

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الالتزام والكوارث

-دراسة حالة-

أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:

بركان أنيسة

دراج عفيفة (مشرف مساعد)

إعداد الطالب:

موجار بوعلام

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الالتزام والكوارث

-دراسة حالة-

أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

اعداد الطالب

موجار بوعلام

امام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي جامعة البليدة 2	نزالي سامية
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي جامعة البليدة 2	بركان انيسة
مشرف مساعد	أستاذ التعليم العالي جامعة البليدة 2	دراج عفيفة
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي جامعة البليدة 2	تحانوت خيرة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ جامعة البليدة 2	مرابط فاطمة
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي جامعة شلف	مزريق عاشور
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ جامعة خميس مليانة	فرحول ميلود

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

إلى أُمي الغالية، روح البيت ونبض حياتي، إلى من علمتني أن الحنان قوة، وأن التضحية حب لا يُضاهى، أهديك ثمرة تعبى وقطاف أحلامي، لأنك أنت الجذر الذي امتد منه كل نجاح.

إلى والدي العزيز، الذي بفضلہ تعلمت أن الحياة ليست سهلة، لكنها تستحق الجهد والمثابرة، فكنت مرآة للواقعية والقوة التي قادتني لتحدي الصعاب وتحقيق الأحلام.

إلى أختي الحبيبتين عفاف ونبراس، اللتين كانتا نبراسًا يُضيء طريقي ويمنحني الأمل عند كل منعطف.

إلى عائلتي الكبيرة، لكل فرد فيها أثرٌ في مسيرتي، وإلى خالتي العزيزة، التي كانت عونًا وسندًا حقيقيًا بدعمها وحبها، لكِ فضل كبير في هذا النجاح الذي أعتز به اليوم..

إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء في الدفعة، أنتم شركاء الحلم والتحدي والإنجاز، ومعكم كانت الرحلة أكثر إشراقًا.

وأخيرًا، إلى الأسرة العلمية التي احتضنت شغفي وساهمت في تشكيل معرفتي... شكرًا لكل من كان جزءًا من هذا الحلم.

لكم جميعًا أهدي هذا العمل الذي يحمل جزءًا منكم في كل صفحة.

موجار بوعلام

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين رافقوني خلال مشواري الدراسي وكانوا مصدر إلهام ودعم في كل خطوة.

أخص بالذكر الأستاذة المشرفة بركان أنيسة على توجيهاتها القيمة وصبرها الكبير، والأستاذة المساعدة دراج عفيفة التي كانت سنًا حقيقيًا بعلمها وإرشاداتها.

إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تكويننا في مرحلة الدكتوراه، وعلى رأسهم الأستاذ يدو محمد، الذي كانت لمساته الأكاديمية ركيزة أساسية في مسيرتنا.

إلى الطاقم الإداري بجامعة لونيبي علي، خاصة السيد غردي محمد، عميد الكلية، والسيد زواوي عمر، نائب العميد المكلف بما بعد التدرج، الذين قدموا كل التسهيلات اللازمة لإنجاز هذا العمل. إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تشرفت بآرائهم العلمية وملاحظاتهم القيمة، كما أخص بالشكر أعضاء المجلس العلمي الذين دعموا هذا العمل وأسهموا في مراجعته وتطويره.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل المسؤولين بجامعة خميس مليانة، حيث أُجريت الدراسة الميدانية، على تعاونهم المثمر ودعمهم المستمر.

وأخيرًا، إلى كل من ساعدني ولو بكلمة، لكم مني أسى عبارات الامتنان والتقدير.

موجار بوعلام

الملخص باللغة العربية

ركزت الدراسة المقدمة على ايضاح الدور المهم الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الازمات والكوارث بمؤسسات التعليم العالي الجزائري جامعة خميس مليانة أنموذجا وفق المنهج الوصفي التحليلي، وهذا بالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات من أجل تشخيص واقع الرقابة التنظيمية بالجامعة من خلال ابعادها الستة المتمثلة في: رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم والرقابة التكنولوجية، في حين تم قياس إدارة الازمات بالجامعة من خلال ثلاثة ابعاد أساسية وهي: مرحلة ما قبل الازمة، مرحلة اثناء الازمة، مرحلة ما بعد الازمة.

تكون مجتمع الدراسة من مختلف الإداريين ذوي المناصب العليا بجامعة خميس مليانة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم، وزعت عليهم استبانات بلغ عددها 160 استبانة واستردت منها 156 استبانة صالحة للدراسة الإحصائية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها ما يلي:

- كل ابعاد الرقابة التنظيمية ترتبط بشكل موثوق بإدارة الازمات بجامعة خميس مليانة، تجمعهما علاقة طردية.
- يوجد أثر عند مستوى دلالة 0.05 للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الازمات) بجامعة خميس مليانة، وهذا ما يؤكد أهمية الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الازمات.

– أكثر ابعاد الرقابة التنظيمية تأثيرا في إدارة الازمات بجامعة خميس مليانة هي رقابة

الممارسة والتطبيق، الرقابة الاستراتيجية، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة تكنولوجيا

المعلومات، وهذا راجع لدور هذه الابعاد في تحسين استجابة الجامعة للازمات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، إدارة الازمات، قطاع التعليم العالي الجزائري، المؤسسات

الجامعية، جامعة خميس مليانة.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	3
الشكر	4
الملخص	5
قائمة المحتويات	7
قائمة الجداول والأشكال والملاحق	11
مقدمة	21
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الالتزامات والكوارث	55
تمهيد	56
المبحث الأول: ماهية إدارة الالتزامات	57
المطلب الأول: مدخل عام للالتزامات والمفاهيم المرتبطة بها	57
المطلب الثاني: مدخل عام لإدارة الالتزامات	66
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الالتزامات في المؤسسة	73
المبحث الثاني: جوانب مختلفة من إدارة الالتزامات في المؤسسة	77
المطلب الأول: مهام ومتطلبات إدارة الالتزامات	77
المطلب الثاني: مراحل إدارة الالتزامات	79
المطلب الثالث: اليات واستراتيجيات التعامل مع الالتزامات في المؤسسات	82
المبحث الثالث: دور التكنولوجيا في إدارة الالتزامات	95
المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وأداء المنظمة	95
المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات ودوره في إدارة الالتزامات	102

المطلب الثالث: التطبيقات الحديثة في إدارة الازمات وعوامل نجاحها	106
خلاصة الفصل الأول.....	113
الفصل الثاني: أهمية الرقابة التنظيمية في إنجاز إدارة الازمات	115
تمهيد.....	116
المبحث الأول: مدخل عام للرقابة التنظيمية	117
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة التنظيمية	117
المطلب الثاني: أهمية الرقابة التنظيمية ومبادئها	129
المطلب الثالث: ركائز الرقابة التنظيمية.....	132
المبحث الثاني: اساسيات الرقابة التنظيمية.....	140
المطلب الأول: أنماط ومراحل الرقابة التنظيمية	140
المطلب الثاني: المؤسسة والإدارة الرشيقة	146
المطلب الثالث: مميزات ومعوقات تطبيق الرقابة التنظيمية	152
المبحث الثالث: العلاقة بين الرقابة التنظيمية وفاعلية إدارة الازمات.....	155
المطلب الأول: مفهوم وعوامل فاعلية إدارة الازمات	155
المطلب الثاني: ابعاد الإدارة الفاعلة للازمات.....	158
المطلب الثالث: تفعيل إدارة الازمات والكوارث في ظل الرقابة التنظيمية.....	161
خلاصة الفصل الثاني.....	166
الفصل الثالث: فاعلية الرقابة التنظيمية في إدارة الازمات: تجارب ونماذج عملية	167
تمهيد.....	168
المبحث الاول: القيادة الرشيقة للمؤسسات في ظل إدارة الازمات	170
المطلب الأول: ماهية القيادة الرشيقة	170

المطلب الثاني: الابعاد والمتطلبات الأساسية لنجاح القيادة الرشيدة في المنظمات ..	174
المطلب الثالث: علاقة القيادة الرشيدة بإدارة الازمات.....	177
المبحث الثاني: نماذج الرقابة التنظيمية وإدارة الازمات.....	180
المطلب الأول: نماذج إدارة الازمات.....	180
المطلب الثاني: نماذج الرقابة التنظيمية	189
المطلب الثالث: نماذج فاعلية إدارة الازمات في ظل الرقابة التنظيمية.....	196
المبحث الثالث: تجارب تطبيق الرقابة التنظيمية وإدارة الازمات	202
المطلب الأول: تجارب تطبيق إدارة الازمات والرقابة التنظيمية في المنظمات.....	203
المطلب الثاني: تجارب إدارة الازمات في ظل الرقابة التنظيمية	211
المطلب الثالث: استراتيجية تحسين مستوى الرقابة التنظيمية ونقاط تقاطعها مع إدارة الازمات.....	220
خلاصة الفصل الثالث.....	231
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية للرقابة التنظيمية وإدارة الازمات بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة	232
تمهيد.....	233
المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.....	234
المطلب الأول: مسار التعليم العالي في الجزائر.....	234
المطلب الثاني: بطاقة فنية لجامعة خميس مليانة.....	241
المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية والبيداغوجية لجامعة خميس مليانة.....	245
المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية.....	255
المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.....	255

261	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
266	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
276	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج
276	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة
285	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة.....
309	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة
337	خلاصة الفصل الرابع.....
338	خاتمة
351	قائمة المراجع.....
381	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف الأزمات وفقا لعدد المراحل	80
02	آليات إدارة الأزمات	82
03	الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات	87
04	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات	89
05	خطوات تطبيق الاستراتيجية العلمية لإدارة الأزمات	91
06	الأساليب الكمية المستخدمة في إدارة الأزمات	94
07	التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات	108
08	مبادئ الرقابة التنظيمية	131
09	خطوات بناء الرقابة التنظيمية	143
10	مراحل تحسين الرقابة في المنظمات	145
11	أدوات الإدارة الرشيدة	147
12	الفرق بين الرقابة التنظيمية والإدارة الرشيدة	149
13	الفرق بين المنظمات الرشيدة والتقليدية	151
14	أبعاد الإدارة الفاعلة للأزمات	158
15	أبعاد القيادة الرشيدة	175
16	الغايات الرئيسية للاستراتيجية	222
17	شبكة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لسنة 2023	237
18	مؤسسات تابعه لدوائر وزاريه اخرى والخاضعة للوصاية البيداغوجية من قبل وزاره التعليم العالي والبحث العلمي	238
19	احصائيات حول عدد المقاعد الدراسية وفقا لعدد القاعات والمدرجات	251

20	احصائيات حول المكتبات بجامعة خميس مليانة	252
21	تطور تعداد الطلبة والاساتذة والمقاعد البيداغوجية بجامعة خميس مليانة	253
22	عدد افراد مجتمع الدراسة بجامعة خميس مليانة	258
23	عدد الاستبانات الصالحة للدراسة	261
24	مقياس ليكارت الخماسي الذي يحدد الرأي	265
25	اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	269
26	معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية	271
27	معامل ارتباط كل عبارات محور الرقابة التنظيمية بالبعد الذي تنتمي اليه	272
28	معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد الرقابة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير المستقل	273
29	معامل ارتباط كل عبارات محور إدارة الازمات بالبعد الذي تنتمي اليه	274
30	معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد إدارة الازمات والدرجة الكلية للمتغير التابع	275
31	توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي	277
32	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	278
33	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه	280
34	توزيع مفردات العينة حسب الإدارة التي ينتمي اليها كل فرد بالجامعة	282
35	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	283
36	مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي	286
37	استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة الاستشعار	287
38	استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة اتخاذ القرار	289
39	استجابة عينة الدراسة لبعد الرقابة الاستراتيجية	291
40	استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة التطبيق والممارسة	293

295	استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة القدرة على التعلم	41
297	استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات	42
301	استجابة عينة الدراسة لمرحلة ما قبل الازمة	43
303	استجابة عينة الدراسة لمرحلة أثناء الازمة	44
306	استجابة عينة الدراسة لمرحلة ما بعد الازمة	45
310	نتيجة اختبار T لعينة واحدة لمحور الرشاقة التنظيمية	46
311	نتيجة اختبار T لعينة واحدة لمحور إدارة الازمات	47
312	تفسير قيم معامل الارتباط	48
313	معاملات الارتباط بين الرشاقة التنظيمية وإدارة الازمات	49
316	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	50
319	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الخامسة	51
320	اختبار التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد التأكد من سلامة النموذج	52
320	معاملات التأثير المختلفة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على إدارة الازمات	53
323	ملخص اختبار الانحدار للفرضية السادسة	54
323	اختبار التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد التأكد من سلامة النموذج	55
324	معاملات التأثير المختلفة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة ما قبل الازمة	56
326	ملخص اختبار الانحدار للفرضية السابعة	57
327	اختبار التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد التأكد من سلامة النموذج	58
327	معاملات التأثير المختلفة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة أثناء الازمة	59
330	ملخص اختبار الانحدار للفرضية الثامنة	60
331	اختبار التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد التأكد من سلامة النموذج	61
331	معاملات التأثير المختلفة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة ما بعد الازمة	62

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنموذج الدراسة الحالية	52
02	مفهوم الأزمة وفقا لدرجة التعقيد	59
03	مكونات نظام إدارة الأزمات	72
04	مكونات تكنولوجيا المعلومات	98
05	مراحل ظهور مفهوم الرقابة التنظيمية	119
06	أنماط الرقابة التنظيمية وفقا لدرجة التغيير في المنظمة	141
07	نموذج Steven Fink لإدارة الأزمات	181
08	ميتروف "Mitroff"، بيرسون "Pearson" وهارنفتون "Harrington" لإدارة الأزمة	182
09	نموذج محمد رشاد الحملاوي	183
10	نموذج المنهج العلمي لإدارة الأزمات	184
11	نموذج المراحل المتداخلة لإدارة الأزمات	185
12	نموذج إدارة الأزمات وفقا للباحث	186
13	نموذج الرقابة التنظيمية وفقا ل Roy Wendler & TU	191
14	نموذج القيادة وعلاقتها بالرقابة التنظيمية في المنظمات الرشيفة	192
15	نموذج تفعيل الرقابة التنظيمية في المنظمة	193
16	نموذج الرقابة التنظيمية في ظل البيئة الحالية	194
17	نموذج نظام الرقابة التنظيمية	195
18	نموذج المنظور الداخلي والخارجي لإدارة الأزمة في المؤسسة	197
19	نموذج فاعلية إدارة الأزمات	198
20	نموذج الكشف المبكر والاستعداد لإدارة الأزمات بفاعلية	199

200	نموذج مناهج إدارة الأزمات بفعالية	21
201	نموذج تفعيل إدارة الأزمات في ظل الرقابة التنظيمية	22
245	الهيكل التنظيمي العام لجامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة	23
249	الهيكل التنظيمي الخاص بالكليات في جامعة خميس مليانة	24
250	الهيكل التنظيمي الخاص بالمعهد في جامعة خميس مليانة	25
277	توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي	26
279	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	27
281	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه	28
283	توزيع مفردات العينة حسب الإدارة التي ينتمي إليها كل فرد بالجامعة	29
284	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	30
287	استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة الاستشعار	31
290	استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة اتخاذ القرار	32
292	استجابة عينة الدراسة لبعد الرقابة الاستراتيجية	33
294	استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة التطبيق والممارسة	34
296	استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة القدرة على التعلم	35
297	استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة تكنولوجيا المعلومات	36
300	ترتيب ابعاد الرقابة التنظيمية وفقا للمتوسطات الحسابية	37
302	استجابة عينة الدراسة لمرحلة ما قبل الازمة	38
304	استجابة عينة الدراسة لمرحلة أثناء الازمة	39
307	استجابة عينة الدراسة لمرحلة ما بعد الازمة	40
308	ترتيب أهمية مراحل إدارة الازمات حسب اراء عينة الدراسة ووفقا للمتوسطات الحسابية	41

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لجامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة	380
02	قرار وزاري يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة	382
03	قرار وزاري متضمن انشاء جامعة خميس مليانة	383
04	أداة الدراسة الاستبيان	385
05	قائمة المحكمين	391

مقدمة

مقدمة

تعتبر الأزمات من بين أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التنظيمية عامة وعلى المنظمة بصفة خاصة، حيث باتت الأزمات جزءا مهما من البيئة، حتى أنها أصبحت في الكثير من الأحيان أمرا عاديا مصاحبا لأي منظمة خاصة في ظل التغيرات المفاجئة في النظم والقوانين الإدارية، الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية والعلمية، فالتغيير بطبيعته ينتج أو يحدث أزمات وتحديات تحمل في ان واحد العديد من الفرص والمشاكل.

ومن أجل أن تكون المنظمة قادرة على تحمل التحديات التي تعيشها يجب أن تكون مؤمنة بفكرة المرونة، والاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغير، أو حتى استغلال الفرص وإدراك الزمن المناسب من أجل التنبؤ بما هو قادم وتحسين أدائها في هذا الصدد.

على هذا الأساس، فإن البيئة التي تنشط فيها مختلف المنظمات أصبحت تتطلب يقظة كبيرة وممارسات إدارية وتنظيمية جديدة تتماشى مع التغيرات السريعة والتطورات الحديثة، كإدخال التكنولوجيا ورقمنة مختلف العمليات والنشاطات والوظائف، وبناء مورد بشري يتمتع بخصائص ومهارات تخدم تطوير المنظمة والحفاظ على استقرارها وبقائها، سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو في القطاع العام الذي أصبح يبحث عن سبل جديدة لتحقيق النجاح والتقليل من تعقيدات التسيير العمومي ومن ثم تقديم الخدمات العمومية بأساليب حديثة تلبى الحاجات الجديدة.

فكل هذه الخطوات والأبعاد والعناصر ينبغي أن تكون محددة ضمن تفكير وتوجه جديد تميزت به المنظمات الحديثة، التي تطبق عدة أساليب جديدة مثل الرشاقة التنظيمية التي أضحت نقطة اهتمام القطاع الخاص والعام معا لما تخفيه من أسرار للنجاح، وتحقيق للغايات مهما كانت

الظروف التي تعيشها المؤسسات بما في ذلك التنبؤ بالأزمات، وبالتالي تصبح الأزمة مدارة بسهولة وتصبح مخاطرها وأثارها مقلصة، بل ويتم استغلالها كفرص لنيل المراتب العليا.

هذا التوجه نجده اليوم واقعا لدى الدول المتقدمة التي أصبحت تطبق أساليب حديثة في التسيير العمومي بما في ذلك أسلوب الرقابة التنظيمية الذي ساعد على تحقيق الحوكمة وكسب رضا المستفيدين، وساهم كثيرا في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث خاصة في القطاعات الحساسة كقطاع التعليم العالي.

يعتبر قطاع التعليم العالي بمؤسساته بما فيهما الجامعة من بين القطاعات التي نقيس بها تقدم ورقي الامم، فهو أحد دعائم الأمن القومي، وهو المجال الذي يبني الطاقات والقدرات البشرية المؤهلة من بينهم قادة وشخصيات تؤثر في نهضة الأوطان وازدهارها، والجامعة كغيرها من المنظمات تنشط في بيئة دائمة التغيير وهي معرضة للازمات في أي وقت، مما يعني أنها معرضة لحدوث الأزمات، وهو ما يتطلب التصدي لها، ومواجهتها وإدارتها بطرق ووسائل حديثة وفعالة، تسمح بتحقيق الاستمرارية والتقدم بدون تعثر أو الرجوع إلى الخلف، و تعد الرقابة التنظيمية إحدى الطرق المقترحة لتحقيق هذا الهدف.

كما ان ما عاشه العالم من تحديات اثناء ازمة كوفيد 19 المفاجئة أواخر سنة 2019 اظهر مدى ضرورة وجود طرق واليات مساعدة على تحقيق التكيف السريع مع الظروف التي فرضتها بيئة المنظمات، فمن خلال الرقابة التنظيمية استطاعت المؤسسات الجامعية إيجاد حلول لمواصلة التعليم في تلك الفترة التي من بينها استخدام التعليم عن بعد واجراء التظاهرات العلمية عن بعد ولم تبقى عاجزة عن فعل أي شيء وتنتظر مرور الازمة وانتهاءها.

لأجل ذلك وبغرض دراسة أهمية الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث في مؤسسات التعليم العالي، سنحاول ضمن هذه الدراسة تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية على إحدى الجامعات العامة التي تنتمي لقطاع التعليم العالي الجزائري وهي جامعة خميس مليانة كنموذج يتم من خلاله محاولة الإجابة على عدة تساؤلات والسعي لتحقيق الغرض من البحث. وانطلاقا مما سبق ذكره تتجلى معالم إشكالية البحث بالسؤال التالي: "ما مدى مساهمة الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة؟"

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة الجيلالي بونعامة محل الدراسة؟
- ما مدى تطبيق إدارة الأزمات في جامعة الجيلالي بونعامة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الرقابة التنظيمية بأبعادها وإدارة الأزمات بجامعة خميس مليانة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها على إدارة الأزمات بجامعة خميس مليانة؟
- هل يوجد أثر للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة ذو دلالة إحصائية على مختلف مراحل إدارة الأزمات بجامعة خميس مليانة؟

1. فرضيات الدراسة: من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات

التالية:

- لا يختلف مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة خميس مليانة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0,05.
- لا يختلف مستوى تطبيق إدارة الأزمات في جامعة خميس مليانة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0,05.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات) وإدارة الالتزامات بمراحلها المختلفة (ما قبل الالتزام، أثناء الالتزام، ما بعد الالتزام) عند مستوى دلالة (0,01).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الالتزامات) في جامعة خميس مليانة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (إدارة الالتزامات) في جامعة خميس مليانة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما قبل الالتزام في جامعة خميس مليانة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة أثناء الالتزام في جامعة خميس مليانة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق

والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما بعد
الازمة في جامعة خميس مليانة.

2. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على مصطلح الرشاقة التنظيمية باعتباره أداة
أساسية للمنظمات من أجل تسيير ناجح وفعال، فالرشاقة التنظيمية تعدّ مصطلح من العلوم الإداريّة
الحديثة التي أولى لها الباحثون اهتماما بالغاً خاصّة في ظلّ تطوّر بيئة المنظمات، أين أصبحت
هذه الأخيرة مهدّدة بحدوث أزمات أكثر ممّا سبق، وهو ما يُجبرها على انتهاز إدارة رشيدة مبنية
على أسس علميّة، تبتعد عن العشوائيّة والارتجاليّة في التّعامل مع الأزمات في حياة المنظمات
بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.

ومن هذا المنطلق فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في سعيها إلى لفت انتباه المسيرين وأصحاب
القرار لضرورة الاهتمام بالرشاقة التنظيمية وبالتالي تسهيل عملية تفعيل إدارة الأزمات والكوارث، بل
وربما الاستفادة من حدوثها وتحويلها الى فرص، وهو الامر الذي أثبتته الأزمة الصحية التي سببها
فيروس كورونا في السنوات القليلة الماضية، والتي شكلت تهديدا كبيرا على المؤسسات بحكم التغير
الذي جاء بدون سابق إنذار، فعلى الرغم من خطورة الوضع آنذاك إلى أن العديد من المؤسسات
استغلت الجائحة لصالحها بتفعيل العمل عن بعد، وأظهرت بذلك أهمية النظر إلى الجانب الإيجابي
من كل ظرف ووضع حلول إبداعية له، في إطار التكيف والرشاقة في نفس الوقت.

3. أهداف الدراسة: يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

– جعل هذه الدراسة منطلقا للدراسات اللاحقة التي تقيد في تعزيز الاهتمام بالأساليب الإدارية
الحديثة.

- البحث في مفهوم الرقابة التنظيمية باعتباره مصطلح جديد مع التعرض لمختلف عناصره وأبعاده وكيفية تفعيله في الإدارة المعاصرة.
- تبيان أهم الأبعاد والعناصر التي تبنى عليهم الرقابة التنظيمية والتي تفيد في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث.
- توضيح مدى أهمية الرقابة التنظيمية في اقتناص الفرص الناتجة عن الأزمات والظروف المحيطة بالمنظمات عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة.
- إظهار أهمية الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث في قطاع التعليم العالي الجزائري بصفة عامة وجامعة خميس مليانة نموذجا.
- التعرف على أكثر أنواع الأزمات انتشارا بجامعة خميس مليانة، وإظهار مدى جاهزية إدارتها بطرق فعالة، والحد من تأثيرها السلبي.
- العمل على الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات وحتى الاقتراحات الموجهة لجامعة خميس مليانة بصفة خاصة ومختلف مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة من أجل تطوير درجة الرقابة التنظيمية والاستفادة منها لحل الكثير من المشاكل.

4. حدود الدراسة: يمكن حصر حدود الدراسة في النقاط التالية:

- الحدود البحثية: تسعى هذه الدراسة إلى التركيز على موضوع دور الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث، حيث تم التركيز فيها على أبعاد الرقابة التنظيمية المتمثلة في رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الإستراتيجية، رقابة الممارسة، رقابة القدرة على التعلم، ورقابة التكنولوجيا المعلومات بناء على ما تم تناوله في الدراسات السابقة.
- أما بالنسبة لإدارة الأزمات فقد تم التركيز فيها على مختلف المراحل التي تمر بها باعتبارها أبعاد أساسية لهذا المتغير والمتمثلة في مرحلة قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة بعد الأزمة.

كما تم التركيز من خلال محاور البحث على إدارة الأزمات باعتبارها تشمل إدارة الكوارث والانطلاق من فكرة أن الأزمة تخلق الكارثة والعكس صحيح.

– **الحدود الزمنية:** حددت فترة الدراسة الميدانية من 12 نوفمبر 2023 إلى غاية أواخر سنة 2024، والتي شملت مختلف عمليات البحث، وجمع المعلومات، إضافة للجانب التطبيقي الذي يستلزم توزيع أداة الدراسة للوصول الى اهداف الدراسة ونتائجها المطلوبة.

– **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على تحديد أهمية أبعاد رشاقة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة كجزء من قطاع التعليم العالي الجزائري.

– **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الحالية الاداريين ذوي الرتب العليا بجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.

5. **التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على متغيرين أساسيين بحيث يتضمن كل متغير أبعاد مختلفة، حيث يمكن تعريفهما كما يلي:

أ. **الرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل):** هي الجانب التنظيمي الذي يعتمد على الطاقات والإمكانات الموجودة في المؤسسة، وفي الإدارة تحديدا أي القدرات الداعمة للرشاقة كالموارد التكنولوجية، والموارد البشري الذي يستطيع تحديد التعامل مع التغيرات (محركات الرشاقة) كالتطورات التكنولوجية، التغيرات في العملاء، المناخ... التي تحدث في البيئة والاستشعار بها قصد تحقيق أفضل النتائج، واتخاذ أحسن القرارات مهما كانت الظروف أي تطوير مجموعة من القدرات كالاستجابة الاستباقية، تقديم منتجات متعددة وبنفس الموارد أي المرونة، مع القيام بالمهام في أقصر مدة ممكنة أي السرعة.

- **رشفة الاستشعار:** هي عمليات فحص البيئة باستمرار، وتحليل تلك البيانات واستخلاص المعلومات من أجل التقاط الفرص المتاحة باستمرار، وتجنب التهديدات والتي تسهل إحداث التغييرات المناسبة لذلك في المنظمة.
- **رشفة اتخاذ القرار:** هي عملية اتخاذ القرارات المناسبة الناتجة عن وجود معلومات كافية واختيار البديل المناسب، تتعلق بإجراءات السرعة، اتخاذ الخطط الفعالة، تحديد الفرص وتجنب التهديدات.
- **الرشفة الإستراتيجية:** أي العمل على جعل المنظمة واستراتيجياتها تخضع لتعديلات تتوافق مع ديناميكية البيئة التي تنشط فيها، وذلك في ضوء رؤية ورسالة المنظمة.
- **رشفة الممارسة والتطبيق:** هي الجانب الفعلي لاتخاذ القرارات الرشيفة وتشمل جل التغييرات في العمليات، الإجراءات، السياسات، الموارد، الاستراتيجيات، المخرجات...
- **رشفة القدرة على التعلم:** هي عملية نشر ثقافة اكتساب واكتشاف الخبرات والمعرفة بشكل متواصل خاصة في المواقف المتغيرة والغامضة بشكل سريع ومرن مع تدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية وتشجيعها على تعلم واكتشاف واكتساب الخبرات الجديدة.
- **رشفة تكنولوجيا المعلومات:** هي عمليات استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهل عمليات الرشفة المختلفة كالاستشعار الاستجابة وغيرها وترتبط ببعد مرونة النظام التكنولوجي للمنظمة.
- **القيادة الرشيفة:** هي كيفية التأثير في الآخرين في ظل الاستجابة للتغير وتبني التغيير حيث تتسم بالاستجابة السريعة، والمرونة الكبيرة في التعامل مع مختلف العمليات، وخاصة التعامل مع الأفراد وتحديد احتياجاتهم وتطوير مهاراتهم وتدريبهم بخفة فائقة من أجل

الوصول إلى الأهداف المحددة. أي تسهل على المنظمة قيادة مواردها البشرية مهما كانت الظروف من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

ب. إدارة الأزمات (المتغير التابع): هي عبارة عن نظام متكامل يدخل ضمن وظائف المؤسسة يعتمد على الجانب العلمي وعلى الفن بهدف رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي غايتها الأساسية هي الوقاية من الأزمات وعلاج الأزمة في حال حدوثها، واستيعاب واكتساب خبرة ومعارف تدخل ضمن تغذيتها العكسية في إطار الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية، التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة وربحية المنظمة بقاءها ونموها.

– الأزمات: هي حالة غير عادية يمر بها الكيان التنظيمي تقوم بشل الإدارة في لحظة، لتستعيد قوتها من خلال تنشيط فرقها قصد مواجهة تلك الحالة الحرجة، باعتبارها مصدر للتوتر قد يجعل متخذ القرار يخمن في كيفية إيجاد حلول للخروج منها بسلام، فبالرغم من ذلك إلى أن المؤسسات لها قدرة عالية على التكيف معها، الخروج منها والسيطرة عليها، يمكن القول بأن أغلب المؤسسات تمر بالأزمات لكونها حالة طبيعية في مجال الأعمال وقد تكون فرصة للرفع من المهارات الإدارية والتطور.

– فاعلية إدارة الأزمات: تكمل في كونها القدرة على التعلم قدر المستطاع وباستمرار من الأزمات، وكسب قدرات جديدة باستمرار، وتحقيق الغاية الأساسية من تطبيق إدارة الأزمات من أجل الوصول لهدف الحفاظ على المنظمة فعليا.

– مرحلة قبل الأزمة: تعني مرحلة التلطيف والاستعداد، أو الفترة التي تسبق وقوع الكارثة والأزمة.

– مرحلة أثناء الأزمة: أي مرحلة المواجهة والاستجابة تكون موازية مع وقوعها.

– مرحلة ما بعد الأزمة: أي مرحلة إعادة التوازن والفترة بين تلاشي الأزمة والعودة إلى الحالة الطبيعية تشمل عمليات التعلم من التجارب السابقة.

6. منهج البحث والأدوات المستخدمة: يهدف هذا الجزء لتوضيح المنهج والادوات

المستخدمة في الدراسة الحالية كما يلي:

أ. **المنهج المستخدم للبحث:** للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بكل جوانب البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري من أجل التطرق للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات ومختلف جوانبهم، والوقوف على أهمية ودور الرشاقة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث من خلال مختلف الدراسات التي تناولت ذلك وتحليلها واستنتاج النتائج المطلوبة.

ومن ثم ربطها بالجانب التطبيقي الذي يشمل دراسة المتغيرات على الحالة التي تم اختيارها المتمثلة في حالة جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، والتي من خلالها يتم التعرف على العلاقة الموجودة بين المتغيرات وتحديد بدقتها، وتحديد أثر المتغير المستقل على التابع، ومن ثم الوصول لمجموعة النتائج، والإجابة على الأسئلة الموضوعة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة ومن ثم وضع مجموعة الاقتراحات والتوصيات وبعض الحلول المناسبة لهذه الدراسة.

ب. **أدوات البحث العلمي المستخدمة في الدراسة الحالية:** تأتي أدوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع وخصوصيته، وتبعاً لما تقتضيه الحاجة للإجابة على التساؤلات المطروحة وكذا من أجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد أسلوب جمع البيانات على ما يلي:

- **الوثائق والمصادر والمراجع المختلفة:** الاعتماد على المصادر والمراجع لجمع مختلف الأفكار والمعلومات النظرية، إضافة للوثائق كوسيلة لجمع البيانات خاصة فيما يتعلق بتعريف المؤسسات وهيكلها التنظيمي، إضافة للخدمات التي تقدمها والقوانين التي تحكم تنظيمها.
- **الملاحظة المباشرة (المشاهدة العينية):** استخدام الملاحظة كوسيلة ثانية تسمح لنا بتسجيل الملاحظات العامة، حيث تعتبر أداة من أدوات البحث العلمي تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه.
- **الاستبيان:** اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية وأساسية لجمع البيانات للوصول الى المعلومات المطلوبة المتعلقة بالجانب التطبيقي، والتي تم بناؤها وفقا للأسس المنهجية المتعارف عليها في العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير خاصة، مع التأكد من صدقها وسلامتها.
- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات في جمع البيانات، كونها تعطي فكرة أوضح عن إجابات المستخدمين من خلال إجاباتهم وتفاعلاتهم، إيماءاتهم، وردود أفعالهم، والتي من شأنها أن تخدم الموضوع بالشكل الكبير، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اللجوء إلى المقابلة الشخصية التي تعتمد على مقابلة الباحث، والشخص المعني وجها لوجه من أجل طرح أسئلة، استفسارات والإيضاحات عن مختلف جوانب متغيرات الدراسة. حيث تم الاعتماد عليها لجمع بعض المعلومات المفيدة للدراسة من قبل بعض المسؤولين بجامعة خميس مليانة كأداة ثانوية.
- **استخدام البرامج والأساليب الإحصائية:** تقيد في تحليل البيانات المتحصل عليها، حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS إصدار 22 للحصول على المعلومات والنتائج الدقيقة، والتي تحقق أهداف الدراسة.

7. صعوبات الدراسة: يعرف أي بحث عدة صعوبات وعوائق تعرقل مجرى الدراسة، خاصة في

الجانب التطبيقي، ومن بين الصعوبات التي تخللت دراستنا نذكر ما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الرشاقة التنظيمية باعتباره أحد المواضيع الجديدة التي دخلت مجال علوم التسيير.
- عدم وجود مراجع كافية تتضمن دراسة موضوع الرشاقة التنظيمية من زاوية التسيير العمومي، فأغلب المراجع تتعلق بمجال إدارة الأعمال.
- عدم توفر المراجع الكافية التي تحدد العلاقة النظرية بين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات وكيفية تفعيلها.
- صعوبة اختيار الحالة من المؤسسات خاصة أن هذا الموضوع يتطلب إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة عامة، إضافة لتلقي الرفض من بعض المؤسسات التي توجهنا إليها قبل اختيار جامعة خميس مليانة.
- عدم القدرة على تطبيق المنهج الكيفي والاستخدام الفعلي لأداة المقابلة وذلك لرفض بعض المسؤولين إجراء المقابلة أو للإدلاء بالمعلومات التي تعتبر أساسية بالنسبة للدراسة الحالية، والخوف من موضوع الأزمة وإدارتها والنظر إليها من الزاوية السلبية.
- صعوبة الحصول على معلومات من الجامعة محل الدراسة خاصة المتعلقة بأنواع الأزمات التي تتعرض إليها باستمرار وكيفية التعامل معها.

