة عنها والتخفيف من أضرارها، كما أن اعتماد الشركات على رأس مالها الفكري والمتمثل بمقدراتها البشرية وكذلك مواردها المالية يسهم في استخدامها كأدوات في مواجهة الأزمات عبر اتخاذ الإجراءات الكفيلة برصد مؤشرات الأزمة وإنذاراتها والسيطرة عليها دون توسع أو انتشار مع ضمان استمرارية عمل الشركة.

4-2 الدراسات السابقة

1-4-2 الدراسات باللغة العربية

دراسة أبو شريعة (2022) بعنوان: أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية).

ركزت الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسات الرقابة الاستراتيجية على فعالية إدارة الأزمات في وزارة الصحة في فلسطين. تم اختيار جميع العاملين في الوظائف الادارية بعددهم البالغ (1476) موظفًا لتشكيل مجتمع الدراسة. تم توزيع (365) استبانة على عينة من العاملين باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية، واستُرجمت (322) استبانة بنسبة استرداد (88.21%). وكانت نتائج الدراسة ان هنالك علاقةيجابية الرقابة الاستراتيجية وفعالية إدارة الأزمات، كما اوضحت النتائج عن وجود تأثير لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. واوصت الدراسة بإعداد برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الوزارة لتعزيز مهاراتهم في إدارة الأزمات، وتحسين الاستجابة لها بفاعلية..

دراسة مجلد والسعدي (2022) بعنوان: "أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، مع التركيز على المستشفى الجامعي المتواجد بجامعة الملك عبد العزيز. كان حجم العينة (120) من موظفي المستشفيات. أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر للرقابة الاستراتيجية

على إدارة الأزمات ، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بأبعاها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتدريب كادر وظيفي مؤهل ومدرب لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات. وأشارت إلى ضرورة تعزيز دور الرشاقة الاستراتيجية في المستشفى الجامعي من خلال تحفيز مشاركة الموظفين والمدراء ، وإيجاد نظام اتصال معلوماتي يسهم في تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، لاتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة.

دراسة الهنداوي ودروزة (2020) بعنوان: "أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ليبيا: الدور الوسيط لإدارة المعرفة".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد. تم تضمين موظفين ومنسوبيين من جامعة الملك خالد في مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة (207) فرداً. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت الدراسة نتائج مهمة، حيث وجدت تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، وكان مستوى الدلالة أقل من 5% في المحاور الأربعة. واوصت الدراسة بتبني مؤشرات داخلية لرصد الأزمات، والتحول إلى تبني ممارسات الرشاقة الاستراتيجية على مستوى التخطيط والتنظيم لتمكين جامعة الملك خالد من التصدي بفعالية للأزمات بدلاً من الاعتماد على ردود الفعل السريعة فقط..

دراسة اسبر (2020) بعنوان: "تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، وتبسيط الضوء على أهميتها في تعزيز فعالية إدارة الأزمات، وتقييم مدى ممارستها لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة. تمت الدراسة في شركة الساحل للغزل على عينة من المديرين في جميع المستويات الإدارية، حيث تم توزيع 29 استبانة لجمع البيانات اللازمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وكشفت الدراسة عن وجود ضعف في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز فعالية إدارة الأزمات في المنظمة المدروسة، وأشارت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية يمكن أن تكون متناسبة عكسياً مع حجم المنظمات وطول الهياكل البيروقراطية الرأسية. كما كشفت الدراسة أن الإدارة تلجأ إلى الأساليب والطرق التقليدية في السيطرة واتخاذ القرارات. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وزيادة درجة التفويض فيها، وتعزيز تبني عمالة مرنة، والتركيز على أنشطة الاستشعار، بالإضافة إلى وضع سيناريوهات متعددة لمواجهة الحالات الطارئة..

2-4-2 الدراسات باللغة الاجنبية

دراسة Al-henzab and Abu Gauod (2022) بعنوان:

“The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways”

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية، وتم استهداف الموظفين العاملين في الإدارة العليا. تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة لجمع البيانات وكان هناك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها على الاستعداد لإدارة الأزمة في شركة الخطوط الجوية القطرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الخطوط الجوية القطرية مفهوم الرقابة الاستراتيجية، واستخدامها لتطوير استراتيجياتها وخططها المستقبلية لإدارة الأزمات المحتملة في المستقبل.

دراسة Al Halalmeh (2020) بعنوان:

The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan

أثر الرقابة الإستراتيجية في أداء الموظفين في البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الأساسية، وضوح الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، اختيار تكنولوجيا المعلومات، وتقاسم المسؤولية) في أداء الموظفين في البنوك التجارية الأردنية. شملت الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية، البالغ عددها 13 بنكاً تجارياً، واستهدفت عينة عشوائية مكونة من 270 موظفاً يشغلون مناصب إدارية ورقابية عليا. تم تطوير استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم استرداد 250 استبياناً صالحاً وتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية. وأظهرت نتائج التحليل وجود أثر مباشر لجميع أبعاد الرقابة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين داخل المجتمع المبحوث.

وأوصت الدراسة البنوك التجارية الأردنية بضرورة اعتماد نهج الرقابة الاستراتيجية لتحسين أداء موظفيها والتكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية المحيطة.

دراسة (Gerald et al. 2020) بعنوان:

Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic

تأثير الرقابة الإستراتيجية والاستشراف الإستراتيجي على أداء المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الرقابة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي على أداء المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا. شمل مجتمع الدراسة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية (Anambra)، والبالغ عددهم 1500، حيث تم اختيار عينة مكونة من 306 من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختبار مصداقية الأداة من خلال تقنية (Split-Half)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS باستخدام تقنية الانحدار البسيط واختبار الفرضية عند مستوى معنوية 5%. وأظهرت الدراسة أن الرقابة الاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي لها تأثير إيجابي في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا. وأوصى الباحثون بزيادة جهود أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في إجراء مسح بيئي مستمر لرصد التغييرات المحتملة التي قد تؤثر على أعمالهم، وذلك لزيادة قدراتهم في إعادة الهيكلة لمواردهم وعملياتهم في الوقت المناسب.

دراسة LUNGU (2020) بعنوان:

The influence of strategic agility on firm performance

أثر الرشاقة الإستراتيجية على أداء الشركات

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتقديم فهم أفضل للرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تطوير أداء الشركات. شملت الدراسة شركات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة العاملة في رومانيا، حيث تم توزيع استبيان على 100 من العاملين في هذه الشركات. تم استخدام منهجية مختلطة لتحليل بيانات الدراسة، حيث استند البحث أولاً على الأسلوب النوعي بالاعتماد على التحقيق في الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة، وثانياً استخدم الأسلوب الكمي من خلال توزيع الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن زيادة خفة الحركة الاستراتيجية في الشركة تزيد من قوة أدائها. كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط قوي بين مرونة تحول الشركة وضرورة وجود رشاقة استراتيجية. وأوصت الدراسة الشركات المستهدفة بضرورة تطوير خفة حركتها الاستراتيجية لتحقيق أداء متقدم.

دراسة Olaleye et al. (2020) بعنوان:

The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria

دور الابتكار والمرونة الاستراتيجية في مرونة الشركات: دراسة حالة لمؤسسات التعليم العالي في نيجيريا

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار والرشاقة الاستراتيجية في زيادة مرونة المؤسسات التعليمية العالية في نيجيريا. تم جمع البيانات من 492 مشاركًا في الإدارة العليا للمؤسسات التعليمية المختارة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار والرشاقة الاستراتيجية لهما دور مباشر في تعزيز مرونة المؤسسات التعليمية العالية في نيجيريا. كما كشفت الدراسة أن بقاء المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرتها على الابتكار، خاصة في مجال المنتجات والعمليات. وأشارت الدراسة إلى أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تتبع تغيرات البيئة والاستجابة بشكل سريع لضمان تحقيق النجاح في النتائج. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات التعليمية العالية أفضل الإستراتيجيات التي تعزز الابتكار وتعزز الرشاقة الاستراتيجية، مثل بناء نظام قياسي قابل للتطبيق، واستخدام نظام مكافآت فعال، وتعزيز العمل الجماعي، وتطوير التواصل والاتصال، وتبني أفضل استراتيجيات التدريب الملائمة للرشاقة الاستراتيجية.

3-4-2 جدول ملخص الدراسة السابقة

جدول رقم (2-5) ملخص الدراسات باللغة العربية

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث/ الباحثون	السنة	هدف الدراسة	اهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
1	"أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"	أبو شريعة	2022	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات	وجود علاقة موجبة قوية بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: <ul style="list-style-type: none"> تحديد ابعاد المتغير المستقل بناء الاستبيان

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث/ الباحثون	السنة	هدف الدراسة	اهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
2	"أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"	مجدد والسعدي	2022	التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات	وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: • الإطار النظري للمتغير التابع • بناء الاستبيان
3	العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد	آل يحيى و عبدالقادر	2022	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الملك خالد.	وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية المتغير التابع (إدارة الأزمات)	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: • الإطار النظري للمتغيرات التابعة والمستقل • بناء اداة الدراسة
4	أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ليبيا: الدور الوسيط لإدارة المعرفة	الهنداوي ودرورة	2020	التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في إدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم في ليبيا	وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في إدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط في وزارة التربية والتعليم في ليبيا.	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: • الإطار النظري للمتغير المستقل والمتابع • تحديد ابعاد المتغير التابع
5	تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة	اسبر	2020	تسليط الضوء على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، وضرورة ممارستها لرفع فعالية إدارة	وجود ضعف في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: • الإطار النظري للمتغير التابع

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث/ الباحثون	السنة	هدف الدراسة	اهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
	الساحل للغزل في جبلة			الأزمات، و تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة	في المنظمة المدروسة، وتتناسب الرشاقة الاستراتيجية عكسيا مع حجم المنظمات وطول الهياكل البيروقراطية الرأسية.	• تحديد منهجية الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثة، بناءً على تحليل الدراسات السابقة العربية.

جدول رقم (2-6) ملخص الدراسات باللغة الانجليزية

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث/ الباحثون	السنة	هدف الدراسة	اهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
1	The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways	henzab and Abu Gauod	2022	قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) مجتمعة في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: • تحديد ابعاد المتغير المستقل • الإطار النظري للمتغير المستقل
2	The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan	Al Halalmeh	2020	اكتشاف أثر الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (الحساسية الإستراتيجية، القدرات الأساسية، وضوح الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، اختيار تكنولوجيا المعلومات، وتقاسم المسؤولية) في أداء	وجود أثر مباشر لجميع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية، القدرات الأساسية، وضوح الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، اختيار تكنولوجيا المعلومات، وتقاسم المسؤولية) في تطوير أداء العاملين	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: • تحديد ابعاد المتغير المستقل • الإطار النظري للمتغير المستقل

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث/ الباحثون	السنة	هدف الدراسة	اهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
				الموظفين في البنوك التجارية الأردنية	داخل المجتمع المبحوث	
3	Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic	Gerald et al	2020	اكتشاف تأثير الرشاقة الإستراتيجية والاستشراف الإستراتيجي على أداء المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا	وجود أثر ايجابي للرشاقة الإستراتيجية والاستشراف الإستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها الميزة التنافسية ضد جائحة كورونا	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: <ul style="list-style-type: none"> تحديد منهجية الدراسة إثراء الاطار النظري
4	The influence of strategic agility on firm performance	LUNGU	2020	استكشاف وتقديم فهم أفضل للرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تطوير أداء الشركات	أنه كلما زادت خفة الحركة الإستراتيجية في شركة زادت قوة الأداء, بالإضافة إلى الارتباط القوي بين مرونة تحول الشركة وضرورة وجود رشاقة إستراتيجية	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: <ul style="list-style-type: none"> إثراء الاطار النظري تعريف المتغير المستقل
5	The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria	Olaleye et al	2020	فحص العلاقة بين الابتكار وخفة الحركة الإستراتيجية في مرونة الشركات في مؤسسات التعليم العالي النيجيرية	أن الابتكار وخفة الحركة لها اثر في تعزيز مرونة الشركات في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا, حيث أثبتت الدراسة أن بقاء المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدراتها الإبتكارية وخاصة الابتكار على مستوى المنتج والعمليات, كما أكدت الدراسة إلى حاجة المؤسسات لرشاقة إستراتيجية لرصد متغيرات البيئة	إستفادة الباحثة من هذه الدراسة في: <ul style="list-style-type: none"> إثراء الاطار النظري

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث/ الباحثون	السنة	هدف الدراسة	اهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
					والاستجابة تمكين المؤسسات من سرعة إعادة التوزيع المستمر لإستراتيجيات الابتكار لتحقيق البراعة في النتائج	

المصدر : من إعداد الباحثة، بناءً على تحليل الدراسات السابقة الأجنبية.