8. الدراسات السابقة

بعد أن تم إجراء المسح المكتبي للدراسات السابقة حول موضوع الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات اتضح لنا الاهتمام المتزايد بكل موضوع على حدى، ويوضح ذلك مدى أهمية الموضوعين في المؤسسات والإدارات الحديثة التي تسعى لتحقيق أفضل النتائج في مختلف الظروف والتعقيدات البيئية، وتحسين مستوى أدائها بشكل عام واستقراء مستقبلها، إلى أنه حسب اطلاع الباحث لم

يتطرق لهذا الموضوع في الأدبيات العربية والأجنبية بالشكل المراد دراسته أي من زاوية التسيير العمومي وعصرنته، حيث تمثلت أهم الدراسات التي اطلعنا عليها فيما يلي:

أ. الدراسات الأجنبية

1. Abderrahmane Ouddasser & Anass Mellouki, " **Organizational Agility As A Factor Of Modernization Of Public Administrations**", International des Sciences de Gestion, Numéro4, France, 2019.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور الرقابة التنظيمية كأحد العوامل المساعدة على عصرنة القطاع العمومي وجعله أكثر صلابة وحيادية، ومن خلال هذه الدراسة تم الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: " إلى أي مدى يمكن لأسلوب الرقابة التنظيمية المساهمة في الدعم الاستراتيجي للإدارات العامة من أجل جعلها أكثر كفاءة؟"، ومن أجل الإجابة على هذه الاشكالية تم تقديم نموذج لشرح الدور الرئيسي لمفهوم الرقابة التنظيمية ومساهمة في تحديث الإدارات العامة وتقديم مزاياه المختلفة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن الرقابة التنظيمية هي وسيلة للاستجابة لمختلف الاضطرابات والتعقيدات التي تمر بها المنظمات، وهي قادرة على توفير مختلف الأساليب المرنة والفعالة للقضايا المعقدة، أي أن الوضع الرشيق يجعل من الممكن المساهمة بشكل فعال العمليات الاستراتيجية ودعم الإدارات العامة وان هذا الأسلوب يمكن تطبيقه في جميع الثقافات والحضارات سواء الخاصة والعامة، كما خلصت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية في المؤسسات لكونها تساهم في الرفع من جوانب الابتكار وتبني التكنولوجيا الحديثة.

2. Hasan Mohammed Al-Khalidi, "The Quality of Organizational Agility in Crisis Management at the Football Association in Jordan: Coaches' Perspective", International Journal of Human Movement and Sports Sciences, Vol 10, No 4, 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الفعالية الخاصة بالمرونة التنظيمية في إدارة الأزمات في اتحاد كرة القدم الأردن، لتحقيق الأهداف المطلوبة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان كأداة لقياس الدراسة، بلغ عدد عينة الدراسة 60 لاعب كرة قدم من الذكور والإناث مدربين في الاتحاد الأردني لكرة القدم، وتم استخدام عدة مقاييس إحصائية كاختبار T لمعرفة مختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية في إدارة الأزمات.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مسألة تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات في الرابطة أخذت درجة متوسطة، كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس والخبرة والدرجة العلمية، استثناء لبعد ممارسة خفة الحركة والدرجة العلمية العليا.

كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير النتائج التنظيمية والهياكل واللوائح التعليمية بطريقة تقلل من البيروقراطية، وتعزيز استقلالية الإدارات واللجان العاملة في الجمعية إضافة لممارسة السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات، وتحسين قدرات مديري الإدارات واللجان في اتحاد الكرة لتحديد وتطبيق مفهوم الرشاقة التنظيمية.

3. Marijin Janssen & Haiko Van der Voort, "Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic", International Journal of information management, Vol 55, 2020.

يهدف هذا المقال إلى دراسة الحكومة المرنة والقابلة للتكيف في الاستجابات للأزمات إضافة للدروس المستفادة من جائحة كوفيد 19، حيث سعى إلى إظهار بأن البلدان في جميع أنحاء العالم عملت على الاستجابة لمرض فيروس كورونا في سنة 2019، كما بينت الدراسة مدى قدرة الرشاقة

التنظيمية على تحقيق المرونة والتكيف، خاصة فيما يتعلق بمستوى مركزية القرار واستقلالية القرارات والتوازن بين التغيير والاستقرار، ومن بين الأدوات التي استخدمتها الدراسة الملاحظة من أجل التفكير في المرونة والحكومة التكيفية، وتوفير الأدوات اللازمة لتقييمها بعد الأزمة الصحية.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي الفرق بين الرشاقة والمتمثلة في سرعة الاستجابة داخل هياكل معينة وبين التكيف الذي يعني إجراء تغييرات على مستوى النظام في مختلف أنحاء الحكومة باعتبار أن النهجين مكملين لبعضهما البعض، حيث أن الحكم التكيفي الناجح يتطلب سرعة اتخاذ القرار والتحليل السليم سواء من حيث عملية صنع القرار المركزية أو اللامركزية، أو الإبداع والبيروقراطية أو العلم والسياسة في ظل التجربة الهولندية.

4. Guillaume Ferrante, **"25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit"**, Thèse doctorat en science de gestion, Université Grenoble ALPES, France, 2016.

تهدف هذه الدراسة لعرض وتوضيح مفهوم الرشاقة التنظيمية وتطبيقاتها وتطوراتها في المؤسسات على مدى 25، مع تحديد مكوناتها الأساسية وكيفية تطبيقها في البيئة التنظيمية بشكل فعال، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإجابة على الإشكالية المتمثلة في إبراز أهم التغييرات التي حدثت لهذا المفهوم عبر الزمن، عن طريق توجيه أداة الاستبانة التي وزعت على مجموعة من المسؤولين والمديرين بمؤسسات مختلفة قصد تحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرشاقة التنظيمية تركز على أربع قدرات أساسية وهي الاستجابة والمرونة والسرعة والكفاءة، وأن المديرين لا ينظرون إلى الرشاقة التنظيمية بنفس الطريقة التي ينظرون بها إلى التطورات النظرية في الأدبيات، حيث يعبر المديرون عن الممارسات

الإدارية والتنظيمية بشكل مختلف ولا يتبعون تطورات النظرية، كما هناك تحسينات لمقاييس قياس الرقابة التنظيمية.

5. Jérôme Riberot, "**Adaptation et résilience des organisations de type bureaucratique en contexte externe : le rôle de l'agilité organisationnelle étude de la brigade de sapeur-pompier de paris de l'armée de terre**", Thèse doctorat en sciences de gestion, université de Lille, France, 2019.

تهدف هذه الدراسة لدراسة تكيف ومرونة المؤسسة ذات طابع البيروقراطي، والتركيز على دور الرقابة التنظيمية في مختلف هذه العمليات، بحيث تم تطبيقها على وحدات رجال الإطفاء في باريس التابعة للجيش البري كنموذج، وهي عبارة عن دراسة تحليلية من أجل الكشف عن مختلف العوامل المعززة للرقابة التنظيمية في المؤسسات البيروقراطية والآليات التي تسمح لها بالتغلب على مختلف الازمات والتحديات.

كما سعت هذه الدراسة إلى كيفية تأثير أبعاد الرقابة التنظيمية على التنظيم البيروقراطي في عدة جوانب كعملية ووظيفته ودوره في التغلب على المخاطر المرتبطة بالبيئة غير مستقرة، إضافة للإجابة على ومنه إلقاء المزيد من الضوء على عمل المنظمة كجزء من التكيف مع بيئتها والعمليات التي تحدث في تلك الخطوات التنظيمية.

حيث توصلت الدراسة في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج من بينها أن المرونة هي شكل من أشكال التكيف في المواقف المختلفة خاصة الغير عادية لكون استخدامها يعزز من الجوانب التكيفية والسماح لأنظمة المنظمات العودة الى الحالة العادية المستقرة بعد أي اضطراب تعيشه.

6. Ahmed Belbachir Wafa, "**L'Agilité de l'entreprise : cas d'un groupe d'entreprises algériennes**", Thèse doctorat en management des organisations, option management des entreprises, Faculté des sciences économiques

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مرونة مجموعة من الشركات الجزائرية وإظهار أن الرقابة متوفرة بمختلف أبعادها، إضافة لخطوات المبادئ الإستراتيجية والوضعية والممارسات السلوكية، والممارسات التنظيمية والتدابير الإدارية التي تهدف إلى الحفاظ على القدرة التنافسية للشركة أثناء الاضطراب في بيئتها، والتي من بينها سرعة التكيف، كما تجيب الدراسة على كيفية اكتساب المؤسسة للرقابة التنظيمية في بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين، وللإجابة عليه اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان يهدف إلى توضيح بناء الرقابة التنظيمية وتقييمها في الشركات الجزائرية، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– إن الخفة التنظيمية تسمح بالبقاء والازدهار في عالم يتميز بعدم اليقين والتعقيد المتزايد، بهدف الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

– الفرق بين المرونة والاستجابة والقدرة على التكيف هي الأبعاد التي تم تجميعها تحت مصطلح الرقابة التنظيمية، بحيث أن المرونة تسمح للشركة بتحويل تعقيدات البيئة إلى فرص واغتنامها لبناء ميزة القدرة التنافسية، وهذا هو الفرق بين النهج الرشيق والتقليدي بما في ذلك زمن الاستجابة لتعديل البيئة وغيرها.

– أكدت الدراسة التجريبية بأن الرقابة التنظيمية ضرورية في المنظمات وأن المؤسسات محل الدراسة مازالت تحتاج إلى تدريب لتطبيق هذا الأسلوب الإداري، كما أن قبول التغير لم يتم بشكل جيد على الرغم من أنه يشكل فرصة لتطوير الرقابة التنظيمية في الشركات التي تمت دراستها، وهذا ما يظهر دور مسؤول الموارد البشرية في المنظمات الذي يقوم بتحفيز الموارد البشرية وتدريبهم وتحسين مهاراتهم.

ب. الدراسات العربية

1. دراسة الباحثين عبير حمد عبد الله الوهيبي وندى بنت صالح بن سعد بن شعيل، "الرشاقة

التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: السيناريوهات المستقبلية"،

مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد

6، العدد 1، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى رسم سيناريوهات مختلفة تهدف لتطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية

مستقبلياً لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في المملكة السعودية، بحيث تم استخدام المنهج

الوصفي المسحي بهدف دراسة الواقع وأسلوب السيناريوهات، حيث تم أخذ عينة عشوائية بلغت

300 فرداً.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لإدارة

الأزمات في مختلف الجامعات الحكومية السعودية ومن وجهة نظر الطلبة تحديداً طلاب الدراسات

العليا جاء بدرجة موافقة متوسطة، كما جاءت درجة تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية جميعها بدرجة

متوسطة، كما قدمت الباحثتان سيناريو مرجعي وإصلاحي وابتكاري لمواجهة الأزمات في إطار

توصيات مختلفة كنشر ثقافة الرشاقة التنظيمية في الجامعات وتبني السيناريوهات الابتكارية.

2. دراسة الباحثة مغاوري هالة أمين، "الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في

التعليم الجامعي المصري"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة

التعليمية، مصر، العدد 10، 2016.

تهدف هذه الدراسة لدراسة المقومات الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق مدخل

الرشاقة التنظيمية في المؤسسة التعليمية، إضافة للتعرف على المفهوم المرتبط بالقدرة المؤسسية في

التعليم الجامعي بصفة عامة والمصري بصفة خاصة وتحديد مختلف معاييرهِ والوصول إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات لتحسين القدرة المؤسسية عن طريق الرقابة التنظيمية لمؤسسة التعليم العالي المصري، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره مناسبا للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر إلزامية مواكبة النظم التعليمية للتغيير برقابة حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة، خاصة أن التعليم الجامعي يهتم بإعداد الكوادر المؤهلة التي يطلبها سوق العمل، بالإضافة إلى دورها في تقديم أبحاث علمية قد تقيد البشرية بالإضافة إلى دورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها.

3. دراسة الباحث جينان مهدي شهيد الدهان، " العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الإستراتيجية المنظمة دراسة تحليلية في شركتي زين وإسبائيل للاتصالات" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015.

تهدف هذه الدراسة لإيجاد العلاقة بين الرقابة التنظيمية والذكاء المعرفي، وتوضيح كيف تساعد هذه العلاقة في تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، باعتبار أن استخدام ذكاء المعرفي يمكن أن يعزز الرقابة المؤسسية للمنظمة، فضلا عن ذلك فإن الذكاء المعرفي يساهم في جمع وعرض وتحليل مختلف المعطيات لمساعدة متخذي القرار في المنظمات على تحديد القرار المناسب، وبالتالي يساعد الرقابة التنظيمية عن طريق الكشف عن أنماط وحالات الزبائن، تحديد الفرص التشغيلية والاختناقات، الكشف عن التغيرات في موجودات وكفاءات مدير الشركات وغيرها، وللإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، استخدم الباحث أسلوب المسح التحليلي باستهداف عينة من المديرين المقدر ب 116 فردا مستخدما عدة أدوات للقياس.

أظهرت نتائج التحليل بأن الرشاقة التنظيمية تؤثر في تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية إيجابياً إذ ترتفع قدرة المتغيرين معا في تفسير التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية أكثر.

4. دراسة الباحث احمد عبد الله امانة الشمري، " العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال الرشاقة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية تحليلية في بعض فروع شركات الاتصالات المتنقلة في العراق"، أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2019.

هدفت هذه الدراسة لتحديد تأثير العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والطاقة الامتصاصية متغيرين مستقلين في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، حيث تم الاعتماد على أبعاد المتغيرات المختلفة للدراسة وذلك بتصميم استبانة لاختبار هذه الدراسة، حيث شملت 169 مديراً من مديري الشركات ورؤساء أقسامها وشعبها ووحدتها، اضافته للمديرين المفوضين للشركات التي حصلت على وكالات حصرية منها موظفي مراكز الخدمات المنتشرة في المحافظات عينة الدراسة في إطار المنهج الوصفي التحليلي، حيث خلصت الدراسة بالتوصل إلى بعض النتائج والتي من أهمها:

أن العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والطاقة الامتصاصية لها تأثير فعال ومعنوي في تعزيز البراعة التنظيمية عن طريق المقدرات المتفوقة للرشاقة الإستراتيجية للمنظمات التي ساعدتها في استدامة تنافسيتها وتفوقها على منافسيها، نتيجة لوجود تأثير قوي لدلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في المعرفة الإستراتيجية والطاقة الامتصاصية في البراعة التنظيمية.

5. دراسة الباحثة بعيليش فائزة، " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية

الجزائرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الإستشفائية"، أطروحة دكتوراه في

علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

لونيسي علي البلدية 2، الجزائر، 2021.

هدفت الدراسة بشكل عام إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات للمؤسسات العمومية

الإستشفائية، من خلال تحديد مدى امتلاك قادة هذه المؤسسات ببعض ولايات وسط الوطن الفلسفة

القيادة الإدارية مع إبراز الأنماط القيادية الغالبة على الممارسات الإدارية، ومعرفة مدى استعدادها

لإدارة الأزمات المختلفة، وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين، ومن أجل التوصل للنتائج

المطلوبة بدأت الباحثة مشكلتها من التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد دور القيادة الإدارية في إدارة

الأزمات بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية؟ ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي

والتساؤلات الفرعية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت أداة الاستقصاء

الموزعة على 120 من الأفراد المتمثلين في (المدرء الفرعيين، المناوبين، رؤساء المصالح،

والمنسقين الشبه طبيين) كما استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار

22 لتحليل بيانات الاستبيان المسترجعة، وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية:

- هناك دلالة إحصائية ضعيفة لعلاقة الارتباط والتأثير للإدارة في إدارة الأزمات.
- لا يوجد دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط والتأثير للإداري القائد في إدارة الأزمات.
- لا يوجد دلالة إحصائية لعلاقة الارتباط والتأثير القائد الرائد في إدارة الأزمات.
- يوجد علاقة ارتباط وتأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية ضعيفة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، واستنتجت الباحثة بأنه يوجد دور ضعيف للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات في

المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية نتيجة وجود متغيرات أخرى لم يشملها نموذج

الدراسة تساهم بشكل ما في التأثير الإيجابي في إدارة الأزمات في هذه المؤسسات.

6. دراسة الباحثة سكري هيبية، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية للاتحاد

تعاونيات الحبوب الجزائر بحسين داي 2016-2019"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية،

تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3،

الجزائر، 2020.

تناولت الباحثة دراسة القيادة الإدارية باعتبارها أهم الدراسات في الفكر الإداري الحديث لكونها

تساهم في إنجاح المنظمة أو فشلها ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية ومن ناحية أخرى لاتصالها

بمختلف الآليات والأساليب التي يتم إتباعها أثناء الأزمات وإدارتها في الاتحاد تعاونيات الحبوب

بحسين داي الجزائر، انطلقت الباحثة في مشكلتها من تساؤل رئيسي وهو: كيف يمكن للقيادة

الإدارية أن تساهم في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟ وما هي الآليات المناسبة لتفعيل ذلك لاسيما

في اتحاد تعاونيات الحبوب بحسين داي الجزائر؟ ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي

والتساؤلات الفرعية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع

البيانات مكونة من 52 سؤال، تم توزيعها على 130 فرض من العينة وتم الاعتماد على 90

استمارة صالحة للدراسة، وتم إجراء كافة اختبارات الصدق والصلاحية عليه بالاعتماد على برامج

التحليل الإحصائي في استخراج الإحصائيات الوصفية من أجل الإجابة على تساؤلات البحث،

وتوصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

- وجود قيادة إدارية فعالة في إدارة الأزمات في اتحاد التعاونيات الحبوب بالجزائر نتيجة

التعاون الموجود بين القائد والمرؤوسين، مع وجود التفاوض في العمليات المتعلقة بإدارة الأزمات.

- وجود فاعلية في الاتصال داخل الاتحاد التعاونيات الحبوب الجزائر بالمستوى المطلوب وذلك راجع لقاده اتحاد الحبوب الذين تتوفر لديهم قنوات الاتصال مع المستويات المختلفة وفروع اتحاد تعاونيات الحبوب الجزائر وعلاقاتها مع الجهة الوصية، واعتبار أن الاتصال هو محرك نجاح هذه المنظمة وأمر مهم لتفادي الأزمات.

- وجود ثقافة القرار واتخاذ القرارات الصحيحة من طرف القيادة الإدارية وخاصة في إدارة الأزمات في اتحاد التعاونيات الحبوب الجزائر وذلك نتيجة دعامة تفعيل الاتصال.

7. دراسة الباحث معزز جاسم محمد الربيعي، " الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية"، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

تناول الباحث في هذه الرسالة توضيح التأثير والارتباط بين الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير معتمد لقيادات من وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في مقر وزارة الداخلية العراقية.

وقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث اعتمد على المنهج التحليلي الوصفي بهدف تحقيق النتائج المطلوبة حيث تم اختيار عينة من قيادات الوكالة، إذ تم تقسيم المدراء التي أجريت عليهم الدراسة إلى 6 مدير عام، 37 مدير مديرية و 247 مدير قسم، ومن بين مشاكل الدراسة وعدم ضعف الرؤية الإدراكية لعينة الدراسة للعلاقة ما بين المتغيرين المستقل والمعتمد، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم استخدام عدد من البرامج والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

من بين الاستنتاجات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية بين الرقابة الإستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، نتيجة للعلاقة الإيجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع.

8. دراسة الباحث عبد الرحيم المعايطة، " أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2019.

تهدف هذه الدراسة لقياس أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة والتي حددها الباحث في (القدرة على استغلال الفرص، المرونة، السرعة والتكيف مع البيئة) على إدارة الأزمات بأبعادها (قبل حدوث الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في شركة تكنولوجيا المعلومات في الأردن، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث والأسئلة الفرعية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، حيث قام بتصميم استبانة موجهة للعاملين كأفراد عينه الدراسة وتم تحليلها وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تكون مجتمع الدراسة من 272 فرض مكونه من المدراء ونوابهم في الشركة محل الدراسة.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية بأبعادها على أداء الأزمات بأبعادها المختلفة في شركة تكنولوجيا المعلومات في الأردن، ومن التوصية التي اقترحها الباحث لإدارة شركة تكنولوجيا المعلومات في الأردن على تمكين العاملين فيها ومنحهم المزيد من الصلاحيات خاصة عند حدوث الأزمات لاتخاذ القرارات المناسبة وتحفيزهم لتقديم الأفكار المبدعة والخالقة لتعزيز قدرة هذه الشركات على التكيف مع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي التعامل الجيد مع الأزمات التي تواجهها بجميع مراحلها.

9. دراسة الباحثة ليث محمد جعفر الزبيدي، " المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات:

الدراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد"، رسالة

ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في مرونة رأس

المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة التوسع في إدارة الأزمات في أبعادها اكتشاف إشارات

الإنذار الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، والتعلم على مستوى مديرية مكافحة إجرام بغداد، من

أجل الإجابة على عدة تساؤلات أهمها تحديد تأثير المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات على

مستوى مديرية مكافحة إجرام بغداد ومن أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث أداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمعه للبيانات

المتعلقة بالميدان التطبيقي للدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة عدد 85 فرض من القيادات الأمنية الذين

تمثلوا برؤساء الأقسام ومعاونيهم ورؤساء الشعب في مديرية مكافحة إجرام بغداد كما استخدم

الباحث عدة برامج لتحليل البيانات أهمها SPSS حيث توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

تعمل المرونة الإستراتيجية على تمكين القيادات الأمنية من توجيه معارفهم ومهاراتهم اتجاه

التغيرات المحيطة بالمنظمة والتكيف مع ظروفها البيئية، فضلا عن وجود تأثير ذي دلالة معنوية

المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، كما توصلت الإدارة لمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة

تناسق فلسفة وعمل مديرية مكافحة إجرام بغداد مع أبعاد المرونة الإستراتيجية والعمل على تنميتها

ايجابيا للنجاح في إدارة الأزمات.

10. دراسة الباحث رمزي محمد نادر سليم أبو هلال، " أثر رشاقة التنظيمية في الأداء

المؤسسي المؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية: المحافظة الجنوبية"، رسالة ماجستير

في الإدارة والقيادة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2021.

هدفت الدراسة لتعريف الأثر الناجم عن الرشاقة التنظيمية على الأداء المؤسسي في المؤسسات

الإعلامية المرئية العاملة في المحافظة الجنوبية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

بهدف الإجابة على الإشكال الرئيسي للبحث، كما تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

بهدف الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات

الإعلامية المرئية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية محل الدراسة، وبلغ عدد المؤسسات خمس من

بينها (فلسطين، الأقصى، فلسطين اليوم، الكوفية، القدس اليوم) رئيسية ليكون عدد العاملين فيها

130 موظف ومن أجل معالجة المعلومات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر وجود اتجاهات ايجابية بين أفراد مجتمع

الدراسة نحو أبعاد الرشاقة التنظيمية ما يؤكد إدراكهم وممارساتهم لها، اضافة أن ابعاد الرشاقة

التنظيمية تؤثر تأثيرا جوهريا ودالة إحصائيا في تحسين الأداء المؤسسي، وتفسر ما نسبته 61، من

مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بالمؤسسات الإعلامية المرئية بالمحافظات الجنوبية، ومن

بين أهم التوصيات التي نصت عليها الدراسة نذكر ضرورة استمرار التبنّي الإداري العليا لمفهوم

الرشاقة التنظيمية بأبعادها في المؤسسات التي كانت محل الدراسة نظرا لأهميتها في المساهمة في

استمرار بقاء وتنمية المؤسسات ومراقبة التغيرات البيئية مع البحث عن مصادر تمويل إضافية

لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسة، وتطوير أدوات رصد قياس الحركة وتميز المؤسسات المنافسة،

وأدوات أخرى كأدوات قياس رأي الجمهور وتلبية رغباته.

11. دراسة الباحثة كسيلي سلمى، " إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمختلف الأطر النظرية لإدارة الأزمات التنظيمية والتعرف على ضرورة تطبيق المنهج العلمي الذي تقوم عليه هذه الإدارة وكيفية تطبيقها، ومن جهة أخرى إلى لفت نظر المسيرين في المؤسسة الجزائرية والاهتمام بالمنهج الذي تقوم عليه إدارة الأزمات التنظيمية، بدأت الباحثة موضوعها بإشكالية رئيسية تمثلت في ما هي المنهجية التي تعتمدها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز في التعامل مع أزماتها، ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية استخدمت الطالبة منهج دراسة الحالة وذلك باختيار مؤسسة من المؤسسات الجزائرية من أجل معرفة المنهجية التي تتبعها في إدارة أزماتها، ومن مصادر المعطيات التي اعتمدتها الباحثة نذكر القوانين ووثائق المؤسسة إضافة للمجلات والتقارير وموقع الشركة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تطبق المنهج العلمي في إدارة الأزمات، والذي يعتمد على الجانبين الوقائي والعلاجي في حل الأزمات وكذا إدارة الأزمة في كل مراحلها، وما ساعدها على ذلك هو وجود ثقافة تنظيمية بها تسمح لها بمعرفة المنهج السليم في التعامل مع الأزمات، وهذا ما يبرز نمط تسييرها الذي يعتمد على مواجهة مختلف المواقف مهما كانت حدتها، وذلك نظرا لانشغالها في قطاع يحتاج ويستوجب معرفة مثل هذه المناهج في التسيير من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها وخاصة شرعيتها.

12. دراسة الباحث صدام اسود عواد الجبوري، " الارتجال التنظيمي وأثره في إدارة الأزمات:

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينه من القيادات الأمنية العاملة في قيادة شرطة محافظة

شرطة كربلاء المقدسة"، رسالة ماجستير الاستراتيجي الأمني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2020.

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الارتجال التنظيمي الذي تمارسه شرطة محافظة كربلاء عن طريق أبعاده المختلفة في إدارة الأزمات التي تواجه شرطة المحافظة، حيث تم في هذا البحث تصميم استبانة لجمع المعلومات لتجمل العينة عدد أفرادها 220 من الضباط من رتبة رائد فما فوق، تم اختيار العاملين في قيادة شرطة محافظة كربلاء بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع حجمه 497 فرد حيث استخدم الباحث ومن أجل الإجابة على الإشكال الأساسي للبحث برنامج SPSS.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن ابعاد الارتجال التنظيمي تؤثر في كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات وان الارتجال يرتبط ارتباطا كبيرا مع مراحل الأزمة التي تتطلب التحرك السريع واتخاذ قرارات فورية للحد من الأزمة.

ج. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد مراجعة مختلف الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات، نجد أنها استطاعت تسليط الضوء على أهم العوامل ذات التأثير الايجابي أو السلبي على الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات في القطاع الخاص والقطاع العامة، خاصة فيما يتعلق بدور الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات بشكل مباشر ومتربط، فضلا عن اهتمام معظمها بكل متغير على حدى، حيث نجد بأن بعض الدراسات ركزت على أبعاد الرشاقة التنظيمية باعتبارها أهم ركائزها ومميزاتها، وكذا المفاهيم المعاصرة لهذا الأسلوب الإداري الحديث، في حين ركزت دراسات أخرى على توضيح الدور الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية في حياة المنظمة بصفة عامة، وكيف

تساهم في تخطي مشكلة القدرة على التنبؤ واستشعار البيئة والعناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في المنظمة التي تتصف بالرشاقة، والتي حددت بأشكال مختلفة من دراسة إلى أخرى.

وفيما يخص موضوع إدارة الأزمات فقد ركزت بعض الدراسات على مراحل إدارة الأزمات، ومدى جاهزية المؤسسات واستعدادها لمواجهة الأنواع المختلفة للأزمة مع توضيح المهام الأساسية التي يقوم بها الإداري قبل وأثناء وبعد الأزمة، مع تحديد أهم المتطلبات الأساسية وأبعاد إدارة الأزمات كالكشف الإنذار، الاستعداد والوقاية والتعلم ...

وعلى هذا الأساس، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم مراجعتها في عدة نقاط أبرزها:

- تركز الدراسة الحالية على قطاع التعليم العالي الجزائري بمؤسساته وجامعة خميس مليانة انموذج عكس باقي الدراسات التي ركزت على قطاعات أخرى وأجريت في بلدان، فإن هذه الدراسة ركزت على البيئة المحلية المتمثلة في دراسة كيفية تفعيل إدارة الأزمات في جميع مراحلها (مرحلة قبل الازمة، مرحلة اثناء الازمة، مرحلة ما بعد الازمة) عن طريق الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات) في قطاع التعليم العالي في الجزائر وجامعة خميس مليانة نموذجا.

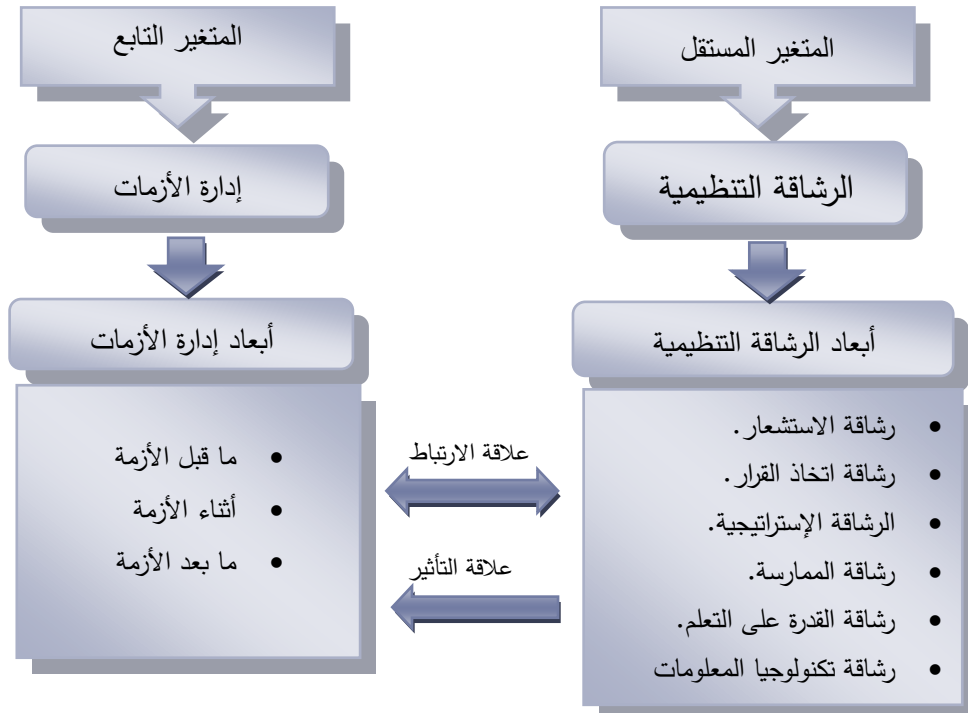
- الكشف عن واقع إدارة الأزمات وفعاليتها بجامعة خميس مليانة كواحدة من مؤسسات التعليم العالي الجزائري.

- الكشف عن واقع الرقابة التنظيمية بجامعة خميس مليانة كأحد مؤسسات التعليم العالي الجزائري.

- تتسم هذه الدراسة بمحاولة إيجاد بعض الحلول والاقتراحات لتفعيل إدارة الأزمات والكوارث عن طريق الرقابة التنظيمية في قطاع التعليم العالي وجامعة خميس مليانة نموذجاً.
- التركيز على مختلف أبعاد الرقابة التنظيمية متناسبة مع القطاع العام وقطاع التعليم العالي، وربطها بمختلف مراحل إدارة الأزمات الأساسية.
- دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) بجامعة خميس مليانة.
- دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) وأبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) بجامعة خميس مليانة.
- دراسة أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً على إدارة الأزمات بصفة عامة في جامعة خميس مليانة.
- دراسة أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً على مرحلة ما قبل الأزمة في جامعة خميس مليانة.
- دراسة أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً على مرحلة أثناء الأزمة في جامعة خميس مليانة.
- دراسة أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً على مرحلة ما بعد الأزمة في جامعة خميس مليانة.
- بناء أداة الدراسة تتماشى مع طبيعة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لقياس متغير الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة وإدارة الأزمات.

- من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية استطاع الباحث إثراء الجانب النظري للدراسة، والتعقيب عليها، إضافة لبناء أداة الدراسة المستخدمة، ومن ثم بناء نظرة شاملة للدراسة الحالية من جانبها النظري والتطبيقي.
- كما ساهمت الدراسات السابقة في تمكين الباحث من اختيار الأبعاد المتعلقة بالرشاقة التنظيمية والتي تتماشى مع قطاع التعليم العالي والمرافق العمومية.
- ومن أجل الإجابة على الأسئلة الموضوعية والتأكد من صحة الفرضيات تم بناء النموذج التالي، والذي يحدد متغيرات الدراسة الرئيسية، حيث يتمثل المتغير المستقل في الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، اتخاذ القرار، الرشاقة الإستراتيجية، الممارسة والتطبيق، القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات)، بينما يتمثل المتغير التابع في إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة).

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

9. تقسيمات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بجوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل ميداني.

يغطي الفصل الأول مختلف الجوانب النظرية لمتغير إدارة الأزمات من مفاهيم وأهمية واستراتيجيات ومختلف العناصر المرتبطة بها، تم تقسيمه لثلاثة مباحث بحيث يتضمن المبحث الأول ماهية إدارة الأزمات، يليه المبحث المخصص لعرض جوانب مختلفة من إدارة الأزمات في المؤسسة كالمطلوبات وغيرها، بينما المبحث الأخير يعرض الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات كمدخل للفصل الموالي.

وتم تخصيص الفصل الثاني للمتغير المستقل المتمثل في الرقابة التنظيمية وتوضيح كل الأمور النظرية المتعلقة بها، يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، أولهم مبحث يستعرض المدخل العام للرقابة التنظيمية، يليه مبحث أساسيتها كأبعادها الأساسية، وفي الأخير المبحث الذي يحدد العلاقة التي تجمع الرقابة التنظيمية مع إدارة الأزمات.

أما الفصل الثالث فيركز على مختلف جوانب فاعلية إدارة الأزمات في ظل الرقابة التنظيمية مع عرض عدة تجارب ونماذج، قسم هذا الفصل لثلاثة مباحث، الأول يستعرض الدور الذي تلعبه القيادة الرشيدة كجزء أساسي من الرقابة التنظيمية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات، أما المبحث الذي يليه يعرض مجموعة النماذج المتعلقة بالرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات لتوضيح كيفية تطبيقهما في المؤسسات، بينما المبحث الأخير يوضح مختلف التجارب المتعلقة بتطبيق إدارة الأزمات بالمؤسسات والرقابة التنظيمية مع توضيح نقاط تقاطعهما التي تظهر العلاقة الموجودة بينهما.

أما فيما يخص الفصل الرابع فقد تم من خلاله تناول واقع متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات في جامعة خميس مليانة من أجل الإجابة على الأسئلة الموضوعة والمصادقة على صحة الفرضيات وبالتالي التوصل لمجموعة النتائج، الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بالدراسة، تم تخصيص المبحث الأول لتقديم قطاع التعليم العالي الجزائري إضافة للتعريف بجامعة خميس مليانة محل الدراسة، وفي المقابل يعرض المبحث الذي يليه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وخصص المبحث الأخير لعرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: الإطار
المفاهيمي لإدارة الالتزامات
والكوارث

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والكوارث

تمهيد

انطلق الفكر الإداري من فكرة النظام المغلق الذي لا يركز على المحيط التنظيمي، معتبرا إياه عنصرا لا يؤثر في المنظمة ولا تتأثر به، لكن مع مرور الوقت اتضح بأن البيئة التنظيمية تتميز بتغيرها السريع خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز بكثرة الأزمات، مما يستدعي وجود آليات تجعل المنظمة قادرة على التصدي لتلك التغيرات بما فيها الأزمات التي قد تلحق بالمنظمة عدة أضرار تجعلها عاجزة عن الاستمرار في النمو والبقاء تحت السيطرة، وهو ما جعل القادة والمديرين في مختلف مستويات الإدارة الخاصة والإدارة العامة يهتمون بالأزمات، باعتبارها عنصرا فعالا يعمل على التخطيط من أجل المعالجة والوقاية من كل التغيرات التي تعتبر مصدرا للاضطراب، من خلال وضع مختلف السيناريوهات والسياسات والمعايير الإستراتيجية، مع الحرص على التنسيق بين مختلف الوحدات الوظيفية للمنظمة، وحشد الموارد اللازمة.

وعلى هذا الأساس، فإن إدارة الأزمات تساهم بشكل كبير في تقليل الخسائر، كما تساعد المؤسسة على التعلم باستمرار، خاصة بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت عاملا مهما لتطوير الإدارة بصفة عامة وإدارة الأزمات والكوارث خاصة.

انطلاقا مما سبق تأتي أهمية هذا الفصل في تحديد كل الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة الأزمات في المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث أساسية، أولها ماهية إدارة الأزمات بما فيها تحديد الجوانب النظرية للأزمة، أما المبحث الثاني يهدف لتوضيح المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسة، يليه المبحث الثالث الذي يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة الأزمات الحديثة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

سيتم التركيز في هذا المبحث على جانبين أساسيين، أولهما التطرق إلى الأزمة باعتبارها العنصر الفاعل الذي جاءت من أجله إدارة الأزمات والكوارث بدءاً من تعريفها والمفاهيم المتشابهة معها، دورة حياتها وأسبابها وأنواعها، إضافة لمتطلبات التعامل معها وأبعادها والمناهج المستخدمة لتشخيصها مع توضيح الآثار المترتبة عنها، أما في الجانب الثاني سوف نتطرق لماهية إدارة الأزمات وتوضيح نشأتها، وما قدمه من تعريف مختلف الباحثين لتوضيح معناها الأساسي وتحديد أهدافها وأهميتها.

المطلب الأول: مدخل عام للأزمات والمفاهيم المرتبطة بها

قدم الباحثون الأزمة التي هي أساس وجود إدارة الأزمات، من زوايا مختلفة، سنحاول هذا المطلب معالجة مختلف هذه الجوانب الأساسية للإطار النظري المتعلق بالأزمات والتي من بينها التعريف، والمصطلحات المتشابهة، إضافة لدورة حياتها وأسبابها وأنواعها، مع التطرق لمتطلبات التعامل معها وأبعادها والمناهج المستخدمة لتشخيصها والآثار المترتبة عنها.

أولاً: مفهوم الأزمات

يأخذ تعريف الأزمات عدة اتجاهات، وهذا راجع للمجال الذي ينتمي إليه كل باحث تطرق لهذا الموضوع، ومن أجل الوصول للتعريف الذي يتناسب مع دراستنا سنتطرق للتعريف التالية:

1. تعريف الأزمة في اللغة: الأزمة من أَرَمَ أَرَمًا، وأزوما عليه بفيه أي عضه والعام عليهم

اشتد قحطه، والأزمة تعني الأكلة الواحدة، والشدة والقحط جمعها إَرَمَ وأزمات، والأزمة في علم الطب هي نهاية فجائية تحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة، أو الحُمى كالتيفوس، وهبة حادة

في سير مرض مزمن، وفي علم الأحياء دور اضطراب أحيائي كالبلوغ¹، ويقال المأزم أي الطريق الضيق بين جبلين، ومنه قيل لموقع الحرب مأزم لضيق المجال وعصر الخلاص²، ومنه يمكن القول بأن الأزمة في اللغة تعني الموقف الصعب المرتبط بفترة زمنية وظرف معين.

ويرجع أصل الأزمة (Crisis) في اللغة الإنجليزية إلى الكلمة اللاتينية (Krinein) وتعني أن تقرر في وقت صعب يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة³، هذا و تتكون كلمة الأزمة في اللغة الصينية من حرفين Ji-Wet حيث تمثل Wet الخطر المصاحب للأزمة والجزء الثاني Ji يمثل الفرصة وهو أيضا مصطلح مستمد من الكلمة اليونانية krino التي تعني القرار وتقر⁴.

2. **الأزمة اصطلاحاً:** تتعلق الأزمة بعدة مجالات، فينظر إليها في علم الاجتماع على أنها خلل يفقد التوازن في عناصر النظام الاجتماعي نتيجة لوجود عدة أسباب تتعلق بالمجال الاجتماعي كتغير القيم⁵، وبعد انتقال المصطلح لمختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموعة الظروف والأحداث غير المبرمجة أي الفجائية التي تسبب في ظهور عدة تهديدات واضحة للوضع الحالي لكل منظمة،

¹ جرجي شاهين عطية، معجم المعتمد فيما يحتاج إليه المتأدبون والمنشؤون منه متن اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2007، ص14.

² القيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، مكتبة لبنان، لبنان، 1987. ص 67.

³ بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2014، ص41.

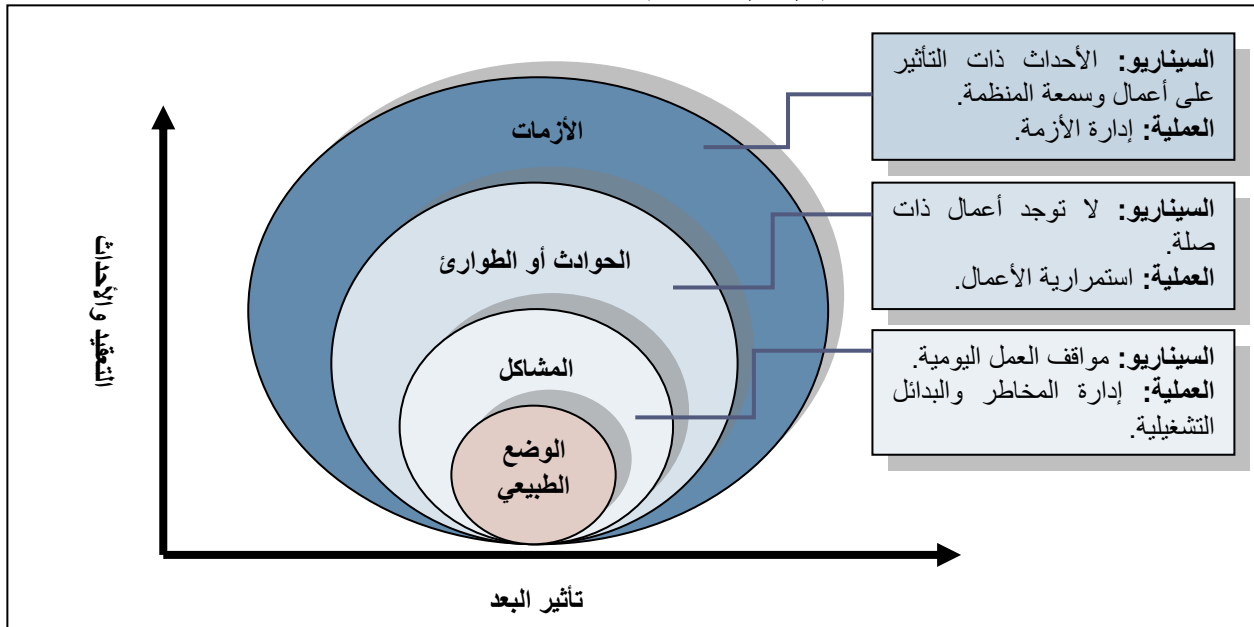
⁴ Devlin, S. Edward, Crisis Management Planning And Execution, Taylor & Francis Group, United states of America, 2007, p09.

⁵ السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص31.

مؤسسة، فرد، أو الإدارة نفسها¹، و نستعرض فيما يلي مختلف تعاريف مفهوم الأزمة المتعلقة بالمجال الإداري والتي من أهمها:

يمكن اعتبار الأزمة ظاهرة وحدث ذو تأثير كبير يهدد بقاء المنظمة في ظل غموض الأسباب واتساع التأثيرات وقلة وسائل الحلول مع اعتقاد وجوب اتخاذ القرارات بسرعة²، كما أن هذه التغييرات لها درجة متزايدة من التعقيد قصد التأقلم معها³، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): مفهوم الأزمة وفقا لدرجة التعقيد



Source : Taba, Sara Cristina Magalhaes, **Crisis communication in catastrophe situations : the of Pedrógão Grande fire**, Doctoral Thesis, University of Tras - osmontes And Alto Douro, 2019, p6.

¹ بسيوني الوكيل، إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، المجلة الإدارية، المجلد 62، العدد 3، القاهرة، مصر، 2006، ص42.

² Person, C.M & Clair, J.A, **Reframing management crisis**, Acadimy of management review, Vol 23, No 1, 1998, USA, P60.

³ Taba, Sara Cristina Magalhaes, **Crisis communication in catastrophe situations : the of Pedrógão Grande fire**, Doctoral Thesis, University of Tras-os-montes And Alto Douro, Portugal, 2019, p6.

كما أن هناك من ركز في تعريف الأزمة على جانبين أساسيين:¹

– **التهديد:** يصاحبه عدم الاستقرار في القيم والموارد والأهداف للمنظمة وأصحابها.

– **ضغط الوقت:** الوقت مرتبط بالضغط وبدرجة التعقيد.

ومن جهة أخرى تتضمن الأزمة مجموعة المواقف والحالات والعمليات والقضايا التي تحدث حالة جديدة يواجهها متخذ القرار في المنظمة بأنواعها المختلفة، وتستوجب محاولة السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.²

ومما سبق ذكره، نلاحظ أن اغلب التعاريف تتشارك في مجموعة من النقاط التي من بينها أن الأزمة مشكل يؤثر على سيرورة الأعمال في المنظمة، تحدث نتيجة ظروف غير متوقعة أو مفاجئة مؤدية لحالات جديدة واستثنائية، وتتطلب عمل قيادي وإداري يساهم في صنع القرارات المناسبة في فترات زمنية قصيرة³، وقد تختلف في نقاط أخرى وفقاً لأراء الباحثين.

وعليه، يمكن القول بأن الأزمة بشكل عام هي حالة غير عادية تمر بها المنظمات بكل أنواعها، وتتطلب جهود مختلفة للسيطرة عليها والخروج منها بنجاح، فهي حالة عادية في المجال الإداري لأنها تتعلق بالتغيرات البيئية في محيط المؤسسات سواء الداخلي والخارجي إلى أنه من الضروري اعتبارها فرصة لتطوير مهارات المنظمات والتميز.

¹جلدة سليم بطرس، الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 18، 19.

²ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1984، ص 19.

³محمد سهيل المطيري، إدارة الأزمات: في المؤسسات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2023، ص 19.

3. **خصائص الأزمات:** قدم الباحثون عدة خصائص تتميز بهم الأزمات، قصد الإلمام بالتعريف الشامل لها، ومن بين أهم هذه الخصائص، نذكر ما يلي:
- **التهديد:** يعني الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف حالياً أو مستقبلاً بحيث تتعدد مصادره فقد تكون داخلية أو خارجية.¹
 - **المفاجأة والسرعة:** قد تحدث بشكل مفاجئ أو غير مفاجئ، إلى أنها تستوجب سرعة التعامل معها واستخدام ما تم التخطيط له قبل حدوثها.²
 - **ضيق الوقت:** إن عملية الاستجابة للآزمة تتعلق بوضع قرارات حاسمة ومناسبة في مدة زمنية قصيرة قبل تطورها، وهذا راجع لنوع الآزمة ودرجة تعقيدها.³
 - **نقص المعلومات وعدم دقتها:** يصاحبها عدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار وقد يسبب له صعوبة تحديد الحلول المناسبة⁴، فكمية المعلومات تتعلق بدرجة المعرفة، وقيمتها تتعلق بمدى قدرتها على تخفيض المخاطر.⁵
 - **حدث ضد طبيعة الأشياء:** أي أنها نقطة تحول جوهرية مبنية على الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.⁶

¹ محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، 2005، ص 09.

² السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 75.

³ محمد نصر مهناء، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 247.

⁴ رجب عبد الحميد، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 2008، ص 10.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 10.

⁶ حسن عماد مكاي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2007، ص 51.

- **ظهور عدة مشاكل:** يصاحب الأزمات عدة مشاكل من بينها فقدان العلاقات الاجتماعية في المنظمة الذي تصاحبه اللامبالاة ومشاكل الأخرى حسب طبيعة كل أزمة.¹
- **ردة الفعل:** أي تتطلب التصرف المباشر، وضرورة التحرك والبحث عن الحلول.²
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إدراج خصائص أخرى مكملية لمفهوم الأزمات كما يلي:
- أحداثها سريعة وديناميكية تحدث في ظل محدودية الوقت؛
- تختلف أسبابها وعواملها وحتى عناصرها؛
- يصاحبها القلق، وهي نقطة تحول مهمة في حياة المنظمة في ظل الأحداث السريعة؛
- هي عبارة عن تعبير يتميز بالنسبية، يختلف معناه من منظمه لأخرى؛
- تحدث عم الاستقرار بالنسبة للمنظمة، وقد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية حسب كل حالة وظرف، وقد تفقد فيها زمام السيطرة؛
- قد تسبب ضعف في الطاقات والموارد نتيجة التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها؛
- مواجهه الأزمة يعد واجبا مصيريا يستوجب ممارسة أنماط تسيير جديدة ويجب دائما الاستعداد لها ومواجهاتها.³

4. المفاهيم المتشابهة مع الأزمة

سوف نركز في هذا الجزء على مختلف المصطلحات المتشابهة مع الأزمة والتي تختلف في تفاصيلها وخصائصها، إضافة للتعرف على العلاقة التي تجمع الازمة بالكارثة.

¹ خالد تلعيث، دور القيادة في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010، ص ص23، 24.

² رجب عبد الحميد، مرجع سابق، ص81.

³ عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص105، 106.

أ. المصطلحات المماثلة للآزمة: تعددت المفاهيم المتشابهة مع مصطلح الآزمة، فهناك من هو قريب لها في المعني ويختلف في التفاصيل وهناك مصطلحات تختلف تماما معها، حيث سنتطرق في هذا الجزء إلى تحديد تلك المفاهيم والتي من بينها ما يلي:

– **المشكلة: (Problem)** هي أساس الوصول لحالة غير مرغوب فيها، وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تتطور وتؤدي إلى أزمة، بحيث هي من مسبباتها لكنها لا تمثل الأزمة بحد ذاتها.¹

– **الكارثة (Disaster):** تمثل التغيير المفاجئ، ذو اثر حاد أو تدميري، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن وبذلك تعد الكارثة سببا للآزمة.²

ومن التعاريف الأخرى للكارثة نجد بأنها اضطراب خطير في أداء المجتمع ينطوي على خسائر مختلفة قد تكون مادية، أو بشرية أو حتى اقتصادية أو بيئية واسعة النطاق، تتجاوز قدرة المجتمع المتضرر على التعامل مع استخدام مواردهم الخاصة ومنها الكوارث الطبيعية كالزلازل، الصواعق...³ قد تختلف في بعض التفاصيل كطرق التنبؤ بها.

– **الصراع (Conflict):** يحدث بسبب العلاقات الاجتماعية التي قد تكون صراعات فردية سببها الكراهية الشخصية أو الاختلافات، أو جماعية داخل مجموعات أسبابها مختلفة كالعرق أو

¹سلام عبد الرحيم المعايطة، أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن، 2019، ص28.

²نفس المرجع السابق، ص28.

³Nogueira Jose Helane Matos, A crisis management framework for interpol to manage Transsnational disosters, thesis submitted in accordance with the requirements of the unisersity of liverpool for the degree of doctor of business administration, 2016, p31.

الجنسية وغيرها، أو بين مجموعات تنشأ بسبب الاختلافات بين المجموعات والفرق والإدارات وقد يصل الصراع إلى المنظمات وهو نطاق أكبر للنزاعات بين المنظمات.¹

– **الحادث (Incident):** هو شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور انتهائه وقد تتجم عنه الأزمة، لكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون فقط احد نتائجه.²

– **الحدث (Event):** شيء نادر أو بالغ الأهمية يقع في البيئة الطبيعية أو التي تم تطويرها بواسطة الإنسان يؤثر سلباً على الحياة البشرية وقد يتسبب في حدوث الكارثة.³

– **القوة القاهرة (Force Majeure):** هو ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم به، ويشترك مفهومها مع الأزمة بكونهما يخرجان عن سيطرة أصحاب القرارات ويصعب التحكم بهما إلى أن المفهوم لا يعبر عن الأزمة.⁴

– **النكبة (The Nakba):** تعبر عن مصيبة مؤلمة من مصائب الدهر تلحق الأضرار بالإنسان على عدة مستويات من بينها المستوى المادي، المعنوي أو البشري.⁵ وتشير للكارثة.

– **الصدمة (Shock):** هي شعور غير متوقع ومفاجئ وقد تكون إحدى أعراض الأزمة.⁶

¹Mustafa Saschid Berani Fotos et Berisha Hadjin, Managing organizational and social research, Vol 09, No 1, 2019, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3/0/>

²البليسي محمود علي محمد، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2012، ص14.

³القهوجي صائب، إدارة الأزمات والكوارث المعاصرة، مركز الدراسات الإستراتيجية، دمشق، سوريا، 2010، ص31.

⁴الخضري نجلاء وهاشم محمد، فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017، ص72.

⁵مسعود جبران، معجم الرائد: معجم لغوي عصري، الطبعة السابعة، دار العلم للملايين: مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان، 1992، ص820.

⁶جعفر الزبيدي، المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص70.

– **الخلاف (Disagreement):** يشير إلى وجود حالة من المعارضة وعدم التفاهم وهو احد عوامل ظهور الأزمات خاصة إذا لم يعالج.¹

– **الطوارئ (Emergency):** هي عبارة عن خطر مباشر على الصحة، الحياة والممتلكات تتطلب تدخلا سريعا.² تعتبر إنذار استعجالي.

– **المخاطر (Risks):** يشير المصطلح إلى إمكانية حدوث خسارة أو التعرض للأذى وعدم التأكد نتيجة حالة الشك. كما تجدر الإشارة انه هناك علاقة قوية بين المخاطر والأزمات نتيجة الأضرار المترتبة عن حدث معين.³

من خلال ما سبق يمكن القول بان الأزمة لها مسببات كثيرة من بينها الحادث، الصراع، الخلاف والمشكلة...، كما أن لها نتائج مختلفة كالصدمة وغيرها، ومنها ما يعبر عن مدى صعوبة الموقف كالنكبة والكارثة التي قد تنتج بسبب قوى الطبيعة أو عن تصرفات الإنسان، إلا أن مفهوم الأزمة يشمل مختلف المصطلحات السابقة.

ب. علاقة الأزمة بالكارثة

هناك ارتباط كبير بين الأزمة والكارثة، حيث أن الأزمة يمكن أن ينتج عنها كارثة أو مجموعة من الكوارث والعكس صحيح، كما يتبين فيما يلي:

– **الأزمة قد ينتج عنها كارثة:** ومن أمثلة ذلك: أزمة الصراع المسلح بين دولتين واختراق إحدى طائرات الدولتين وقصف مصنع يتسبب في حدوث خسائر في الأفراد والممتلكات مما يسبب كارثة.

¹ جعفر الزبيدي، نفس المرجع، ص71.

² عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، العراق، 2012، ص18.

³ محمد سهيل المطيري، مرجع سابق، ص165.

– كارثة قد ينتج عنها أزمات: كحدوث زلزال مدمر يقضي على العديد من مساكن الأفراد ويتسبب في تشريد الآلاف منهم وفقدانهم لمساكنهم وأموالهم قد ينتج عنه العديد من الأزمات¹.

تأسيسا على ما تقدم، يمكن أن نلاحظ بأن الأزمة هي عبارة عن مفاجأة تصاعدية ووقوع الحدث يكون تصاعديا، يمكن السيطرة عليها لرفع التهديد أو التقليل من حدته من خلال عمليات التفاوض وغيرها، بينما الكارثة هي عبارة عن مفاجأة كاملة، وقوعها يكون كاملا ولا يمكن التدخل فيها ولكن يمكن التخفيف من أثارها، كما يمكن الاستنتاج بأن الأزمة سواء كانت سببا لحدوث الكارثة أو كانت ناتجة عن كارثة يمكن البحث عن حلول لها من أجل تجنبها أو معالجتها.

المطلب الثاني: مدخل عام لإدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات علما متقدرا، وأحد التخصصات الأساسية في علوم التسيير ومجالا ضروريا لكل منظمة تعمل على مواجهة بيئتها داخليا وخارجيا، حيث تم تخصيص هذا المطلب من أجله تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات بعد التطرق لنشأتها وتطورها.

أولا: نشأة إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من المصطلحات الحديثة التي كانت في الأصل تسمى بمسميات أخرى عبر العصور الماضية مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة أو حتى حسن الإدارة... وترجع أصول هذا المصطلح للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وزادت أهميتها في عصر أسلحة الدمار الشامل النووية والبيولوجية الكيماوية.

¹أشرف السعيد احمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2013، ص 22، 23.

وتعتبر فترة الستينات مرحلة الاهتمام الفعلي بهذا المصطلح من الجانب الأكاديمي ودخوله لعلم الإدارة كما قال روبرت ماكنمارا (Robert Mankamara) وزير الدفاع الأمريكي في تلك الفترة جملة الشهيرة: "لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما فن إدارة الأزمات فقط"¹، وهو ما يشير لأهمية هذا العلم في العصر الحالي.

لقد زاد اهتمام الباحثين بهذا العلم خاصة في العشرين سنة الأخيرة من القرن 19، وذلك في إطار توسيع المجال المعرفي لهذا المجال من خلال دراسة التجارب وتحليلها ووضع أسس دقيقة وتطوير الأبحاث والدراسات باستمرار، ومن بين أهم رواد هذا المجال نذكر: هوليش (Holusha) سنة 1988، اليزون (Allison) سنة 1981، ميلر (Miller) سنة 1988، بيرو (Perrow) سنة 1984، ميتروف (Mitroff) وفنك (Fink) سنة 1986 إضافة لآخرين كل وفقا لمنهجه ومجال اهتمامه²، وعليه فقد أصبح هذا المجال يتميز بكيفية إدارة الازمة ومعرفة اتجاهاتها وكيفية التعامل معها من خلال القضاء عليها او عن طريق تغيير مسارها بشكل يخدم مصلحة المؤسسة.³

فتاريخيا ارتبطت إدارة الازمة بشكل كبير مع الإدارة العامة ويعود ذلك لما تتعرض اليه الدول من أزمات بشكل مستمر والذي يتطلب إيجاد حلول مثل مختلف الكوارث الطبيعية والحروب بأنواعها المختلفة، الاوبئة وغيرها.⁴

¹العيداني حبيبة، محاضرات في مادة إدارة الأزمات، مطبوعة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2019، ص30.

²نفس المرجع السابق، ص31.

³Jonathan Bundy, Crises and crisis management integration, Journal of management, Arizona State University, 2017, P2.

⁴عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1997، ص251.

ومن جهة أخرى، أدركت المنظمات الأخرى ضرورة الاستفادة من قدرات هذا النوع من الإدارة، كقدرتها على تحقيق التغلب على الازمات والسيطرة عليها والتعامل مع الاحداث بفعالية، خاصة ان البيئة التي تنشط فيها أصبحت تشهد زيادة كبيرة في الازمات منها ما هو من صنع الانسان ومنها ما هو طبيعي لا دخل للإنسان فيه.¹

اختصارا لما سبق، يمكن القول بان علم إدارة الأزمات كباقي العلوم الأخرى، له قواعد وأسس تميزه من خلال الإسهامات التي قدمها عدة باحثين بغية تطوير تلك المعارف والتطبيقات خاصة بعد دخول هذا العلم مجال العلوم الإدارية، حيث أصبح محورا أساسيا في التحكم بالأحداث المفاجئة، المتسارعة مستخدما المعلومات كأساس للقرار الصائب الذي يقلل من المخاطر والخسائر ويعيد المنظمات لتوازنها الطبيعي.

ونظرا للأهمية الكبيرة لهذا العلم لم يقتصر تطويره فقط على تطوير الأبحاث المتعلقة به وصياغة أسسه، بل تم تأسيس منظمات دولية ومحلية تختص بهذا المجال، والتي من بينها منظمة الايزو (Iso) ومنظمة (FEMA) والتي هي اختصار ل (Federal Emerggency Management Agency) والتي تم تأسيسها في التسعينات من اجل الحد من المخاطر والازمات والكوارث خاصة المتعلقة بالكوارث الطبيعية، ليلها عدة مؤتمرات بالعالم أبرزها المؤتمر العالمي المتعلق بكيفية الحد من الكوارث في اليابان سنة 2005 من أجل زيادة الأعمال الدولية في مجال الحد من الكوارث لاحقا والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال، وتحديد مختلف أنواع الازمات مهما كان حجمها ومحاولة فهمها وتتبعها، ومن هنا يمكن القول بان الهدف

¹Alexander David, Towards the development of a standard in emergency planning, Disaster prevention and management: An international journal, Emerald publishing, Vol14, No02, 2005, p159.

الأساسي من علم إدارة الأزمات والكوارث هو تحليل السبب الجذري للمشكلات قبل تحولها وتفاقمها لآزمات بحيث تتضافر الجهود للوصول إلى بر الأمان وتقليل أثرها.¹

ومن جهة أخرى، يجب الإشارة لأمر مهم وهو ان هذا العلم مستمر التطور ما دامت الآزمات تتطور باستمرار خاصة مع دخول التكنولوجيا المتطورة، التي يوصي المتخصصين عن ضرورة استخدامها في هذا المجال بشكل يساهم في تحسين وتطوير إدارة الآزمات وتعزيز قدراتها.

ثانيا: تعريف إدارة الآزمات

قدم الباحثون المتخصصون في مجال إدارة الآزمات والمهتمين به عدة تعاريف، الا انه لا يوجد تعريف موحد له، وهو ما يرجع لاختلاف مجال اهتمام كل باحث او خلفيته العلمية، الا ان هذا الاختلاف جعل المفهوم متكاملا ويشمل عدة جوانب ومن بين تلك أهم التعاريف نذكر ما يلي:

عرفت إدارة الآزمات على أنها: "وظيفة تختص بالتقليل من حجم الأضرار الناتجة عن الآزمات والكوارث"²، ونلاحظ من خلال هذا التعريف انه تم التركيز على الاضرار الناتجة عن أي ازمة او كارثة وكيفية امتصاصها والتقليل منها.

وفي نفس السياق، عرفت إدارة الآزمات على أن لها جانب إيجابي يعتمد على القيادة الفعالة التي تتعامل مع جانبيها السلبي والايجابي كتقليل الخسائر والمخاطر، إضافة لاغتنام الفرص وتحقيق الربحية.³

¹ هشام المومني، مرجع سابق، ص 53 - 55.

²Capponigro Jerffery, The crisis counselor a step by step guide to managing a business crisis contemporary books, New York, USA, 2002, p16.

³عاصم الأعرجي، إدارة الآزمات في ظل العولمة مفاضلة بين الحركية الخطية والحركية اللاخطية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع" استراتيجيات الأعمال في مواجهه تحديات العولمة" كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعه فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005، ص 04.

من التعاريف الأخرى لإدارة الأزمات، نذكر تعريف الموسوعة الإدارية التي ترى بأنها "عملية المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة"¹، فهذا التعريف يعبر عن مدى أهميتها في الحفاظ على الاستقرار في ظل تجنب المخاطر بأشكالها المختلفة.

كما عرفت إدارة الأزمات كذلك على أنها: "عملية التعامل مع الأزمات والكوارث من أجل تجنب حدوثهما من خلال التخطيط بغرض التحكم أو الحد من الآثار التدميرية"²، ويشير هذا التعريف لمدى أهمية إدارة الأزمات في تحقيق الاستشعار والتنبؤ بالأزمات والكوارث مع محاولة إيجاد حلول لها والاستعداد لها بالشكل الذي يساعد في التقليل من أثارها على المنظمات.

وفي نفس السياق يشير بعض الباحثين أن هذه العملية تشمل التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة ورصد كل ما يحدث فيها³، فأساسها المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة التي تخدم مصالح المنظمة⁴، فهي عملية ديناميكية وعملية مستمرة تهدف للتحديد، التشخيص، التخطيط والمواجهة⁵، فهي سلسلة من الإجراءات والأعمال التي يقوم بها فريق متخصص بإدارة الأزمات لمواجهة الأزمات فور وقوعها إلى غاية الانتهاء منها⁶.

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص26.

² حسين الاعرجي، مأمون دقاسة، إدارة الأزمات دراسة ميدانية لماذا توافر عناصر نظام الإدارة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في إدارة عمان الكبرى، الرياض، السعودية، المجلد 39، العدد 04، مجلة الإدارة العامة، 2000، ص20.

³ Misse Wester and Malin Mobjork., A brief survey of the work being performed by crisis organizations in European union member states on climate change effects, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 25, N04, 2017, PP 364-368

⁴ أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002، ص ص32، 33.

⁵ يوسف أبوفارة، إدارة الأزمات، منشورات جامعة القدس، غزة، فلسطين، 2015، ص23.

⁶ على محير كريم الحلفي، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبة المركزية جامعة البصرة، العدد 42، 2021، ص ص432، 433.

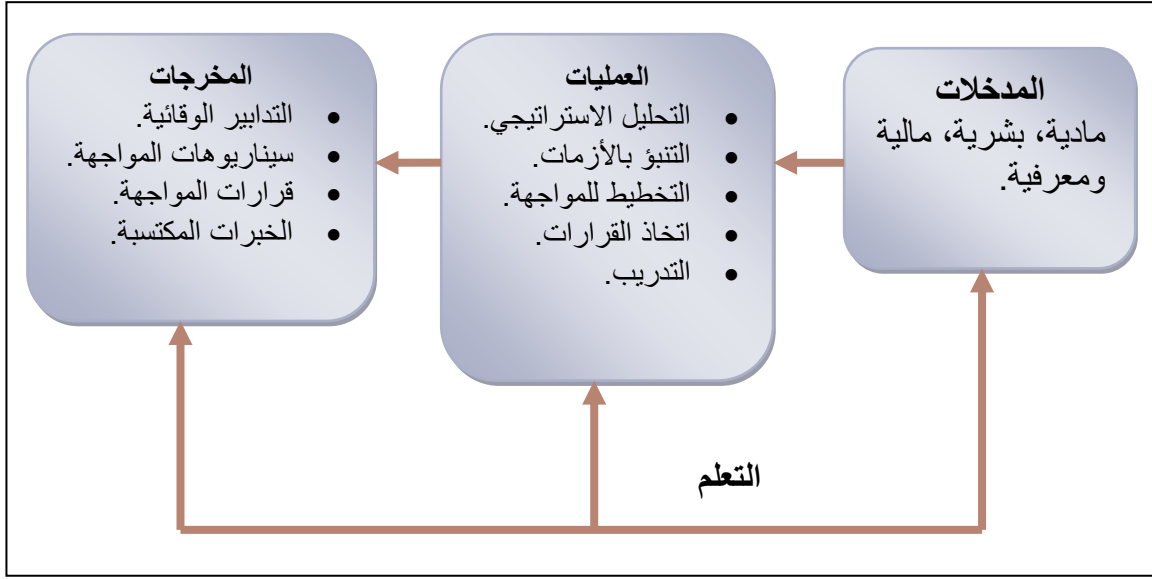
انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج بأن إدارة الازمات بالمنظمة هي عبارة عن نظام متفرد في خصائصه وعناصره ومراحلها التي تتعلق بالازمات، وذو قابلية كبيرة للتطور بشكل مستمر من خلال استخدام أساليب حديثة ومعاصرة كاستخدام تكنولوجيا المعلومات يقوم بفهم البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها المنظمة، واستشعار وتحديد خطط للوقاية من أي ازمة محتملة.

وذلك بتوفر إمكانيات معينة وموارد بشرية متخصصة ذات مهارات متعددة، من أهدافها الأساسية علاج المشاكل والأزمات المختلفة، واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بها، والتعلم من التجارب السابقة واكتساب خبرة في إطار التغذية العكسية إضافة لتقليل المخاطر واقتناص الفرص مهما كانت الظروف، وبالتالي هي مصدر للتطور والتغير للأحسن.

ثالثاً: مكونات إدارة الأزمات

تتعدد مكونات إدارة الازمات وفقاً لنظامها الذي يهدف لتحقيق أهداف معينة أغلبها تدور حول كيفية إدارة الازمات بكفاءة وفاعلية، وله عناصر متميزة عن باقي الأنظمة الموجودة في المنظمة، تربطهم علاقة تكاملية تنتهي بالوصول الى مخرجات عملية إدارة الازمات وتحقيق التغذية العكسية إضافة لكونه نظام يهدف للوصول لأهداف معينة وفقاً لخطوات يتم اتباعها قصد تفادي والسيطرة على الازمات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مكونات نظام إدارة الأزمات



المصدر: هدى بوالقمح، البعد الاستراتيجي لإدارة الأزمات بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة

الاتصال في الجزائر موبيليس وأريديو، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال،

جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص27.

من الشكل السابق يمكن استخلاص ما يلي:

– **المدخلات:** كل المدخلات المادية والمالية متعلقة بالتنبؤ بالأزمات والتخطيط لها إضافة للموارد البشرية والمعرفية.

– **العمليات:** هي عبارة عن كافة الخطوات والمراحل التي يتم اتباعها في عملية إدارة الأزمات مثل عمليات المسح، الرصد، والتقييم أو الأنشطة الخاصة بالتخطيط والمواجهة وصولاً إلى أنشطة التعلم في آخر مرحلة من مراحل الإدارة الأزمات .

– **المخرجات:** تختلف وفقاً للمرحلة التي تمر بها الأزمة ففي مرحلة ما قبل الأزمة يمكن تحديد القائمة المتعلقة بالأزمات المحتملة إضافة لوضع خطط مقترحة وسيناريوهات لتفاديها مستقبلاً، أما

في مرحلة أثناء الأزمة تتعلق بالقرارات التي يتم اتخاذها للحد من الأزمة والنتائج المتعلقة بتنفيذها، أما في مرحلة ما بعد الأزمة تتمثل في تقييم الأزمة واكتساب خبرات ومناعة ضدها¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الأزمات في المؤسسة

انطلاقاً من فكرة أن إدارة الأزمات تعمل على الحفاظ على استقرار المنظمات في ظل وجود تغيرات في بيئة المنظمة من جانب الحذر والتصدي في نفس الوقت، سوف يتطرق هذا المطلب لتوضيح أهداف وأهمية إدارة الأزمات في المنظمة.

أولاً: أهداف إدارة الأزمات

تؤكد أغلب الدراسات على الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الأزمات من ناحية الحفاظ على المؤسسة وبقائها، وهذا يرجع للهدف من وجودها وادائها الفعالة التي تساهم في تقليل من خطر زوال المنظمة وفقدانها السيطرة على زمام الأمور، فمن بين أهدافها الأساسية نذكر ما يلي:

- تهتم بتشكيل فريق عمل خاص بإدارة الأزمات واستغلالها لقدرات مواردها البشرية، وتعزيز جهودهم في تنظيم وإدارة الأزمة في مراحلها المختلفة، ويعكس ذلك مدى استعدادها لها².
- تحديد أسباب الأزمة واستراتيجيات العملة للوقاية منها والتخفيف من آثارها ومعالجتها بشكل علمي والاستفادة من آثارها. ونظراً لقدرتها على تحويل الأزمة كلياً أو جزئياً إلى مكاسب أو مكاسب جديدة قبل حدوث الأزمة³.

¹ هدى بوالقمح، مرجع سابق، ص ص 26-27.

² سلام عبد الرحيم المعايطة، أثر الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن، 2019، ص 29.

³ الدليمي حامد عبد حمد، إدارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة الدراسة لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع (منشورة)، جامعة سانت كليمنتس، بريطانيا، 2008، ص 17.