2-4-4 ما يميز الدراسة الحالية عن السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوعها، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى فهم تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المتعددة، مثل الحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية والوضوح الاستراتيجي وسيولة الموارد، على إدارة الأزمات بأبعادها المتنوعة، مثل الإنذار المبكر والاستعداد واحتواء الأضرار والتعلم، في شركات الاتصالات الأردنية. بينما تختلف الأهداف والمتغيرات في الدراسات السابقة. كما تتميز في مجتمعها وعينتها، حيث تم اختيار مديري شركات الاتصالات الأردنية، بما في ذلك (المديرين ونواب المديرين ومساعدى المديرين ورؤساء الأقسام.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 مقدمة

في هذا الفصل، تم توضيح المنهجية وإجراءات الدراسة، ويشمل ذلك وصف الطريقة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى توضيح المجتمع المستهدف وعينة الدراسة المستخدمة. كما يتضمن الفصل وصف الخطوات التي تم اتباعها في تطوير الاستبانة وتحديد موثوقيتها وصدقها، بالإضافة إلى استعراض الطرق المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

3-2 منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة إيضاحية في الغرض، حيث تهدف إلى توضيح أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية. كما تعتبر تطبيقية في الطبيعة، حيث تربط بين التأثير وسبب التأثير وتسعى لدراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تقوم بوصف وتحليل المتغيرات المتمثلة في الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، حيث تستهدف فهم وتوصيف أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة (الانذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، التعلم) في شركات الاتصالات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل

البيانات واختبار فرضيات الدراسة من خلال تحديد وتوضيح التباينات في المتغير التابع "إدارة الأزمات" نتيجة للتغيرات في المتغير المستقل.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

تم اختيار شركات الاتصالات الأردنية كمجال لهذه الدراسة نظراً لاشتغالها في بيئة ديناميكية تتسم بشدة التنافس. توجد ثلاث شركات اتصالات رئيسية في الأردن، وفقاً للجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1-3): مجال الدراسة - شركات الاتصالات الأردنية

الرتبة	اسم الشركة
1	شركة زين
2	شركة اورنج
3	شركة امنية

يُعرف مجتمع الدراسة عادةً بأنه المجموعة التي تتكون من جميع العناصر أو الأفراد أو الظواهر المشمولة في مجال البحث (الجسار، 2020). وفي هذا السياق، يتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من موظفو الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، بما يشمل مواقع مثل المدير، نائب المدير، مساعد المدير، ورؤساء الأقسام. وفقاً لتقارير إدارات الموارد البشرية في الشركات المعنية، يُقدر عددهم بنحو 285 فرداً. وتم توزيع 220 استبانة وتم استلام 210 استبانة، مما يمثل نسبة استجابة تقدر بحوالي 95%. ويُعتبر هذا المستوى من الاستجابة مقبولاً وممثلاً للمجتمع، وفقاً لما ورد في (Sekaran and Bougie, 2020).

تم أيضًا إجراء تحليل KMO (Kaiser- Mayers- Olkin) للتأكد من كفاية حجم عينة الدراسة، حيث يستخدم هذا التحليل لتقدير ما إذا كان حجم العينة المستخدمة يمثل بشكل كافي المجتمع الأصلي. وبموجب التحليل، يُعتبر أن حجم العينة كافٍ عندما تكون قيمة KMO مساوية أو أكبر من 0.5 (Field, 2018).

الجدول (2-3): تحليل حجم العينة (KMO Test) - اختبار

0.557	كيزر-مميز-اولكين لقياس كفاية أخذ العينات	
2653.535	(Approx. Chi-Square)	اختبار بارتليت
780	(df)	
0.00	مستوى (Sig)	

يظهر من الجدول اعلاه أن قيمة KMO (0.557) أكبر من 0.05. وهذا يشير إلى كفاية وملائمة حجم العينة المشاركة في الدراسة من الناحية الإحصائية. بمعنى آخر، فإن البيانات التي تم جمعها تُعتبر تمثيلية جيدًا للمجتمع الأصلي، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات والاستنتاجات الإحصائية. ونتيجة لذلك، يُمكن الاعتماد على دقة النتائج المستخلصة من الدراسة من الناحية الإحصائية. وبالتالي، يُعتبر الحجم الحالي للعينة مقبولًا ضمن إطار الدراسة.

3-4 طرق الحصول على بيانات الدراسة

تم جمع البيانات الضرورية من خلال مصادر متعددة لجمع البيانات.

أولاً، تم الاعتماد على مصادر ثانوية حيث قامت الباحثة بمراجعة الرسائل الماجستير او الدكتوراه المنشورة وغير المنشورة، والأبحاث العلمية، بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على موارد الإنترنت، والنشرات، والوثائق المتاحة عبر الإنترنت والتي تتناول الموضوع.

ثانياً، تم الاعتماد على استبانة كأداة لجمع آراء المستفيدين.

3-5 أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على المعلومات الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة.

القسم الثاني: يتضمن فقرات لقياس الرضاقة الاستراتيجية وينقسم كما يلي:

1- الحساسية الاستراتيجية: الفقرات (1-5).

2- الاستجابة الاستراتيجية: الفقرات (6-10).

3- الوضوح الاستراتيجي: الفقرات (11-15).

4- سيولة الموارد: الفقرات (16-20).

القسم الثالث: يتضمن فقرات لقياس إدارة الأزمات وينقسم كما يلي:

1- الانذار المبكر: الفقرات (21-25).

2- الاستعداد: الفقرات (26-30).

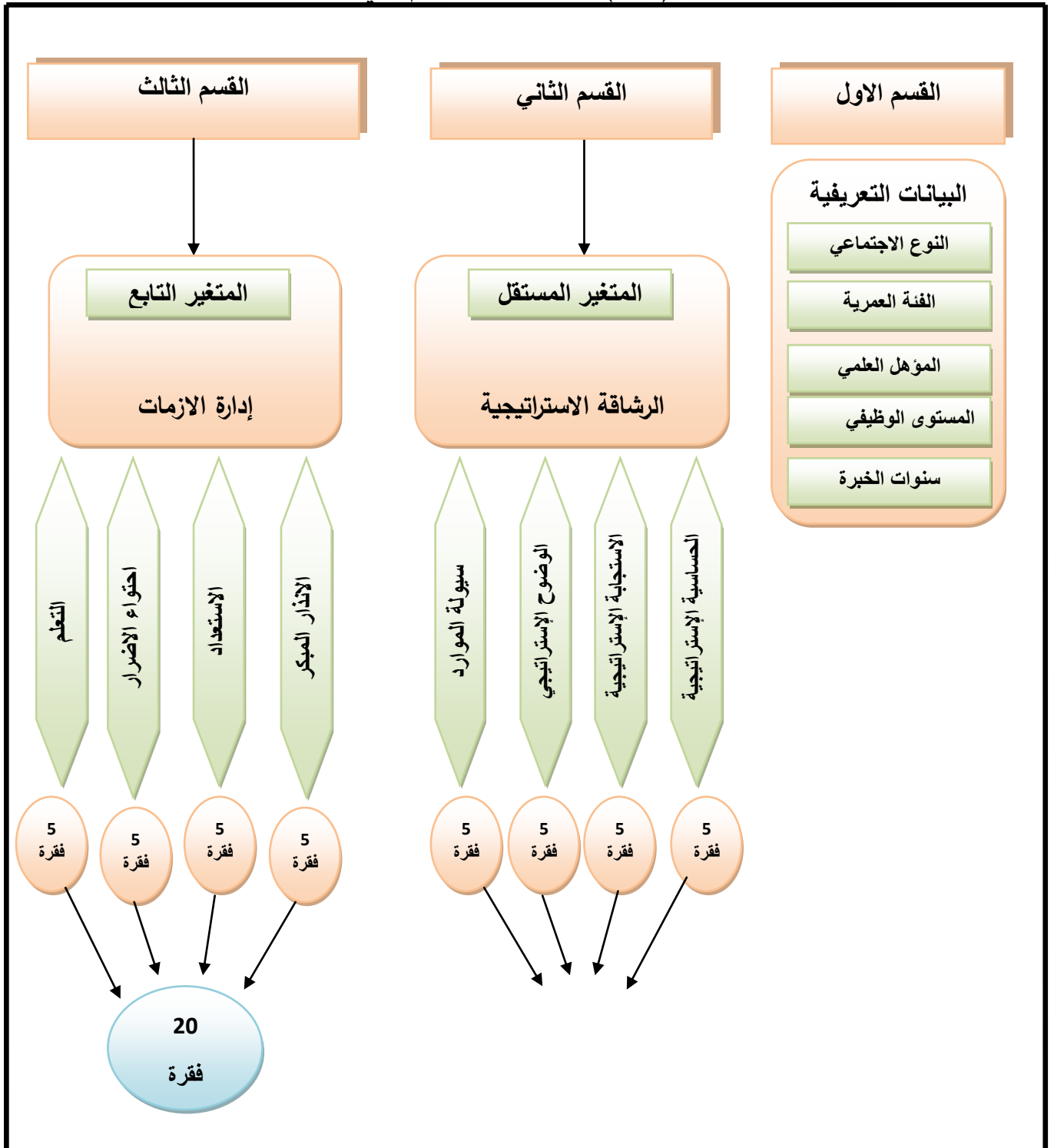
3- احتواء الأضرار: الفقرات (31-35).

4- التعلم: الفقرات (36-40).

إجمالاً، تتألف أداة الدراسة من (40) فقرة. تتضمن (20) فقرة لقياس أبعاد الرضاقة الاستراتيجية

و(20) فقرة لقياس أبعاد إدارة الأزمات. يوضح الشكل (3-1) الاستبانة والأقسام المشمولة بها.

الشكل (1-3) أداة الدراسة والاقسام التي شملتها



وتم تطوير أداة الدراسة بناءً على مجموعة من الدراسات السابقة والموضحة في الجدول رقم (3-3) كما يلي:

الجدول رقم (3-3)

الدراسات التي تم الاستناد اليها في تطوير أداة الاستبانة

الدراسة	المتغير
Al-henzab and (أبو شريعة، 2022) ودراسة (2022، (Abu Gauod) ودراسة (Al Halalmeh، 2020)	الرشاقة الاستراتيجية
(الهنداوي ودروزة، 2020)، (حمادي وخضر، 2020).	إدارة الازمات

كما تم تصميم اداة الدراسة وفق على مقياس ليكرت خماسي الاجابات، حيث يتم تقديم خمسة خيارات للإجابة على كل فقرة ويتم تحديد الدرجة المطلوبة للموافقة على الفقرة بواسطة الأفراد.

جدول (3-4) مقياس ليكرت

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الاهمية النسبية = {الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل} / {عدد المستويات} = 1.333

وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف مستوى الموافقة على الفقرات على النحو التالي:

1. موافقة منخفضة: من 1 - 2.32

2. موافقة وسط: من 2.33 إلى 3.66.

3. موافقة عالية: من 3.67 إلى 5.

3-6 صدق أداة الدراسة

3-6-1 لقياس الصدق الظاهري

تم تقديم الاستبان على من الدكاترة والاساتذة المحكمين واستفادة من ملاحظاتهم وتوصياتهم. حيث تم اجراء جميع التعديلات الازمة، من خلال مراجعة فقرات الاستبانة ومحتوياتها. تهدف هذه الخطوة إلى تعزيز جودة وموثوقية أداة الدراسة وضمان أنها تفي بالمعايير الأكاديمية المطلوبة.

3-6-2 الصدق البنائي

لقياس الارتباط بين فقرات اداة الدراسة تم الاستناد الى نتيجة اختبار (بيرسون) لقياس مدى بهدف التحقق من الصدق البنائي للأداة. ووفقاً لتوجيهات (Linn & Gronlund, 2018)، يُفضل حذف الفقرة إذا كانت تحمل إشارة سالبة (-) أو إذا كان معدل ارتباطها أقل من 25%. يوضح الجدول (3-5) نتائج الصدق البنائي لأداة الدراسة.