- تعمل على تحقيق رد فعل عالي السرعة وسريع وفعال للعوامل المتسارعة والبيئية قبل حدوثها. خلال تلك الفترة، عن طريق اتخاذ القرار السريع الذي يعتبر أمرًا ضروريًا.¹
- المرونة، وهي أمر بالغ الأهمية لتحسين قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لأنواع مختلفة من الأزمات، وضمان تفعيل يقظة المنظمة على نطاق واسع، وضمان اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بناءً على أفضل الحقائق في الظروف غير المستقرة.²
- لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات هدف معين، فالهدف الأساسي للمرحلة الأولى، والذي يشار إليه أحيانًا باسم "مرحلة ما قبل الأزمة"، المتمثل في الوقاية والتنبؤ قبل ظهور الأزمة، اعتمادًا على المرحلة التي تحدث فيها الأزمة. أما بالنسبة للمرحلة الثانية فتتمثل في تقليص حجم الأزمة واتخاذ الإجراءات وتنسيق الجهود وتحديد مسؤوليات السلطة التنفيذية. تتمثل أهداف مرحلة ما بعد الأزمة في تقديم الملاحظات، والتعلم من الأخطاء، والعمل على تجنب ارتكاب نفس الأخطاء مرة أخرى.³
- انطلاقًا من الأهداف السابقة يمكن الاستنتاج بأن الهدف الأساسي من وجود إدارة الأزمات في المنظمة هو الحفاظ عليها وتطويرها للأفضل واكسابها القدرة على تحقيق أفضل النتائج مهما كانت الظروف.

¹ محمد عمر مصطفى، كريم فتاح، صالح سعيد محمد، استراتيجية إدارة المواهب ودورها في تحسين إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لرأى عينة من القيادات الإدارية في الفنادق السياحية في مدينة السلبيمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، إقليم كردستان، العراق، المجلد 4، العدد 4، 2018، ص5.

² Aljuhmani Hasan, Yousef Emeagwali & Okechukwu Lawrence, The roles of strategic planning in organizational crisis management: The case of Jordanian banking sector, International Review of Management and Marketing, vol. 7, iss. 3, 2017, PP 50, 52.

³ محمد اسليم عصام ياسين اسليم، القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعه الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص ص50، 51.

ثانياً: أهمية إدارة الأزمات

إن صحة المنظمة، وشرعيتها، سمعتها، وربما حتى استمرار وجودها، كلها مقيدة بشكل ملموس بحدوث لديه القدرة على تغييرها بشكل جذري، وهذا ما يعرف بالأزمة، فمن الضروري وجود إدارة تتحكم بها حيث تكمل أهميتها فيما يلي:

– الحد من العواقب السلبية للأزمات الكبرى أثناء العمل في ظل قيود زمنية ضيقة وبموارد قليلة. إن الجزء الأكثر وضوحاً في إدارة الأزمات هو التعامل مع الأضرار الناجمة عن الأزمة والحد منها، ولكن طبيعتها الفعلية تذهب إلى ما هو أبعد من مجرد السيطرة على الوضع.

– إن التخطيط بعناية والتصرف بشكل حاسم هما عنصران أساسيان في إدارة الأزمات، حيث أنهما يساعدان في الكشف عن الفرص المحتملة المخبأة بين المخاطر، أي إنها إجراء شامل يشمل المراحل التي سبقت الأزمة وخلالها وبعدها.¹

– هي النهج الذي يجعل المديرين منطقيين ومهنيين وعلميين. وتجعلهم يقومون بإجراء الأبحاث وجمع المعلومات المناسبة، خاصة أن المعرفة هي إحدى أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول، وذلك بالتفكير العلمي والاستراتيجي وبالاستعدادات الكافية التي تصمد أمام الأزمة، وعن طريق اتخاذ قرارات حكيمة.²

– تساهم في دعم قدرة المنظمة على إدارة الأزمات بشكل فعال، وذلك لأنه في حالة حدوث أزمة، يجب أن يكون لدى أي منظمة خطة عمل مدروسة جيداً للتعامل مع أي عدد من الأزمات

¹ آية رياض عبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص26.

² الجبوري فؤاد يوسف عبد الرحمن والعبدي، أمل محمود علي والربيعي وسمية عباس مجيد، إدارة الأزمات والإلكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 19، العدد 1، 2011، ص3.

المحتملة، خاصة ان الأزمات لديها القدرة على تعريض جميع عمليات المنظمة للخطر والتأثير سلبيًا عليها، حيث تضمن الأمن والسلامة والدقة.¹

– عندما تنشأ أزمة ما فإن آثارها السلبية تؤثر على جميع المعنيين، وتؤثر على جميع المستويات التنظيمية للإدارة، وهذا هو السبب الذي يجعل إدارة الأزمات تحتاج إلى الاهتمام والرعاية الكبيرة.

– إن استخدام منهج الإدارة الأزمات يعزز مبدأ المسائلة والمحاسبة إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية .

– تبني مدخل الإدارة الأزمات يساهم في تقليل الخسائر المالية والاقتصادية.²

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن أهمية إدارة الأزمات تكمل في إمكانية التغلب على الأزمات والحفاظ على استقرار المؤسسة، اضافة للوقاية من تلك التهديدات التي قد تساهم في القضاء على المؤسسة، فالإدارة الأزمات عامل مهم لوضع سياسات، وإجراءات، واستراتيجيات وخطى تمشي عليها المؤسسة، وأفرادها في كل مراحل حياتها بما في ذلك المراحل التي تظهر فيها الأزمات أو تظهر فيها الإشارات المؤدية لظهور الأزمات والعمل على تطوير المعارف والخبرات انطلاقا من التغذية العكسية الناجمة عن كل أزمة صادفت المؤسسة، ومن جهة أخرى تعتبر الإدارة الأزمات حلا يتماشى مع البيئة التي تنشط فيها المؤسسات والمليئة بالمفاجئات المختلفة وبذلك تصبح أمر ضروريا قابل لتطوير باستمرار وفكر وعلم وفنا متميزا عن باقي العلوم.

¹Aljuhani Hasan, Yousef Emeagwali & Okechukwu Lawrence, Op.Cit, p52.

²أبو فارة، إدارة الأزمات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص21.

المبحث الثاني: جوانب مختلفة من إدارة الأزمات في المؤسسة

تتطلب إدارة الأزمات عدة جوانب ومركزات، حيث يهدف هذا المبحث لتوضيحها بدءاً من تحديد أسس التعامل مع الأزمات قصد تحديد مهامها وأدواتها ومبادئها، أما المطلب الثاني يتطرق لمختلف المراحل التي يمر بها هذا النوع من الإدارة وصولاً إلى المطلب الثالث الذي يحدد آليات واستراتيجيات التعامل مع الأزمات في المؤسسات، والأساليب، والأدوات الكمية التي من الممكن استخدامها.

المطلب الأول: مهام ومتطلبات إدارة الأزمات

يهدف هذا المطلب لاستعراض المهام الأساسية المتعلقة بإدارة الأزمات ومتطلبات تحقيقها كما يلي:

أولاً: مهام إدارة الأزمات: من بين مهام إدارة الأزمات الأساسية نذكر ما يلي :

- جعل إدارة وتنظيم المؤسسة تشعر بأن الإستراتيجية الإدارية المعاصرة ضرورية للتعامل مع الأزمات وأن هذه المواقف يمكن التعامل معها بحلول قابلة للتكيف ومخططة جيداً.
- تشكيل طاقم متخصص يعمل في قسم بحثي محدد على رصد العلامات التي تشير إلى قرب وصول الأزمات، وبالتالي تحويلها إلى تقنية إنذار مبكر لرصد الأزمات، وهذا يجعل توصيل نتائج إنشاء مؤشرات الأزمات إلى الإدارة العليا أسهل.

- استخدام ورصد التقنيات العلمية المعاصرة لرصد الأزمات وتحليلها وحلها.¹

¹ زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص 22، 23.

– خلق التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، أي انطلاقاً من مبدأ حرية التصرف وإعطاء الأوامر الموجود في المركزية، وإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات معينة في اللامركزية تتحصل على التوازن الموجود في الإدارة الأزمات¹.

استناداً الى المعلومات المذكورة أعلاه يمكن القول بأن المهمة الأساسية لإدارة الازمات هي تطبيق مجموعة من العمليات المترابطة، والمتصفة بالتكامل التي من بينها التخطيط الشامل للازمات ومعرفة مختلف الجوانب التي تحد وتقلل من ظهورها او مواجهتها بالشكل الذي يحقق القضاء عليها وحتى الاستفادة منها للتحسن والتطوير، وبالتالي فإن إدارة الأزمات تعتبر عاملاً مهماً في وضع الحلول المختلفة.

ثانياً: متطلبات إدارة الأزمات

هناك عدة متطلبات لإدارة الأزمات نذكر من بينها ما يلي:²

– **تسهيل الإجراءات:** يعني ذلك تبسيط الأمور أثناء التعامل مع الأزمات، خاصة أن المنظمة تحتاج إلى التحرك بسرعة لإنهاء المهام وإيجاد الحلول، ولأن الوقت عامل أساسي في التعامل مع الأزمات.

– **التنسيق الفعال:** أو القدرة على العمل بشكل جيد معاً بين مختلف أعضاء فريق إدارة الأزمات لتحقيق أهداف أكثر كفاءة من خلال التنسيق الفعال.

– **مهارات تخطيط قوية:** وجود خطة أمر ضروري للتعامل مع حالات الطوارئ، واستخدام التخطيط كجزء من عملية إدارة الأزمات يساعد على منع الارتجال والصدفة عند اتخاذ القرارات.

¹زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص23،22.

²اية رياض العبد القادر بورزان، مرجع سابق، ص ص37، 38.

- التواجد المستمر: الهدف هو تواجد أعضاء الفريق في موقع الأزمة في جميع الأوقات لمساعدة أعضاء الفريق على فهم الموقف وتسهيل الأمور.
- تفويض السلطة: من أهم جوانب إدارة الأزمات هو أنها تجبرك على التصرف بسرعة ودون انتظار حضور الشخص الذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه لاتخاذ الأحكام المناسبة¹.
- تقدير الوقت: يتعلق بإدراك الأزمة والتعامل السريع معها، لأن الأزمة تتطلب سرعة التعامل معها.
- اعداد قواعد بيانات ومعلومات شاملة للازمات: وذلك قصد متابعة المستجدات وفهمها وتحليلها بالشكل المناسب.
- التركيز على نظام الإنذار المبكر: أي رصد إشارات الإنذار والاعلان عنها للجهات المعنية.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات: وذلك عن طريق تطوير عمليات منع حدوث الازمة ومواجهتها، وتشمل عمليات التخطيط والابتكار... التي تساعد على تحقيق هذا المطلوب.
- وجود نظام اتصال فعال: وذلك من اجل تبادل المعلومات بشكل سلس وبسيط.
- توفير الموارد اللازمة وحشدها: وذلك من اجل تقليل المخاطر المختلفة.²

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

اختلف الباحثون والخبراء في تصنيفات مراحل إدارة الأزمات، حيث قدم كل باحث عددا معينا من المراحل، التي تشترك في جوهرها، وتختلف في بعض التفاصيل البسيطة، والجدول الموالي يوضح ذلك كما يلي:

¹زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص25.

²سعاد العقون، مدخل لإدارة الازمات، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2016، صص104، 108.

الجدول رقم (01): تصنيف الأزمات وفقا لعدد المراحل

التقسيم	التفاصيل
تقسيمها الى ثلاث مراحل أساسية	• مرحلة ما قبل الأزمة: تعني مرحلة التلطيف والاستعداد أو الفترة التي تسبق وقوع الكارثة والأزمة . • مرحلة أثناء الأزمة: أي مرحلة المواجهة والاستجابة تكون موازية مع وقوعها . • ومرحلة ما بعد الأزمة: أي مرحلة إعادة التوازن، والفترة بين تلاشي الأزمة والعودة إلى الحالة الطبيعية.
تقسيمها الى أربعة مراحل	• الوقاية والتخفيف؛ • التخطيط والتجهيز؛ • الاستجابة واتخاذ القرار؛ • الانتعاش والتوحيد والتغيير.
تقسيمها الى خمسة مراحل أساسية	• مرحله اكتشاف الإنذارات؛ • مرحله الاستعداد والوقاية؛ • مرحلة احتواء الأضرار والحد منها؛ • مرحلة الانتعاش؛ • مرحلة التعلم؛
تقسيمها لستة مراحل اساسية	• تجنب الأزمة؛ • الإعداد لإدارة الأزمة؛ • الاعتراف بوجود الأزمة؛ • احتواء الأزمة؛ • حل الأزمة؛

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على هشام المومني، قضايا معاصرة في إدارة

الازمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2019، ص ص89، 91.

من خلال الجدول السابق يتضح بأن عدد مراحل إدارة الازمات غير متفق عليه من قبل المتخصصين في هذا المجال، الا انه يمكن ملاحظة بأن كل التقسيمات مشتركة في المحتوى الأساسي لإدارة الازمات وأكثر التصنيفات تعبيراً عن المراحل هو التصنيف الأول الذي قسمها لثلاث مراحل أساسية بحيث أن المراحل المذكورة في التصنيفات الأخرى هي تفصيلات تتعلق بالتصنيف الثلاثي والذي يمكن التفصيل في محتواه كما يلي:

- **مرحلة ما قبل الازمة:** وهي المرحلة التي يتم اكتشاف فيها إشارات الإنذار عن طريق عمليات الاستشعار التي ترصد المؤشرات المختلفة المبكرة، كما تمثل الجانب الوقائي من خلال الاستعداد والتحصير ووضع الخطط المختلفة، توزيع الأدوار وخاصة منع الازمة من ان تقع.
- **مرحلة أثناء الازمة:** تشمل عمليات احتواء الازمة، عن طريق تنفيذ الخطط والتحرك بسرعة، وتقليل الاضرار والمخاطر التي قد تحدث إضافة لإيقافها وتنفيذ الإجراءات الطارئة وتفعيل التواصل وتنسيق الجهود واتخاذ القرارات السريعة.
- **مرحلة ما بعد الازمة:** هي المرحلة التي يتم تقييم فيها العمليات والخطط التي تم استخدامها في المراحل السابقة، والعمل على تطويرها من خلال الدروس المستفادة والتعلم.¹

¹ محمد سهيل المطيري، إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية، دار الحامد للشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص ص90، 102.

المطلب الثالث: آليات واستراتيجيات التعامل مع الأزمات في المؤسسات

إن جوهر إدارة الأزمات يكمل في فهم مختلف جوانبها، خصوصا ان المواقف الازموية تكشف عن مدى كفاءة الإداريين بالمنظمة وخبرتهم، حيث يهدف هذا المطلب لتحديد مختلف الآليات المتعلقة بإدارة الأزمات في المؤسسة واستراتيجياتها والأساليب والأدوات الكمية التي تستخدم للتعامل معها.

أولاً: آليات إدارة الأزمات في المؤسسة

إدارة الأزمات هي مجموعة من العمليات، والوظائف، والوسائل، والأسس التي من خلالها يمكن التغلب على الأزمات او تجنبها والاستفادة منها، فبالنالي تستوجب وجود اليات معينة للوصول الى الأهداف الموضوعية من أجلها، حيث يمكن تقسيم هذه الاليات وفقا لما يأتي:

1. اليات تتعلق بوظائف المؤسسة: يمكن تلخيص هذه الاليات وفقا لمحتوى الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): آليات إدارة الأزمات

المتطلبات الوظيفية للإدارة الأزمات	المتطلبات المادية والمعرفية
• يشمل التخطيط المسبق لما سيحدث، وتوقع المستقبل والتنبؤ لها . • إعادة تقويم المخاطر بشكل مستمر . • وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات . • تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها والتنسيق المسبق معها . • وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة	الموارد المالية ضرورية قصد التصدي للازمات وتعويض الخسائر وتوفير المتطلبات الأخرى.

عملية التخطيط في إدارة الأزمات

	بالخطوة والتدريب على تنفيذها . • تعيين مسؤول عن فريق الأزمات.	
الموارد البشرية المؤهلة ضرورية من أجل تشكيل فرق قادرة على التعامل مع الأزمة ووضعياتها، مع التدريب للحصول على مورد بشري مؤهل، وقادر على التصدي للآزمات.	• وضع هيكل تنظيمي خاص بإدارة الأزمات . • الحد من الأزمة عن طريق تبسيط الإجراءات وتسهيلها، ومعالجتها بسرعة . • تفويض السلطة . • التواجد المستمر في مواقع الأحداث . • تكوين خلية الأزمة.	عملية التنظيم في إدارة الأزمات
حشد الموارد وتعبئتها، تشمل كل المستلزمات، الأجهزة، والمتطلبات، المادية، والتي تختلف باختلاف المؤسسة والأزمة.	الحفاظ على المتطلبات الإدارية لعملية التنظيم في إدارة الأزمات.	عملية التوجيه في إدارة الأزمات
	استخدام الرقابة والمتابعة كآلية لإضعاف الأزمة، مع وجود أنظمة الرقابة الفعالة.	عملية الرقابة في إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بعيليش فائزة، دور القيادة الإدارية في إدارة

الآزمات بالمؤسسات الصحية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة

أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة لونيبي علي البلدية 2، الجزائر، 2021، ص ص

92، 100.

فمن خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن النيات إدارة الآزمات وفقا للوظائف الادرية هي مزيج يمثل السيرورة الإدارية المبنية على أربع وظائف أساسية تهدف للوصول الى أهداف إدارة الآزمات المتمثلة أساسا في الوقاية والعلاج من الآزمات من أجل الحفاظ على استقرار المؤسسة، ومنه يعمل التخطيط على وضع الخطط اللازمة لهذه العمليات، التي يتم تنظيمها وترجمتها لواقع من خلال توزيع المهام على الموارد المؤهلة لذلك، مع ضرورة توجيه السير الحسن من خلال

تنشيط تلك العمليات عن طريق القيادة وتفعيل الاتصال والتدريب، إضافة لاهم العمليات الإداري المتمثلة في المراقبة من اجل تتبع العمليات في كل المراحل الزمنية.

2. اليات تتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة: يمكن تلخيصها كما يلي:

أ. تكوين فريق الأزمة: نجاح التعامل مع الأزمة مرتبط بحسن اختيار فريق إدارتها، ومن الضروري ان يكون متكاملًا يجمع بين عدة اختصاصات، عملهم مبني على جمع المعلومات والبيانات والحقائق، ووضع الخطط الأساسية ومختلف بدائلها التي من الممكن الاستعانة بها، والخطط تحدد الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات المخصصة لكل فرد في الفريق إضافة لمعلومات أخرى مهمة للوصول الى أفضل النتائج. كما يتأسس الفريق مديرا ذو صفات قيادية ضرورية كالشجاعة، والذكاء العاطفي، إضافة لامتلاكه التدريب اللازم في الجانب القيادي من أجل الصمود أمام الازمات وحلها وتجنبها، عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على الادراك ومهارات أخرى.¹

ب. التحليل والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: يعالج هذا الشق النظرة الاستراتيجية في

إدارة الازمات والمتعلقة بأعلى مستوى اداري، بحيث تشمل ما يلي:

– التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات: ان التحليل الاستراتيجي مبني على كيفية فهم

المنظمة لبيئتها وفهمها لكل التغيرات التي تحدث من اجل تحقيق أفضل أداء ممكن، فمن خلاله تستطيع بناء الفهم اللازم للقضاء على مشكل عدم التأكد إضافة لبناء الفهم اللازم المتعلق بالأزمات، ويتطلب ذلك تقييمًا دقيقًا للمعلومات والبيانات بما فيها التاريخية للمنظمة المتعلقة بالظواهر السابقة واتجاهاتها وتطوراتها. كما يهدف التحليل الاستراتيجي في إدارة الازمات للبحث

¹مهدي خليل عثمان، مرجع سابق، ص ص 20، 22.

عن المعلومات بشكل سريع. ومن جهة أخرى يتطلب التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات لعدة أدوات كتحليل SWOT وغيرها.¹

– **التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مكاملة للتحليل الاستراتيجي بحيث من خلالها يتم اتخاذ القرارات وفقا للمعلومات التي تم التوصل اليها بشكل مستمر وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية لتلك المعلومات، فمن مخرجاته خطة إستراتيجية تتضمن خطة إدارة الأزمات، والتي هي عبارة عن سيناريوهات يتم اعدادها مسبقا تتضمن النظرة المستقبلية واحتمالية سير الأمور فمن خلالها تتم عملية توزيع الأدوار، المسؤوليات، إعطاء الصلاحيات وتقويض السلطة لضمان سرعة اتخاذ القرار، والتدخل لمواجهة الأزمات. بصفه عامة تتكون خطة إدارة الأزمات من ما يلي:²

• **تحديد الأزمات المحتملة التي تحددها الخطة:** يتم تقسيم الخطة لخطط فرعية تتعلق بكل نوع مختمل من الأزمات.

• **تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة والمتاحة.**

• **وضع تصور لسيناريوهات الأزمة:** فهو محاكاة للواقع المتصور عن سلوك الأزمة، وكل ما ينبغي فعله للحد منها ولمواجهتها.

• **إستراتيجية الاتصالات المرتبطة بالأزمة:** تتعلق بكيفية انتقال المعلومات بشكل فعال، إضافة لتحديد المتحدث الرسمي عن حدوث الأزمة والرسالة التي يجب توصيلها للجمهور.

ت. **إدارة الأزمات وعلاقتها بإدارة العمليات:** تقوم إدارة الأزمات بعمل مزدوج من خلال جعل المؤسسة تعمل أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، ومن جهة أخرى تعمل على استخدام مبادئ الإدارة

¹ هدى بوالقمح، مرجع سابق، ص ص40، 43.

² نفس المرجع، ص ص50، 56.

الإستراتيجية في فهم الوضعيات قبل وبعد حدوث الأزمة، فهذا الجانب يتعلق بكيفية تطبيق العمليات وترجمة الخطط لواقع، وذلك من خلال تطبيق ما يلي:

– التعامل بشكل شامل مع الازمة وفقا لبعدين أساسيين هما إدارة الأزمة من الداخل للخارج ومن الخارج للداخل، أي بشكل متكامل.

– ضرورة وجود فريق عمل مدرب تدريباً جيداً خلال الأزمات.

– ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه في مباشرة، لتقليل الخسائر أو للمواجهة.

– يجب أن تكون المنظمة على دراية تامة بالأزمة وأن تكون قادرة داخلياً على التعامل معها والاستجابة لها، بالإضافة إلى كافة عواقبها.

– العمل على جعل المؤسسة تتعامل مع الشائعات، والمعلومات المظلمة أو المعلومات الخطأ بالطرق المناسبة والتحضير لها مسبقاً وبشكل جيد.

– يجب أن يكون برنامج إدارة الأزمات يتماشى مع حجم الازمة الحقيقي.

– تحتاج إدارة الأزمة إلى رؤية شاملة وإدخال طرق حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة.

– إن إدارة الأزمات الناجحة والفعالة تتطلب فهماً دقيقاً وتحقيقاً للدور الذي يلعبه الإعلام في

ذلك، وفي استيعابها وتحليلها ثم التغلب عليها من خلال تفعيل دور أكبر للمجتمع المحلي.¹

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص ص 124، 125.

ثانيا: استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة

ان الاستراتيجية هي وضع رؤية مستقبلية للمنظمة من طرف الإدارة العليا مع صياغة ورسم سياسة تركز عليها المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها مع ضرورة ارتباط المنظمة ببيئتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحاصلة فيها.¹ فإذا ارتبطت بالأزمة تصبح هي الرؤى، الخطط، المبادئ، المنطلقات، الأساليب والوسائل التي يتم إتباعها في إدارة الأزمات التي تتصف بالثبات النسبي ويمكن تقسيمها لاستراتيجيات تقليدية واستراتيجيات حديثة إضافة للاستراتيجية العلمية لإدارة الأزمات،² كما يلي:

1. الاستراتيجيات التقليدية: هي مجموعة من الطرق القديمة التي اتبعتها اغلب المنظمات في حقبة معينة من الزمن بحيث عرفت شهرة وانتشار واسع، كما تعرف بأنها لا تقدم حولا ناجحة بل تقدم حلول مؤقتة تعمل على إمتصاص الضغط الناجم عن الأزمات،³ يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات

الاستراتيجية	كيفية تطبيقها
انكار الأزمة	عدم إظهار الأزمة إعلاميا، وإنكار حدوثها، كما معروفة بالتصريح بأن الأمور على أحسن أحوالها، من أجل تدمير الأزمة والسيطرة عليها. تستخدم كثيرا في النظام الديكتاتوري الذي يرفض الاعتراف بوجود خلل في كيانه الإداري.
كبت الأزمة	تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها قبل

¹ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص155.

² عبد الله محمد الفقيه، مرجع سابق، ص145.

³ بعليلش فائزة، مرجع سابق، ص101.

اظهارها الى انها تسبب عدة مشاكل كظهور الاشاعات.	
من بين الطرق التي تعرف بالعنف تقوم على التصادم العنيف وبشكل علني مع قوى الأزمة، وتقوم بتجاهل المشاعر والقيم الإنسانية.	اخماد الأزمة
التقليل من شأن الأزمة بالرغم من الاعتراف بوجودها، والتصريح بأن الأمور على ما يرام.	بخس الأزمة
البحث عن طرق تقلل من شدة الوضع كاللجوء لتحقيق بعض المطالب، والمناقشة من اجل عدم انفجار الأزمة.	تنفيس الأزمة
محاولة توجيه قوى الأزمة إلى مسارات مختلفة من اجل تسهيل عملية السيطرة عليهم قصد التقليل من الخطورة .	تفريغ الأزمة
يتم تحديد القوى الصانعة للأزمة من قبل المدير وعزلها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها ومن ثم سهولة التعامل معها وحلها والقضاء عليها.	عزل قوى صنع الأزمة
تقوم المنظمات بإنشاء لجنة أو مجموعة من اللجان بهدف الحصول على المعلومات عن قوى الأزمة، دوافعها وكيفية حلها.	تشكيل اللجنة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عبد الله محمد الفقيه، إدارة الازمات، ط 2، دار

الكتاب الجامعي، صنعاء، العراق، 2012، ص ص 146-149.

تعتبر اغلب الاستراتيجيات المذكورة في الجدول أعلاه من أكثر الاستراتيجيات استعمالاً من قبل المنظمات في الوقت الماضي، حيث أظهرت مدى فشلها في البحث عن الحلول الشاملة لكل الازمات بل تتجاوزها بشكل مؤقت وهذا ما قد يخلق ذلك مشاكل أخرى، لذلك أصبح من الضروري البحث عن أساليب جديدة أكثر فاعلية.

2. الاستراتيجيات الحديثة أو غير التقليدية: تعبر عن مختلف الاستراتيجيات الحديثة لمعالجة

الأزمات والتعامل معها، وهي طرق فعالة مناسبة ومتوافقة مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية

للمؤسسة،¹ والجدول الموالي يوضح أهمها كما يلي:

الجدول رقم (04): الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات

الاستراتيجية	كيفية تطبيقها
الاحتياطي التعبوي	تهدف لوضع احتياطي من الموارد تستخدمه لمواجهة الأزمات خاصة في المجال الصناعي.
احتواء الأزمة	العمل على التعاطي مع الأزمة ومحركها بروح أكثر ايجابية بعيدة عن العدوانية والتسلط .
تصعيد الأزمة	تهدف لتصعيد الأزمة من اجل إحداث اختلافات في المصالح وتناقضات بين الأطراف.
تفريغ الأزمة من مضمونها	يتم معرفه محتوى الحقيقي للأزمة والعمل بطريقه ذكيه على تفريغه بحيث لا يعود هناك اتفاق بين قوى الأزمة على ذلك المضمون من خلال عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة، وغيرها .
تفتيت الأزمة	تلجأ المؤسسة لتجزئه الأزمة الكبيرة وجعلها أزمات ذات أحجام صغيرة، ويتطلب ذلك مجموعة من المهارات كالحكمة والذكاء ومعرفة كاملة، الشاملة والدقيقة عن جميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها .
ركوب الأزمة	تحويل مسار الأزمة من خلال العمل على التغلب عليها وعلى أسبابها ومعالجة ومكافحة كل النتائج المتعلقة بها، وانعكاساتها مع تقليل المخاطر والاضرار إلى أدنى حد ممكن.

¹ بجيليش فائزة، مرجع سابق، ص ص 101، 103.

فريق العمل	وضع فريق عمل متكامل دائم أو مؤقت متخصص في إدارة الازمات، يعمل على دراستها جيدا وإعداد خطط المواجهة بالطرق العلمية.
المشاركة الديمقراطية	تعمل القيادة في هذه المنظمات على خلق ثقافة المشاركة مع مختلف الأطراف المتأثرة بالأزمة بالقول وبالفعل.
تدمير الأزمة	تقوم على عدد من الاستراتيجيات، مثل الدخول في معركة عنيفة مع قوى الأزمة واستقطاب بعض العوامل التي تشكلها من أجل حل الصراع، وتدمير قوى الأزمة في نهاية المطاف.
الوفرة الوهمية	تهدف للتقليل من الخوف والقلق، والاعلان عن توفر الاحتياطات من اجل تهدئة الوضع وتعتميم الواقع، الى انها تحل الامر لفترة قصيرة.
تحويل المسار	تتماشى مع اعنف الازمات التي يصعب ايقافها، يتم تحويل مسارها إلى مسارات بديلة، لكنها تعتبر مخاطرة وقد تتحمل الكثير من المخاطر وقد تقود إلى الكثير من الازمات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على محمد سهيل المطيري، إدارة الازمات في المؤسسات

الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص ص 130-137.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان اغلب الاستراتيجيات الحديثة تعتمد على أساليب جديدة مقارنة بسابقتها، واغلبها تعترف بوجود الازمة وتعمل على إيجاد حلول لها، إلا أنه يجب الإشارة إلى ان المجال مفتوح لظهور استراتيجيات أخرى جديدة مثل الإستراتيجية العلمية لإدارة الازمات التي أصبحت تعتبر احدى مرتكزات إدارة الازمات في الوقت الحالي نظرا لأهميتها في تحقيق الفاعلية والنجاح الفعلي، وعدم اهمالها لأي تفصيل قد يخلق فارق في النتائج كما سنوضحه في الجزء الموالي.

3. الإستراتيجية العلمية لإدارة الازمات: تبين من خلال استخدام الاستراتيجيات السابقة بأنه لا

توجد استراتيجية مثالية يمكن استخدامها مع كل أنواع الازمات، وبالمقابل توجب استخدام

التفكير العلمي الذي يساهم في إيجاد حلول أكثر فعالية، خاصة انه مبني على مجموعة من الخطوات المتلائمة مع خصائص كل أزمة وكل منظمة، حيث يمكن تعريف هذه الإستراتيجية على أنها أسلوب يهدف لتعويض الأساليب الأخرى التي في الكثير من الأحيان تصبح غير كافية، نظرا لتشابك وتعقيد الأزمات، فهو احد الأساليب المهمة للسيطرة على مختلف أنواع الأزمات¹، تتميز هذه الاستراتيجية بخطواتها المتكاملة والمتراصة، الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): خطوات تطبيق الاستراتيجية العلمية لإدارة الأزمات

الخطوات	كيفية تطبيقها
اختراق الأزمة	تبنى هذه المرحلة على اساس محاولة معرفة تفاصيل الأزمة كأسبابها، القوى، عناصرها، الدوافع، المتغيرات وغيرها من التفاصيل .
تكوين قاعدة	يتم في هذه الخطوة استقطاب المتخصصين في عدة اختصاصات من اجل القيام بالعديد من الخطوات والإجراء اتقصد الحد من الأزمة.
مقاومة الأزمة	بعد تكوين قاعدة داخل الأزمة يتم استخدامها كنقطة انطلاق للتوسع في مساحة الأزمة والحد منها.
الانتشار	من خلالها يتم التوسع اكثر فأكثر في عملية الحد من الأزمة خاصة التأثير على قوى الأزمة التي تتراجع شيئا فشيئا حتى تضعف تماما وتختفي.
التحكم والسيطرة	تشهد هذه المرحلة عودة المنظمة الى التحكم والسيطرة أي الرجوع لحالة الاستقرار.
التوجيه	تحاول الإدارة الاستفادة من الأزمة والبحث عن الايجابيات بعد تلك التجربة بغيت القيام بإصلاحات واسعة تتصل بمختلف النظم والعمليات المتصلة بالإدارة.

¹سعاد العقون، مرجع سابق، ص 103.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، ط 2، دار

الكتاب الجامعي، صنعاء، العراق، 2012، ص ص: 154-156.

إن المنهج العلمي، باختصار، يعتمد على مراحل تقييم الوضع ودراسة الأزمة، يليها التحليل لتحديد الأمور الخفية، والوصول إلى البيانات الجديدة، والكشف على العناصر المساهمة في ظهور الأزمات¹، ومن ثم يتم تحليل مصادر التوتر بناء على هذه المعلومات، والتدخل بطرق عقلانية من أجل إعادة الأوضاع إلى مراحل الاستقرار.

فهذا التفكير مبني على المنطقية والموضوعية لبناء الخطط المناسبة لكل وضع، مع الحرص على عدم ترك العمل عشوائي بل يجب ضبطه بمعايير أكثر دقة كتحديد الوقت للتنفيذ، ومحاولة إيجاد حلول شاملة تقضي على الأزمة بشكل فعال نتيجة التوصل للأسباب الحقيقية المسببة للأزمة ومحاولة معالجتها.

4. **أساليب إدارة الأزمات:** إن تنفيذ الاستراتيجيات مبني على استخدام عدة أساليب للتعامل مع الأزمات في إطار ادارتها والتي تختلف حسب المواقف، السياسة، الإمكانيات المتاحة وكذلك ظروف الأزمة، حيث يمكن تقسيمها حسب عدة معايير كما يلي:

أ. **الأساليب المتعلقة بالتفاوض:** إن التفاوض في إدارة الأزمات له أهمية كبيرة للوصول إلى حلول متناسبة مع الجميع، خاصة انه أحد الحلول المهمة لإدارة الصراع بين الأطراف المختلفة، ويمكن تقسيمه كما يلي:

- **أسلوب التفاوض الإكراهي:** يعرف كذلك بالأسلوب الضاغط تلجأ إليه المنظمة إذا أرادت أن تحقق ميزة على المعارضة، لكنها يجب أن تكون دائماً حذرة لكيلا يصبح ذلك أمراً يزيد من

¹مهدي خليل عثمان، دراسة مقارنة لإدارة الأزمات في العالمين الغربي والعربي، رسالة الماجستير في إدارة المشاريع، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنيمارك، الدنيمارك، 2015، ص17.

التعقيد يضر بمصالحها، ومن طرقه الشائعة استخدام الضغط اللفظي عن طريق التهديد الواضح وقد يكون صريح أو ضمني، بالإضافة إلى ذلك، هناك إمكانية تطبيق إجراءات تتعلق بالأفعال، مثل فرض عقوبات اقتصادية أو فرض حصار بحري.

– **أسلوب التفاوض الوسط:** يهدف للوصول الوصول إلى حلول وسط كالاستعداد للتنازل عن بعض الجوانب مقابل تنازل الطرف المعارض عن بعض مطالبه الأساسية، يتم اللجوء إليه عندما لا تستطيع المنظمة تحمل مستوى معين من التكاليف أي أكبر من إمكانياتها، وعندما لا تستطيع المنظمة تحمل الإلزام بأحجام أكبر وقد يكون الفشل واردا في تحليلاتها.