الجدول (3-5):

مدى ارتباط فقرات الدراسة في أداة الدراسة والبعد الذي تنتمي إليه

المتغير المستقل: الرشاقة الإستراتيجية							
سيولة الموارد		الوضوح الإستراتيجي		الاستجابة الإستراتيجية		الحساسية الإستراتيجية	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.772**	16	0.729**	11	0.797**	6	0.747**	1
0.761**	17	0.828**	12	0.822**	7	0.869**	2
0.895**	18	0.877**	13	0.842**	8	0.864**	3
0.751**	19	0.846**	14	0.870**	9	0.853**	4

0.709**	20	0.772**	15	0.623**	10	0.857**	5
المتغير التابع: إدارة الازمات							
التعلم		احتواء الاضرار		الاستعداد		الانذار المبكر	
الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
0.772**	36	0.682**	31	0.319**	26	0.662**	21
0.761**	37	0.865**	32	0.775**	27	0.669**	22
0.895**	38	0.885**	33	0.795**	28	0.635**	23
0.751**	39	0.873**	34	0.780**	29	0.751**	24
0.709**	40	0.805**	35	0.750**	30	0.727**	25

اظهرت النتائج الموجودة في الجدول اعلاه (3-5) إلى أن جميع فقرات أداة الدراسة تظهر معدلات ارتباط تفوق 25%، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين هذه الفقرات والبُعد الذي تُدرج ضمنه. بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ أن جميع الفقرات تعكس اتجاهًا إيجابيًا (+)، وهو ما يُعزز مصداقية أداة الدراسة بشكل بنائي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على فقرات أداة الدراسة كوسيلة موثوقة بنائياً لتحقيق الأهداف المرجوة في البحث.

7-3 ثبات أداة الدراسة

من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا تم التحقق من ثبات اداة الدراسة حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ الفا اكبر من (0.70) تكون النتيجة مقبولة (Bougie, & Sekaran 2020).

الجدول (3-6)
النتائج لمعامل الثبات كرونباخ ألفا

الرشاقة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	الاستجابة الاستراتيجية	الوضوح الإستراتيجي	سيولة الموارد
Cronbach Alpha	0.890	0.842	0.866	0.841
عدد الفقرات	5	5	5	5
إدارة الازمات	الانذار المبكر	الاستعداد	احتواء الاضرار	التعلم
Cronbach Alpha	0.713	0.756	0.881	0.816
عدد الفقرات	5	5	5	5
المؤشر الكلي (0.820)				

بناءً على الجدول (3-6)، يُظهر أن قيمة معامل ألفا لكرونباخ تراوحت بين 0.713 و 0.890، مع مؤشر عام لجميع الفقرات بلغ 0.820. يُلاحظ أن جميع القيم تجاوزت الحد المقبول من 0.70. وبالتالي، يُمكن وصف أداة الدراسة بأنها موثوقة.

3-8 ملائمة نموذج الدراسة للتحليل الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة للتحليل الاحصائية المستخدمة في الدراسة كما يلي:

3-8-1 اختبار الارتباط الخطي المتعدد

تم توظيف معامل تضخم التباين (VIF) وتباين المسموح به لتقدير مستوى التداخل بين متغيرات المتغير المستقل في اختبار الارتباط الخطي المتعدد. ووفقاً للدراسة التي أجريتها (Hair et al., 2018)، فإنه من الضروري تقييم وجود التداخل الخطي. وتظهر نتائج الاختبار في الجدول ادناه

الجدول رقم (3 - 7)

نتائج اختبار التداخل الخطي لأبعاد المتغير المستقل

Tolerance (التباين المسموح به)	VIF (معامل تضخم التباين)	الرشاقة الاستراتيجية
0.685	1.459	الحساسية الإستراتيجية
0.387	2.578	الاستجابة الإستراتيجية
0.442	2.256	الوضوح الإستراتيجي
0.363	2.746	سيولة الموارد

تشير النتائج في الجدول اعلاه الى ان نتائج تضخم التباين (VIF) كانت أكبر من 1 و 5، بينما

نتائج التباين المقبول 0.02 و 1. مما يدل على عدم ايجاد مشكلة الارتباط .

3-8-2 اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل

بعد إجراء تحليل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة، تم التأكيد على عدم وجود اي ارتباط

قوي بينها. يتم تعريف الارتباط العالي عادةً عندما تكون قيمة معامل الارتباط بيرسون أكبر من

0.8. ووفقًا للدراسة التي أشرت إليها (Gujarati et al., 2019)، فإن القيمة التي تتجاوز

0.8 تعتبر مرتفعة جدًا ولا تتناسب مع تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد. هذا يعني أنه إذا

كان هناك ارتباط عالي بين الأبعاد المستقلة، فقد يؤدي ذلك إلى تداخل وتشويش في تحليل

النموذج الإحصائي.

الجدول (3-8)
مصفوفة معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	الحساسية الإستراتيجية	الاستجابة الإستراتيجية	الوضوح الإستراتيجي	سيولة الموارد
الحساسية الإستراتيجية	1			
الاستجابة الإستراتيجية	0.351**	1		
الوضوح الإستراتيجي	0.461**	0.651**	1	
سيولة الموارد	0.470**	0.605**	0.624**	1

وفقاً للجدول (3-8)، قيمة 0.651 هي وجود أعلى ارتباط، ويظهر بين المتغيرين "الوضوح الاستراتيجي" و "الاستجابة الاستراتيجية". بالمقابل، تشير قيم الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى إلى انخفاض الارتباط بينها.

3-8-3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم تنفيذ اختبار توزيع كولموغوروف-سميرنوف للتحقق مما إذا كانت بيانات عينة الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا. تم حساب قيمة الاختبار (Sig)، والتي يُتوقع أن تكون أكبر من (0.05) لتعتبر البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Field, 2018). يُظهر الجدول رقم ادناه نتائج الاختبار:

الجدول (3-9)

التوزيع الطبيعي

الرشاقة الاستراتيجية				
البعد	الحساسية الإستراتيجية	الاستجابة الإستراتيجية	الوضوح الإستراتيجي	سيولة الموارد
K-S	0.152	0.146	0.158	0.198
Sig	0.140	0.203	0.114	0.240

إدارة الازمات				
التعلم	احتواء الاضرار	الاستعداد	الانذار المبكر	البعد
0.223	0.185	0.231	0.215	K-S
0.167	0.107	0.159	0.095	Sig

يبين الجدول (3-9) أن البيانات في جميع أبعاد الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً، حيث أن قيمة (Sig) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

1-4 تمهيد

عرض لهذه النتائج التي توصلت اليها الباحثة:

2-4 عينة الدراسة

من اجل وصف خصائص عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، ويظهر الجدول رقم (1-4) نتائج وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية.

الجدول (1-4) نتائج وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	المستجيبين	التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	120	%56.1
	الإناث	90	%43.9
	المجموع	210	%100
العمر	30 سنة فأقل	18	%8.6
	من 30 سنة - 40 سنة فأقل	108	%51.4
	من 40 سنة - 50 سنة فأقل	70	%33.3
	اكبر من 50	14	%6.7
	المجموع	210	%100
المستوى الأكاديمي	دبلوم متوسط أو أقل	10	%4.8
	بكالوريوس	158	%75.2

%5.2	11	دبلوم عالي	
%11.9	25	ماجستير	
%2.9	6	دكتوراه	
%100	210	المجموع	
%8.6	18	مدير	المسمى الوظيفي
%11.0	23	نائب مدير	
%9.0	19	مساعد مدير	
%71.4	150	رئيس قسم	
%100	210	المجموع	
%9.5	20	5 سنوات أو أدنى	سنوات الخبرة
%39.5	83	5-10 سنوات	
%35.2	74	11-15 سنة	
%15.7	33	أعلى من 15 سنة	
%100	210	المجموع	

أن نسبة الذكور حسب الوارد اعلاه بلغت 56.1%، بينما بلغت نسبة الإناث 43.9%. يُمكن تفسير ذلك بوجود وجود جيد للإناث في الوظائف الإدارية بشركات الاتصالات الأردنية، وتقارب النسب بين الذكور والإناث يشير إلى قدرة المرأة الأردنية وإنتاجيتها، ودورها الهام في سوق العمل. يُلاحظ أيضًا أن أعمار معظم افراد عينة الدراسة كانت بين 30 وأقل من 40 سنة، حيث بلغت نسبتهم 51.4%، وتليهم فئة الأعمار من 40 وأقل من 50 سنة بنسبة 33.3%. وفئة الأعمار أقل من 30 سنة بنسبة 8.6%، بينما كانت نسبة فئة الأعمار 50 سنة فأكثر أقل بنسبة 6.7%. يُلاحظ أن هذا التوزيع متناسب مع طبيعة العينة التي تمثل الإداريين في شركات الاتصالات الأردنية.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد بينت البيانات أن أعلى نسبة كانت لحملة درجة البكالوريوس بنسبة 75.2%، تليها حملة درجة الماجستير بنسبة 11.9%، ومن ثم حملة دبلوم متوسط أو أقل بنسبة 4.8%، وأخيراً حملة درجة الدكتوراه بنسبة 2.9%، وهي النسبة الأدنى في العينة. يُفسر هذا التوزيع بارتفاع المستوى التعليمي بين أفراد العينة، حيث تتطلب معظم الوظائف الإدارية في شركات الاتصالات الأردنية شهادة البكالوريوس كحد أدنى للتوظيف. كما أن أفراد الشعب الأردني يمتازون بالتعليم.

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد بينت البيانات أن أعلى نسبة كانت لأولئك الذين يعملون "كـرئيس قسم" بنسبة 71.4%، تليهم الذين يعملون تحت رتبة وظيفية "نائب مدير" بنسبة 11.0%، ثم الذين يعملون تحت رتبة وظيفية "مدير" بنسبة 8.0%، ومن ثم الذين يعملون تحت رتبة وظيفية "موظف" بنسبة 4.8%. يُلاحظ أن معظم أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية عليا مثل رؤساء الأقسام ونواب المديرين، مما يشير إلى أن العينة تمثل طبيعة الشركة وهي شركة الاتصالات الأردنية، حيث يكون لديها هيكل إداري متقدم.

كما يُلاحظ أن الأفراد في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة، حيث تبين البيانات أن النسبة الأعلى كانت لأولئك الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 39.5%. يليهم أولئك الذين لديهم خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة 35.2%. وكانت النسبة الثالثة الأعلى لأولئك الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 15.7%. أخيراً، يشكل أولئك الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات أدنى نسبة بنسبة 9.5%. يُمكن تفسير ارتفاع مستوى الخبرة بوجود استقرار في شركات الاتصالات الأردنية وحاجتها المستمرة إلى الكفاءات ذات الخبرات

العالية. تسعى الشركات إلى توظيف هؤلاء الموظفين والحفاظ عليهم كمورد بشري أساسي لتحقيق أهدافها ونجاحها في السوق.

3-4 متغيرات الدراسة

1-3-4 المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية)

الجدول (2-4) الرشاقة الإستراتيجية

الرقم	البعد	MEAM	SD	LEVEL	RANK
1	البعد الاول: الحساسية الإستراتيجية	3.69	0.610	HIGH	3
2	البعد الثاني: الاستجابة الإستراتيجية	3.64	0.729	HIGH	4
3	البعد الثالث: الوضوح الإستراتيجي	3.87	0.625	HIGH	2
4	البعد الرابع: سيولة الموارد	3.89	0.576	HIGH	1
	الوسط الحسابي للرشاقة الإستراتيجية ككل	3.77	0.486	HIGH	

تشير الأوساط الحسابية في الجدول اعلاه الى تقديرات المستجيبين حول أهمية الأبعاد الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية والتي تراوحت بين 3.64 و 3.89. حيث تبين أن ابعاد الاستراتيجية تم تقييمها بوضوح من قبل موظفي شركات الاتصالات الأردنية. وفيما يلي توضح البيانات المحسوبة لكل بعد:

1. سيولة الموارد: تم تصنيفها كأهم بعد للرشاقة الاستراتيجية، حيث كان لديها أعلى متوسط حسابي يبلغ 3.89 وذات أهمية نسبية مرتفعة.
2. الوضوح الاستراتيجي: يأتي بعد سيولة الموارد بتقييم عالٍ، حيث كان لديه متوسط حسابي يبلغ 3.87 وذات أهمية نسبية مرتفعة.

3. الحساسية الاستراتيجية: يأتي بعد الوضوح الاستراتيجي وتم تقييمه بمتوسط حسابي يبلغ 3.69 وذات أهمية نسبية مرتفعة.

4. الاستجابة الاستراتيجية: يأتي بعد الحساسية الاستراتيجية وتم تقييمه بمتوسط حسابي يبلغ 3.64 وذات أهمية نسبية متوسطة.

وعندما تم حساب الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام، كانت القيمة الوسطية تبلغ 3.77 وذات أهمية نسبية مرتفعة. هذا يشير إلى أن إدارة شركات الاتصالات الأردنية تدرك أهمية الرشاقة الاستراتيجية وأن هناك مستوى مرتفع من الرشاقة الاستراتيجية في هذه الشركات.