– **أسلوب التفاوض المبني على الإقناع:** وهنا يتم من خلال استخدام الأسلوبين السابقين، بحيث يحقق التوازن من أجل عدم زيادة مستويات التفاوض الإكراهي التي قد تؤدي إلى مشاكل أكبر، والحرص على عدم تجاوز النسب المناسبة للتنازل، وهذا من أجل الإدارة المحكمة للزمات.¹

ب. الأساليب المتعلقة بكيفية إدارة مختلف جوانب الإلزام:

يهدف هذا المعيار للإشارة بأن إدارة الإلزامات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي نظام شامل يتعلق بمختلف الجوانب، وفقا لما يأتي:

– **الأسلوب الداخلي:** يركز على مختلف العمليات والأنشطة والإجراءات التي تحدث داخل المنظمة والمتعلقة بإدارة مخاطر التعقيد، بالإضافة إلى مختلف جوانب التكنولوجيا، حيث تشمل مختلف الأنظمة التكنولوجية وبناء الهياكل التنظيمية التي تمنع حدوث الإلزامات أو تخفف من الآثار التي قد تتجم عنها إضافة للتعليم منها .

– **الأسلوب الخارجي:** يتعلق بفهم التفاعلات الموجودة بين المنظمة ومحيطها الخارجي بما فيها

فهم مطالب أصحاب المصلحة الخارجيين، وإيجاد الحلول المناسبة وغيرها.¹

¹ آية رياض العبد القادر بورزان، مرجع سابق، ص 130، 131.

ت. الأساليب الكمية للتعامل مع الأزمات: تمثل كل ما يستعمل من أدوات كمية للتعامل مع الازمات وادارتها، خاصة مع ارتباطها بالتكنولوجيا التي أصبحت تطور في هذه الجوانب الكمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): الأساليب الكمية المستخدمة في إدارة الازمات

الأسلوب الكمي	خصائصه وأدواته
الأرقام القياسية	تتعلق بمختلف المقاييس أو الأدوات القياسية التي تقيد في قياس التغيير النسبي والمطلق في أحجام ومكونات الأزمة، كما تقيد في وضع الخطط والبرامج المختلفة في ضوء الإمكانيات المتاحة لمعالجة الأزمة والتغلب عليها. من بينها (وقت الاستجابة، عدد الضحايا، التكلفة...)
بحوث العمليات	تعتبر بحوث العمليات من أهم الأساليب التي تركز على عدة أدوات متطورة في عالم الإدارة، والمبنية على أسس رياضية وإحصائية دقيقة وتساعد بشكل كبير على اتخاذ القرارات، فمن بين أدواتها التي تستخدم في إدارة الازمات نذكر: • أسلوب بيرت Pert: يهدف لمعرفة المسار الحرج، من خلال وضع برنامج زمني وإجراءات، قواعد ومسارات محددة توزع على فريق الأزمة ليساهم في القيام بالمهمة على أكمل وجه . • نظرية المباريات: هي عبارة عن أحد النماذج الرياضية المرتبطة بالصراعات الأزمومية، تهدف للفوز في الصراع بالاعتماد على الذكاء والذكاء المضاد . • شجرة القرارات: تساعد على اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف الأزمومية، تستعين بالرسوم والأشكال البيانية لتوضيح صورة القرارات. وتساعد فيوضع السيناريوهات.

¹ Bundy J, Pfarrer M. D, Short C. E & Coombs W. T, **Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development**, Journal of Management, Vol43, No 6,2017, p1664.

• أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار: يهدف لوضع تصور مستقبلي لأحداث
الآزمات، وكيفية التصرف معها وفقا لعدة بدائل متاحة، يقوم ببنائه متخصصين
في المجال والمنتتمين لفريق إدارة الازمات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الازمات، دار
الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1984، ص ص 96-99.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن إدارة الازمات تعتمد على كل الأساليب التي تساعد
على تحسين عملياتها ونتائجها، كإستخدام الاساليب الكمية التي تساهم في وضع قرارات أكثر
دقة، وتنظيم البيانات بشكل يسمح لتحويلها الى معلومات دقيقة، واضحة وسهلة الاستخدام
خاصة إذا تم ربطها بالجوانب التكنولوجية المتماشية مع العصر من اجل تطوير أدوات إدارة
الازمات كاستخدام برامج متقدمة التطور لرسم السيناريوهات والتخطيط للآزمة.

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الازمات

أصبح العصر الحالي يتميز بالتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة التي لها دور كبير
في تحقيق الأداء الجيد ونجاح المنظمات خصوصا إذا ارتبطت بإدارة الازمات، حيث يركز المطلب
الأول على الجانب المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالأداء في المنظمات، أما المطلب
الثاني يركز على علاقتها بإدارة الازمات، اما المطلب الأخير يركز على التطبيقات الحديثة في
إدارة الازمات.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وأداء المنظمة

تتحقق قوة المنظمة بعدة جوانب مهمة كقدرتها على تطوير عناصر بيئتها الداخلية
المختلفة، ومن مظاهر ذلك وجود تكنولوجيا المعلومات مناسبة ومساعدة على التميز من أجل

الوصول لأفضل النتائج، فهذا المطلوب يهدف لتوضيح الجانب المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات وتحديد مكوناتها وأثرها على أداء المنظمة بصفة عامة.

أولاً: ماهية تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات بقدرتها الواسعة على فهم المعلومات واستيعابها، فهي جزء من مختلف المجالات عمة والمجال الإداري خاصة، ومن أجل فهم جوانبها الأساسية سيتم التطرق لأهم تعاريفها، ثم تحديد مكوناتها كما يلي:

1. تعريف تكنولوجيا المعلومات

تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المجال الواسع نظراً لتعدد اختصاصاته فمن بين أكثر التعاريف تلخيصاً لأهم ما يميز هذا المصطلح نذكر ما يلي:

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات من زاويتين أساسيتين، فمن الناحية الأولى نجد المعلومات التي تعبر عما أنتجت المعرفة البشرية، فتشمل نقل المعلومات بأشكالها ومصادرها المختلفة على شكل رسائل عبر تقنيات الاتصال المتعددة. فالمعلومات تشمل مختلف البيانات التي يتم معالجتها، تقييمها وتحويلها وتخزينها إضافة لعدة عمليات أخرى بهدف تبسيطها وتوضيحها لتسهيل المهام.

أما الزاوية الثانية فتتعلق بالعمليات التقنية لمعالجة البيانات ونقلها وبثها، ومنه يتضح لنا أن هذا المصطلح المركب يشير إلى أنها المجال الذي يساعد على تخزين مخرجات عملية معالجة

البيانات وإرسالها ونشرها باستخدام التقنيات الإلكترونية والرقمية، بهدف استخلاص المعلومات المفيدة بسرعة وبدقة.¹

كما تم تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها العمليات التقنية المستخدمة لتحويل البيانات المختلفة والخبرات من عدة مجالات الى معلومات يستفاد منها عبر موظفين متخصصين وأجهزة معينة من أجل تسهيل استخدامها، نقلها وتخزينها مهما اختلفت مصادرها أو أشكالها²، بحيث يتضح أنها تركز على مرتكزات معينة كالبرمجيات المتخصصة والتقنيات الحاسوبية المتعددة لتحقيق الاستفادة القصوى.³

ومن ناحية أخرى يمكن اعتبارها أحد الموارد الأساسية للمنظمة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات، وتسهل عملية بناء المعرفة والذكاء المطلوب للحصول على أفضل النتائج.⁴

استنادا الى المعلومات المذكورة أعلاه، يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها تتمثل في مختلف الأجهزة، البرمجيات، البرامج، الشبكات وقواعد البيانات المتطورة المستخدمة في استقبال البيانات خاصة المتعلقة بالآزمات ثم معالجتها وتخزينها وتعديلها واسترجاعها وطباعتها أو نقلها الكترونيا والتي تسهل عملية إدارة الآزمات ثم الوصول إلى أحسن القرارات وأحسن النتائج نظرا لأهميتها في العصر الحالي.

¹ ابن رجدال جوهر، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 2، 2013 ص208.

² نورة سليمان فيسة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جوده التعليم العالي، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 1، الجزائر، 2018، ص60.

³ عمار محمد زهير تيناوي، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جوده الخدمات المقدمة في شركه الاتصال، رسالة ماجستير ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص: 31، 32.

⁴ بالعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة، أطروحة الدكتوراه في القانون العام، بكلية الحقوق، قسم القانون العامة، جامعته وهران، الجزائر، 2011، ص98.

2. أنواع تكنولوجيا المعلومات: من خلال التعاريف السابقة لتكنولوجيا المعلومات اتضح ان

تكنولوجيا المعلومات لها عدة مهام مرتبطة بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من أهدافها، فيعود

ذلك لأنواعها المختلفة، فهي تعمل وفقا لثلاث أنواع أساسية متمثلة فيما يلي:

– **تكنولوجيا الحاسبات:** تعبر عن أجهزة الكمبيوتر المتطورة ذات القدرات العالية المختلفة،

متعددة الوظائف، سريعة تنفيذ الاوامر والعمليات المختلفة، كتحزين استرجاع المخرجات، وإعداد

التقارير والإحصائيات.

– **تكنولوجيا البرمجيات:** هي مختلف التطبيقات المتطورة المصممة من أجل تسهيل استخدام

أجهزة الكمبيوتر، بما فيها برمجيات أنظمة التخطيط، التحليل، التنفيذ وغيرها.

– **تكنولوجيا الاتصالات:** تتعلق بكيفية نقل المعلومات بطرق سهلة وبالسرية المطلوبة،

بالاستعانة بمختلف الشبكات عالية التطور التي تربط بين عدة أجهزة بشكل متكامل على جميع

الأصعدة.¹

3. مكونات تكنولوجيا المعلومات: إن تكنولوجيا المعلومات أصبحت في عصرنا الحالي تمثل

العمود الفقري للمنظمات، نظرا لأهميتها في تحقيق البناء الجيد للمعرفة وتحقيق تبادلها بسرعة

وبكل سهولة، وهذا إذا توفرت مكوناتها ومركزاتها الأساسية لتحقيق أهدافها المختلفة وفقا للتناغم

المطلوب الذي يتحقق بوجود كل عناصرها.

ومن اجل توضيح أهم أجزائها تم تصميم الشكل الموالي:

¹أشرف سعيد احمد، مرجع سابق، ص ص59، 60.

الشكل رقم (04): مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بجمهورية العراق، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 25، العدد 53، 2021، ص ص45، 46.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن الاستنتاج بأن تكنولوجيا المعلومات هي مزيج متكون من عدة عناصر مترابطة ومتكاملة، لا يمكن الفصل بينها، فالأجهزة الحاسوبية المختلفة والمتطورة لا يمكن ان تعمل دون وجود أجهزة أخرى وبرمجيات تسهل المهام وتحافظ على المعلومات، ومن ناحية أخرى يتم تبادل المخرجات عبر الشبكات التي تربط بين الأجهزة المختلفة سلكيا او لا سلكيا. ويعود ذلك للموارد البشرية المتخصصة التي طورت هذا المجال بالشكل الذي هي عليه الان، وهذا يشير لإمكانية التطور بشكل مستمر، فتكنولوجيا معلومات اليوم لا تشبه بالتأكيد تكنولوجيا معلومات الغد.

ثانيا: أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة

أصبحت تكنولوجيا المعلومات موردا أساسيا بالنسبة للمنظمات في وقتنا الحالي، وفوائد استخدامها لا تعد ولا تحصى لكل أنواع المؤسسات، ومن الضروري الإشارة بأن ارتباطها مع المؤسسة زاد من تحسين الأداء والإنتاجية والفاعلية، فمن خلال هذا الشق سيتم التعرف على كيفية تأثير التكنولوجيا على المنظمات، كما يلي:

– **النمو والربحية:** أصبحت تكنولوجيا المعلومات تعتبر ركنا وركيزة أساسية لتحقيق زيادة إنتاجية المؤسسة، من خلال عدة عوامل كدورها الفعال في تحسين صناعة القرارات المختلفة وخاصة المتعلقة بإدخال مختلف التغييرات التنظيمية التي تساعد على التحسين والتطوير، وبالتالي تحقيق كفاءة العمليات وأنشطة المؤسسة، كما تساهم بشكل فعال في تخفيض التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للمعلومات التي تقيد في التعرف على الأنشطة التي لا داعي لها أو التي تؤدي الى تكاليف إضافية وغيرها، كما لا ننسى أن نمو المنظمات وتميزها أصبح مرتبط بها فهي صفة المنظمات القوية والمعاصرة التي تطور من اساليبها وأدواتها لكسب فرص أكثر وبالتالي حصص ورضا كبيران.

– **الحد من المخاطر والتكاليف:** إن المنظمة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات تعتمد على مناهج وأساليب متطورة تكشف عن أي موقف غير عادي في وقت قياسي ومبكر، وبالتالي التقليل قدر الإمكان من المخاطر المحتملة والغير محتملة وتقديم العلاجات المناسبة لها، كما تساعد على خفض التكاليف المصاحبة لها أو أي تكاليف إضافية مثل تكاليف الموارد البشرية المختلفة التي تؤدي الى ترهل وتضخم تنظيمي.

– **التحليل المالي والنظام المحاسبي:** تساعد في تطوير مختلف العمليات المرتبطة بالجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة ومراقبته، وبالتالي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، أي بشكل ديناميكي ومرن نظرا لارتباط وظيفة التحليل المالي والمحاسبي بكل الوظائف الأخرى حيث تسهل التنسيق والاتصال معها عن طريق الأنظمة المتطورة المخصصة لذلك مثل الأدوات الحديثة لتبادل المعلومات عن بعد.

– **الأثر على رأس المال البشري:** تساعد بشكل كبير في تقليل عدد الافراد داخل المنظمة خاصة الاضافيين منهم والحفاظ على ذوي المهارات والادوار الفعالة في المنظمة، والاستغناء الإدارة الوسطى التي تعتبر وسيطا بين المستويات العليا والدنيا للإدارة، تساعد على اقتراب المؤسسة لزيائنها والموردين دون الحاجة للوسطاء من خلال استخدام الانترنت. تساهم كذلك في جلب أفضل الموارد البشرية ذات المهارات المتعددة مثل والقادرة على تحقيق الفاعلية والكفاءة، مثل المبدعين القادرين على إيجاد تقنيات حديثة وغيرها.¹

– **تعزيز الابداع والابتكار:** من خلالها يتم الرفع من معدلات الابتكار، الذي أصبح مهما لقياس الأداء التكنولوجي للمنظمات. إضافة للحصول على براءة الاختراع الذي يخلق التميز.

– **تعزيز التطور والتميز:** أي الاهتمام بمختلف البحوث التي تغير من أداء المنظمات وتغيير المخرجات للأحسن. وبالتالي جعل المنظمة تخصص الموارد اللازمة لهذا الجانب.²

ومن هذا المنطلق، فإن تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل كبير ومهم على المنظمات، فهي ركيزة من ركائز تحقيق النمو المستمر وأفضل النتائج في مختلف المستويات، لكن من الضروري

¹حاج نفيصة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال فترة 2010 2014، أطروحة دكتوراه في تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2017، ص ص14، 12.

²بن رجدةل جوهر، مرجع سابق، ص211.

معرفة ان الاستخدام الخاطئ لتكنولوجيا المعلومات يؤدي الى مشاكل مختلفة، حيث يتطلب استخدامها بشكل مناسب متخصصين واشخاص ذوي كفاءة وخبرة وذكاء معين، ومن جهة أخرى تستلزم تكنولوجيا المعلومات التطوير المتماشي مع العصر والا تصبح المنظمة متخلفة تكنولوجيا مقارنة بالمنظمات المشابهة.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة الأزمات

إن العصر الحالي الزم المنظمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها في جعل المنظمة تتماشى مع عصرها وبيئتها، ومن جهة أخرى تعتبر أداة فعالة ووسيلة ضرورية لتفهم ما يحدث في محيطها، ففي هذا المطلب سيتم تحديد أهمية تكنولوجيا المعلومات والدور الذي تلعبه في إدارة الأزمات بصفة عامة وفي كل مرحلة من مراحلها، مع الإشارة للذكاء الاصطناعي كأحد جوانبها ودوره في تحقيق فاعليتها.

أولاً: أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات

إن أساس وجود تكنولوجيا المعلومات في المنظمة له عدة أهداف وأهمية كبيرة تتعلق بتسهيل المهام وتقليل الوقت والوصول لأفضل النتائج، فنفس الشيء إذا ارتبطت بإدارة الأزمات فهي وسيلة مساعدة لها تعزز من فاعلية هذه الأخيرة في القضاء على الأزمات من خلال عدة جوانب كتسهيل عمليات التنبؤ وغيرها، ومن أجل توضيح ذلك تم تقسيمها كما يلي:

1. أهمية المعلومات وتكنولوجيتها في إدارة الأزمات

إن النجاح في إدارة مختلف أنواع الأزمات مبني على مجموعة من الأساسيات أهمها المعلومات، التي تعتبر بمثابة حجر الأساس الذي تنطلق منه مختلف الإجراءات المتخذة في كل مرحلة من

مراحل الأزمة، بدءاً من توقع حدوثها إلى تقييم نطاقها وتقديم الحلول المناسبة لها وتتبعها عن طريق وضع البدائل واختيار الأنسب منها، فالتالي هي عامل مهم لاتخاذ القرارات بناء على معلومات ومعطيات دقيقة.

من جهة أخرى، يُنظر إليها على أنها أداة حاسمة لإنشاء استراتيجيات للتعامل مع أنواع مختلفة من الأزمات وإنشاء أنظمة متطورة ومناسبة تساعد في استعادة الوضع وتقدم رؤى للتعامل مع الأزمات المماثلة في المستقبل، ولضمان إدارة الأزمة بنجاح، يتعين على أجهزة المعلومات إنشاء قواعد المعلومات الأولية وتحديثها وتزويدها لمراكز إدارة الأزمات في الوقت المناسب.¹

2. أهداف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات

تحقق تكنولوجيا المعلومات عدداً من الأهداف المهمة عند استخدامها في إدارة الأزمات ومراكزها، نذكر بعضها أدناه:²

- إعداد وحدة ديناميكية تمتاز بسرعة الانتقال من وضع لوضع ومن مرحلة لمرحلة أخرى بسرعة وذات درجات عالية من الاستعداد دون التأثير على ترتيب العمليات.
- تجهيز المركز بمختلف التجهيزات والادوات المختلفة وواسعة الاستخدام من أجل تسهيل المهام، التحكم التام في مختلف العوامل الزمنية والمكانية مهما كانت الظروف، وقوة الازمة ونوعها.

¹ عبد الغفار العفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 99، 98.

² بيان ابراهيم الشبلي، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2018، ص ص 41، 40.

– مساعدة الأفراد المسؤولين عن إدارة الأزمات على القيام بواجباتهم بالكفاءة المناسبة والضرورية، باستخدام التقنيات المتطورة التي تتوافق مع التطور وطلبهم للموارد البشرية ذات المهارات العالية في هذا المجال.

– رصد الاتجاهات الحديثة للأساليب الحديثة في إدارة الأزمات وتعزيز دورها للوصول لأفضل النتائج .

– التغلب على التحديات وإعداد البيئة والمناخ الجيد الذي يحتاجه الفريق لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال التعرف على مختلف المعطيات الخاصة بالمواقف والظروف المحتملة وتأكيد الصفات القيادية القادرة على مواجهه الأزمة والتصدي لها .

– تقديم البحوث والدراسات العلمية حديثة وشاملة في مجال إدارة الأزمات بالتعاون مع كافة الأطراف المعنية وتهيئة البيئة المناسبة للعلوم لدعم الباحثين في هذا الموضوع.

– تعزيز الاتصالات لتعزيز التعاون مع المؤسسات البحثية والجامعات والجمعيات العلمية وغيرها من المنظمات الوطنية والدولية ذات الاهتمام المشترك.

– تقديم نظام اتصالات متطور يجعل من الممكن تدفق المعلومات بحرية في جميع الأوقات.¹

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات ودورها الحيوي في ادارة الأزمات

تلعب التكنولوجيا دورا حيويا في تفعيل إدارة الأزمات، وذلك لحرصها هل تسهيل الوصول الى المعلومات للجهات المعنية بذلك وبالتالي يتم تفعيل ادوارهم من اجل تحقيق الاستجابة الفعالة، فمن الضروري ربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف مراحل إدارة الأزمات وفقا لما يأتي:

¹ بيان ابراهيم الشبلي، مرجع سابق، 2018، ص ص41،40.

– **مرحلة ما قبل الأزمة:** إن أساس هذه المرحلة هو الوصول الى إجراءات معينة بعد البحث المستمر عن الإشارات والتغيرات واتخاذ الإجراءات الوقائية، ومن مضامينها الأساسية التدريب على تنفيذ الخطة بمحاكاة مواقف الأزمة، حيث في هذا المضمون يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي ترسم نموذج المحاكاة بطريقة عصرية كإدخال برامج الذكاء الاصطناعي، التي تسهل عملية رسم جوانب المحاكات وواقعيتها، ومن جهة أخرى حتى البحث عن المعلومات يتم بناءه استنادا على التكنولوجيا المتطورة ذات القدرات العالية على رصدها، تعويلها وتحويلها وغيرها.

– **مرحلة الأزمة:** تعتبر من المراحل الحساسة التي يتم التعامل فيها مع المواقف الازموية، كما تتطلب دقة في الوصول للبيانات ومعلومات وفهمها للتصرف دون خطأ، ومواكبة الظروف الحالية والاستجابة السريعة لمتطلبات الجهات المعنية خاصة المقررة التي تحتاج لكل الجوانب المعرفية الحقيقية والغير مغلوبة والاتصال الدائم، فكل هذه الأمور يتم تحقيقها عن طريق وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصال المطورة للتطبيقات المساعدة والحديثة سهلة الاستخدام لجمع المعلومات والبيانات أثناء الأزمة، والتي تسهل عملية ربط أطراف الأزمة بما في ذلك الإداريين، المتضررين من الجهات الفاعلة وغيرهم، أي تحقق التواصل الفعال بينهم، وبالتالي تكنولوجيا الاتصال ذات أهمية كبيرة من بينها إزالة حواجز المكان والزمان بين الجهات المتعلقة بإدارة الازمة، وتسهيل عملية بث المعلومات كاستخدام التواصل عن بعد.¹

– **مرحلة ما بعد الأزمة:** من بين ما تسعى اليه هذه المرحلة هي تقييم ما حدث وتحليل أسباب حدوثه الدقيقة وبالتفصيل، ومنه البحث عن طرق عدم تكراره وتكرار الأزمات المشابهة، ولضمان عدم عودة الأزمة والحد من أضرارها وإعادة السمعة المرجوة للمنظمة، من الضروري الحفاظ على علاقات إيجابية مع وسائل الإعلام واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويجب أن تكون

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص 89.

تكنولوجيات المعلومات والاتصالات حاضرة لكي يحدث ذلك، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي، ومجموعة متنوعة من منصات الوسائط، وأدوات الإعلام والاتصال الأخرى.¹

ومن ثم فإن تكنولوجيا المعلومات والتقنيات المعاصرة توفر نظام معلومات متطور قادر على فهم واستيعاب هذه الأزمات، مما يساعد على الوقاية من الأزمات، والقضاء عليها في حالة حدوثها، والتخفيف من حدة آثارها السلبية، ويعد الحصول على المعلومات الصحيحة أثناء الأزمات أمراً بالغ الأهمية لأنه كلما توفرت معلومات أكثر دقة، زادت احتمالية حل الأزمة، ويصدق هذا بشكل خاص عندما تتفاقم الأزمة بسبب نقص المعلومات، أو انقطاع الاتصالات، أو عوامل أخرى تدفع الناس إلى اتخاذ قرارات سيئة.²

وهذا يقودنا إلى استنتاج أن تكنولوجيا المعلومات هي إحدى أساسيات العصر الحديث لإدارة الأزمات لما لها من أهمية بالغة في جمع البيانات المتعلقة بالأزمات، مما يسرع البحث عن الإجابات ويجعلها مطلباً تكتيكياً لأي منظمة تدير الأزمات في جميع مراحلها.

المطلب الثالث: التطبيقات الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث وعوامل نجاحها

إن التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة أدى إلى تطوير أساليب التعامل مع الأزمات والبحث المستمر عن طرق مساعدة لتحقيق فاعليتها، وفي هذا المطلب سوف يتم التطرق لأهم التطبيقات الحديثة في إدارة الأزمات بدءاً من إسهامات المنظمات المختلفة والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع آليات الإنذار المبكر والاستشعار عن بعد وغيرها.

¹ هشام المومني، مرجع سابق، ص 308، 309.

² ابن عون الطيب، عبيرات مقدم، تكنولوجيا الإعلام والاتصال تكنولوجيا الانترنت أنموذجاً، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2008، ص 28.

أولاً: المتطلبات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة لإدارة الازمات والكوارث

ان التفكير في كيفية ادخال تكنولوجيا المعلومات يرتبط ارتباطا قويا بمتطلبات تحقيق ذلك، خاصة إذا تعلق الامر بإدارة الازمات، مما يعني ان هذه العملية تستوجب الكثير من المتطلبات والشروط للوصول الى الأهداف المطلوبة التي تعتبر مخرجات هذه العملية، فمن بينها التطبيقات الحديثة في إدارة الازمات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وطورت بها، ففي هذا الفرع سوف نتعرف على تلك المتطلبات التي تحقق المزيج الذي يجمع إدارة الازمات وتكنولوجيا المعلومات كما يلي:

1. المتطلبات التكنولوجية لإدارة الأزمات والكوارث: تعد عملية ادخال تكنولوجيا المعلومات في

إدارة الازمات عملية مميزة وخطوة لتحقيق التطور الا انها تستوجب عدة متطلبات تعتبر أساسية، متكاملة وضرورية في نفس الوقت من أجل الوصول الى الأهداف المطلوبة التي تعزز من فاعلية إدارة الازمات، متمثلتا فيما يلي:

– القوى البشرية المؤهلة تأهيلا جيدا في هذا المجال؛

– المعدات المختلفة والحاسبات اللازمة مثل: أجهزة البحث والتتبع والكاميرات، الفيديوهات الرقمية ومعدات تحديد المكان والحاسبات الثابتة بأنواعها والمتنقلة، التي تلائم العمل وتحديد أسلوب بناء إدارة الأزمات؛

– تكنولوجيا الاتصالات بأنواعها المختلفة السلكية واللاسلكية عبر الأقمار الصناعية

والبرمجيات الجاهزة والمحلية والدولية اضافة لنظم المعلومات والتي تشمل :

✓ التطبيقات المتنوعة مثل المتعلقة بالاتصال.

✓ البرامج الذكية التي تساعد طاقم إدارة الأزمات على الاستنتاج والتحليل .

✓ الأنظمة الداعمة لعملية صنع القرار وأنظمة المعلومات الجغرافية .

✓ الأنظمة الذكية المتطورة المتعلقة ببحوث العمليات والتي من بين استخداماتها تساعد على

رسم المحاكاة.

✓ الأنظمة المساعدة على الاستفادة من خبرة التسجيلات المتعلقة بخبرات العلماء المستشارين

والمختصين وذوي الخبرة .

✓ الأنظمة الإدارية المساعدة على استخدام الأنظمة الأخرى كإستخدام السيناريوهات.¹

2. التطبيقات الحديثة في إدارة الأزمات والكوارث

تعد عملية الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في إدارة الازمات والكوارث من بين العمليات

الأساسية لتطبيق الأساليب الحديثة نظرا لدورها الفعال الذي يساعد على إيجاد طرق تصل

للمعلومات المساعدة على الوصول لأفضل النتائج، وتسهيل عملية تطبيق الإجراءات الاستباقية

وغيرها، فمن بين تلك التطبيقات نذكر ما يلي:

الجدول رقم (07): التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الازمات

التطبيق	خصائصه وادواته
اللوحة المساعدة وتقييم الكوارث	يعتبر من بين التطبيقات المتكاملة والمهمة التي يستعان بها لإدارة الكوارث، يربط بين عدة جهات (المواطنين والحكومة)، يتضمن عدة خصائص أهمها توضيح خرائط الأماكن المتضررة، والطرق المغلقة وغيرها.
خرائط غوغل للازمات (Google Crisis Maps)	هي عبارة عن منصة تفاعلية تعمل على عرض المعلومات المتنوعة حول أزمة معينة، من بين تلك المعلومات تقديم معلومات عن أماكن وجود الغاز، ملاجئ الطوارئ..

¹أحورية معلاوي، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر، رسالة ماجستير في تخصص الاعلام واتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص ص: 83، 84.

تقوم بتطوير عدة تطبيقات للمحمول تنذر مستخدميها بالأزمات، وتقديم لهم النصائح والارشادات المتعلقة بكل حالة.	تطبيقات منظمة الصليب الأحمر الأمريكي
الإغاثة واسترجاع الأوضاع الى حالتها الطبيعية والتعافي منها، يسهل التعاون بين المنظمات الإنسانية المختلفة وغيرها من الخصائص.	تطبيق URCP (Unified Relief Coordination Platfor) هو عبارة عن تطبيق يستخدم لتقديم
إنها أداة تكنولوجية تقدم صورة موحدة للمعلومات والبيانات حول حالات الطوارئ والاستجابة لها، تقرب عدة جهات فاعلة مثل الإطفاء، الشرطة وغيرها.	إدارة الطوارئ الاتحادية FEMA
تعمل على توفير المعرفة ونشرها، كإرشاد الجمهور ونشر خطوات تحقيق السلامة، فهي أداة جد مهمة لتفعيل الاتصال بسرعة.	مواقع التواصل الاجتماعية
هي عبارة عن البسة متطورة، يمكن ارتداؤها من قبل المنقذين تسهل البحث على الجرحى والضحايا، وتقدم معلومات متنوعة. مثل نظارات جوجل جلاس Google Glass التي توفر معلومات بصرية للمستخدمين، وتستشعر بشكل ذكي.	أجهزة استشعار يمكن ارتداؤها

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المومني هشام، قضايا معاصرة في إدارة الازمات،

دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2019، ص ص303، 307.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل هذه التطبيقات هدفها واحد هو تطوير جوانب التعامل مع الازمات، وتحقيق أفضل النتائج من اجل تقليل الخسائر والسيطرة على الأوضاع، وفي نفس السياق هناك المزيد من التطبيقات التي يتم ابتكارها، تطبقها وتطورها باستمرار نذكر من بينها ما يلي:

– الحوسبة السحابية: هي استخدام خدمات مخصصة في نماذج الأعمال الحديثة وهي تقدم

خدمات من مراكز بعيدة تستخدم الانترنت كقناة اتصال كنموذج LAAS.¹

– البرمجيات والمعدات اللازمة لإدارة الأزمات بواسطة النظم الخبيرة: يتطلب إعداد نظام خبير

مجموعة من البرمجيات والمعدات لتوفير نظام معلومات متكامل حيث تشمل ما يلي:

✓ حزمة برامج قواعد بيانات على قيم متعددة المستخدمين RDBMS.

✓ حزمة نظام معلومات جغرافية GIS.

✓ نظام إدارة الوثائق.

✓ نظام المعلومات العلنية المستندة على أخبار الانترنت ووكالات الأنباء.

✓ نظام دعم اتخاذ القرار DSS Module.

✓ حزمه برامج بناء النظم الجيدة EXPERT System Empty Shell.

✓ برنامج ربط والإدارة الغرفة الإلكترونية E-Room.

✓ شبكة حواسيب داخلية بها خادم لقواعد البيانات وعدة أجهزة للمستخدمين والانترنت.

✓ اتصال بشبكة المعلومات العالمية.

✓ نظام للعرض المرئي والمسموح باستخدام نظامه الإسقاط الضوئي بقاعة مجهزة لعرض

الموقف.²

– استخدامات الذكاء الاصطناعي: يهدف الذكاء الاصطناعي للوصول الى أنظمة خبيرة

ومتكاملة في إدارة الازمات، ذات قدرات عالية للتحليل والفهم تشبه التفكير بالعقل البشري، والتي

تشمل استكمال البيانات والمعلومات والوثائق والخرائط لقواعد البيانات المختلفة للازمات المحتملة

¹طاليس ابتسام، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الأزمات: دراسة حالة وسائل التواصل الاجتماعي في تعطل

الهجمات الإرهابية في سوريا، جامعة جيل، الجزائر، ص7.

²محمود محمد غنام، مرجع سابق، ص121.

واستكمال السيناريوهات لمختلف أنواع الأزمات المتوقعة مع بناء النظم الخبيرة لمختلف أنواع الأزمات.¹

ثالثاً: عوامل نجاح إدارة الأزمات في عصر تكنولوجيا المعلومات

- من أجل نجاح إدارة الأزمات يجب توفر مجموعة من العوامل والتي من بينها النقاط التالية:²
- تنمية وتطوير الأداء الفعلي والإداري واعتماد الأساليب العلمية الحديثة من شأنه تحسين أداء وظائف إدارة الأزمات .
 - البحث عن أفضل القادة التي توكل لهم مهام إدارة الأزمات من حيث الكفاءة والمهارات والسمات، لتسهيل عملية التعامل والتفاعل مع الأحداث، ومع بقية الأطراف الأخرى.
 - العمل على تطوير أنظمة المعلومات والاتصال الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة بجدارة.
 - تكوين فرق متميزة لإدارة الأزمات، وتدريبها وتحديثها باستمرار. والحرص على جعلها تحقق التعلم الداخلي والخارجي وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار .
 - وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات وفق إدارة الأزمات وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحده الأمر والقيادات وتسلسل السلطات .
 - تفعيل وظائف الإدارة الوقائية واعتبارها أهم الوظائف الإدارية في إدارة الأزمات في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المؤسسة من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل، ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الخاصة اللازمة

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص 134، 137.

² عبد الحكيم شاهد، أثر فاعليه نظم المعلومات الإدارية على ادارة الأزمات في القطاع المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعه قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص 60.

والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون أمر ضروري لكيلا تصبح الأزمة تهدد المنظمة والكيان
الاداري وحتى المجتمع والدولة.

خلاصة الفصل

من خلال استعراضنا النقاط الأساسية والهامة المتعلقة بإدارة الأزمات في هذا الفصل، يتضح مدى حاجة المنظمات إلى فريق قوي لإدارة الأزمات، وذلك للتعرف على الاضطرابات الداخلية والخارجية المختلفة التي تحدث والسيطرة عليها، خاصة أن الأزمة تعتبر اختبارا حقيقيا يكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المواقف الصعبة، والاستعداد لها في ظل المستجدات البيئية التي منها ما ينتج طبيعيا ولا يمكن الهروب منه، ومنها ما ينتج نتيجة تهاون أو تقاعص الأمور أو صراعات أو حتى سلوكيات غير مرغوبة في التنظيم.

إن إدارة الأزمات تتطلب وجود تنظيم محكم في المنظمة لكونها تمر بعدة مراحل تمس كل الفترات المتعلقة بالأزمات، ومراحل حياة المنظمة، مما يعني ان لها قدرة كبيرة على تحقيق التعلم وإعادة بناء الوظائف والديناميكية مع الظروف المحيطة بها، فهذا يرجع لوجود وحدة متفردة ومتخصصة في إدارة الأزمات، من بين مهامها فهم ورصد الأحداث القائمة والتركيز على عامل الوقت من اجل السيطرة على الأمور بشكل كفء وفعال، وفقا لآليات ومتطلبات وأساليب وأدوات متطورة تزيد من فرص النجاح والوصول لأفضل النتائج .

من جانب اخر أوضح الفصل بأن إدارة الأزمات تتطلب وجود تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة التي تعمل على تجنب الأزمات، والتخلص منها في حال حدوثها والحد من تقاعص تداعياتها بطرق حديثة ومتطورة، تجعل من المعلومة تتميز بالدقة والوفرة مما يسمح باتخاذ قرارات سليمة نسبيا والتقليل من الأخطاء التنظيمية، باعتبار تكنولوجيا المعلومات سمة العصر الحالي المتميز بسرعة إيجاد الحلول وسرعة التغيير، ومن مظاهر ذلك المحاكاة الحاسوبية في إدارة الأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي والكثير من الأمثلة المتنوعة، واعتبارها مدخلا لإتباع أساليب

إدارية حديثة تساهم في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث التي من بينها الرقابة التنظيمية الداعمة
للتغيير والمساهمة في الفهم الجيد للبيئة المحيطة.