بعد حساب أوساط إجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، تم حساب النتائج على النحو التالي:

1- البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية

الجدول (3-4) الحساسية الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
1	تتمتع إدارة الشركة بالاستشعار العالي للبيئة	3.70	.704	HIGH	2
2	تتمتع إدارة الشركة باستشراف استراتيجي تمكن من استقراء المستقبل	3.77	.731	HIGH	1
3	تحرص إدارة الشركة على التحليل المستمر لنقاط القوة الداخلية والخارجية للشركة.	3.73	.683	HIGH	3
4	تمتلك إدارة الشركة وسائل متطورة لرصد تحركات الشركات المنافسين بشكل أولي	3.63	.659	MED	5

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
5	تمتلك إدارة الشركة قدرة على التنبؤ بتفضيلات العملاء أسرع من الشركة المنافسة	3.65	.719	HIGH	4
	الوسط الحسابي لبعد الحساسية الإستراتيجية ككل	3.69	.610	مرتفعة	

تحليل البيانات في الجدول (3-4) يظهر أن الوسط الحسابي المتعلق بفقرات الحساسية الاستراتيجية تراوحت بين 3.63 و 3.77. تم تصنيف الفقرة رقم (2) كالأهمية الأعلى، إذ تشير إلى أن إدارة الشركة لديها قدرات استشرافية تمكّنها من التنبؤ بالمستقبل، وبلغ متوسط التقدير الحسابي لهذه الفقرة 3.77. وبالمقابل، جاءت الفقرة رقم (4) التي تتحدث عن وجود وسائل متطورة لرصد تحركات الشركات المنافسة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسط التقدير الحسابي لها 3.63 وهي النتيجة متوسطة. وبالنسبة للمتوسط الحسابي لمستوى الحساسية الاستراتيجية بشكل عام، فقد بلغ 3.69. يُعكس ذلك وعي إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأهمية الحساسية الاستراتيجية وقدرتها العالية على استشراف المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية بناءة والتوجه نحو التطور المستقبلي في صناعة الاتصالات.

2- البعد الثاني: الاستجابة الإستراتيجية

الجدول (4-4) الاستجابة الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
6	ستجيب إدارة الشركة إلى معطيات المسح البيئي بسرعة	3.70	.759	مرتفعة	1
7	تتمتع إدارة الشركة بالسرعة في صنع القرارات الإستراتيجية لإعادة توجيه سير	3.64	1.012	متوسطة	3

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
	العمليات حسب التطورات الحالية				
الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
8	تتمتع إدارة الشركة بقدرة على تخصيص الأدوات التكنولوجية الأمثل للاستجابة للتغيرات الراهنة	3.61	1.021	متوسطة	5
9	تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على تحويل التهديدات إلى فرص	3.63	1.025	متوسطة	4
10	تتمتع إدارة الشركة بسرعة عالية في إعادة ضبط جودة المنتجات بما يتناسب مع المتطلبات الحالية	3.67	.665	مرتفعة	2
	الوسط الحسابي لبعد الاستجابة الإستراتيجية ككل	3.64	.729	متوسطة	

بالاعتماد على تحليل البيانات الواردة في الجدول (4-4)، تظهر النتائج أن القيم الوسطية لتقديرات أفراد العينة بشأن فقرات الاستجابة الاستراتيجية تراوحت بين 3.61 و 3.70. تم تصنيف الفقرة رقم (6) كأهمية أعلى، حيث تشير إلى استعداد إدارة الشركة للاستجابة السريعة لمعطيات المسح البيئي، وبلغ متوسط التقدير الحسابي لهذه الفقرة 3.70. وبالمقابل، جاءت الفقرة رقم (8) التي تناولت قدرة إدارة الشركة على تخصيص الأدوات التكنولوجية الأمثل للاستجابة للتغيرات الراهنة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسط التقدير الحسابي لها. بالنسبة للمتوسط الحسابي لمستوى الاستجابة الاستراتيجية بشكل عام، فقد بلغ 3.64 بأهمية نسبية متوسطة. يعكس هذا وعي إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأهمية الاستجابة الاستراتيجية وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحقيق أهداف الشركة.

3- البعد الثالث: الوضوح الإستراتيجي

الجدول (4-5) الوضوح الإستراتيجي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الرتبة
11	تلتزم إدارة الشركة بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين في الشركة.	3.96	.658	مرتفعة	1
12	تحرص إدارة الشركة على التأكد من وضوح رسالة الشركة لجميع الموظفين.	3.80	.664	مرتفعة	5
13	تلتزم إدارة الشركة بدمج الموظفين بالحوار الإستراتيجي حول تحديد الأهداف الإستراتيجية	3.82	.729	مرتفعة	4
14	تعتمد إدارة الشركة على سياسات واضحة لجميع المستويات الإدارية	3.90	.678	مرتفعة	3
15	تحرص إدارة الشركة على الوضوح في تحديد المسؤوليات لكل موظف في الشركة	3.91	.696	مرتفعة	2
	الوسط الحسابي لبعد الوضوح الإستراتيجي ككل	3.87	.625	مرتفعة	

باستناد إلى تحليل البيانات في الجدول (4-5)، توضح النتائج أن القيم الوسطية لتقديرات أفراد العينة حول فقرات الوضوح الاستراتيجي تراوحت بين 3.62 و 3.96. تم تصنيف الفقرة رقم (11) كأهمية الأعلى، إذ تشير إلى التزام إدارة الشركة بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين، وبلغ متوسط التقدير الحسابي لهذه الفقرة 3.96، مما يدل على أهمية مرتفعة لها. ومن ناحية أخرى، جاءت الفقرة رقم (12) التي تناولت حرص إدارة الشركة على التأكد من وضوح رسالة الشركة لجميع الموظفين في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسط التقدير الحسابي لها 3.62، مما يدل على أهمية متوسطة لها. بالنسبة للمتوسط الحسابي لمستوى الوضوح الاستراتيجي بشكل عام،

فقد بلغ 3.87 مع أهمية نسبية مرتفعة. يعكس هذا وعي إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأهمية الوضوح الاستراتيجي، حيث تلتزم الإدارة بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين في الشركة.

4- البعد الرابع: سيولة الموارد

الجدول (4-6) سيولة الموارد

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
16	تحرص إدارة الشركة على التخطيط القائم على الموارد الإستراتيجية في الشركة	3.89	.734	مرتفعة	3
17	تلتزم إدارة الشركة بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب	4.03	.705	مرتفعة	1
18	تحرص إدارة الشركة على تعزيز مشاركة الموارد بين جميع المستويات الإدارية	3.93	.719	مرتفعة	2
19	تتمتع إدارة الشركة بقدرة على إعادة التخصيص الإستراتيجي للموارد بما يتناسب مع التغييرات الطارئة	3.80	.724	مرتفعة	5
20	تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات تُصنّف الموارد حسب النوع والأهمية الإستراتيجية	3.84	.677	مرتفعة	4
	الوسط الحسابي لبعد سيولة الموارد ككل	3.89	.576	مرتفعة	

وفقاً لتحليل البيانات في الجدول (4-6)، توضح النتائج أن تقديرات أفراد العينة بشأن فقرات سيولة الموارد تراوحت بين 3.80 و 4.03. تم تصنيف الفقرة رقم (17) كأكثرها أهمية، حيث تشير إلى التزام إدارة الشركة بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب، وبلغ متوسط التقدير الحسابي لهذه الفقرة 4.03، مع أهمية نسبية مرتفعة. بالمقابل، جاءت الفقرة رقم (19) التي تتحدث عن قدرة إدارة الشركة على إعادة توجيه الاستثمارات الاستراتيجية للموارد بشكل

مناسب مع التغيرات الطارئة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسط التقدير الحسابي لها 3.80، وتميزت بأهمية نسبية مرتفعة. بالنسبة للمتوسط الحسابي لمستوى سيولة الموارد الرقمية بشكل عام، فقد بلغ 3.89 مع أهمية نسبية مرتفعة. تعكس هذه النتائج الوعي الذي تتمتع به إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأهمية سيولة الموارد، حيث تلتزم بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب لضمان استجابتها للتحديات والفرص في البيئة التنافسية.

2-3-4 المتغير التابع (إدارة الازمات)

الجدول (4-7) إدارة الازمات

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
1	البعد الاول: الانذار المبكر	3.88	.510	مرتفعة	2
2	البعد الثاني: الاستعداد	3.91	.570	مرتفعة	1
3	البعد الثالث: احتواء الاضرار	3.70	.510	مرتفعة	4
4	البعد الرابع: التعلم	3.73	.570	مرتفعة	3
	الوسط الحسابي لإدارة الازمات ككل	3.80	.473	مرتفعة	

ان الأوساط للمستجيبين بخصوص الأهمية النسبية لإدارة الأزمات ظهرت بين 3.70 و 3.91. حيث بين الترتيب أن الاستعداد كان بقيمة 3.91 ويعتبر عالي، يليه الانذار المبكر 3.88. ايضاً بلغ التعلم 3.73. ثم احتواء 3.70،. اما أفراد العينة، بلغ المتوسط الحسابي لها 3.80 وهذا يتعلق ببعد ادارة الازمات. ويرى الباحث ان هذا يعكس وعي إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأهمية إدارة الأزمات في هذه الشركات. بعد حساب الأوساط لأفراد العينة بشأن كل بعد، تم الحصول على النتائج على النحو التالي:

1- البعد الاول: الانذار المبكر

الجدول (4-8) الانذار المبكر

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
21	تدعم الإدارة العليا عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك.	3.89	.708	مرتفعة	3
22	هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشرا لوقوع أزمة.	3.92	.724	مرتفعة	1
23	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل الشركة بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	3.85	.790	مرتفعة	5
24	يوجد اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	3.88	.853	مرتفعة	4
25	يوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة.	3.90	.794	مرتفعة	2
	الوسط الحسابي لبعد الانذار المبكر للازمة ككل	3.88	.609	مرتفعة	

القيم الوسطية لتقديرات المستجيبين لبعد الانذار المبكر للأزمة ظهرت بين 3.85 و 3.92. ان الفقرة رقم 22 عبرت عن الاهتمام بجمع واكتشاف مؤشرات الخلل التي قد تكون مؤشراً على وقوع أزمة جاءت في المرتبة الأولى حصلت على متوسط حسابي قدره 3.92. وجاءت الفقرة رقم 23، التي تعبر عن مسح بيئة العمل لاكتشاف مؤشرات احتمالية وقوع الأزمة، في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 اما مستوى الانذار المبكر للأزمة بشكل عام بلغ 3.88، مما يدل على الوعي المتزايد في شركات الاتصالات الأردنية بأهمية الانذار المبكر، حيث تعطي هذه الشركات انتباها خاصاً بجمع علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً على وقوع الأزمة.

2- المحور الثاني: الاستعداد

الجدول (4-9) الاستعداد

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
26	يتم تشكيل فرق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة في الشركة.	3.84	.714	مرتفعة	5
27	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط لمواجهة للآزمات المحتملة.	3.90	.769	مرتفعة	3
28	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد الشركة في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	3.91	.696	مرتفعة	2
29	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الشركة ويعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.	3.89	.700	مرتفعة	4
30	تُعد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	4.05	.665	مرتفعة	1
	الوسط الحسابي لبعء الاستعداد ككل	3.91	.578	مرتفعة	

نتائج الجدول (4-9) تبين أن القيم الوسطية لتقديرات العينة حول فقرات الاستعداد تراوحت بين 3.84 و 4.05. تم ترتيب الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي. الفقرة رقم 30، التي تدور حول عقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 4.05. بينما جاءت الفقرة رقم 26، التي تتعلق بتشكيل فرق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة في الشركة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.84. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الاستعداد بشكل عام بلغ 3.91 مع أهمية نسبية مرتفعة. هذا يشير إلى وعي إدارة

شركات الاتصالات الأردنية بأهمية الاستعداد للأزمات المتوقعة، حيث تعقد هذه الشركات اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.

3- المحور الثالث: احتواء الاضرار

الجدول (4-10) احتواء الاضرار

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
31	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	3.96	.636	مرتفعة	1
32	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.	3.68	.647	متوسطة	2
33	يتم الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.	3.63	.681	متوسطة	3
34	تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات حديثة لاحتواء وتقليل آثار الأزمة.	3.64	.628	متوسطة	4
35	تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية كاملة.	3.60	.628	متوسطة	5
	الوسط الحسابي لبعء احتواء الاضرار ككل	3.70	.510	مرتفعة	

نتائج الجدول (4-10) تبين أن القيم الوسطية لتقديرات العينة حول فقرات احتواء الأضرار تراوحت بين 3.60 و 3.96. تم ترتيب الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي. الفقرة رقم 31، التي تدور حول سيطرة الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 3.96. بينما جاءت الفقرة رقم 35، التي تتعلق بتفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة للعمل بحرية كاملة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ

3.60. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى احتواء الأضرار بشكل عام بلغ 3.70 وذات أهمية نسبية مرتفعة. هذا يشير إلى وعي إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأهمية احتواء الأضرار، حيث تعمل هذه الشركات على السيطرة على الأزمة عند حدوثها ومنع انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.