الفصل الثاني: أهمية الرشاقة التنظيمية في إنجاح إدارة الازمات

الفصل الثاني: أهمية الرقابة التنظيمية في إنجاز إدارة الأزمات

تمهيد

في ظل توسع المنظمات في بيئة أعمالها، وتطور تكنولوجيا المعلومات والتغيرات المؤثرة في العمليات الإدارية، توجب على المنظمات إعادة تحديث أساليبها الإدارية وعدم الاكتفاء بالصيغة التقليدية، إذ أصبح الإيمان بدنامية البيئة ضرورة حتمية تجعل من المنظمات تدرس بيئتها الداخلية والخارجية بطريقة أكثر جدية وتحلل متغيراتها، لتكون قادرة على التفاعل بشكل سريع وفقا للتغيرات التي تفرضها البيئة خاصة أنها عوامل مسرعة لصراعات قد تؤدي إلى أزمات تهدد استمرارية المنظمات وحتى وجودها.

من بين المفاهيم الجديدة التي ظهرت مع بداية الألفية الثانية نجد مفهوم الرقابة التنظيمية كمفهوم يهدف إلى مواكبة هذه المتغيرات البيئية لأجل تجنب حدوث الأزمات وإدارتها بشكل فعال، حفاظا على بقاء المنظمات في بيئة تتسم بسرعة التغير والغموض والتعقيد وعدم التأكد.

انطلاقا مما سبق تأتي أهمية هذا الفصل في تحديد كل الجوانب النظرية المتعلقة بالرقابة التنظيمية في المؤسسة، وتوضيح علاقتها بفاعلية إدارة الأزمات من خلال ثلاثة محاور أساسية، أولها بمثابة مدخل عام لتحديد الجوانب النظرية للرقابة التنظيمية، أما المبحث الثاني مخصص لتوضيح أساسيات الرقابة التنظيمية في المؤسسة، والمبحث الثالث جاء ليوضح العلاقة بين الرقابة التنظيمية وفعالية إدارة الأزمات.

المبحث الأول: مدخل عام للرشاقة التنظيمية

تميزت الرشاقة التنظيمية بمفاهيمها الحديثة وعناصرها وأدواتها الخاصة، وفي هذا الإطار سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية، ثم أهمية الرشاقة التنظيمية والحاجة إليها في البيئة الحالية، وصولاً لمختلف متطلبات وأبعاد الرشاقة التنظيمية ومبادئها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية

تعتبر الرشاقة كمصطلح من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال علوم التسيير وارتبطت بالكثير من الأساليب والمفاهيم الإدارية السابقة، كالمرونة التنظيمية والتطوير التنظيمي وإدارة التغيير وغيرها، وسنتطرق في هذا المطلب لمختلف المفاهيم المتعلقة بالرشاقة التنظيمية بدءاً من نشأة وتطور الرشاقة التنظيمية وصولاً إلى مبررات تطبيقها في المنظمة وعوامل تحقيقها.

أولاً: الجانب التاريخي للرشاقة التنظيمية

ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية في العقد الأخير من القرن الماضي، تحديداً في وقت الركود الاقتصادي الذي تعرض له الاقتصاد الأمريكي عندما اجتمع الخبراء الصناعيين، وأدركوا أن معدل التغيير في بيئة الأعمال الدولية أسرع من قدرات المنظمة، وأن هذه المنظمات غير قادرة على اقتناص الفرص الجديدة في بيئة الأعمال الدولية، وعليه لابد من وجود نظم إنتاجية مرنة ورشيقة وقادرة على مواكبة التغييرات في البيئة.¹

فمن خلال تلك الملاحظات والتحليل تم تقديم طلب من طرف الكونجرس الأمريكي (Le congrès American)، لمعرفة الأسباب الفعلية وراء المشاكل المتعلقة بالقدرة التنافسية الصناعية

¹ إِيَاد فاضل محمد التميمي، أثر الذكاء الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 29، بغداد، العراق، 2020، ص 188.

في أمريكا آنذاك، وفي سنة 1990 اظهر التقرير الذي يجيب عن معرفة تلك الأسباب بأنه فعلا يوجد مشكل في القدرة التنافسية، ومن الضروري إيجاد حلول لمواجهة المنافسة الاسيوية، خاصة في ظل النضج السريع للصناعة، والكثير من العوامل الأخرى كالتطور السريع للتكنولوجيا، والتي كانت سببا في ظهور نظام صناعي جديد.

كما بين هذا التقرير بأن البيئة التنافسية متجددة، وأنها هي التي تدفع المنظمات إلى تبني التغيير، وتعمل بذلك على زيادة جوانب الاهتمام بالموارد البشرية وتطوير مهاراتها، وزيادة جوانب الاهتمام بالزبائن، وغيره¹، وكنتيجة لذلك فقد تم إنشاء منتدى للمشاريع الرشيقة AMEF من أجل نشر هذه الرؤية والاتجاه الجديد في الصناعات الأمريكية.

فتبنت بعض الشركات الأمريكية الكبيرة بسرعة مفهوم الأعمال الرشيقة بغية تطوير قدرتها التنافسية²، فمن خلال هذه الرؤية أصبحت المؤسسات تبحث عن كيفية تطوير قدراتها التنافسية وفهمها لبيئتها سريعة التغيير والمضطربة³، و هو ما يعني انه من الضروري على المؤسسات التي تسعى لتحقيق التحول نحو التصنيع الرشيق ان تطبق مختلف الطرق والأساليب الجديدة وان تستخدم أدوات جديدة كالحواسيب وغيرها⁴،

مما سبق، يمكن القول بأن الرشاقة التنظيمية ظهرت بغاية استحداث الطرق التقليدية في المنظمات واستبدالها بطرق جديدة، قصد الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسات التي تغيرت

¹ ادعاء محمد سيد عمر، ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة الجنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، القاهرة، مصر، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص50.

² Hubert Elisé Fotso, Agilité organisationnelle et performance au sein d'une PME Gobonaise, Thèse pour obtenir le diplôme d'université de docteur en administration des affaires DBA, Science de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier 3, 2022, p 25.

³ Guenzi and Pelloni O, The impact of interpersonal relationships on Customer satisfaction and loyalty to the service provider, International journal of service industry management, Vol 15, No 4, 2004, pp365-84.

⁴ Fathi and Mohamed & Golchinpour Mon, Agility solutions in Manufacturing organizations, Tadbir, Issue, 175, 2006, P56.

أحجامها واستراتيجياتها وطرق إنتاجها وتوجهاتها كإدخال التكنولوجيا في التصنيع والاهتمام أكثر بالزبائن.

على هذا الأساس فقد ساهم التقرير سالف الذكر في ظهور عدة مؤلفات وكتب حول الرشاقة والتي ساهمت بدورها في تطوير المفهوم¹، كما كشفت تلك الدراسات أن الرشاقة تم دراستها في عدة تخصصات حيث يعود أصلها إلى سرعة اتخاذ القرار التي تطورت إلى المرونة ثم إلى المرونة الإستراتيجية، وأخيرا إلى الرشاقة²، و تم من خلال تلك المؤلفات والأبحاث تطوير جوانبها المختلفة كتحديد أبعادها، تعاريفها وغيرها، وهو ما يعكس مدى أهميتها في خلق التغيير كمصطلح اداري حديث، ومن بين أوائل الباحثين الذين قدموا أبحاث حولها نذكر Judge and Miller سنة 1991، Bahrami سنة 1992 وغيرهم³، و يوضح الشكل الموالي مراحل تطور مفهوم الرشاقة التنظيمية بشكل مختصر كما يلي:

الشكل رقم (05): مراحل ظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية



¹Holsapple c & Li X, **Understanding organizational agility: A Work-Design perspective**, Gatton collage of business and economics, University of Kentucky, Lexington, 2008, p2.

²Schanac kenberg. A singh, J and Hill J, **The orizingcapabilities of organizational agility: A parados Framework**, Paper prested at academy of management (AOM) Annualmetting, san Antonio, TX, 2011, p224.

³Amol T, **organizational agility and complese entreprise system innovations: A mixed methodsstudy of the effects of entreprise system on organizational agility**, Phdthesis, Weatherhead school of management, case Westernreserve university, 2012, p17.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Schanackenberg A, singh J & Hill, J, The orizing

capabilities of organizationel agility: A parados framework, Paper prested at academy of management (AOM) Annual metting, san Antonio, TX, 2011, p224.

أما الرشاقة في المدارس اليابانية فقد ظهرت في مدرسة ادارة الجودة الشاملة وبشكل خاص في شركة تويوتا التي ابتكرت نظام التزويد الآني (JIT) Just in Time، والإنتاج الرشيق الذي تركزت فكرته حول تقديم المنتجات للزبائن في الوقت الذي يريده، بالكمية التي يحتاجها وفي المكان الذي يطلبه، وحتى تكون المنظمة قادرة على ذلك فإنه يجب تلخيص العمليات الإنتاجية من كل الأنشطة والموارد والأعمال التي لا تضيف قيمة للزبون وأن تتمتع المنظمة بالمرونة والخفة التي تمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة ويساعدها في تلبية احتياجات الزبائن¹.

إن أساس الرشاقة في اليابان هي تطوير العلاقة بين الجودة والتحسين المستمر والرشاقة². فيرجع ذلك للظروف التي عاشتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية التي كانت عاملا مهما للابتكار، والبحث عن طرق لخلق القيمة بالرغم من الظروف الغير مناسبة. خلال فترة السبعينات 1970 تبين سر التصنيع الرشيق الذي ظهر معه نظام تويوتا للإنتاج TOYOTA « TPS » Production System، حيث اعتبره العالم الغربي من بين أهم الأنظمة نجاحا في نهاية الثمانينات، وفي سنة 1988 كتب الباحث John Krafcik مقال بعنوان "انتصار نظام الإنتاج الرشيق" ركز فيه على نظام الإنتاج لشركة تويوتا وأدائها ومقارنته بباقي الشركات وأكبرها

¹إياد فاضل محمد التميمي، مرجع سابق، ص188

²النعمي مقداد أحمد نوري، المحاسبة الرشيقة ودورها في تقويم الأداء، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص19.

في العالم، ومن بين أهم نتائج هذا المقال أن هذا النظام كان متفوقا جدا على باقي أنظمة الإنتاج والشائع أن John هو أول من استعمل هذا المصطلح في البحوث.¹

وفي بداية التسعينات زاد اهتمام الباحثين بهذا النظام، حيث ظهر مصطلح الإدارة الرشيقة في كتاب James Woomak وآخرون سنة 1991 تحت عنوان "الآلة التي غيرت العالم"، للتأكيد بأن التبذير والخسارة عاملان لا يضيفان أي قيمة لعملية الإنتاج، ومن بين الأمثلة الشائعة تم ذكر مشكل فيرمونت كاليفورنيا التابع لـ GMC جنرال موتورز الذي أفلس نتيجة كثرة غياب الموظفين وانخفاض الإنتاج، بعد فترة تم إعادة فتحه في إطار الشراكة التي جمعت بين شركة TOYOTA و General Motors وأصبح اسمها NUMMI شركة صناعة السيارات المتحدة حيث أعادوا 80% بالمائة من العمال، وحولوا الإدارة من المركزية إلى اللامركزية، مع تشكيل فرق قياس الأداء المدربة، فكانت النتائج جيدة سنة 1985 وازداد الإنتاج لمصانع GMC إضافة لانخفاض غياب العمال، و أدى ذلك لتبني هذا النظام من قبل الشركات الأمريكية التي أدركت ضرورة إجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة مع التركيز على كفاءة العمليات الإنتاجية.²

قد يساهم دخول الرشاقة في الفكر الاستراتيجي بشكل كبير في دعم القرارات الإستراتيجية حيث أشارت الكاتبة Bitna في دراستها التي تتعلق بالرشاقة في ظل الأزمات أن المنظمات لكي

¹Mohamed Amine Behaddad et Mohamed Amine Belkacem, **Contribution à l'amélioration du temps de cycle du processus de service surface Well test**, Mémoire fin d'études d'ingénieur en génie industriel, Ecole national polytechnique d'Alger, 2013, p28.

²مهدي عمر، الهاشمي طيب، **الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة تويوتا اليابانية**، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، ص24.

تحقق النجاحات السريعة واللازمة يجب أن تكون مهتمة بصفة متزايدة باستراتيجيات أكثر رشاقة من تلك التي تم التعود عليها.¹

من بين أهم الشركات التي قامت بتبني مفهوم الرشاقة في مطلع الألفية الجديدة هي شركة مايكروسوفت Microsoft نظرا لاحتمية تطوير استراتيجيات أداء المنظمات وديمومة عملها والحفاظ على مركزها التنافسي والتي طورها عدة باحثين في المجال.²

من هذا المنطلق، فقد ظهرت الرشاقة بوصفها توجها منتظما نحو التغيير الملزم عندما يكون التغيير مطلوباً.³ إذ أن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد، وعندئذ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة والأنظمة الإدارية المستخدمة، ومن ثم ظهر مصطلح خفة الحركة كمصطلح موازي للرشاقة، لذلك فهي توجه اداري حديث مستمر التطور تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح خاصة ان البيئة مستمرة التغير.⁴

ثانيا: دلالات الرشاقة التنظيمية

يعد مفهوم الرشاقة مفهوما حديثا تناوله الإداريون في الفكر الاداري المعاصر كأحد الاتجاهات الجديدة، كما يعتبر من بين المفاهيم متعددة الجوانب والأشكال لكونه يعبر عليها

¹ محمد صقر، الرشاقة الإستراتيجية أيها المسؤول، الوطن اون لاين، 2022/12/24،

<https://www.alwatan.com.sa/article/1057990>

² Voirin, Audrey Charbonnier, **The developement and paritialesting of the psychomatricproperties of a measurmentscale of organisationalagility**, Management journal, Vol 14, Issu2, p12, <https://management-aimes.com/index.php/mgmt/aerticle/view/4058>.

³ العابدي علي، الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الزراعة والمعادن، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 147-174.

⁴ معزز جاسم محمد الربيعي، الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في فعالية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، تخصص التخطيط الاستراتيجي الأمني، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 38.

بمصطلحات مختلفة متشابهة المضمون ومن بين التعاريف التي تطرقت إلى الرشاقة التنظيمية نذكر ما يلي:

1. تعاريف الرشاقة

يعود أصل كلمة رشاقة في اللغة العربية إلى الفعل رَشَقَ بالضم، رشاقة، يقال للغلام والجارية إذا كان في اعتدال رَشِيقٌ ورشيقةً، وقد رَشُقًا رشاقة. وناقة رشيقة: تساوي خفيفة وسريعة.¹

أما في اللغة الإنجليزية تعني كلمة Agility سريع الخاطر، إن الصفة Agile تعني رشيق أو خفيف الحركة أو ذكي.²

أما اصطلاحاً فللرشاقة عدة تعريف أشهرها التعريف الذي جاء في أول الدراسات التي تناولت هذا المصطلح، كالدراسة التي قدمت في معهد لأكوكا Lacocca في جامعة ليهاي Lehigh في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1991، والذي يتضمن أن الرشاقة هي نظام تصنيعي يعتمد على القدرات التكنولوجية المادية والغير المادية والموارد البشرية والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق والمتمثلة في السرعة، المرونة، العملاء المنافسين الموردين، البنية التحتية والاستجابة.³

¹ ابن المنظور، لسان العرب، المجلد الرابع، الجزء 36، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ، ص117.

² منير بعلبكي، المورد، دار العلم للملايين، بيروت، 1995، ص34.

³ دينا حلمي عباس محمد النشيلي، دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 03، 2020، القاهرة، مصر، ص168.

كما أنها نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج من الناحية الوقت الحقيقي للإنتاج ويستجيب لطلب العملاء.¹

وعرفت الرقابة التنظيمية كذلك على أنها الجانب الذي يساهم في تحقيق الكفاءة ويعزز القدرة على الامتثال في المؤسسة، وطريقة إدارتها للمعرفة من حيث عدة جوانب كالسرعة والكفاية والتكيف مع جل التغييرات الغير متوقعة، والاستفادة من الفرص دون الإخلال بنوعية المنتج أو العمليات المستخدمة أو زيادة التكلفة² ، ويوضح هذا التعريف مدى أهمية المعرفة في تحقيق اهداف وأبعاد الرقابة.

ومن جهة أخرى تعتبر الرقابة أحد أنواع المرونة التي تحقق الاستجابة للتحويلات الغير متوقعة والمتوقعة في نفس الوقت،³ كما ينظر إليها على أنها ليست هدفا محدد يتعين على المنظمات أن تحاول تحقيقه بل هو ضرورة للحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة أعمال متغيرة لا يمكن التنبؤ بها وديناميكية مستمرة.⁴

من خلال ما سبق، يمكن إعطاء تعريف الرقابة في المؤسسة على أنها الشكل المثالي الذي يجب أن تظهر به المؤسسة في تعاملها مع مختلف التغيرات والتي تجعلها قادرة على التأقلم مع هذه الأخيرة بكل مرونة وسرعة، مع ضمان تحقيق التوازن والاستخدام الأمثل للمعرفة

¹ دينا حلمي عباس محمد النشيلي، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 03، 2020، القاهرة، مصر، ص168.

²Wendler, Roy and Dresden, Development of the Organizational Agility –Maturity Model, In Federated Conference on Computer Science and Information Systems, 2014, p1116.

³منى سليمان الذبياني، رقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، كلية التربية جامعة منصور، العدد 110، 2020، ص ص48، 49.

⁴محمد درع احمد، مالك نعيم محمد ومجدي محمد حمد النيل، أثر الرقابة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2020، ص164.

وبالاستعانة بمختلف الكوادر البشرية. إذا هي مصطلح يشير إلى المثالية لجعل المؤسسة تبقى دائماً موجودة وتحول التهديدات إلى فرص يمكن اغتنامها واقتناصها لصالحها.

2. تعريف الرقابة التنظيمية

يمكن تعريف الرقابة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تعديل هيكلها الداخلية وعملياتها كخطوة لتحقيق الاستجابة للتغيرات في البيئة، والحرص على أن تكون العمليات التنظيمية مرنة تتلاءم مع بيئة المنظمة¹، من أمثلة ذلك الاعتماد على هيكل تنظيمي يعمل على مواجهة التغيرات المفاجئة بالمرونة الكافية للحفاظ على الكيان العام للمؤسسة دون حدوث أي خسائر².

يتضح من خلال هذا التعريف ان الرقابة التنظيمية تعمل على جعل المنظمة تتلاءم مع بيئتها من خلال التعديل في تركيبها وعملياتها باستمرار، من أجل تحقيق اهداف البقاء والمواءمة.

ومن جهة أخرى فإن الرقابة التنظيمية هي مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن من سرعة التجاوب مع الأحداث المحيطة³. وتمثل قدرة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات

¹أمير نعمة مخيف، محمد باقر مهدي، قياس مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الإشراف، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18 العدد 01، 2022، ص196.

²إيمان محمد احمد الوكيل، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 1، 2022، ص ص: 260، 261.

³سهام بنت محمد صالح كعكي، دور الإدارة الالكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي دراسة ميدانية، مجله التربوية لكلية التربية جامعته سوهاج، المجلد 02، العدد 82، 2020، ص 477.

والمطلوبات، لتمكين المنظمة من تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وما يصاحبها من مواقف متغيرة والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن.¹

كما يمكن تعريفها على أنها موضوع متعدد الأبعاد ويتصف بالتعقيد لكون الباحثون يتناولونه من مناهج مختلفة كمنظور العوامل التمكينية والقدرات التي تساعد المنظمات على تحقيق رشاقة التنظيمية، منظور الممارسات الأساسية التي تستخدمها المنظمات الرشاقة في عملياتها اليومية، ومنظور كيفية تفاعل المؤسسات مع البيئة المتغيرة من خلال بعد الإحساس والاستجابة.²

من ناحية أخرى فإن الرشاقة التنظيمية هي عملية متكاملة وشاملة³، تشمل خمس قدرات أساسية أو ما يعرف بـ (5S Conceptual Framework)، وهي: الاستشعار لمعرفة ما يحدث في البيئة، البحث بهدف الكشف عن الفرص والاستفادة من القدرات الكامنة، واغتنامها بهدف تحقيق تلك الفرص من خلال اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ثم التحول الذي يعبر عن القدرة على تطبيق الاستراتيجية الجديدة دون مشاكل والحفاظ على مستوى التميز، وفي

¹ هشام عبد العزيز أبو عاصي، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجله التربوية لكلية التربية جامعہ سوہاج، المجلد 2، العدد 88، 2021، ص 909.

² نسرين صالح محمد صلاح الدين، دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعہ السلطان قابوس، مجله كليه التربية، المجلد 32، العدد 2، الإسكندرية، 2022، ص 39.

³ رعد إبراهيم الحنيطي، أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصر الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعہ الإسرائ، عمان، الأردن، 2018، ص 39.

الأخير التشكيل أي بناء قدرات جديدة بالاعتماد على أنشطة التجديد والبحث التنظيمي في اطار تحقيق الفعالية التنظيمية.¹

من خلال ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن الرقابة التنظيمية هي أحد الاتجاهات الحديثة والأساليب الإدارية النابعة من الفكر الاستراتيجي، الذي من خلاله يتم الحفاظ على المؤسسة مهما كانت الظروف البيئية، وذلك بتوفر مجموعة من المتطلبات والعناصر (كالموارد البشرية المناسبة، التكنولوجيا...) لتحقيق ابعادها (المرونة، الاستجابة، السرعة، الاستشعار، التعلم...) فهي عملية تساعد على اتخاذ أحسن القرارات مهما كانت الظروف من أجل تحقيق البقاء، الاستمرار، النماء والتميز، من أهم محددات التعريف الأساسي للرقابة التنظيمية نجد:

- البيئة التي تنشط فيها المنظمات والتغيرات الحاصلة بها؛
- موارد المنظمة المالية والمادية وخاصة المورد البشري المتميز؛
- عناصر وأبعاد الرقابة المختلفة؛
- القدرة على الاستشعار والاستجابة من خلال القرارات الفعالة؛
- تحويل التهديدات لفرص؛
- التركيز على نقاط القوة؛
- شكل متكامل للمنظمة، يكون نشط ومستمر التطور.

3. المفاهيم المتشابهة مع الرقابة التنظيمية

ترتبط الرقابة التنظيمية بعدة مفاهيم تنظيمية نظرا للعلاقة الموجودة بين هذه الأفعال التنظيمية، والتي تجمعهم في الكثير من الأحيان علاقة تكاملية وإرتباطية، ومن بين

¹Başkarada Saša & Koronios Andy, **The 5S organizational agility Framework: A dynamic capabilities perspective**, International Journal of Organizational Analysis, Vol 26, No 2, Emerald Publishing Limited, 2018, pp 336-338.

المصطلحات التي تعتبر جزءاً من الرقابة التنظيمية نجد مصطلح المرونة التي تعتبر من أهم أبعاد الرقابة التنظيمية التي تهدف للتكيف مع الأحداث المتوقعة¹ ، وإدارة التغيير التي تنظم عمليات التغيير من أجل الوصول إلى أهداف الرقابة²، كما نجد اليقظة التي تسعى لالتقاط الإشارات من البيئة ومن ثم تحقيق الاستجابة المطلوبة³، وغيرها.

ومن ناحية أخرى هناك مصطلحات تشير لما تحققه المنظمة بعد تطبيقها لهذا الأسلوب الإداري الحديث مثل البراعة التميز، الجدارة والفاعلية التنظيمية فكلها تهدف لتحقيق النجاح بشكل مستمر⁴، من خلال قياس الأداء المؤسسي الذي يعتبر مقياساً لهذا النجاح. كما نجد عدة مصطلحات أخرى كالإبداع والابتكار، الموارد البشرية الرشيدة وغيرها التي تصب في نفس السياق وتوسع للوصول إلى منظمات متعلمة وناجحة.⁶

يتضح من خلال الأفعال التنظيمية السابقة أن الرقابة التنظيمية هي جزء من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز، التطوير، الفعالية، القوة، البراعة وتحسين الأداء

¹نسرین صالح محمد صلاح الدين، مرجع سابق، ص39.

²فهد مشبب المطيري، مقترحة تطبيق إدارة تغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية لكلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 3، العدد 4، 2020، ص57.

³محمود عبد العزيز المنسي، اليقظة التنظيمية وأثارها في الأداء المستدام دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية لكلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، المجلد 4، العدد 2، 2022، ص194.

⁴محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، أثر إدارة التغيير في تطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية، مجلة CAF، المجلد 37، العدد 1، 2017، ص177.

⁵على رمزي محمد نادر سليم أبو هلال، أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة بكلية الإدارة والتمويل، جامعه الأقصى بغزة، فلسطين، 2021، ص34.

⁶إبتسام تركي سالم العتيبي، أماني احمد محمود العقالي، الجدرات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد 02، العدد 42، 2022، ص44.

المؤسسي وتشجع على ادارة التغيير، المرونة، الإبداع والابتكار، الالتزام، رشاقة الموارد البشرية وتطبيق اليقظة التنظيمية في بيئة متميزة بمناخ وثقافة تنظيمية خاصة ومتميزة تعرف بها المؤسسات الحديثة الملمة بعمليات التعلم التنظيمي، معرفته وذكائه.

المطلب الثاني: أهمية الرشاقة التنظيمية ومبادئها

يهدف هذا المطلب لإظهار الأهمية الكبيرة التي تلعبها الرشاقة التنظيمية في المنظمات مع اظهار أهم المبادئ التي يبنى عليها هذا الاتجاه الإداري الحديث.

أولاً: أهمية الرشاقة التنظيمية

للرشاقة التنظيمية أهمية كبيرة في عالم اليوم، خاصة عند ربطها بمحيط المنظمات الذي أصبح يتميز بالتعقيد، الغموض، وعدم الدقة، ومن اهم الجوانب التي تحدد أهمية الرشاقة التنظيمية في المنظمة نذكر ما يلي:

– تساهم بشكل كبير في توفير عدة بدائل قبل ظهور الحاجة إليها، وذلك نتيجة تطوير نظم المعلومات وتوفير المعلومات بصفة مستمرة، مما يتيح توفير العديد من البدائل والخيارات المناسبة؛

– تساعد على الانتقال إلى منظمات متطورة دون تكلفة في الوقت والجهد؛

– تساعد المنظمة على تحقيق التحول والتغيير بسرعة متماشيتا مع البيئة التي تنشط فيها؛

– توفر الاحتياجات اللازمة لضمان بقاء واستمرار المنظمة من خلال ما توفره من فوائد للتقليل من المخاطر والأزمات¹؛

– ترفع من مستوى الابداع والابتكار والتدريب عليهما، وبالتالي حل المشاكل المختلفة، وتحقيق سرعة اتخاذ القرارات²؛

– تقلل من العمليات والاجراءات التي ليس لها أهمية كبيرة، التي يمكن استبدالها بعمليات أكثر حداثة؛

– ذات نظرة شاملة لما تسعى اليه المنظمة باعتبارها مدخلا استراتيجيا.³

– تساهم بشكل كبير في القضاء على مشكل عدم التأكد، التقلب والغموض والتعقيد في البيئة من خلال توضيح الرؤى، تطوير الادراك والوضوح.⁴

ومن ناحية أخرى نجد المرونة المنفتحة على التغيير وتحقيق الاستقرار، وكل هذه الجوانب مبنية على ما يلي:

– تحقيق الاستقرار المطلوب في العالم المتقلب يتطلب رؤية واضحة تعتمد على خطط استشراف المستقبل .

¹سلام عبد الرحيم المعايطة، أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2019، ص15.

²هبة صلاح سالم عبد الوهاب، مدى ممارسة الجدران القيادية لمديري رياض الأطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، مجلة الطفولة والتربية، العدد 52، الجزء 3، 2022، ص 297.

³محمد حسين علي حسين، رقابة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 26، العدد 119، 2020، ص ص: 193، 194.

⁴موجار بوعلام، التنظيم الرشيق في المنظمة: رؤية جديدة لتحقيق النجاح، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2024، ص 74.

– عدم اليقين يمكن مواجهته بالفهم، الاستيعاب، الاستشعار، التأمل وبناء علاقات قوية داخليا وخارجيا، إضافة لتطوير المهارات لمختلف الموظفين وتركيز على العمل الجماعي.¹

– التعقيد فيمكن تقاويه والقضاء عليه من خلال حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل سريع وسليم، مع تطوير التفكير الإبداعي والنقدي، إضافة للبحث والدراسة لفهم الاضطراب والتعقيد وضبط جميع التفاصيل المرتبطة بهما بسرعة واستبيان. للوصول إلى قرارات أكثر وضوحا.

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن الاستنتاج بأن أهمية الرقابة التنظيمية الجوهرية تكمل في كونها سر نجاح المؤسسات التي تعيش في بيئة متغيرة باستمرار نظرا لاهتمامها بالسرعة المرونة واتخاذ القرار في المنظمة.

من جهة أخرى تظهر أهمية الرقابة التنظيمية عبر عدد من العوامل كالمساهمة في تسهيل عمليات فهم التغيرات والأزمات المتوقعة والغير متوقعة خارجيا أو داخليا وبالتالي سرعة رد الفعل في ظل المرونة العالية المتكاملة، العمل على الاستفادة من الفرص المتاحة، وإيجاد حلول غير تقليدية والوصول لأفضل النتائج.

ثانيا: مبادئ الرقابة التنظيمية

تقوم الرقابة التنظيمية على مجموعة من المبادئ لكونها تتطلب تدريب الموارد البشرية، وتتطلب وقت ومال إضافة للتنمية المستمرة حيث يشمل ذلك أربعة مبادئ تتضمن ما يلي:

الجدول رقم (08): مبادئ الرقابة التنظيمية

المبادئ	التفاصيل
---------	----------

¹نوف بنت ناصر القحطاني، الرقابة المؤسسية في مواجهة عالم فوكا، مجلة صدق أريد، العدد 12، 2021، ص25.

المبدأ الأول	يركز على قيمة العملاء، حيث تعرف بأنها مجموعة القيم التي تجعل العميل يبقى مدى الحياة في شركة ما.
المبدأ الثاني	أهمية دور المعلومات، تعتبر أساس عملية تزويد الأفراد بما يحتاجونه من معارف، والتي يستند من خلالها تقديراته وتصوراتها لما يتطلب منه القيام به.
المبدأ الثالث	التعاون الداخلي والخارجي، أي داخل المنظمة وبين مختلف المنظمات الأخرى. حيث يعمل ذلك على خلق تحالف واعي لمعرفة الرؤيا والرسالة وتأييدها قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعظيم حجمها إضافة لتقوية إمكانات الإبداع والإنتاج والمشاركة.
المبدأ الرابع	التأهب للتغيير، من الضروري أن يكون استعداد مستمر والإيمان بأهمية التغيير حتى يقلل من المخاطر المحتملة نتيجة المعارضة للتغيير.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منى الذبياني سليمان، رشاقة التنظيمية مدخل لتحسين

الأداء المؤسسي بمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، كلية التربية

جامعة منصور، العدد 110، 2020، ص ص51،50.

ومنه يمكن القول بأن المبادئ التي تقوم عليها الرشاقة التنظيمية تكمن في التعامل من أجل الحصول على المعلومات المناسبة، وتحقيق الأهداف، والرفع من أداء المؤسسة، إضافة للقدرة على الانسجام بين أعضاء المنظمة بحد ذاتها، وبين المنظمات الأخرى لرفع من مستوى العمل الإبداعي، والابتكار للخروج من المواقف المختلفة التي يحددها تغيير مع الحرص على إدارته بالطريقة المطلوبة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وكل الطرق الحديثة.

المطلب الثالث: ركائز الرشاقة التنظيمية

يهدف هذا المطلب لتوضيح مختلف المتطلبات الأساسية للرشاقة التنظيمية إضافة لأبعادها

الأساسية.

أولاً: متطلبات الرقابة التنظيمية

يتطلب تنظيم وتطبيق الرقابة التنظيمية مجموعة من المتطلبات والاساسيات التي تتمثل فيما يلي:

- **متطلبات تكنولوجية:** هي مختلف الأدوات والتقنيات التي تحتاجها المؤسسة لدعم قدراتها على التكيف بسرعة مع التغيرات، مثل الذكاء الاصطناعي، الأنظمة الرقمية وغيرها، تعتبر موردا مهما في المنظمات المعاصرة المتطورة والتي تسعى للتطور والتميز المستمران.
 - **متطلبات استراتيجية:** هي مختلف السياسات والخطط التي تضعها المؤسسة لضمان رشاقتها وقدرتها على إعادة توجيه أهدافها ومواردها بما يتناسب مع البيئة المتغيرة، تهدف للبحث عن جوانب استراتيجية مساعدة على تحقيق التطور والتميز، كالبحث عن شريك استراتيجي مناسب، إضافة لوضع رؤية واتجاه استراتيجي مناسب لها¹.
 - **متطلبات تنظيمية وإدارية:** هي عبارة عن جوانب تنظيمية التي من الضروري توفرها داخل المنظمة كثقافة الابداع، تمكين العاملين، إدارة التغيير، مرونة الهيكل التنظيمي، تفعيل الاتصال والتحليل البيئي والاستجابة لربط البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية للمنظمة، مرونة العمليات ومواجهة المخاطر وغيرها²، إضافة الى تطوير الكفاءة البيئية والبشرية والإدارية³.
- ومن جهة أخرى، يرتبط هذا الجانب كثيرا بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وتحولها لثقافة تنظيمية رشيقة من خلال تبني بعض المبادئ كالاهتمام بالتعاون بين كل افراد المؤسسة

¹سلام عبد الرحيم المعاينة، مرجع سابق، ص18.

²دعاء محمد سيد عمر، مرجع سابق، ص ص21، 24.

³رافد حميد عباس الحدراوي، عمار يوسف شاكر، انعكاسات تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34، 2022، ص77.

لتحقيق الأهداف المرجوة¹، فهذا ينجم عن رغبة الإدارة العليا في التخلي عن الأساليب التقليدية واستبدالها بطرق حديثة.²

– **متطلبات تحقيق عناصر الرقابة الأساسية:** من خلال وجود محركات الرقابة أي منشطاتها النابعة من البيئة. إضافة لقدرات الرقابة الداعمة واللازمة للتعامل مع محركاتها المتمثلة في ابعادها والأنظمة المختلفة. وفي الأخير نجد إمكانات الرقابة كالأدوات والأساليب التكنولوجية.³

– **متطلبات بيئية:** تشير لمختلف العوامل الخارجية التي يجب على المؤسسات مراقبتها وفهمها للتكيف مع التغيرات المحيطة كتطوير يقظتها من خلال تطوير عملية الاستشعار، وتحديد كل التغيرات بدقة المتوقعة والغير متوقعة، مع تحقيق الاستجابة المناسبة لها واغتنام الفرص بشكل مستمر، وهذا لا يمكن تحقيقه الا بوجود عناصر مساعدة كالتكنولوجيا.⁴

– **متطلبات مساعدة على تحقيق الرقابة:** هي كل ما يسهل إنجاز الرقابة التنظيمية من بينها ادارة سلسلة التوريد، الهندسة المتزامنة، ادارة المشاريع، الأجهزة والأدوات والمعدات، تكنولوجيا المعلومات، بناء الفريق وإدارة المعرفة.⁵

¹ محمد درع احمد، مالك نعيم محمد ومجدي محمد حمد النيل، مرجع سابق، ص 166.

² نايف غازي حسين الريشي، درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية ببنع، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد 35، العدد 35، بدون سنة، ص 751.

³ لبنى محمود عبد الكريم شهاب، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الدمج الرقمي لمعلمي المدارس المصرية الحكومية على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الدراسات التربوية واجتماعية لجامعة حلوان، مصر، المجلد 28، العدد 12، 2022، ص 63.

⁴ هالة أمين مغاوري، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 10، 2016، ص 153.

⁵ محمد درع احمد، مالك نعيم محمد ومجدي محمد حمد النيل، مرجع سابق، ص 166.