4- المحور الرابع: التعلم

الجدول (4-11) التعلم

الرقم	الفقرة	MEAN	STD	LEVEL	RANK
36	تستخلص الشركة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا.	3.61	.718	متوسطة	5
37	تُقيم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.64	.747	متوسطة	4
38	تُدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.	3.76	.732	مرتفعة	3
39	هناك تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في الشركات الأخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة.	3.77	.716	مرتفعة	2
40	تفضل الإدارة اختيار افراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الازمات.	3.89	.643	مرتفعة	1
	الوسط الحسابي لبعد التعلم ككل	3.73	.570	مرتفعة	

يظهر في الجدول (4-11) تبيان أن القيم الوسطية لتقديرات العينة حول فقرات التعلم ظهرت بين 3.61 و 3.89. تم ترتيب الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي. الفقرة رقم 40، التي تتعلق بتفضيل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل الذين لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات ظهرت أولاً بمتوسط حسابي يبلغ في حين جاءت الفقرة رقم 36، التي تتحدث عن مدى استفادة الشركة بشكل فعال من المشكلات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها مستقبلاً. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التعلم بشكل عام بلغ 3.73. يشير ذلك إلى وعي إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأهمية التعلم من الأزمات، حيث تقوم هذه الشركات بتقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في الشركات الأخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة. كما تقوم إدارة شركات الاتصالات الأردنية باختيار أفراد فريق العمل الذين لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات لضمان استفادة الشركة من خبراتهم في حال حدوث أزمات مستقبلية.

3-2 فرضيات الدراسة

1-4-4 الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، التعلم) في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر الرقابة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، التعلم) في شركات الاتصالات الأردنية.

الجدول (4-12)

الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات

البيانات					أبعاد الرقابة الإستراتيجية	المتغير التابع
T Sig	T Calculated	Beta	STANDRES ERROR	B		
0.049	1.976	0.100	0.035	0.070	الحساسية الإستراتيجية	إدارة الأزمات
0.092	1.691	0.078	0.027	0.045	الاستجابة الإستراتيجية	
0.000	4.093	0.229	0.038	0.157	الوضوح الإستراتيجي	
0.000	8.830	0.548	0.046	0.406	سيولة الموارد	
0.834 ^a					(R)	
0.695					(R ²)	
0.689					معامل التحديد المعدل (Adj R ²)	
0.000 ^b					sig (F)	
116.857					(F) المحسوبة	
205/4					(n-1)-(k-1)	
قيمة (T) الجدولية = (1.972)					(F) الجدولية = (2.3719)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-12) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت 83.4% تدل على وجود علاقة قوية بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية. كما يُشير

معامل التحديد ($R^2 = 0.69$) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي 69.0% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات في تلك الشركات. يُلاحظ أيضًا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات لدى شركات الاتصالات الأردنية، وذلك بناءً على قيمة (F .Sig) التي تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وكذلك قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي 116.857 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، مما يشير إلى معنوية نموذج الدراسة. كما يُبين الجدول ما يلي:

- قيمة معامل Beta لبُعد الحساسية الاستراتيجية بلغت 0.100، وقيمة (T) المحسوبة تساوي 1.976 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.972) عند مستوى ($Sig = 0.000$)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للحساسية الاستراتيجية.

- قيمة معامل Beta لبُعد الاستجابة الاستراتيجية بلغت 0.078، وقيمة (T) المحسوبة تساوي 1.691 وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.972) عند مستوى ($Sig = 0.092$)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.

- قيمة معامل Beta لبُعد الوضوح الاستراتيجي بلغت 0.229، وقيمة (T) المحسوبة تساوي 4.093 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.972) عند مستوى ($Sig = 0.000$)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

- قيمة معامل Beta لبُعد سيولة الموارد بلغت 0.548، وقيمة (T) المحسوبة تساوي 8.830 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.972) عند مستوى ($Sig = 0.000$)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد.

نتيجة الى ما تم الإشارة اليه، ترفض الفرضية العدمية الرئيسية وتعتمد الفرضية البديلة: يوجد أثر هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات بأبعادها (الانذار المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم) في شركات الاتصالات الاردنية.

2-4-4 نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية

1-2-4-4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعديّة الانذار المبكر للزمّة في شركات الاتصالات الاردنية.

الجدول (4-13)

الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على الانذار المبكر

البيانات					أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	المتغير التابع
T Sig	T Calculated	Beta	STANDRES ERROR	B		
0.339	0.959	0.047	0.049	0.047	الحساسية الإستراتيجية	الانذار المبكر
0.002	3.208	0.144	0.037	0.120	الاستجابة الإستراتيجية	
0.055	1.928	0.105	0.053	0.103	الوضوح الإستراتيجي	
0.000	10.869	0.658	0.064	0.696	سيولة الموارد	
0.843 ^a					(R)	
0.710					(R ²)	
0.705					(Adj R ²)	

0.000 ^b	sig (F)
125.642	(F) المحسوبة
205/4	(n-1)-(k-1)
قيمة (T) الجدولية = (1.972)	(F) القيمة الجدولية = (2.3719)
* معنوي عند مستوى (0.05)	

يشير الجدول (4-13) إلى ان هنالك علاقة قوية بين الرشاقة الاستراتيجية والانذار المبكر للالزمة في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط %84.3 (R). و أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي 71.0% من التباين في الانذار المبكر، وذلك وفقاً لقيمة معامل التحديد (R² = 0.71).

كما يظهر من الجدول إلى ان هنالك تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على الانذار المبكر في شركات الاتصالات الأردنية. حيث بلغت قيمة (F.Sig) 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 125.642 وهي أكبر من القيمة الجدولية والتي هيه (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، كما يُبين الجدول ما يلي:

- لُبعد الحساسية الاستراتيجية، Beta=0.047 و (T) المحسوبة 0.959، أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.339)، مما يدل على عدم وجود اثر معنوي للحساسية الاستراتيجية.

- لُبعد الاستجابة الاستراتيجية، Beta=0.144 و (T) المحسوبة 3.208، أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.002)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للإستجابة الاستراتيجية.

- لُبُعد الوضوح الاستراتيجي Beta، =0.105 ، (T) المحسوبة 1.928، أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.055)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

- أما بالنسبة لُبُعد سيولة الموارد، Beta = 0.658 وقيمة (T) المحسوبة 10.869، أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد.

وبذلك ترفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى ويتم قبول الفرضية البديلة اي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعديّة الانذار المبكر للازمة في شركات الاتصالات الاردنية.

2-2-4-4 الفرضية الفرعية الثانية

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعديّة الاستعداد في شركات الاتصالات الاردنية.

الجدول (4-14)

الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الإستراتيجية على الاستعداد

البيانات					أبعاد الرقابة الإستراتيجية	المتغير التابع
T Sig	T Calculated	Beta	STANDRES ERROR	B		
0.034	2.136	0.159	0.070	0.150	الحساسية الإستراتيجية	الاستعداد
0.000	3.996	0.270	0.053	0.214	الاستجابة الإستراتيجية	
0.833	0.211	0.017	0.076	0.016	الوضوح الإستراتيجي	
0.003	2.956	0.270	0.092	0.271	سيولة الموارد	
0.585 ^a					(R)	
0.342					(R ²)	
0.329					(Adj R ²)	
0.000 ^b					sig (F)	
26.618					(F) المحسوبة	
205/4					(n-1)-(k-1)	
قيمة (T) الجدولية = (1.972)					(F) الجدولية = (2.3719)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يشير الجدول (4-14) إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين الرقابة الاستراتيجية والاستعداد في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط %58.5 (R). وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن الرقابة الاستراتيجية تفسر حوالي 34.0% من التباين في الاستعداد. بالإضافة إلى ذلك، يُشير الجدول إلى وجود تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية على الاستعداد في شركات الاتصالات الأردنية. فقد بلغت قيمة (F.Sig) 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة

الإحصائية المعتاد (0.05). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 26.618 وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، مما يشير إلى دلالة نموذج الدراسة بشكل معنوي. كما يُبين الجدول ما يلي:

- لُبُعد الحساسية الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta 0.159 وقيمة (T) المحسوبة 2.136، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.034)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للحساسية الاستراتيجية.

- لُبُعد الاستجابة الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta 0.270 وقيمة (T) المحسوبة 3.996، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.

- لُبُعد الوضوح الاستراتيجي، بلغت قيمة معامل Beta 0.017 وقيمة (T) المحسوبة 0.211، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.833)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

- أما بالنسبة لُبُعد سيولة الموارد، فبلغت قيمة معامل Beta 0.270 وقيمة (T) المحسوبة 2.956، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.003)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد..

نتيجة الى ما تم الإشارة اليه، ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتعتمد الفرضية البديلة: يوجد أثر هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية

الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات
ببعديّة الاستعداد في شركات الاتصالات الاردنية.

3-2-4-4 الفرضية الفرعية الثالثة

H_0-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة
الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح
الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعديّة احتواء الاضرار في شركات الاتصالات
الاردنية.

الجدول (4-15)

الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على احتواء الاضرار

البيانات					أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	المتغير التابع
T Sig	T Calculated	Beta	STANDRES ERROR	B		
0.125	1.541	0.117	0.063	0.098	الحساسية الإستراتيجية	احتواء الاضرار
0.781	0.278-	0.019-	0.048	0.013-	الاستجابة الإستراتيجية	
0.000	6.737	0.566	0.069	.462	الوضوح الإستراتيجي	
0.412	0.821-	0.076-	0.082	0.068-	سيولة الموارد	
0.563 ^a					(R)	
0.316					(R ²)	
0.303					(Adj R ²)	
0.000 ^b					sig (F)	
23.731					(F) المحسوبة	
205/4					(n-1)-(k-1)	

قيمة (T) الجدولية = (1.972)	(F) القيمة الجدولية = (2.3719)
* معنوي عند مستوى (0.05)	

يظهر الجدول (4-15) إلى ان هنالك علاقة متوسطة بين الرشاقة الاستراتيجية واحتواء الأضرار في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 56.3. وتشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي 31.0% من التباين في احتواء الأضرار، كما يوضح الجدول أن هناك تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على احتواء الأضرار في شركات الاتصالات الأردنية. فقد بلغت قيمة (F.Sig) 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 23.731 وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، مما يشير إلى دلالة نموذج الدراسة بشكل معنوي. كما يُبين الجدول ما يلي:

- لبعء الحساسية الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta 0.117 وقيمة (T) المحسوبة 1.541، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.125)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للحساسية الاستراتيجية.

- لبعء الاستجابة الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta 0.019 وقيمة (T) المحسوبة 0.278، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.781)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.

- لبعء الوضوح الاستراتيجي، بلغت قيمة معامل Beta 0.566 وقيمة (T) المحسوبة 6.737، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

- أما بالنسبة لبعء سيولة الموارد، فبلغت قيمة معامل Beta 0.076 وقيمة (T) المحسوبة 0.821، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.412)، مما يشير إلى عدم تأثير معنوي لسيولة الموارد.

نتيجة الى ما تم الاشارة اليه، ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتعتمد الفرضية البديلة: يوجد أثر هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعءية احتواء الاضرار في شركات الاتصالات الاردنية.

4-2-4-4 الفرضية الفرعية الرابعة

H_0-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الازمات ببعءية التعلم في شركات الاتصالات الاردنية.

الجدول (4-16)

الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الإستراتيجية على التعلم

البيانات					أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	المتغير التابع
T Sig	T Calculated	Beta	STANDRES ERROR	B		
0.802	-0.251-	-0.016-	0.061	-0.015-	الحساسية الإستراتيجية	التعلم
0.003	-2.992-	-0.177-	0.046	-0.138-	الاستجابة الإستراتيجية	
0.478	0.711	0.051	0.066	0.047	الوضوح الإستراتيجي	
0.000	9.171	0.734	0.079	0.727	سيولة الموارد	
0.702 ^a					قيمة معامل الارتباط (R)	

0.493	قيمة معامل التحديد (R^2)
0.484	(Adj R^2)
0.000 ^b	sig (F)
49.914	(F) المحسوبة
205/4	(n-1)-(k-1)
قيمة (T) الجدولية = (1.972)	(F) الجدولية = (2.3719)
* معنوي عند مستوى (0.05)	

يشير الجدول (4-18) إلى وجود علاقة متوسطة بين الرشاقة الاستراتيجية والتعلم في شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط %70.2 (R). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي 0.49% من التباين في التعلم، كما يوضح الجدول أن هناك تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على التعلم في شركات الاتصالات الأردنية. فقد بلغت قيمة F.Sig (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 49.914 وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، مما يشير إلى دلالة نموذج الدراسة بشكل معنوي. كما يُبين الجدول ما يلي:

لبعد الحساسية الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta -0.016 وقيمة (T) المحسوبة -0.251، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.802)، مما يدل إلى عدم وجود تأثير معنوي للحساسية الاستراتيجية.