ثانيا: ابعاد الرشاقة التنظيمية

تعتبر أبعاد الرشاقة التنظيمية من بين أهم الجوانب التي توضح كيفية تطبيق وقياس أسلوب الرشاقة التنظيمية المتميز بمتطلباته وأهدافه المختلفة عن باقي الأساليب الأخرى، ومن جهة أخرى تم تقديم الابعاد بأشكال مختلفة وفقا لرؤية كل مساهم في تطوير هذا لاتجاه الإداري، ويمكن اعتبار أن ابعاد الرشاقة تعبر عما تسعى للوصول اليه المنظمة باستخدامها للرشاقة وفقا لما يناسبها، فمن بين أكثر الابعاد تعبيرا عن الرشاقة التنظيمية في المنظمة نذكر:

1. **الابعاد الادراكية والاستراتيجية:** يندرج في هذا الجزء عدة أبعاد تعبر عن كيفية فهم البيئة بدقة ودون اهمال أي شيء، من بينها ما يلي:

– **رشاقة الاستشعار:** هي عبارة عن عملية الفحص المستمر للتغير البيئي، والقدرة على استخدام البيانات، معالجتها، تفسيرها، تحليلها والوقوف على الآثار المترتبة عليها وتوقع التهديدات والفرص في بيئة المنظمة¹. كما تشير عملية الاستشعار إلى الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير في الاستراتيجية التنظيمية².

– **الاستجابة:** تعني القدرة على فهم التغييرات ومواجهتها بسرعة، من خلال تفعيل عملية الاستشعار وتوقع التغييرات إضافة للإدراك ورد الفعل، من جهة أخرى هي القدرة على تحديد ومعرفة التغييرات وسرعة الاستجابة بشكل استباقي أو علاجي، كما تقوم بإعادة تشكيل وبناء المنظمة ومواردها وعمليتها وفقا لمطالب البيئة قصد اقتناص الفرص المتاحة³.

¹ دينا حلمي عباس محمد النشيلي، مرجع سابق، ص 169.

² El Sawy OA, **Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go Go-Line?**, MIS Quarterly, Vol 9, No 01, 1985, pp54,60.

³ سماح خليل قنديل، مرجع سابق، ص ص 17، 19.

– المبادرة: تفيد في توقع المشاكل المتعلقة بالتغيير ومن ثم بدأ عملية تطبيق الأنشطة التي تهدف لحل المشكلات المتعلقة بالتغيير والتحسينات في العمل.

– القدرة على التكيف: هو قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، يركز على التفاعل مع البيئة، التعديل الداخلي للموارد، المرونة التنظيمية إضافة لتعلم مهارات جديدة والتعاون العفوي إضافة للقدرة على تعلم مهام ومسؤوليات غير روتينية مع التكيف على المستوى الشخصي والثقافي.¹

– رشاقة اتخاذ القرار: هي عملية مرتبطة بالمرحلة المختلفة للرشاقة فمن خلالها يتم تفسير المعلومات واختيار البدائل المناسبة وفي الوقت المناسب مع تحديد الفرص، والتهديدات الناتجة عن تفسير الأحداث، ووضع الخطط المناسبة لكل وضعية²، فهي عملية مرتبطة ارتباطاً قوياً بالأنشطة الأخرى التي من خلالها يتم تفسير عدة أحداث وتحديد الفرص والتهديدات.³

– الرشاقة الإستراتيجية: أي العمل على جعل المنظمة واستراتيجياتها تخضع لتعديلات تتوافق مع ديناميكية البيئة التي تنشط فيها وذلك في ضوء رؤية ورسالة المنظمة.⁴

– نقل ومشاركة الرؤية الإستراتيجية: تفيد في إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة عن المسار الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها في ظل الظروف التي تعيشها.⁵

¹Alavi, **The influence of work force agility on external manufacturing flexibility of IranianSMEs**, International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Vol 08, No 01,2016, PP114,121.

² Park Y, **The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies**, Doctor Dissertation, University of Southern California, 2011, p25.

³ Thomas JB, Clark SM, & Gioia DA, **Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation Action and Outcomes**, Academy of Management Journal, Vol 36, No2, 1993, p 239.

⁴ابتهام تركي سالم العتيبي وأمانى احمد محمود العقالي، مرجع سابق، ص ص48،45.

⁵خديجة يحيى عبد الصمد، **الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثارها في رضا العميل**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 2، 2021، ص ص47،45.

2. **ابعاد التنفيذ:** تعتبر من الابعاد المهمة التي ترتجم ما تم التوصل اليه سابقا لواقع من خلال

تنفيذ التغيير المناسب، ومن بينها ما يلي:

– **المرونة:** هي محور للتنبؤ بفاعلية منظمة ما وتؤكد على درجة القدرة التنظيمية لإجراء

تغييرات ايجابية والتكيف مع الاضطرابات البيئية، وإدارة نقاط الضعف والقدرة على التكيف.¹

– **السرعة:** تتعلق بمدة إنهاء الأعمال وإنجاز المهام، والعمليات المطلوبة في أقل وقت ممكن

كتقديم منتجات جديدة بسرعة، وتفيد أيضا في اتخاذ القرار دون ماطلة والبدء بالعمل وعدم تأخير،

وإيجاد الحلول المثالية.²

– **رشاقة التطبيق أو الممارسة:** هي الممارسة التي تسعى لتكوين الموارد وتعديل العمليات

وتقديم ابتكار جديد للسوق في الوقت المناسب، فهي الجانب الفعلي لعملية اتخاذ القرار لكونها

تتعلق بهندسة العمليات ومراجعة إجراءات المؤسسة التي تهدف لاستمرار تقديم خدمات جودة

عالية، والاستجابة لتغيرات البيئة.³ كما لها مجموعة من الإجراءات كالتغيير في السياسات مع

كبار العملاء والحلفاء والنظر في قدراتها من اجل الاستجابة للتغيرات السريعة والغير المتوقعة.

¹Dubey R, Gunasekaran, Childe S J, Fosso Wamba S, Roubaud D & Foropon C. **Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience**, International Journal of Production Research, Vol 59, No 01, 2021, P157.

²سماح خليل قنديل، مرجع سابق، ص ص17، 19.

³سمر محمد شاهين، دور الرشاقة التنظيمية كمتغير بسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير الدراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 3، 2022، ص288.

فهي إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات التجارية وتقديم اختراعات جديدة للسوق في الوقت المناسب.¹

3. أبعاد قياس الرقابة التنظيمية والأبعاد المتعلقة بالتطوير واستمرار رقابة المنظمة: تعبر

عن الجوانب التي يتم قياسها لتقييم أداء المنظمة من ناحية تبنيتها للرقابة، وكيفية تطويرها، من بينها ما يلي:

– **التمكين:** هو قدرة استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية التي تحيط بها مع منح الموظفين ما يكفي من السلطة، والموارد وحرية العمل لتجعل منهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية حيث من خلال التمكين تعطي صلاحية اتخاذ القرار والمشاركة في صناعته لكل الموظفين في المستويات الإشرافية.²

– **رقابة القيادة:** وهذا من خلال تفعيل دور القائد في المؤسسات الرشيقة لكونه يعمل على العمل التشاركي الذي يركز على القيادة الذاتية، وبالتالي يصبح كل فرد في المؤسسة مسؤول عن عمله وتطوير أدائه، إضافة لعدة أدوار أخرى كالدور الاستراتيجي الذي يركز على وضع رؤية واضحة، ودور ابتكاري لتعزيز ثقافة الابداع وتبني الحلول التكنولوجية الجديدة، ودور عاطفي يهدف لقيادة الافراد بالذكاء العاطفي وتعزيز الروح الإيجابية، والدور البيئي الذي يهدف لمواكبة البيئة الديناميكية.

¹ عبد العزيز يعقوب عبد الله، محمد خميس إسحاق بلال، أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجنيبة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 03، 2021، ص245.

² رمزي محمد نادر سليم أبو هلال، أثر الرقابة في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية: المحافظة الجنوبية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، كلية الإدارة والتمويل، جامعه الأقصى، غزة، فلسطين، 2021، ص ص28، 25.

– **رشاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تسهل عملية استخدام التكنولوجيا عمليات الرشاقة المختلفة كالاستشعار، الاستجابة وغيرها، وترتبط ببعد مرونة النظام التكنولوجي للمنظمة. تركز على التعود على استخدام التكنولوجيا، توسيع الجانب التكنولوجي بالمنظمة وتطويرها...¹

– **الابتكار والتنمية المستمرة:** يفيد هذا البعد في تقديم الأفكار الجديدة، والاقتراحات التحسينية المستمرة، والحلول المبتكرة للمشاكل المرتبطة بالعمل مع توفير البيئة المناسبة لذلك.²

– **رشاقة القدرة على التعلم:** هي عملية نشر ثقافة اكتساب واكتشاف الخبرات والمعرفة بشكل متواصل خاصة في المواقف المتغيرة والغامضة بشكل سريع ومرن مع تدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية وتشجيعها على تعلم واكتشاف واكتساب الخبرات الجديدة.³

مما سبق يمكن استنتاج أن ابعاد الرشاقة التنظيمية ليست واحدة في جميع المنظمات حيث تدخل عدة عوامل في ذلك، كنوع المنظمة، حجمها وطريقة تنفيذها في الواقع، لكن المتفق عليه انه توجد عدة ابعاد تشترك فيها مختلف أنواع المنظمات وتتمثل في:

– **بعد القدرة على الرشاقة:** ويقصد به مدى توفر الشروط الأساسية للقول عن المؤسسة وتنظيمها أنهما يكتسبان صفة الرشاقة، من خلال قدرتها على الاستشعار، المرونة، السرعة والاستجابة للتغيير في ظل تكيف المنظمة مع بيئتها وخاصة تحقيق متطلباتها.

– **بعد اكتساب صفة الرشاقة الفعلية في المنظمة:** يظهر هذا البعد في موارد المنظمة وقدرتها على الابتكار، مستوى التمكين والمشاركة في المنظمة، مناخها المتميز، قدرتها على

¹لبنى محمود عبد الكريم شهاب، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الدمج الرقمي لمعلمي المدارس المصرية الحكومية على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة دراسات التربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مصر، المجلد 28، عدد ديسمبر، 2022، ص ص66،68.

²خديجة يحيى عبد الصمد، الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثارها في رضا العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 2، 2021، ص ص45،47.

³إبتسام تركي سالم العتيبي وأمانى احمد محمود العقالي، مرجع سابق، ص ص45،48.

الاستجابة لرغبات المستفيدين، قدرتها على التطوير التنظيمي وغيرها، فمن خلاله يتم تطبيق الرقابة التنظيمية فعليا.

– **بعد القدرة على الرقابة المستمرة:** حيث أن الرقابة التنظيمية لا تتعلق بفترة معينة بل هي عملية متكررة، ومستمرة في حياة المنظمة التي تطمح للنمو والاستمرار والبقاء من خلال البحث عن مختلف الطرق لتطوير نظام الرقابة في المنظمة، كإدخال التكنولوجيا الجديدة وتدريب الموظفين على قدرات ومعارف جديدة ...

كما تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية هي بعد رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة الممارسة والتطبيق، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات لكونها تتناسب مع اغلب المؤسسات العمومية وتعتبر عن كل جوانب الرقابة.

المبحث الثاني: أساسيات الرقابة التنظيمية

تكتسب المنظمات الرقابة التنظيمية بفضل مجموعة من المتطلبات والأساسيات، التي يهدف هذا المبحث لتوضيحها بدءا من المطلب الأول الذي يوضح مختلف الأنماط، والمراحل الأساسية للوصول إلى الرقابة التنظيمية، أما المطلب الثاني يحدد مختلف الجوانب الأساسية للمؤسسات والإدارات الرشيدة، وصولا إلى المطلب الثالث الذي يحدد مختلف المميزات والمعوقات المصاحبة لتطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمات.

المطلب الأول: أنماط ومراحل الرقابة التنظيمية

من أجل تحديد الإطار الذي يتم فيه تطبيق الرقابة التنظيمية، يتم في هذا المطلب تحديد مختلف الأنماط المتعلقة بالرقابة التنظيمية مع تحديد مختلف المراحل التي يجب إتباعها للوصول إلى هذا الأسلوب الإداري.

أولاً: أنماط الرقابة التنظيمية

تصبح المنظمة رشيقة في حركتها من خلال قدرتها على تبني مجموعة الأنماط الرشيقة التي تتماشى مع ظروفها المختلفة، حيث الشكل المولي يحدد ثلاثة أنماط من الرقابة وفقاً لدرجة التغيير التي تسعى المنظمات لتحقيقها كما يلي:

الشكل رقم (06): أنماط الرقابة التنظيمية



Source : Prange Christiane & Hennig Alicia, , **From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns**, Journal of Creating Value, Vol 05 ,iss 02,2019, P: 7.<https://doi.org/10.1177/2394964319867778>.

يتضح من خلال الشكل السابق بأن أنماط الرقابة التنظيمية تعتمد على عنصر درجة التغيير، الذي يمثل أهم مظاهر الرقابة في المؤسسة، فكلما زادت درجة التغيير كلما زادت الرقابة التنظيمية بالاعتماد على مختلف العناصر والأبعاد الخاصة بها، بحيث كل نمط يتسم بالخصائص التالية:

- أنماط الرقابة المرنة: يعتبر هذا النوع من الأنماط التي تتعلق بدرجات المنخفضة من التغيير، ومن خلاله المنظمة تتبنى التغيير فقط للتعامل مع المواقف الصعبة مثل الالتزامات أو أي اضطراب معين من أجل التأقلم مع الأوضاع وخاصة العودة للاستقرار. والغاية منه هي حماية المنظمة وإفرادها وتحقيق الاستقرار والمرونة المطلوبة لذلك.
- أنماط الرقابة متعددة الاستخدامات أي للتنوع: يعبر هذا النمط عن المستوى المتفاوت من التغيير في المنظمة، بحيث التغيير يكون بدرجات متوسطة نوعاً ما لكن مع مراعات جوانب الاستقرار ودون تخريب التوازن. وتشير لوجود خيارات متعددة للتغيير.
- أنماط الرقابة التحويلية: تقوم على درجة كبيرة من التكيف السريع مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والابتكار السريع في العمليات والهياكل، في ظل التحول المستمر من أجل الحفاظ على رقابة المنظمة وريادتها.¹

ثانياً: مراحل الرقابة التنظيمية

يتطلب الوصول للرقابة التنظيمية المرور بعدة مراحل التي تختلف باختلاف المنظمات، فلها عدة مراحل تختلف باختلاف أنواع المنظمات وحجمها إلا أنه أغلب المؤسسات تنطلق من عملية التحليل البيئي كخطوة أساسية لتطبيق الرقابة، من ثم الانتقال لتحديد التهديدات ورصد سرعة

¹Prange Christiane & Hennig Alicia, OP. CIT, PP7,8.

التغييرات الحادثة وفي الأخير تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغيير والتكيف،¹ وهذا يكون وفقا للظروف التي تعيشها المنظمة في محيطها وتوفيرها القدرات اللازمة للرشاقة.²

على هذا الأساس فإن أكثر العناصر تحديدا لهاته المراحل هو التغيير، ومنه تصبح المؤسسات تختلف في طريقة التصرف مع تلك التغييرات وفقا للطريقة التي تؤثر بها هذه الأخيرة على اتجاهها، خاصة أن موجبات الرشاقة هي أي تغير خارجي يؤثر عليها، والذي يدفعها لتغيير استراتيجياتها بما يتناسب مع تلك الاحداث.³ كما يتضح أن بناء الرشاقة التنظيمية وتطبيقها في المنظمة يستند على النظرة الاستراتيجية، النظرة النظامية والتعلم التنظيمي خاصة لزيادة القدرات الديناميكية.⁴ ومنه يمكن تقسيم مراحلها وفقا لما يأتي:

1. مراحل بناء الرشاقة في المنظمة: هي الخطوات الضرورية لبناء الجانب التنظيمي الرشيق

في المنظمة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): خطوات بناء الرشاقة التنظيمية

المرحلة	خطوات تنفيذ المراحل
---------	---------------------

¹ مروان وليد سليمان المصري، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2012، ص 299.

² Rahimiati Abolkarim & Others, **Increasing Organizational Agility based on Effective Meta-Organizational Parameters**, Postmodern Opening, VOL 9, 2018, P143, <https://doi.org/10.18662/po/49>.

³ محمد درع احمد، مالك نعيم محمد ومجدي محمد حمد النيل، مرجع سابق، ص 166.

⁴ Trinh-Phuong T, Molla A and Peszynski K, **Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual Framework**, Communication of the Association for Information Systems, Vol 8, issu 38, 2012, P171. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>

• دوافع الرشاقة وعوامل التغيير: يتم إيجادها في البيئة الخارجية وضمن السياق التنظيمي تشمل مختلف التغييرات، ومتطلبات العملاء، مسارات التكنولوجيا، دينامية الابتكار، الاتجاهات الاجتماعية والسياسية. • صياغة إستراتيجية الرشاقة: هي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، مع توضيح العمل الذي يجب القيام به وتبنى على مجموعة من العناصر أهمها. • إستراتيجية الرشاقة: أهداف الرشاقة: تهدف لتصميم إستراتيجية للرشاقة تتعلق بتحديد الأولويات، والأهداف الإستراتيجية التي تريد المنظمة تحقيقها. • قدرات الرشاقة: يتعلق بتحديد متطلبات التنفيذ الأساسية، التي تشمل مختلف قدرات المنظمة كالهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات والعمليات. ففي هذه المرحلة يتم تقييم نقاط قوتها.	صياغة إستراتيجية الرشاقة: هي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، مع توضيح العمل الذي يجب القيام به وتبنى على مجموعة من العناصر أهمها.
• إعادة هندسة العمليات لسرعة الحركة. • كفاءة الموارد البشرية. • التكنولوجيا والبنية التحتية لسرعة الحركة.	تنفيذ إجراءات الرشاقة: هي ترجمة الإستراتيجية لواقع، وتنفيذ عملياتها كتحديد فريق العمل، وتوقيت النشاط والمعالم، وتحقيق الهدف النهائي وهو تعزيز الأداء التنظيمي الشامل.
• تقييم الأداء والنتائج . • اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.	تقييم أداء الرشاقة: تعمل على تحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تقييم كفاءة، وفعالية مبادرة بناء الرشاقة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Wahyono, **A conceptual Framework of**

strategy, action and performance dimensions of organizational agility

Development, the Industrial and Commercial Training, issue 6, volume 50, 2018, pp:

326-341, <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0103> .

يتضح من الجدول السابق ان بناء الرقابة التنظيمية مبني على الرغبة الاستراتيجية في تحقيق هذه الاخيرة، التي تمثل الإطار المتكامل لصياغة وتنفيذ استراتيجية الرقابة في المنظمة، الذي يحتاج لدراسة تفصيلية في عدة جوانب وخاصة متابعة الأداء واتخاذ القرارات المناسبة في كل جزئية تتعلق بالرقابة والتغيير في المنظمات.

2. مجموعة مراحل تنمية الرقابة في المنظمات: ان تبني الرقابة التنظيمية وتطبيقها في المنظمة غير كافي، فمن الضروري وجود مراحل أخرى لتحسين وتنمية جوانب الرقابة بالمنظمات، والجدول الموالي يوضحها كما يلي:

الجدول رقم (10): مراحل تحسين الرقابة في المنظمات

المرحلة	الشرح
تحديد مستوى الرقابة المراد تحقيقه.	يحدد وفق الاحتياجات الرقابة، الهدف الاستراتيجي لتحسين الرقابة والاستراتيجيات اللازمة لذلك، والتي غالبا ما تتمثل في الاستباقية ورد الفعل.
تحديد القدرات اللازمة للوصول إلى مستوى الرقابة المراد تحقيقه.	تعبر عن القدرات التي تحقق الاستجابة الفعالة للتغيرات، والاستفادة من الفرص التي تطرحها والتي من بينها الاستجابة، الكفاءة المرونة والسرعة.
تحديد المتطلبات اللازمة للوصول إلى مستوى الرقابة المراد تحقيقه.	تعبر عن الاحتياجات اللازمة لتحقيق مستوى الرقابة المطلوب. من بينها تبني ثقافة الابتكار، مرونة الممارسة، الأساليب، والأدوات والتقنيات، إضافة لتوفير المعلومات الكافية، والمستمرة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دعاء محمد سيد عمر، ممارسات الرشاقة

التنظيمية بكليات جامعة الجنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 1، 2020،

ص27.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عملية تنمية الرشاقة التنظيمية تستلزم وجود مراحل أخرى مكتملة للمراحل الأساسية من أجل الانتقال الى مستويات عليا من الرشاقة، وتحقيق التحسين بشكل أكثر فاعلية.

المطلب الثاني: المؤسسة والإدارة الرشيقة

الرشاقة التنظيمية تتعلق بشكل كبير بمفهوم المؤسسة والإدارة الرشيقة نظرا لأهميتهما في تحقيق التطوير والتميز بشكل مستمر، فمن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف الجوانب التي تتميز بها المؤسسات الرشيقة مع تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة الرشيقة.

أولاً: الإدارة الرشيقة

من بين أهم الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالإدارة الرشيقة نذكر:

1. **تعريف الإدارة الرشيقة Lean Management:** هي عبارة عن فلسفة تحقق من خلالها

المنظمة أقصى قدر من القيمة المقدمة لزبائنها، وذلك عن طريق التقليل من كل جوانب الضياع والهدر،¹ ولها 14 مبدأ خاص بها كمبدأ الإدارة المرئية واضحة الأساليب.²

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص22.

²عبد الرحمن بن وارث واحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، جامعه باجي مختار عنابة، مجله العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، صص145،146.

من زاوية أخرى هي نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الضياع والهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج، وذلك عن طريق ممارسة بعض السياسات كسياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة.¹ وهذا يعني انها تستلزم مجموعة من المتطلبات كالعمل على التغيير في ثقافة المؤسسة كما هو الحال في المؤسسات اليابانية.²

كما يمكن تعريفها كذلك على أنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح، وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من اجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقدمه وفق ما هو مطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة.³

انطلاقاً من التعاريف السابقة يتضح بأن الإدارة الرشيقة عبارة عن أسلوب ياباني للتعامل مع مختلف العمليات الإنتاجية في المؤسسة، تعتمد على عدة أدوات وتقنيات بهدف التقليل من الهدر والحصول على مخرجات الأداء الإداري، الإنتاجي بجودة عالية وبأقل التكاليف الممكنة، وبأقل وقت وجهد ممكنين مع توظيف مختلف الموارد البشرية والمادية.

2. أدوات الإدارة الرشيقة

يمكن التطرق لأهم الأدوات التي تستخدمهم الإدارة الرشيقة وفقاً لمحتوى الجدول الموالي:

¹ مهدي عمر، هاشمي طيب، الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، 2019، ص 25.

² صبري مقيّم، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 5، 2020، ص 42، 43.

³ مطيرة ضيف الله المطيري، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019، ص 84.

الجدول رقم (11): أدوات الإدارة الرشيقة

أدوات الإدارة الرشيقة	الشرح
تنظيم موقع العمل 5S	يسمى بالسينات الخمس هدفه التحسين في الإنتاجية، ومن خصائصه الحفاظ على تحسين مكان العمل وجعله أكثر ترتيباً وكفاءة عن طريق التنظيم، الترتيب، التنظيف، التوحيد، الاستدامة.
العمل القياسي	يهدف لتوثيق وتنفيذ أفضل الإجراءات والممارسات، ومن أهدافه تحديد التسلسل الزمني لمختلف الخطوات والوقت اللازم لها ووضع معايير لجودة العمليات، ويجب على عدة أسئلة من بينها: ماذا؟، أين؟، متى؟، ومن؟ لضمان الخروج بأفضل النتائج.
أداة سيغما 6 Sigma (متعدد الوظائف)	يمكن اعتباره أحد مقاييس الإحصاء لقياس الجودة، أو اعتباره إستراتيجية لتحسين المستمر حيث تقوم على مجموعة من المقومات التي تضمن السمعة العالية لمنتجات المنظمة وخدماتها التي نذكر من بينها: التدريب، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، دعم الإدارة العليا.
العاملين متعددي الوظائف	الاعتماد على الأفراد الذين يمتلكون مهارات متعددة بهدف زيادة المرونة والكفاءة في مكان العمل.
طريقة S.M.E.D	اختصاراً لجملة Single Minute Exchange of Die المقصود بها تغيير القالب في أقل من 10 دقائق، فهي طريقة تسمح لتهيئة والإعداد للعملية الإنتاجية في أقل وقت ممكن.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصطفى يوسف كافي، الإدارة الرشيقة والجداريات

القيادية، الدار الوراق للنشر والتوزيع والدار الجزائرية، طبع مشترك الاردن والجزائر، 2022، ص

ص 26، 27.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان الإدارة الرشيقة لها عدة أدوات تميزها عن باقي التوجهات الأخرى، وتتعلق بعدة مجالات مثل تحديد مسار الإنتاج من ناحية الوقت والمكان، مجال تدفق

المخزون واستقرار مسارات العمل، ومجال تطوير الموارد البشرية وتحسينه،¹ وكل مجال يتميز بأدواته وطرقه المختلفة.

3. الفرق بين الإدارة الرشيقة والرشاقة التنظيمية

إن أغلبية الدراسات التي تناولت Lean management ترجمت كلمة Lean إلى كلمة الرشاقة، إلا أنه يوجد عدة متخصصين في المجال الإداري يرون أن الترجمة المناسبة لهذه الكلمة هي نحيف أو اعجف وليس الرشاقة². وهذا للإشارة لأشكال الهدر بالمنظمات، وخاصة تقليل وحذف الأنشطة التي لا تفيد في أي شيء، إضافة لتقليل مختلف التكاليف والوصول إلى نتائج أكثر كفاءة وفعالية من ناحية الوقت والتكلفة.³

كما يمكن توضيح أهم أوجه الاختلاف بين الرشاقة التنظيمية، والإدارة الرشيقة وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم (12): الفرق بين الرشاقة التنظيمية والإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة	الرشاقة التنظيمية
• لغويا Lean تعني نحيل أو هزيل. • تستخدم مع الأشياء المحددة والصريحة والواضحة • في بيئة مستقرة. • إمكانية التنبؤ بالتغيير الحادث بغض النظر عن	• Agility تعني خفيف أو الرشاقة. • تستخدم في كل الحالات الواضحة والغير واضحة. • أحداث، ظروف متغيرة ومحاولة مواكبتها بالسرعة المطلوبة.

¹Zaj kowska, **Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus**, Thèse du Doctorat, Université de Lille, 2012, pp 26-27.

²منير بعلبكي، المورد، بيروت، دار العلم للملايين، 1995، ص 518.

³GilaniniaShshram and Others, **Comparative Study of Lean and Agile Supply Chain Management along with the Optimal Model Presentation of Agile Supply Chain Management**, In Arabian Journal of Business and Management Rview, Vol1, No4, 2011, p47.

• التفكير ذكي وتصرف سريع.	السرعة المطلوبة. • التقليل من حجم المؤسسة أو الأنشطة التي تتم بها من خلال القضاء على كل ما ليس له فائدة أو قيمة. • احد الأساليب المستخدمة لتحقيق الرقابة التنظيمية بطريقة أو بأخرى.
---	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على هالة أمين مغاوري، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 10، 2016، ص151.

كما يتبين من الجدول أعلاه فإن الرقابة التنظيمية هي فكر نابع من المدرسة الأمريكية له خصائص، وأبعاد خاصة تهدف للتعامل مع المواقف المختلفة التي تعيشها المنظمة الواضحة والغير واضحة قصد الحفاظ على تطورها وبقائها، بينما تتبع الإدارة الرشيدة من فكر المدرسة اليابانية التي تطورت في منظمة تويوتا، وتعتبر ذات فائدة في تحقيق نتائج أفضل في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، ويمكن اعتبارها جزءا من ثقافة الرقابة بصفة عامة بالإضافة الى اعتبارها خطوة مهمة لتحقيق الرقابة التنظيمية في المنظمات الحديثة.

ثانيا: المؤسسات الرشيدة ومميزاتها

من بين الجوانب المفاهيمية للمؤسسات الرشيدة نذكر ما يلي:

1. مفهوم المؤسسة الرشيدة

يمكن تعريف المؤسسات الرشيقة على أنها المؤسسة التي تمتلك قدرات متنوعة على تحديد التحديات أمام تحقيق الرشاقة، ولها القدرة على فهم التغيرات المحتملة، وتحدد المعوقات الثقافية التنظيمية أمام تحقيق الرشاقة.¹

كما يمكن تعريفها على أنها المنظمة التي تقوم على الافراد، وتستجيب لمختلف التغيرات البيئية من خلال العمل على تحقيق الاستجابة السريعة معها، وتركز بشكل كبير على عملائها من خلال تقديمها لهم منتجات متميزة وذات القيمة الكبيرة.²

ومنه يمكن استنتاج أن المؤسسات الرشيقة هي المؤسسة القادرة على تطبيق أبعاد الرشاقة المتمثلة في المرونة، السرعة والاستجابة، إضافة لتفعيل عناصرها المختلفة كالابتكار واستخدام التكنولوجيا المختلفة... بهدف البقاء والتطور في بيئة شديدة التعقيد والغموض، متقلبة وغير مؤكدة.

2. الفرق بين المنظمات الرشيقة وغير الرشيقة

يمكن توضيح أهم أوجه المقارنة بين المؤسسات الرشيقة وغير رشيقة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): الفرق بين المنظمات الرشيقة والتقليدية

معيار المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات تقليدية
الهيكل التنظيمي	هرمي / رأسي	هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح
قدرة الوحدات وفرق العمل	ذات خبرات متنوعة	متعددة الاختصاصات
سرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرار	مركزية	لا مركزية

¹ محمد احمد عوض البربري، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام سنوات الثلاث في محافظه الشرقية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعه سوهاج، العدد 94، المجلد 94، 2022، ص873.

² Pavel Naydenov, **The 8 Key Characteristics of an Agile Organization**, Business map, consulté le 12/01/2024, <https://businessmap.io/agile/agile-at-scale/agile-organization>

التسويق والتسوية	السيطرة والرقابة	دور المدراء
------------------	------------------	-------------

المصدر: جواد محسن راضي ومثني لتوفيق عبد الحسن الموسوي، تأثير آلية التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الإستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء عينه من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 9، العدد 10، 2019، ص 77.

انطلاقاً من الجدول ومن المعلومات السابقة يتضح أن المؤسسات الرشيقة تتميز بخصائصها الفريدة عن المؤسسات التقليدية التي من بينها هيكل تنظيمي مرن، فرق عمل متكاملة، ذات قدرات عالية من الابتكار والتكيف، وتركز بشكل كبير على الزبائن وغيرها. ويمكن استنتاج بأن الإدارة الرشيقة هي الأداة التي تساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية، والمؤسسات الرشيقة هي الإطار الذي يحقق تلك العمليات على مستوى الهياكل التنظيمية والثقافة... اما بالنسبة للرقابة التنظيمية فهي مخرجات تلك العملية التي تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف بسرعة مع محيطها.

المطلب الثالث: مميزات ومعوقات تطبيق الرقابة التنظيمية

سيتم التطرق في هذا المطلب لأهم المميزات، والمعوقات التي تصاحب عملية تبني أسلوب الرقابة التنظيمية في المنظمات.

أولاً: مميزات تطبيق الرقابة التنظيمية

تتعدد فوائد ومميزات تبني الرقابة التنظيمية في المنظمات لكونها تحقق النقاط التالية:

– تحقيق التأقلم والتكيف بشكل أفضل مع أي تغير في البيئة؛

- اكتساب مزايا تنافسية، واغتنام الفرص النابعة من البيئة؛¹
- دعم مشاركة جميع الأفراد في وضع إستراتيجية المنظمة وتعزيز التعاون بين مختلف الأفراد والقيادات، لكونها تشجع على الأفكار المتميزة؛
- تحقيق الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر من أهم الموارد الداعمة للرشاقة التنظيمية نظرا لدورها الكبير في رصد التغيرات، والمستجدات في أقصر مدة ممكنة.
- جعل الهياكل التنظيمية شبكية ومرنة تتخلص من الهرمية التقليدية، ذات الخصائص المتنوعة كالابتعاد عن المركزية، تشجع على التعلم والابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة؛²
- تضمن المرونة العالية والقدرة والرغبة الناشطة في التعرف على خيارات جديدة مع إدارة المخاطر، لكونها أساس التغلب على الجمود وتعزيز القدرات التنافسية؛³
- التعامل مع المواقف الغير متوقعة، والغير مؤكدة من خلال تحسين القدرة على التكيف؛
- المرونة المهنية التي تشير إلى القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة، وفرق مختلفة في وقت واحد، ومن جهة أخرى توفر الرضا للعملاء والموظفين؛
- الإبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد على تطوير حلول مبتكرة لها؛
- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة على التكيف بفاعلية مع زملاء و فرق العمل والعملاء؛
- تعلم طرق ومهارات جديدة لأداء الوظائف، والمهام وإعادة تنظيمها؛
- القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة في العمل.⁴

¹ Rima Žitkienė & Mindaugas Deksnys, **Organizational Agility Conceptual Model**, Montenegrin Journal of Economics, Vol 14, No 2, 2018, P119

² هلا أمين مغاوري، مرجع سابق، ص ص154، 158.

³ دعاء محمد سيد عمر، مرجع سابق، ص 52.

⁴ Hosseini S, Zare F, Nematollahi K & Avatefi E, **The Role of Servant Leadership in Organizational Agility**, In European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol 2, No 3, 2013, P2936.

وعلى ضوء ذلك يتضح بأن تطبيق الرقابة التنظيمية بالمنظمة له عدة مميزات، فهي عامل مهم وحيوي في المحافظة على بقاء المنظمة في ظل كل التغيرات التي تعيشها في بيئتها، مع تطوير قدراتها على التأقلم والتكيف مع تلك التغيرات، وهي أحد المتطلبات الأساسية التي تفيد في تفوق المؤسسة وتحقيق تميزها.

ثانياً: معوقات تطبيق الرقابة التنظيمية

بالرغم من وجود عده مزايا وفوائد لتطبيق رقابة التنظيمية بالمنظمات، إلى أن هذا التطبيق يواجه عدة معوقات تعرقل هذا الأسلوب الإداري المتميز، من أهمها¹:

– صعوبة قياس الرقابة التنظيمية: لكونها أسلوب حديث في المنظمات، ولم يتم تحديد مقاييسه الدقيقة خاصة في ظل وجهات النظر المختلفة التي يقدمها باستمرار المفكرين والباحثين المتخصصين في هذا المجال، فهناك من ينظر إليها بشكل ضيق وهناك من ينظر إليها على أنها خطوة مهمة لتحقيق التميز وإن أهم مقياس هو تطور الأداء بشكل سريع نتيجة التغيير وإدارته المحكمة.²

- اللوائح التي تتسم بالجمود: أي القوانين الغير مرنة، التي لا تساعد في الاستجابة للتغيير.³
- سيطرة المركزية والبيروقراطية في بعض المنظمات .
- اعتقاد بعض القادة أن ثقافة الرقابة التنظيمية ترتبط بالتكلفة المرتفعة نسبياً .

¹نايف غازي حسين الريشي، مرجع سابق، ص 754.

²Holsapple Clyde W & Li Xun, **Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective**, Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington, 2008, p5.

³التويجري هيلة منديل محمد، ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القسم للرقابة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية، مجلة التربية، العدد 187، ج 2، 2020، ص 307.

– تسارع التغيرات بما فيها التكنولوجيا والجانب الاقتصادي... مما يتطلب سرعة اتخاذ القرارات المناسبة .

– تغير ادوار الموارد البشرية، الذي يتطلب كفاءة ومهارة مختلفة باستمرار .

– صعوبة التكيف الثقافي، ومقاومة التغيير .

– ضغوط تفعيل التكنولوجيا الحديثة، إضافة لتكاليفها العالية .