- لبعء الاستجابة الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta -0.177 وقيمة (T) المحسوبة 2.992، وهي اكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.003)، مما يدل إلى وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.

- لبعء الوضوح الاستراتيجي، بلغت قيمة معامل Beta 0.051 وقيمة (T) المحسوبة 0.711، وهي اقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.478)، مما يدل إلى عدم وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

- أما بالنسبة لبعء سيولة الموارد، فبلغت قيمة معامل Beta 0.734 وقيمة (T) المحسوبة 9.171، وهي اكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد.

نتيجة الى ما تم الاشارة اليه، تستثنى الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ويتم قبول الفرضية

البديلة: يوجد أثر هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الإستراتيجية بدلالة أبعادها

(الحساسية الإستراتيجية، الاستجابة الإستراتيجية، الوضوح الإستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة

الازمات ببعدية التعلم في شركات الاتصالات الاردنية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

1-5 تمهيد

في هذا الفصل، تمت مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها من خلال عملية تحليل البيانات التي تم جمعها من إجابات أفراد العينة حول فقرات متغيرات الدراسة. تم تفسير هذه النتائج بغرض فهم الأثر الذي تمتلكه الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

2-5 مناقشة النتائج

1-2-5 ابعاد الرقابة الإستراتيجية

تظهر نتائج الدراسة إلى أن الأوياط الحسابية لافراد العينة على أبعاد الرقابة الاستراتيجية ككل بلغ 3.77 ويعتبر عال نسبيا. وجاءت سيولة الموارد في بمتوسط حسابي وهو الاعلى بلغ 3.89، وذات أهمية نسبية مرتفعة، يليها الوضوح الاستراتيجي حيث ظهر المتوسط الحسابي 3.87 ذو اهمية نسبية. يلي ذلك الحساسية الاستراتيجية التي بلغ متوسطها 3.69 ويعتبر ذو اهمية نسبية ايضا، ثم الاستجابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وأهمية نسبية مقبولة.

هذه النتائج تدل على إدراك إدارة شركات الاتصالات الأردنية لأهمية الرقابة الاستراتيجية وتفضيلها كأداة أساسية في تحقيق الاستعداد والاستجابة الفعالة للتحديات والأزمات. وأن هناك مستوى مرتفع من الرقابة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات الأردنية. كذلك، تشير النتيجة إلى إدارة شركات الاتصالات الأردنية تتمتع بالاستشعار العالي للبيئة وباستشراف استراتيجي يمكنها من استقراء المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، فإنها ستستجيب بسرعة لمعطيات المسح

البيئي، وستعيد ضبط جودة المنتجات بسرعة عالية لتلائم المتطلبات الحالية، كما تلتزم إدارة الشركة أيضًا بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين، وتحرص على تحديد المسؤوليات لكل موظف في الشركة بوضوح. بالإضافة إلى ذلك، تلتزم بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب وتعزيز مشاركة الموارد بين جميع المستويات الإدارية. وأن هذه النتائج تعكس قدرة إدارة الشركة على تحقيق الرقابة الاستراتيجية والاستجابة بفعالية للتحديات البيئية والمتطلبات المتغيرة.

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة أبو شريعة (2022) والتي وجدت مستوى عالٍ من الرقابة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية. ولا تتفق مع دراسة مجلد والسعدي (2022) والتي تشير إلى وجود مستوى منخفض من الرقابة الاستراتيجية في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. ولا تتفق مع دراسة مجلد والسعدي (2022) والتي تشير إلى وجود ضعف في ممارسة الرقابة الاستراتيجية في شركة الساحل للغزل في جبلة. ولا تتفق مع دراسة AI- henzab and Abu Gauod (2022) والتي تشير إلى عدم تبني مفهوم الرقابة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية القطرية.

وتُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة شركات الاتصالات الأردنية بتطوير قيادة إدارية فعالة وملتزمة بتعزيز الرقابة الاستراتيجية، حيث يلعب القادة الإداريون دورًا حاسمًا في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، حيث يعملون على توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها وتحقيق التغيير والتكيف في بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تعزيز الرقابة الاستراتيجية، يمكن للقادة الإداريين تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التحديات والازمات، وتحسين استجابتها لمتطلبات العملاء والسوق. وبالتالي، فإن الاهتمام بتمية القيادة الإدارية وتعزيز الرقابة الاستراتيجية من قبل إدارة شركات الاتصالات الأردنية يساهم في تعزيز أداء الشركة وتحقيق نجاحها في السوق.

من الممكن تفسير حصول بُعد سيولة الموارد على أكبر أهمية نسبية بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية الى أن سيولة الموارد تعتبر مؤشر أساسي لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تتعلق سيولة الموارد بقدرة الشركة على تخصيص واستخدام الموارد بشكل فعال.

بالإضافة الى ذلك تتمكن الشركة من اتخاذ القرارات السريعة والمرونة في تخصيص الموارد وتوجيهها نحو الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، مما يعزز تنافسية الشركة وقدرتها على تلبية تطلعات العملاء. بناءً على ذلك، يمكن أن يكون تركيز إدارة شركات الاتصالات الأردنية على سيولة الموارد بمثابة استراتيجية هامة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه القدرة على توفير الموارد وإدارتها بشكل مرن وفعال أساسًا للنجاح في السوق المتنافسة.

5-2-2 ابعاد إدارة الازمات

• نتائج الدراسة أظهرت أن متوسط تقديرات العينة لأبعاد إدارة الأزمات ككل بلغ (3.88) وهو ذات أهمية متوسطة. وتم تصنيف الاستعداد في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وصل إلى (3.91). بعده جاء الإنذار المبكر، حيث وصل متوسط التقدير الحسابي إلى (3.88). يلي ذلك التعلم، والذي بلغ متوسط التقدير الحسابي فيه (3.73)، وفي المرتبة الأخيرة جاء احتواء الأضرار بمتوسط حسابي يبلغ (3.70).

هذه النتائج تدل على وجود مستوى مرتفع من فعالية إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تدرك إدارتها أهمية إدارة الأزمات وتسعى لتعزيز فعالية استجابتها في حالات الطوارئ والأزمات المحتملة. وتتفق هذه النتائج مع بحث أبو شريعة (2022) التي أظهرت وجود

مستوى عالٍ من إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وتخالف دراسة اسبر (2020) التي أشارت إلى وجود مستوى متدني من إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة. وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة شركات الاتصالات الأردنية بإدارة الأزمات ووعيتها بأهميتها في الحفاظ على استقرار الشركة وسمعتها، كذلك الوعي بمخاطر الأزمات، والاستعداد والتخطيط، والتدريب والتطوير، والتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية، مما يعكس التزام الشركات بالاستعداد والتحسين المستمر وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات والمشاكل المحتملة، يتضمن ذلك اهتمامًا بجمع واكتشاف علامات الخلل المؤشرة على الأزمات، وتوفير طاقم وظيفي مؤهل ومدرب لجمع وتحليل المؤشرات، وعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة، كما يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية للتعامل مع الأزمات، ويتم السيطرة على الأزمات والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة، أيضاً تستخدم إجراءات الطوارئ بكفاءة للتأثير في الأحداث وتقليل الأضرار، كما يتم أيضاً إجراء تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في الشركات الأخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة، بالإضافة إلى ذلك تقوم الإدارة باختيار أفراد فريق العمل ذوي الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.

هنا يمكن الاستعداد على أعلى أهمية حيث يعتبر يعتبر عنصراً مهماً في تحقيق فعالية إدارة الأزمات. فالاستعداد يشمل التخطيط والتدريب والتجهيز للأزمات المحتملة، مما يساهم في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات وزيادة القدرة على التعامل معها بشكل فعال ومنظم.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز الاستعداد للأزمات قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات الغير متوقعة والمفاجآت التي قد تنشأ خلال الأزمات، كما يساعد الاستعداد في تحديد الخطط

الاستراتيجية المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير التوجيه والقيادة الفعالة خلال فترات الأزمات، هذا ويعكس الاهتمام بالاستعداد للأزمات مستوى عالٍ من الوعي والمسؤولية المؤسسية، حيث يتم تخصيص الوقت والجهود لتحسين قدرات الاستجابة والتعافي بعد حدوث الأزمة. بالتالي، يعتبر الاستعداد للأزمات عنصراً أساسياً في ضمان استمرارية الأعمال وحماية سمعة المؤسسات واستقرارها وبقائها على المدى الطويل.

5-3 تحليل فرضيات الدراسة

5-3-1 الفرضية الرئيسية

توضح النتائج المرتبطة بالفرضية الرئيسية أن هناك تأثيراً معنوياً للرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية. ان معامل التحديد ظهر 0.69 للتباين في إدارة الأزمات، و كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، مما يدل على أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل إحصائي في إدارة الأزمات.

من الممكن تبرير هذه النتيجة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز فعالية إدارة الأزمات عن طريق توفير القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة والمتطلبات الجديدة التي تنشأ خلال الأزمات، فعندما يواجه المؤسسات أزمات غير متوقعة، يصبح من الضروري تحقيق توافق سريع للتغيرات المفاجئة والمتطلبات الجديدة التي تنشأ خلال تلك الأزمات. هنا تأتي دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات من خلال تشجيع التكامل والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لتبادل سريع للمعلومات وتوافق في الجهود وتنفيذ استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمة. بالإضافة الى ذلك، التعلم والتحسين المستمر من خلال تقييم الأزمات السابقة وتحليل الأداء والخطأ، من أجل تطوير قدرات المؤسسة في التعامل

مع الأزمات في المستقبل، حيث تساعد هذه العملية في تحسين وتطوير الخبرة والمهارات اللازمة لإدارة الأزمات بشكل أفضل في المستقبل. وبالتالي إن الرشاقة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز فعالية إدارة الأزمات. من خلال توفير القدرة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات والتحديات، والحفاظ على استقرارها ونجاحها في ظل التحديات المتغيرة والمتعددة.

تظهر النتائج التي توافقت نتائج الدراسة الحالية على وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في عدة سياقات مختلفة. فقد أظهرت دراسة أبو شريعة (2022) وجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وكذلك دراسة مجلد والسعدي (2022) التي أشارت إلى وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية. وبالإضافة إلى ذلك، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وهذا يؤكد على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تحسين استجابة المؤسسات للأزمات. وعلاوة على ذلك، أشارت دراسة آل يحيى وعبدالقادر (2022) إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، مما يدعم أيضاً النتائج الحالية. وعلى الرغم من أن دراسة الهنداوي ودروزة (2020) لم تتفق تماماً مع نتائج الدراسة الحالية، إلا أنها أظهرت أيضاً وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ليبيا، وهو ما يعزز الاستنتاجات المتعلقة بأهمية الرشاقة الاستراتيجية في سياقات إدارة الأزمات المختلفة.

5-3-2 الفرضية الفرعية رقم 1

تُظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية رقم 1 أن هناك تأثيرًا معنويًا للرشاقة الاستراتيجية على الانذار المبكر للآزمة في شركات الاتصالات الأردنية، حيث أن معامل التحديد (0.71) من التباين في (الانذار المبكر)، وهذا يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل إحصائي على الانذار المبكر للآزمة.

وتفسر هذه النتيجة إلى أحد التأثيرات الإيجابية الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية وهي تعزيز الانذار المبكر. حيث تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تحسين القدرة على اكتشاف المشكلات والتحديات المحتملة في مراحلها المبكرة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها قبل أن تتفاقم، وبالتالي يتم تقليل تأثير الأزمات والمشكلات على الشركة وزيادة فرص النجاح.

كما يعد الانذار المبكر للآزمة أحد العناصر المهمة في إدارة الأزمات والحد من التأثيرات السلبية، فمن خلال تطبيق ممارسات الرشاقة الاستراتيجية، يمكن لشركات الاتصالات الأردنية تحسين استنعارها للتحديات المحتملة وتحليلها واستجابتها لها بشكل أسرع وأكثر فعالية، بدلاً من الانتظار حتى تتفاقم المشكلة، كما أنه من خلال التفاعل المبكر مع المشكلات والتحديات، يمكن للشركة تجنب خسائر كبيرة أو فشل المشاريع. علاوة على ذلك، يمكن للشركة استغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل وتحقيق تفوق تنافسي، والذي بدوره ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق أهداف الشركة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شريعة (2022) التي أشارت إلى وجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الانذار المبكر للآزمة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

وكذلك مع نتيجة دراسة آل يحي وعبد القادر (2022) التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على الانذار المبكر للالتزام في الجامعات السعودية.

5-3-3 الفرضية الفرعية رقم 2

تظهر النتائج الى وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على استعداد شركات الاتصالات الأردنية. ان معامل التحديد (0.34) من التباين في مستوى الاستعداد، والذي يمكن تفسيره من خلال التغيرات في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. مستوى الدلالة الإحصائية هو أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل إحصائي على استعداد الشركة.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تعمل على تحسين الاستعداد للالتزام المحتملة في الشركة. يتضمن ذلك إعداد برامج وخطط جاهزة لإدارة الأزمات وتطويرها بانتظام، بالإضافة إلى توثيق الإجراءات والخطط للتعامل مع الأزمات وتحديثها بانتظام. كما يتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط والاستجابة للأزمات. كما تعقد الشركة اجتماعات منتظمة لمناقشة وتقييم السيناريوهات المحتملة للأزمات، ووضع استراتيجيات للتعامل معها. يتم خلال هذه الاجتماعات تحليل المخاطر وتقييم القدرة على التعامل مع الأزمات، واتخاذ القرارات الملائمة لضمان التحضير الجيد والاستعداد الكامل للأزمات المحتملة. تساهم هذه الإجراءات في تقليل تأثير الأزمات المحتملة على سير العمل وسمعة الشركة.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة. على سبيل المثال، أشارت دراسة أبو شريعة (2022) إلى وجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. كما أوضحت دراسة Al-henzab and Abu Gauod (2022) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الاستعداد

لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، بما في ذلك الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد. وبشكل جزئي، تتفق النتائج مع دراسة الهنداوي ودروزة (2020) التي أوضحت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد بوزارة التربية والتعليم في ليبيا. كما أشارت دراسة مجلد والسعدي (2022) إلى وجود تأثير للرشاقة الاستراتيجية على الاستعداد في المنظمات الحكومية، وكذلك أشارت دراسة آل يحي وعبدالقادر (2022) إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على الاستعداد في الجامعات السعودية.

3-5-4 الفرضية الفرعية رقم 3

توصلت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية رقم 3 إلى وجود تأثير معنوي للرشاقة الإستراتيجية على احتواء الأضرار في شركات الاتصالات الأردنية. وقد وصل معامل التحديد (0.31) من التباين في مجال احتواء الأضرار، وهذا يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الرشاقة الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن الرشاقة الإستراتيجية لها تأثير إحصائي على قدرة الشركات على احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمات والحوادث.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تحسن من فعالية احتواء الأضرار في الشركة، يتم ذلك من خلال اتخاذ إجراءات فورية للسيطرة على الأزمة عند حدوثها وتقليل انتشارها واستمراريتها لفترة مناسبة، كذلك تنفيذ خطط الطوارئ واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة للحد من الأضرار. يشمل ذلك أيضًا التواصل الدقيق والسريع لتقييم الأضرار واتخاذ القرارات السريعة والفعالة، بالإضافة إلى ذلك، إنشاء غرفة عمليات مجهزة تقنيًا لتنسيق الجهود واتخاذ القرارات المنسقة. علاوة على ذلك، يتم تفويض سلطة القرار لفرق التعامل مع الأزمة، وهذا يسمح لهم

باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب وبحرية. وهذا ينعكس إيجاباً على الشركة من خلال تحسين فعالية احتواء الأضرار واستمرارية العمل وتعزيز سمعتها وتحسين علاقات العملاء، والذي بدوره يساهم في تحقيق النجاح التنافسي للشركة وتعزيز مكانتها في السوق المحلي والعالمية.

وجدت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي في احتواء الأضرار في شركات الاتصالات الأردنية، وهذا يتماشى مع العديد من الأبحاث السابقة. على سبيل المثال، أشارت دراسة أبو شريعة (2022) إلى وجود تأثير لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في احتواء الأضرار في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. كما أوضحت دراسة مجلد والسعدي (2022) وجود تأثير للرقابة الاستراتيجية على احتواء الأضرار في المنظمات الحكومية. وأشارت دراسة آل يحيى و عبدالقادر (2022) إلى وجود تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية على احتواء الأضرار في الجامعات السعودية. ومع ذلك، وجدت النتائج تطابقاً جزئياً مع دراسة الهنداوي ودروزة (2020) التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية، بما في ذلك رقابة الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة، في احتواء الأضرار في وزارة التربية والتعليم في ليبيا.

5-3-5 الفرضية الفرعية رقم 4

وجدت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي على التعلم في شركات الاتصالات الأردنية. يمكن تفسير هذا الأثر من خلال التباين في أبعاد الرقابة الاستراتيجية، وكان معامل التحديد يبلغ 0.49، وكان المستوى أقل من 0.05، مما يشير إلى أن الرقابة الاستراتيجية لها تأثير إحصائي يُلاحظ في التعلم.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية تسهم في تعزيز فعالية التعلم من الأزمات الحالية والسابقة في الشركة عن طريق استخلاص الدروس وتحليل أسباب الأزمات وتحسين خطط إدارة الأزمات ودمج الدروس في العمليات والأنظمة وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر، مما يمكنها من تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات والتكيف والابتكار وأن تكون أكثر استعدادًا ومرونة في التعامل مع الأزمات في المستقبل. علاوة على ذلك ان تطبيق مبادئ الرشاقة الاستراتيجية يعزز من قدرة الأفراد والشركة على التكيف والتحسين المستمر والابتكار والتعاون، هذه العوامل تساهم في تعزيز فعالية التعلم وتحقيق نتائج أفضل في ظل الأزمات.

هذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة، حيث أشارت دراسة أبو شريعة (2022) إلى وجود تأثير لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التعلم في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. كما أكدت دراسة آل يحيى وعبدالقادر (2022) وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على التعلم في الجامعات السعودية.

5-4 الاستنتاجات

- 1- هنالك مستوى مرتفع من الرشاقة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات الاردنية.
- 2- هنالك مستوى مرتفع من فعالية إدارة الازمات لدى شركات الاتصالات الاردنية.
- 3- تتمتع شركات الاتصالات الاردنية بمستوى عالٍ من القدرة على استشراف المستقبل، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية البناءة والتوجه نحو التطور المستقبلي في صناعة الاتصالات.
- 4- تلتزم إدارة شركات الاتصالات الاردنية بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين في الشركة.

5- تتمتع شركات الاتصالات الاردنية بمستوى عالٍ في الاستجابة إلى معطيات المسح البيئي، لإعادة توجيه سير العمليات حسب التطورات الجديدة.

6- تلتزم إدارة شركات الاتصالات الاردنية بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب.

7- تهتم شركات الاتصالات الاردنية في جمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشرا لوقوع أزمة.

8- تعقد شركات الاتصالات الاردنية اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.

9- ان شركات الاتصالات تقوم بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.

10- تقوم ادارة شركات الاتصالات الاردنية بإختيار افراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الازمات.

5-5 التوصيات

تشمل الدراسة التوصيات الآتية

- أن تقوم شركات الاتصالات بتطوير آليات رصد فعّالة للتعرف على علامات الأزمات المحتملة في مجال الاتصالات والاستجابة السريعة لها.
- التأكيد على أهمية توفير آليات وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات، بما في ذلك تخصيص الموارد وتنظيم الفرق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- استمرار شركات الاتصالات بتوضيح رؤية وأهداف الشركة لجميع الموظفين.
- ضرورة أن يكون هناك توجيه استراتيجي لإدارة الأزمات وتنسيق الجهود المشتركة للتغلب على التحديات المحتملة.

- ضرورة تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية للتأكد من توافر الموارد اللازمة في الوقت المناسب.
- تقترح الدراسة إنشاء وحدة إنذار مبكر، وإعداد سيناريوهات جاهزة استعداداً لحدوث أي أزمة تواجه الشركة.
- استمرار شركات الاتصالات بتعزيز استعدادها للتعامل مع الأزمات من خلال وضع خطط طوارئ محددة وتنفيذ تدريبات منتظمة للفرق وتقييم وتحسين الاستعداد وفقاً للتجارب والتغيرات البيئية.
- يجب تطوير خطط واستراتيجيات للتعامل مع الأزمات وتنفيذها بفاعلية للحد من تأثيرات الأزمات على عمليات الشركة وسمعتها وعلاقتها مع العملاء والمجتمع.
- التأكيد على أهمية توثيق الامتثال وتقييم الأداء وتحليل الأخطاء والتحسين المستمر لممارسات إدارة الأزمات، لتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ابو العينين، رانيا السيد اب
- راهيم واحمد، محمد عبد العزيز سيد (2020). "أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية". *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*.
جامعه قناة السويس. كلية السياحة والفنادق، 2(19)، ص 345-359.
- أبو الوفا، جمال، شعلان عبد الحميد، ودراج ، لمياء (2019). "الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية : دراسة تحليلية، *مجلة المعرفة التربوية*"، 14 (1)، 143-161.
- أبو جبارة، علي (2020). *الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو ركة، عصام (2021). *أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد على إدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- أبو شريعة، سليمان محمد (2022). *أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.

- اسير، لى فيصل (2020). "تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة"، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 42 (4)، ص 401 - 418.
- آل يحي، نجلاء غازي حامد، و عبدالقادر، سالم برشيد. (2022). العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 12 (2)، ص 204 - 216.
- بوغازي، فريدة. (2020). لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حاله المؤسسة المينائية بولاية سكيكة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*. جامعه عبد الحميد بن باديس مستغانم. كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، 1 (10)، ص 304-324.
- الجسار، احمد جمال، (2020)، *مهارات كتابة وإعداد التقارير الإحصائية*، ط1، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الجيزاوي، محمد أحمد. (2018) دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد: دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*. (8) 14. ص 8-28.
- حمادي، انتصار عباس، وخضر، رائد عبد الجبار. (2020) *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة*. كلية بغداد للعلوم.

- حمش محمد (2020). *لور تطبيق معايير الحكم الرشيد في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة فلسطين.
- الحنزاب، محمد ؛ وأبو قاعود غازي (2020) "أثر الرشاقة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية"، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 20 (2)، ص 259 - 274.
- الخويطر ، ذكرى (2019). "تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات"، *المجلة العربية للتربية النوعية*، 4 (10)، 199-226.
- داود، حسام علي .والسواعي، خالد محمد. (2016). "الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق". ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- دودين، حمزة محمد.(2018). *التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS*. ط3، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ديربي، زاهد. (2016). *إدارة الأزمات الادارية الأردن*: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- الربيعي، معزز (2021). *الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشئون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء العراق.

- الرفاعي، خليل، وعولمي، بسمة. (2016). *الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية*. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- الزيايدي، احمد بن محمد خلف (2020). "الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز"، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. جامعة تبوك. (9)5، ص 157 – 183.
- سلامة، محمد وليد سالم. (2019). "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، *المجلة العربية للإدارة*، 39 (4)، ص 143 – 162.
- الطه، شهاب محمد محمود. (2021). "العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقالة في العراق". *تنمية الرفدين*، جامعة الموصل -كلية الإدارة والاقتصاد، (40).129. ص 72-91.
- عبد الرحمن، إيمان. (2018). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية. *جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، 33 (7)، ص 1097 – 1122.
- عبد العال عنتر، (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات المصرية. *جامعة سوهاج نموذجاً، المجلة التربوية*، العدد التاسع والخمسون، ص 256-316.

- العجمي، نور مبارك محمد. (2021). *درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الأزمات التعليمية في ظل جائحة كورونا*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- عقيلات، هند ناصر (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، *المجلة العلمية*، كلية التربية، جامعة أسيوط، (35).9. ص667-643.
- غالي، حسين حريجة والياسري، أكرم محسن والشمري، احمد عبد الله امانة (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية- بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، جامعة كربلاء"، كلية الادارة والاقتصاد، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، (16).63. ص1-45.
- الفقيه، منال أحمد على. (2020). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. *مجلة الجامعة الوطنية، العدد (13)*، ص 167 - 202.
- لعرايجي إيمان؛ وبوغازي، فريدة (2020). تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة"، *مجلة الاستراتيجية والتنمية* 10(1) 304-324.
- مجلد، اسامة، والسعدي، وليد (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز

بجدة"، *المجلة العربية للاداب والدراسات الانسانية*، المجلد 6، العدد 24، ص 421 - 464.

- محاربة، ثامر (2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر، *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*، 2 (3)، 1 - 18.
- المغربي، محمد (2019). *إدارة الأزمات والكوارث*، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- المغير، محمد العطار، محمد والباشا، هبة (2018). "واقع الإدارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 26(2) 67-80.
- الموسوي، توفيق عبد الحسن وراضي، جواد محسن (2019). "تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط"، *مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9(1) ص 69 - 88.
- الموسوي، كوثر، (2018). "الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، جامعة الكوفة"، *مجلة آداب الكوفة*، 15(35)، ص 439 - 466.
- النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي، (2020)، *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- نجم، رامي إبراهيم عبد العال. (2019). *أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).
- نصر، إياد (2018). *سيكولوجية إدارة الأزمات* ط1، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- هلال، طارق، وإرباب سهى (2020) "أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سود اتراف)"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(3)، 158-175.
- الهنداوي، عادل صالح محمد، و دروزة، سوزان صالح رفيق. (2020). *أثر الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ليبيا: الدور الوسيط لإدارة المعرفة*، رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الوهيبي، عبير، ابن شعيل، ندى (2020). "الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية"، *مجلة العلوم التربوية*، 6(1)، 295-332.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Al Halalmeh, Mohamad. (2017). The impact of strategic agility on employees' performance in commercial banks in Jordan, *Management Science Letters* 11 (2021) 1521–1526. pp. 1521-1526.
- Al-henzab, Mohamad Abdullah, Abu Gauod, Ghazi. (2017). The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities* Volume 20, No 2.

- Anggraini, Winda&Sudhartio, Lily. (2019). *Strategic Agility in Environmental Turbulence A case of Banking Sector in Indonesia*
- Arokodare, A., Asikhia, V. & Makinde, O. (2019). Strategic agility and firm performance: the moderating role of organizational culture, *Business management Dynamics*,9(3),1-12.
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., &Pessot, E. (2018). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2018). Crises and Crisis Management: Integration, *Interpretation, and Research Development. Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Chika, E.(2020). Strategic planning and crisis management styles: review of related literature. *Journal Strategic Management*. 5 (1) Pp. 36-46.
- Couturier, J., & Sola, D. (2020). Strategic agility in a time of crisis, *ESCP research Institute of management*, working paper NO 2020-32-EN.
- Denning, S. (2018), The next frontier for Agile: strategic management, *Strategy & Leadership*, Vol. 45 No. 2, pp. 12-18.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute *Human Resources Management Review*, 30 (1),1-12.
- Espíndola. O., Albores., P & Brewster ‘CH. (2018). Disaster preparedness in humanitarian logistics: A collaborative approach for resource management in floods, *European Journal of Operational Research*,264 (3),978-993.
- Field, Andy, (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5thed). SAGE Publications.

- Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), 41–50.
- Gujarati D, Porter, D, & Gunasekar, S. (2019). *Basic Econometrics* (5thed). USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, & Tatham, R, L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8thed): Cengage Learning EMEA.
- Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2).PP 220 – 229.
- Linn, Robert. L, & Gronlund, Norman, E, (2018). *Measurement and Assessment in Teaching* (11th Ed) Prentice Hall.
- LUNGU, Miruna Florina. (2017). The influence of strategic agility on firm performance, *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 14(1):102-110.
- Mills, R., & Keremah, O. (2020). Crisis management and organizational agility: A theoretical review, *International Journal of innovative research and Advanced studies (IJIRAS)*, 7(5),5-12.
- Muhammad, S., & Naved, S. (2020). Impact Of crisis Awareness on Organizational Performance: A Strategic Leadership Perspective in SMEs, *Review of Management Sciences*, 2 (2), 1 –16.
- Olaleye, B., Anifowose, O., Efuntade, A & Arije, B. (2021). The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria *Management Science Letters*, 11(1), 297-304.

- Omar, Gihan. (2019). The relation between strategic agility and environmental change and its impact on customer satisfaction An Empirical study on retail sector in Egypt. *International Journal of Auditing*, 19, (3), 148-165.
- Prange, Christiane & Hennig, Alicia. (2019). From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns *Journal of Creating Value*. 5. 239496431986777. 10.1177/2394964319867778.
- Queiroz, Magno & Tallon, Paul & Sharma, Rajeev & Coltman, Tim. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*. 27. 10.1016/j.jsis.2017.10.002.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2020). *Research Methods for Business: a Skill Building a: roach*, (8thed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Shiri, A. (2014). A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam state University, Iran. *Management science letters*, 4. 10.5267/j.msl.2013.11.031.
- Stepanyan, A. (2018). The Reaction Of Industrial Companies To Crisis: Changes In Business-Model And Strategic Sustainability, *Strategic decisions and risk management*, (3), 114-125. <https://doi.org/10.17747/2078-8886>.

الملاحق

ملحق رقم (1) اداة الدراسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الاسراء

كلية الأعمال

أعزائي المشاركين

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية"، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الإسراء.

أود تقديم شكري الجزيل لكم على تعاونكم ومشاركاتكم في الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان. إن إجاباتكم ستساهم بشكل كبير في رفع مستوى جودة الدراسة وإثراء البحث العلمي في هذا المجال.

شكراً جزيلاً لكم على وقتكم وتعاونكم القيم.

وفقكم الله ورعاكم،

الطالبة

الدكتور المشرف

هدى مروان طه المحروق

د. الدكتور ربا الحاوي

القسم الأول : البيانات الوظيفية والشخصية

1. النوع الاجتماعي:

أنثى ذكر

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة 30 - أقل 40 سنة 40 - أقل 50 سنة 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

بلوم متوسط فما دون بكالوريوس دبلوم عالي الماجستير الدكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

مدير عام نائب مدير مساعد مدير رئيس قسم

5. سنوات الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات 5 أقل من 10 سنوات 10 أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل الرشافة الإستراتيجية

الحساسية الإستراتيجية: قدرة شركات الاتصالات الأردنية رصد التغيرات البيئية، من خلال الاستشعار البيئي العالي، والبصيرة في فهم العوامل البيئية وتحليلها بشكل دقيق، حيث تشمل الحساسية الإستراتيجية (الانفتاح، الوعي الإستراتيجي، التفاعل الداخلي والخارجي للمنظمة).

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتمتع إدارة الشركة بالاستشعار العالي للبيئة					
2.	تتمتع إدارة الشركة باستشراف استراتيجي تمكن من استقراء المستقبل					
3.	تحرص إدارة الشركة على التحليل المستمر لنقاط القوة الداخلية والخارجية للشركة.					
4.	تمتلك إدارة الشركة وسائل متطورة لرصد تحركات المنافسين بشكل أولي					
5.	تمتلك إدارة الشركة قدرة على التنبؤ بتفضيلات العملاء أسرع من الشركة المنافسة					
<p>الاستجابة الإستراتيجية: ردود الفعل السريعة التي تتخذها شركات الاتصالات الأردنية للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وموجهتها بالقدرات الجوهرية والموارد التي تملكها المنظمة.</p>						
6.	ستجيب إدارة الشركة إلى معطيات المسح البيئي بسرعة					
7.	تتمتع إدارة الشركة بالسرعة في صنع القرارات الإستراتيجية لإعادة توجيه سير العمليات حسب التطورات الحالية					
8.	تتمتع إدارة الشركة بقدرة على تخصيص الأدوات التكنولوجية الأمثل للاستجابة للتغيرات الراهنة					
9.	تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على تحويل التهديدات إلى فرص					

					10. تتمتع إدارة الشركة بسرعة عالية في إعادة ضبط جودة المنتجات بما يتناسب مع المتطلبات الحالية
<p>الوضوح الإستراتيجي: قدرة شركات الاتصالات الأردنية على رسم خريطة واضحة للمسار الذي تطمح للتوجه له، سواء على مستوى الرؤية، والرسالة، والهدف الاستراتيجي، والإجراءات، ودمج الأهداف بالقرارات الإستراتيجية.</p>					
					11. تلتزم إدارة الشركة بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين في الشركة.
					12. تحرص إدارة الشركة على التأكد من وضوح رسالة الشركة لجميع الموظفين.
					13. تلتزم إدارة الشركة بدمج الموظفين بالحوار الإستراتيجي حول تحديد الأهداف الإستراتيجية
					14. تعتمد إدارة الشركة على سياسات واضحة لجميع المستويات الإدارية
					15. تحرص إدارة الشركة على الوضوح في تحديد المسؤوليات لكل موظف في الشركة
<p>سيولة الموارد: قدرة شركات الاتصالات الأردنية على تتبّع وحشد أمثل الموارد والاستغلال الإستراتيجي لها لتحقيق غايات إستراتيجية.</p>					
					16. تحرص إدارة الشركة على التخطيط القائم على الموارد الإستراتيجية في الشركة
					17. تلتزم إدارة الشركة بتأمين الوصول المرين للموارد في الوقت المناسب
					18. تحرص إدارة الشركة على تعزيز مشاركة الموارد بين جميع المستويات الإدارية
					19. تتمتع إدارة الشركة بقدرة على إعادة التخصيص الإستراتيجي للموارد بما يتناسب مع التغييرات الطارئة
					20. تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات تُصنّف الموارد حسب النوع والأهمية الإستراتيجية

القسم الثالث : فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع إدارة الازمات

الانذار المبكر: التحذيرات و اشارات الإنذار لحدوث الأزمات ، والتي تستلزم عقلية ومهارة لاكتشافها من قبل ادارة شركات الاتصالات الأردنية.						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21.	تدعم الإدارة العليا عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك.					
22.	هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشرا لوقوع أزمة.					
23.	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل الشركة بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة					
24.	يوجد اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات					
25.	يوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة.					
الاستعداد: ان يتوفر لدى شركات الاتصالات الأردنية الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، من خلال اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية لدى المنظمة، ومعالجتها لوجود علاقة بين التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها.						
26.	يتم تشكيل فرق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة في الشركة.					
27.	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط لمواجهة للازمات المحتملة.					
28.	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد الشركة في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					
29.	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الشركة ويعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.					

					30. تُعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.
<p>احتواء الاضرار: قدرة شركات الاتصالات الأردنية على تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، من خلال تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، بما يضمن سير العمل بشكل اعتيادي دون تأثيرات سلبية.</p>					
					31. يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.
					32. يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.
					33. يتم الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.
					34. تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات حديثة لاحتواء وتقليل آثار الأزمة.
					35. تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية كاملة.
<p>التعلم: قدرة شركات الاتصالات الأردنية على التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، وسد الثغرات وعلاجها والوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة، لدى المنظمة والمنظمات الأخرى.</p>					
					36. تستخلص الشركة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا.
					37. تُقيم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.
					38. تُدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.
					39. هناك تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في البنوك الأخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة.
					40. تفضل الإدارة اختيار افراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الازمات.

الملحق رقم (2) قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

التسلسل	الإسم	الرتبة	الجامعة
.1	محمد احمد عبد القادر	استاذ مشارك	جامعة الاسراء
.2	مراد سليم عطيات	استاذ مشارك	جامعة الاسراء
.3	فرج عبد الله الحراحتة	استاذ مشارك	جامعة الاسراء
.4	عبد الحكيم خريسات	استاذ مساعد	جامعة الاسراء



The Impact of Strategic Agility on Crisis Management: an Applied Study in Jordanian Telecom Companies

Prepared by: Huda Marwan Taha Al-Mahrouq

Supervision: Dr. Ruba Al-Hawi

Abstract

The study aimed to demonstrate the impact of strategic agility on crisis management in Jordanian telecommunications companies. The study population consisted of (285) senior and middle management employees in Jordanian telecommunications companies. The researcher used a simple random sample from the study population, and (210) questionnaires were received. Thus, the recovery rate was approximately 95%. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used and the hypotheses were tested using the statistical package program (SPSS).

The study found a statistically significant effect of strategic agility in terms of its dimensions (strategic sensitivity, strategic response, strategic clarity, resource fluidity) on crisis management with its dimensions (early warning, preparedness, damage containment, learning) in Jordanian telecommunications companies.

In light of this, the study presented many recommendations, the most important of which are: the need to improve the management of financial, human and technological resources to ensure the availability of the necessary resources at the right time. Establishing an early warning unit and preparing ready-made scenarios in preparation for any crisis facing the company.

Keywords: strategic agility, crisis management, Jordanian telecommunications companies.