– زيادة التحديات المختلفة النابعة عن البيئة.¹

بشكل عام المعوقات الأساسية للرشاقة التنظيمية تكمل في كيفية توفير متطلباتها التي من بينها المورد البشري المناسب والثقافة الملائمة...، ومن ثم كيفية تحقيق ابعادها، وخاصة كيفية الاستمرار في جعل المنظمات رشيقة تحقق هدف النجاح مهما كانت الظروف.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وفاعلية إدارة

يهدف هذا المبحث لتحديد العلاقة النظرية الموجودة بين الرشاقة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات، بحيث سيتم التطرق في المطلب الأول الى مفهوم فاعلية إدارة الأزمات، ومن ثم التطرق في المطلب الثاني إلى أبعاد فاعلية إدارة الأزمات، وفي الأخير توضيح أهمية الرشاقة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات.

المطلب الأول: مفهوم وعوامل فاعلية إدارة الأزمات

يهدف هذا المطلب لتقديم مفهوم فاعلية إدارة الأزمات، مع توضيح اهم العوامل التي تحقق الفاعلية في إدارة الأزمات.

¹ احمد كمال عبد الوهاب، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد 08، 2012، ص59.

أولاً: مفهوم فاعلية إدارة الازمات

من أجل ضبط المعنى الاصطلاحي لفاعلية إدارة الازمات توجب التطرق أولاً لمفهوم الفاعلية التي يمكن تعريفها على النحو التالي:

الفاعلية هي حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق اهداف المؤسسة على أحسن وجه، والفاعلية في محتواها تشير الى الأثر الإيجابي الذي تنتظره المؤسسة، أي ما يحقق الهدف المراد تحقيقه على أحسن نحو، فإذا كان المحور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها، فإن الفاعلية تشير الى صفة ما يحقق هذه الأهداف¹.

وإذا ارتبطت بإدارة الازمات تصبح تشمل تحقيق اهداف إدارة الازمات بنجاح وبأقل خسائر ممكنة.

هناك عدة تعاريف تعبر عن فاعلية إدارة الازمات من بينها انها ليست فقط إيقاف حدوث

الأزمة بل احتوائها، واحتواء كل الأضرار قدر الإمكان، إضافة لمنع الخسائر المختلفة².

ومن جهة أخرى هي القدرة على التعرف على حالة الأزمة، والقيام بمختلف الإجراءات

اللازمة لتصحيحها، إضافة للاعتماد على مختلف المعلومات الجديدة والآراء المختلفة، والخروج

بتفسيرات ملائمة قصد تحقيق فاعلية عملية الإدارة³.

¹ حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمات، دار حامد للنشر، عمان،

الأردن، 2006، ص 110.

²Putra F, **Crisis Management in Public Administration**, Planning Forum Journal, Vol 14,2009, P 158.

³Regester M & Larkin J, **Risk Issues and Crisis Management A Casebook of Best Practice**, Third Edition, Kogan Page Ltd, London,2005, p163.

كما ينظر لفاعلية إدارة الأزمات على أنها قدرة تلبيبة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة، وأوضح بان المنظمة تكون فاعلة عندما تضمن دفع الأعمال واستدامة المقدرات الجوهرية.¹

وعلى هذا فإن فاعلية إدارة الأزمات تتعلق بالفاعلية التنظيمية التي تهدف لتطوير قدرات المنظمة من أجل البقاء والاستمرار.²

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج بان فاعلية إدارة الأزمات تكمل في كونها القدرة على التعلم قدر المستطاع وباستمرار من الأزمات، وكسب قدرات جديدة باستمرار، وتحقيق النجاح المراد تحقيقه بفضل إدارة الأزمات من اجل الوصول لهدف الحفاظ على المنظمة فعليا.

ثانياً: عوامل فاعلية إدارة الأزمات

تتعدد عوامل تحقيق فاعلية إدارة الأزمات، يمكن ايجازها فيما يلي:

- القيادة الملائمة: للقادة دور كبير في تحقيق نجاح إدارة الأزمات وفعاليتها، فمن الضروري ان يتميزون بمجموعة من الصفات القوية كالقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، الهدوء تحت الضغط وغيرها.
- سرعة الاستجابة: أي الحرص على التفاعل مع المواقف في الزمن الملائم قبل فوات الأوان.
- خطة قوية: وجود خطط متنوعة قبل حدوث الأزمات ومن الضروري ان تكون شاملة، وترتبط هذه العملية بالتخطيط الجيد لإدارة الأزمات.

¹Labaš Davor, **The Impact of Organizational Crisis Preparedness on Firm Business Performance**, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb ,Market-Tržište, Vol 29, No 1, 2017,p77, <https://doi.org/10.22598/mt/2017.29.1.75> .

²معزز جاسم محمد الربيعي، مرجع سابق، ص101.

- **موارد كافية:** وهذا يختلف باختلاف أنواع الازمات، ففي الغالب الازمات الكبيرة تتطلب موارد كبيرة، وإيجاد بدائل مناسبة خاصة ان الازمات تحدث في أوقات غير ملائمة، ويتطلب ذلك التفكير قبل وقوع الازمات كتجهيز المؤسسة بأدوات ووسائل معينة تساعد على إدارة الازمات والكوارث التي قد تتعرض اليها المؤسسة.
- **الحكمة والحذر:** عن طريق عدم الاعتماد فقط على الوقت المناسب للاستجابة بل كذلك يجب الاعتماد على مبدأ الحيطة والحذر من اجل التقليل من مظاهر التسرع الذي تتجم عنه تكاليف إضافية وخسائر لا تعد ولا تحصى.
- **الاستجابة المتعاطفة والرحيمة:** حيث لا يمكن الوصول الى فاعلية إدارة الازمات بدون الاهتمام بالموظفين والعملاء في حال التضرر من الازمات، وهذا بوجود لدى القادة مهارة التعامل مع الأشخاص، توفير الاحتياجات الإنسانية الأساسية وغيرها.
- **اتصالات ممتازة:** تعتبر من الشروط الأساسية لإدارة الأزمات بفاعلية، حيث تهدف لتفعيل الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها من خلال وضع الخطط المناسبة للاتصالات، فهم وسائل الاعلام والاتصال، التصريح بالحقائق وغيرها.¹

المطلب الثاني: أبعاد فاعلية إدارة الازمات

اتفق عدة باحثين على وجود مجموعة من الأبعاد المتفاعلة فيما بينها لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات عامة، وإدارة الأزمات التنظيمية خاصة التي يمكن توضيحها من خلال جدول الموالي:

الجدول رقم (14): أبعاد الإدارة الفاعلة للازمات

¹ David Perl, **Critical Success Factors For Effective Crisis Management**, Continuity Central, consulté le 03/06/2024, <https://www.continuitycentral.com/feature0224.htm>

الأبعاد	خصائص
سرعة الاستجابة للزمات	- تحقيق السرعة في كل المراحل المتعلقة بإدارة الازمة، بما فيها اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. - معرفة الأسباب الفعلية لأسباب الازمة والحد منها ومن أثارها. - وجود قائد ذو مهارات وكفاءة يتصرف بالطريقة المناسبة مع الازمة. - توفير المعلومات اللازمة بالطرق المتطورة لتكوين المعرفة المناسبة. وتتعلق بنظم دعم القرار. - تفعيل الاتصالات من اجل سرعة الاستجابة .
الاتصال وتدفق المعلومات	تعمل نظام معلومات المنظمة الذي يقوم بجمع البيانات، تصنيفها، تحليلها، حفظها، توفيرها وإيصالها بسرعة لمتخذ القرار خلال الأزمة أو قبل حدوثها، وبالتالي زيادة درجة الوعي والفهم.
حشد وتعبئة الموارد	- العمل على توفير مختلف الموارد من اجل ضمان استمرارها وبقائها، بالتالي معالجة الأزمة في الوقت والمكان المناسبين واستخدامها بكفاءة . - تخطيط عملية حشد وتعبئة الموارد، والذي يهدف لتوفير جهود كبيرة لتفعيل أداء نظام المعلومات الإدارية، الاستعداد لمواجهة الأزمات في الظروف المفاجئة، لكي يكون لمتخذ القرار تكوين احتياطي تعبوي.

المصدر: أمال منصور حسن، شهلة على اللامي ولينا عمران إسماعيل، تأثير القيادة الإستراتيجية

في فاعلية إدارة الأزمات: الدراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية، مجلة ادارة المخاطر

والأزمات، المجلد 04، العدد 2، 2022، ص ص: 9، 10.

يتضح من الجدول أن تفعيل إدارة الأزمات يتطلب تحقيق عدة ابعاد من بينها ما يلي:

– دراسة البيئة واكتشاف الازمات: هذا البعد مهم لتحديد مختلف التغيرات المؤدية لظهور

الازمة ومراقبتها دوريا واكتشافها بطريقة استباقية.

– **السرعة:** والهدف منها اتخاذ القرارات اللازمة من اجل السيطرة على الأوضاع اما من أجل الوقاية او العلاج من الازمات.

– **الاستجابة:** التعامل بسرعة مع الأزمة، واتخاذ كافة الإجراءات الوقائية اللازمة التي تهدف للحفاظ على ما يمتلكه المؤسسة من موارد مختلفة، مع تقديمها البدائل المناسبة التي تضمن للقادة اتخاذ القرارات التي تتسم بالدقة والشمولية والسرعة لمعالجة تلك الأزمات أو الحد منها بكفاءة وفاعلية عالية، فهي عملية يتم التخطيط لها.

– **توفير الموارد:** من خلال التخطيط الجيد للموارد المتاحة وبشكل مستمر. مع الاستخدام الأمثل لتلك الموارد للتعامل الفعال مع الأزمات الحالية والمحتملة، ومواجهتها إضافة للاستعداد للمواقف المفاجئة، والغير مخطط لها، خاصة أن هذه العملية تتعلق بمختلف الموارد الموجودة في المنظمة.

– **تقليل الاضرار والخسائر:** أي الخروج من الازمات بأقل خسائر واضرار ممكنة.

– **استمرار وبقاء المنظمة:** الهدف من وجود إدارة الازمات بالمنظمات يعود لفكرة حل الازمات من اجل تحقيق هدف استمرارية المنظمة وبقائها.

– **تنشيط المنظمة:** عن طريق البحث المستمر عن أي جوانب قد تخلق أزمات مستقبلية، إضافة لتطوير مهارات افرادها للتعامل مع الطوارئ، واستخدام أساليب وأدوات متطورة تتماشى مع متطلبات العصر الحالي والبيئة الحالية كثيرة التغير.

فمن خلال هذه الابعاد يتضح ان الهدف من تحقيق فاعلية إدارة الازمات يرتبط بشكل كبير مع الهدف من تطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمات فكليةما يهدفان لتحقيق أفضل النتائج وضمان استمرار المنظمة.

المطلب الثالث: تفعيل إدارة الأزمات والكوارث في ظل الرشاقة التنظيمية.

أصبحت المنظمات تعيش في بيئة مليئة بالتطورات السريعة والمعقدة، مما جعل الرشاقة التنظيمية من بين أهم الحلول التي تلائم التعامل مع هذه التطورات، ومع الأزمات التي تعيشها المنظمة باختلاف مستوياتها، أسبابها وانتماءها البيئي الداخلي أو الخارجي، خاصة عندما تصبح الأزمات مصاحبة لظروف متغيرة لا يمكن التنبؤ بها.¹

انطلاقاً من فكرة أن الأزمة تهدد بقاء المنظمة، وأن إدارة الأزمات هي الأسلوب الذي يتعامل مع تلك الحالة، لكونها علم وفن يختص في مواجهة الحالات الطارئة، والمفاجئة للتعامل معها بكل سرعة من خلال طرقها الخاصة كالتنبؤ بها قبل الوقوع، فإن هذه الأخيرة تحتاج للعمل على التكيف مع التغيرات باستخدام التخطيط في ظل عدم التأكد، ضيق الوقت، التحكم والرقابة على الأخطار، مع تقييم القرارات والحلول الموضوعة، وتنسيق عملية المواجهة، استخدام الوسائل والإجراءات والأنشطة كافة ما ينتج استجابة إستراتيجية لموقف الأزمة.² وهو ما توفره لها الرشاقة التنظيمية.

من هذا المنطلق فقد أكد 96% من الخبراء في المجال التنظيمي للمؤسسة بان عوامل فشل المنظمات خلال وقت الأزمة يعود إلى عدم امتلاكها للرشاقة.³ وهذا راجع حسب ما قدمه معهد إدارة الأزمات الى كون غالبية الأزمات وبالنسبة 65% تحدث نتيجة لعدم قدرة المنظمة وفشلها على ادارة قضايا معينة، فمن جهة أخرى 35% منها حوادث مفاجئة أو أزمات دون بوادر

¹ خولة بنت عبد الله المفيز، أمل بنت راشد الحمدان ومي بنت محمد العيفان، الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة

الازمة في مكاتب التعليم بمدينه الرياض: تصور مقترح، مجله العلوم التربوية، العدد 26، 2021، ص 280.

² إسماعيل وائل محمد، نظرية إدارة الأزمة الدولية، مكتبة السنوري، بغداد، العراق، 2013، ص ص: 48، 49.

³ طه صلاح عبد اللطيف، الرشاقة الإستراتيجية: كيف تحتاز المنظمة أزمة كورونا بأقل الخسائر، مقالة في مدونه

شبكة الجزيرة الإعلامية، 2020، تاريخ التصفح 2023/08/06، الرابط <https://network.aljazeera.net/ar>

دلالية، لذلك يزيد قلق وعدم يقين صانع القرار في الاستجابة لتلك الأزمات.¹ مما يشير أن دراسة البيئة وتشخيصها بشكل دقيق يزيد من إمكانية التقليل من ظهور الأزمات خاصة اذا توفرت في المنظمة وفرادها مهارة الادراك السريع للأمور ومن ثم تحقيق الاستجابة السريعة لكل تغير.

ومن جهة أخرى ولبناء تنظيم رشيق لإدارة الأزمات يتطلب ذلك تحولا كبيرا في الطريقة التي تسير بها المنظمة، وبذلك يتوجب عليها استحداث عقلية التغيير على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي من اجل التحول للسلوك الرشيق، والتكيف بصورة مستدامة خاصة أن هذا الأسلوب يجعل من المنظمة متماز بإدراكها العالي وكفاءتها، إضافة لكسب خبرة عملية والإبداع في حل المشكلات بفعل القادة الذين يصنعون الاستراتيجيات التكيفية والاستباقية، ويجيدون التواصل بشكل فعال قصد تفعيل عمل الفريق والفرص لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بطرق مبتكرة وغير متوقعة.² خصوصا أن القيم والمعتقدات التنظيمية النابعة عن الثقافة التنظيمية هي التي تحدد درجة استجابة المنظمة للآزمة وطرق معالجتها في الممارسات، والأفعال الخاصة بالآزمة سوف تنبثق من الفهم الكامل للقيم التنظيمية التي يؤمن بها كل فرد في المنظمة، وكل ذلك يتم من خلال قادة أقوياء لديهم قدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لمعالجة الآزمة والسيطرة عليها.³

كما تفيد الرشاقة التنظيمية إدارة الأزمات في كونها تعمل على⁴:

– تفعيل الأساليب الرشيقة المرنة التي تحد بشكل تلقائي من الأزمات في بيئة الأعمال .

¹Mirandilla Kate Amaranto, **Sensemaking of Public Relations in Organisational Crisis Decision-Making**, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Communication, International Studies and Languages, University of South Australia, Adelaide, Australia, 2012, P56.

²Norlander Arne, **Strategies for Developing Agile Crisis Management Capabilities**, In Proceedings of The 30th International Training and Education Conference, Stockholm, Sweden, 2019, p3.

³جاء الرب وسيد محمد، **الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والأزمات التنظيمية**، 2012، ص228.

⁴معزز جاسم محمد الربيعي، مرجع سابق، ص111.

- توفر الأساليب الرشيقة فرصة من أجل الاستجابة للتهديدات أو الفرص البيئية المحتملة .
 - التقليل من خطر الأزمات، وبالتالي انخفاض تكاليف المرتبطة بإدارتها .
 - تفعل ردود فعل المنتظمة .
 - تعمل على الاستجابة، وتحديد التوقعات خلال دورة حياة الأعمال الرشيقة بشكل متكرر وفي ظل توفر الوقت الكافي لها.
 - العمل على زيادة التقديرات التي يقدمها الفريق الرشيق الذي يتولى عدة مسؤوليات .
 - الحرص على اكتشاف الأزمات المستقبلية، مخاطرها ومعالجتها في أقرب وقت ممكن.
- تحقق الرشاقة التنظيمية كل هذه المزايا لكونها تركز على عدة أبعاد من أهمها المرونة التي تعمل على زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الضرورية التي تطرأ في البيئة الخارجية لها، وتطوير الإمكانيات اللازمة لبقاء المنظمة مستعدة في فترة الأزمات التي قد تحدث بشكل مفاجئ.¹ خاصة أن من مزاياها التنوع في الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمنظمة، وقياد المنظمة من حالة الجمود إلى التحرك نحو حالة الحداثة، الاستعداد ومواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة إذ تعد هذه التقلبات من أهم أسباب تعرض المنظمات إلى الأزمات، والحالات الطارئة بسبب افتقار المنظمات لنظام إداري مرن يعمل على تحقيق الموائمة بين أنشطة وأعمال المنظمة من جهة وبين ديناميكية البيئة الخارجية² كما أشار عدة باحثين متخصصين في هذا المجال بأنه يوجد تأثير مهم للرشاقة على الأداء التنظيمي للمنظمة، خاصة إذا كان هناك

¹Hitt M A, Ireland R D & Hoskisson R E, **Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization**, 9th Edition, South-Western CENGAGE Learning, USA, 2011, P13.

² Bock Adam J, Tore Opsah, Gerard George & David M Gann, **The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation**, Journal of Management Studies, Vol 49, No 2, 2012, P281.

اضطراب في بيئتها، فضلا عن استخدامها لتكنولوجيا المعلومات ورفع قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق الأداء العالي.¹

انطلاقا مما سبق يمكن استنتاج بان للرشاقة دور كبير في تفعيل إدارة الازمات، نظرا للعلاقة القوية التي تربطهما، وهو ما يرجع أساسا للنقاط التالية:

– تساهم الرشاقة التنظيمية بشكل كبير في تطوير جوانب فهم بيئة المنظمة وتحليلها عن طريق ابعادها المختلفة، بالتالي رفع قدرة المنظمة في التعامل مع أي تغير بمرونة وديناميكية كبيرة.

– المؤسسات التي تطبق أسلوب الرشاقة التنظيمية تتوفر على موارد بشرية مميزة، ذات قدرات اتصالية إبداعية وابتكارية كبيرة تتوصل من خلالها الى حلول سريعة وفعالة لمختلف المشاكل، ولها قدرة كبيرة على تحقيق التغير والتطوير. وهذا ما يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح وفاعلية إدارة الازمات.

– تعمل الرشاقة التنظيمية على توفير مختلف جوانب التطور ومواكبة العصر في المنظمة من بينها الاعتماد على التكنولوجيا المساعدة على تطوير عملية إدارة الازمات، بالتالي وضع السيناريوهات والبدائل المناسبة لمعالجتها بطرق فاعله وسريعة.

– تقوم الرشاقة في الكثير من الأحيان بجعل المنظمة تستجيب للتغيرات قبل حدوثها فضلا عن أساليبها وأبعادها الخاصة، وقدرتها على توفير المعلومات الأكثر دقة التي تسهم في بناء القرار المناسب.

¹ Ping Teoh Ai, Chinn Chong Voon, Yin Lim Yu & Muthuveloo Rajendran, **The Impact of Information Technology Capability**, Business Intelligence Use and Collaboration Capability on Organizational Performance among Public Listed Companies in Malaysia, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol10, Issu1, 2018, P 300, https://www.academia.edu/37689582/The_Impact_of_Information_Technology_Capability_Business_Intelligence_Use_and_Collaboration_Capability_on_Organizational_Performance_among_Public_Listed_companies_in_Malaysia.

– تعمل الرقابة التنظيمية على تطوير جوانب التعلم والاستفادة من الدروس والتجارب السابقة.

– تعمل الرقابة التنظيمية على إيجاد الحلول لبعض المشاكل التنظيمية التي تعرقل سير عملية إدارة الالتزام التي من بينها الدرجة العالية من مركزية القرارات، الصراعات التنظيمية، مقاومة التغيير...

– تزيد الرقابة من درجة فعالية الاتصالات، وتطوير الهياكل التنظيمية من خلال جعلها أكثر مرونة.

خلاصة الفصل

بناءً على ما تم تناوله في هذا الفصل نستخلص أن المنظمات الرشيقة هي التي تتميز بعدة عناصر من بينها درجة كبيرة من الابتكار، التكنولوجيا المتطورة، تمكين العاملين، تفعيل إدارة التغيير وتطوير منظمة بالتعلم أي تفعيل التعلم التنظيمي وغيرها، مما يساعدها على البقاء والاستمرار، بالإضافة لاهتمامها بالسرعة والمرونة في التعامل مع مختلف الأحداث واستشعار مختلف التغيرات بما فيها الأزمات الغير متوقعة مع إيجاد حلول غير تقليدية ومبتكرة من أجل تحقيق أفضل النتائج والعمل على الاستفادة من الفرص المتاحة في محيط بيئة العمل.

كما نستخلص أن الرشاقة التنظيمية هي أساس عملية التكيف السريع والفعال مع الأحداث ومختلف القيود الموجودة في البيئة التنظيمية ومحاولة السيطرة عليها مع التحكم في اتجاهاتها ومساراتها عن طريق التركيز على مختلف القدرات والميزات التي تملكها المنظمة، ومواءمة خططها واستراتيجياتها للتفاعل مع الظروف الطارئة وتكيفها مع البيئة المحيطة بما يحقق أهدافها المنشودة بأقل تكاليف ممكنة مع الحفاظ على استمرار وبقاء ونماء المنظمة .

كما توصلنا إلى أن إدارة الأزمات تتطلب وجود مثل هذه الأساليب الأساسية لتفعيلها خاصة أن الرشاقة التنظيمية بأساليبها المرنة التي تحد بشكل تلقائي من الأزمات في بيئة الأعمال، وتوفر الاستجابة السريعة للتهديدات وتقليل خطر الأزمات مما يعني انخفاض التكاليف المرتبطة بها، وتفعيل ردود الفعل المنتظمة بهدف الوقاية والعلاج في نفس الوقت خاصة أنها تتشارك في مضمونها مع الهدف الأساسي من وجود إدارة الأزمات.

الفصل الثالث: فاعلية
الرشاقة التنظيمية في إدارة
الازمات: تجارب ونماذج
عملية

الفصل الثالث: فاعلية الرقابة التنظيمية في إدارة الازمات: النماذج والتجارب العملية

تمهيد

كشفت الأزمات الأخيرة التي مرّ بها العالم عن مدى صعوبة إدارتها، خاصة عندما يكون ذلك الاضطراب الناتج عنها متصلا باضطرابات أخرى كالاقتصاد والبيئة وغيره، الأزمة بحد ذاتها ليست نوعا واحدا بل تتعدد أشكالها وأنواعها، حيث أن منها ما يتعلق بالحروب، والتقلبات السياسية، ومنها ما يتعلق بالجانب المالي والتغيرات المفاجئة في أسعار المنتجات وحجم الواردات وحتى الصادرات، إضافة للأنواع التي تخلقها الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين وتدهور المناخ وغيرها.

ان كل هذه الأزمات جعلت من القرن الواحد والعشرين قرنا يهتم كثيرا بهذا المجال من أجل مناقشة آليات الإنذار المبكر، وإيجاد حلول لكيفية التعامل مع كل أنواع الأزمات والاستعداد لمواجهتها قبل الوقوع، لاسيما بعد دخول أسلوب الرقابة التنظيمية الذي يهدف أساسا لتفعيل إدارة الأزمات.

قصد تبين فاعلية الرقابة التنظيمية في إدارة الازمات تناولنا في هذا الفصل الدور الذي تلعبه القيادة الرشيدة في تطبيق إدارة الأزمات مع توضيح دور القائد الرشيق في تلك العمليات من خلال المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فحددنا فيه مختلف النماذج المتعلقة بالرقابة التنظيمية ونماذج إدارة الأزمات إضافة لنماذج إدارة الأزمات التنظيمية في ظل الرقابة التنظيمية، ومن ثم

انتقلنا للمبحث الثالث الذي يهدف للتطرق لأهم التجارب المتعلقة بمتغيرات البحث من أجل توضيح أهمية أسلوب الرقابة التنظيمية في فعالية إدارة الأزمات.

المبحث الأول: القيادة الرشيقة التنظيمية للمؤسسات في ظل إدارة الأزمات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى القيادة الرشيقة التنظيمية للمؤسسات في إدارة الأزمات والكوارث باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الرقابة التنظيمية، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب أساسية، يهدف المطلب الأول لتقديم ماهية القيادة الرشيقة التنظيمية في المؤسسات، فيما يهتم المطلب الثاني بتقديم الأبعاد والمتطلبات الأساسية لنجاح القيادة الرشيقة في المؤسسات، أما المطلب الأخير فسنحاول من خلاله تحديد دور القائد الرشيق في إنجاح إدارة الأزمات.

المطلب الأول: ماهية القيادة الرشيقة في المؤسسات

سنسعى من خلال هذا المطلب إلى عرض تعريف القيادة الرشيقة التنظيمية، قصد الوصول للمفهوم الإجرائي الذي تتبناه الدراسة الحالية، ومن ثم تحديد أهمية وأهداف القيادة الرشيقة في المؤسسات، والخروج بالمزايا المتعلقة بتطبيق القيادة بالمفهوم الرشيق في المؤسسات.

أولاً: تعريف القيادة الرشيقة

تعتبر القيادة الرشيقة من المصطلحات التي لفتت انتباه الباحثين في العصر الحالي، نظراً لدورها الفعال في تحقيق النجاح للمنظمات، فهي أحد العوامل المهمة في تفسير ما الذي يجب القيام به من قبل القائد أو الامتناع عنه، ومدى تأثيرها على مجريات العمل، خاصة أنها مصطلح ظهرت معه عدة أنواع كالقيادة التحويلية التي تفيد في تعزيز عمليات التحفيز، ومختلف القيم الأخلاقية والأداء بين العاملين، والقيادة التبادلية التي تركز على مدى انسجام الأفراد والمنظمة بناء على تبادل المصلحة، وكذا القيادة الرشيقة التي تعد بمثابة امتداد للقيادة التحويلية التي تشير إلى

مختلف السلوكيات في إطار العمل الذي يسير بصورة متسلسلة وغير معقدة وبدون روتين زائد.¹ ومنه تعني القيادة الرشيقة إمكانية القيادة بفاعلية في ظل التغيير السريع الذي تقوم به المنظمة، والتجاوب مع مختلف الظروف التي تواجهها.²

من جهة أخرى عرفت القيادة الرشيقة على أنها عملية ترتبط بالقائد الرشيق الذي له القدرة على توجيه الفريق والتأثير فيه باستمرار، لكونه شخص يتميز بقدرته على تحديد الرؤية التنظيمية وإمكانية نشرها والحفاظ عليها، وبالتالي زيادة مهارة الفريق ومرونته الكبيرة وسرعته في تحقيق الأهداف، واستعداده الدائم لمواجهة التحديات.³

كما تعرف القيادة الرشيقة بأنها قدرة المنظمة على الوصول إلى نتائج وتحقيق أهدافها، من خلال تطوير مختلف منتجاتها، وتنمية معارفها ومعارف مواردها البشرية، والحرص على أن تكون المنظمة خفيفة في تحركاتها تماشياً مع بيئتها السريعة والمتغيرة.⁴

من زاوية أخرى تشير القيادة الرشيقة إلى القيادة سريعة الحركة التي تعمل على احترام الوقت والتي لا تهمل أي تفصيل، والابتعاد على السلوكيات التي قد تسبب الهدر في الطاقات واستخدامها للمهارات المرنة.⁵

¹Ligunblom Mia, **A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership similarities and Differences**, Management & Production Engineering Review, vol3, issu4, 2012, P56.

²Bill Joine & Change Wise, **Creating a Culture of Agile Leaders: A Development al Approach**, vol 32, issu 4, 2009, p29.

³Olivia Fachrunnisa, **Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility**, journal of small business strategy, Vol 30, No 03,2020, p69.

⁴فادي صبحي عبد الرحمن صبابة، **دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بجامعة المحافظات الجنوبية الفلسطينية**، المجلة الافروايسوية للبحث العلمي، المجلد 1، العدد 3، 2023، ص49.

⁵الفتلاوي ميثاق، **العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات**، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق، 2017، ص27.

من خلال ما سبق يمكن الاستنتاج بأن القيادة الرشيقة هي كيفية التأثير في الآخرين في ظل الاستجابة للتغير، من خصائصها الأساسية الاستجابة السريعة، والمرونة الكبيرة في التعامل مع مختلف العمليات، وخاصة التعامل مع الأفراد، تحديد احتياجاتهم، تطوير مهاراتهم وتدريبهم بخفه فائقة من اجل الوصول إلى الأهداف المحددة، وبالتالي تسهل على المنظمة قيادة مواردها البشرية مهما كانت الظروف من اجل الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بكفاءة وفاعلية.

ثانيا: أهمية القيادة الرشيقة ومزاياها

إن مفهوم القيادة الرشيقة يشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه الرشاقة التنظيمية للوصول إلى أهداف التغيير والتجاوب مع الظروف البيئية التي تعيشها المنظمة، ولذلك سيتناول هذا الفرع أهمية القيادة الرشيقة في المنظمة ومزاياها المتنوعة كما يلي:

1. **أهمية القيادة الرشيقة:** للقيادة الرشيقة أهمية كبيرة في المنظمة الحديثة، ويمكن عرض أهمها في النقاط التالية:

- تعمل على خلق نوع من الانسجام بين مختلف أطراف المنظمة كمجتمع واحد؛
- تعتبر أساس تماسك أفراد المنظمة، تفيد في فهم احتياجاتهم وملاحظة مختلف مشاكلهم ووضع الأولويات وتحديدتها؛
- تهدف لتنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم؛
- تساعد على جعل الافراد يتشاركون في تحقيق الاهداف، وتوجيه تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع مختلف الأطراف الأخرى؛¹

¹ احسن عبد الحميد احمد رشوان، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص87.

– تساعد على إنشاء نظام متميز بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، ويحقق الكفاءة والفاعلية.¹

– تخلق مناخ وثقافة تنظيمية متميزة تعمل باستمرار على مواجهة وحل الأزمات والمخاطر وأي مشكل تتعرض إليه المنظمة.²

يمكن القول بأن أهمية القيادة بالمفهوم الرشيق تكمن في الوظائف الإدارية التي تدخل ضمن وظيفة التنشيط في المنظمة، والتي تهدف لمواكبة كل الأحداث المؤدية للتغيير بطرق، وأساليب متنوعة في إطار الاستجابة السريعة والتغيير السريع، وذلك بعد أن يصبح أفراد المنظمة قادرين على فهم، واستيعاب التغيير، وحل المشكلات المختلفة والعمل كفريق واحد، وذلك بوجود قائد رشيق قادر على التأثير في فريقه مهما كانت الظروف.

2. مزايا تطبيق القيادة الرشيقة في المنظمات

تتعدد مزايا تطبيق القيادة الرشيقة في المنظمة، نذكر منها ما يأتي:

– تعتبر من أهم عناصر السيطرة، والتحكم بالوقت لكونها تهدف لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت، وتقليل أكبر قدر من الهدر، ومنه تقليل هدر الطاقات.

– تهدف لخلق روابط قوية وجيدة بين القائد والأفراد تركز على المحبة، وخاصة الاحترام المتبادل .

– تساعد الأفراد على فهم أدوارهم الأساسية والمكلفين بها في المنظمة.

¹فريدون عبد الله، سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرسين في جامعة نولج، مجلة قهل انزانست العلمية، المجلد 2، العدد 1، العراق، 2021، ص556.

²العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص115.

– تساعد في تبني وتطبيق الرقابة التنظيمية وتحقيق ابعادها وبالتالي تصبح المنظمة قادرة على فهم بيئتها.

– التوصل لحلول إبداعية ومبتكرة من مختلف افرادها.¹

– تعمل على تفعيل الاتصال داخل المنظمة.

– تساعد القيادة الرشيدة على تحقيق نتائج القيادة الريادية، وذلك من خلال امتصاص المخاطر والاستفادة من الابتكار، واقتناص الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المنظمة.

– تساعد على امتلاك المهارات الضرورية كالمهارات التكنولوجية وتطبيق مختلف الاتجاهات المعاصرة كالمرونة الإستراتيجية، والثقافة الريادية...²

المطلب الثاني: الأبعاد والمتطلبات الأساسية لنجاح القيادة الرشيدة في المنظمات

تعتبر القيادة الرشيدة شرطا أساسيا لتحقيق الرقابة التنظيمية وفاعلية إدارة الازمات في المنظمات من أجل ضمان استمرارها في بيئة مليئة بالتعقيد والغموض، الا أن تبنيها في المنظمة يتطلب تحقيق مجموعة من الابعاد بتوفر متطلباتها الأساسية كما هو موضح في هذا المطلب.

أولاً: أبعاد القيادة الرشيدة

تعتمد القيادة الرشيدة على مجموعة من الأبعاد التي من خلالها يتم تحقيق رقابة المنظمة، ويلخص الجدول الموالي أهم هذه الابعاد:

الجدول رقم (15): أبعاد القيادة الرشيدة

¹الفتلاوي ميثاق، مرجع سابق، ص23.

²مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص168.

البعد	مفهومه
المرونة	تعتبر من أهم السمات ومهارات القيادة الرشيدة، وتهدف للتكيف مع المتغيرات المختلفة، فهي التنبؤ بكل تغير مستقبلي، وفجائي والحد من تأثيره على المنظمات وتحقيق أهدافها.
استشراف المستقبل	تعمل القيادة المبنية على الرشاقة على استقراء المستقبل المتعلق بالمنظمة، والتفكير بما سيحصل، وما تصل إليها الأحداث، وخاصة اكتشاف الفرص، والاستثمار فيها مع تجنب كل أنواع التهديدات (الازمات والمخاطر...)
التفكير الإبداعي	يعتبر التفكير الإبداعي من بين المهارات الفكرية، والعقلية التي يتميز بها الأفراد في المؤسسات، ويتميز بمجموعة من المراحل للوصول إلى أفكار وأعمال جديدة، اعتماداً على المرونة إضافة للأصالة، والقدرة على حل المشكلة والطلاق.
التحسين المستمر	يعتبر من أهم أدوات القيادة بالمفهوم الرشيق يهدف لزيادة كفاءة المنظمة والحصول على أفضل النتائج باستمرار.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على فادي صبحي عبد الرحمن صبابة، دور القيادة الرشيدة في إدارة الأزمات بجامعة المحافظات الجنوبية الفلسطينية، المجلة الافروايسوية للبحث العلمي، المجلد 1، العدد 3، 2023، ص52.

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن ابعاد القيادة الرشيدة تتشابه مع ابعاد الرشاقة التنظيمية، بحيث يتم تحويل الافراد في المنظمة الى مورد بشري يتسم بالرشاقة وجعلهم يهتمون بالتغيير، إضافة لجعلهم مرنين وأكثر قدرة على إيجاد الحلول الإبداعية لحل أي مشكل يتعرضون إليه للتجاوب مع الظروف المحيطة بهم.

إن الهدف الأساسي من تحديد أبعاد القيادة الرشيدة هو توضيح الدور الأساسي من وجود هذا النوع من القيادة في المنظمة خاصة أنها تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في عمليات النجاح، حيث يمكن تحديد هذه الجوانب كما يلي:

- **الهدف:** يقوم القائد في هذا البعد بإشراك الآخرين في تحقيقه مع ترسيخه للأهداف التنظيمية والتنسيق بين القرارات والأنشطة، للوصول إلى أفضل النتائج .
- **المعرفة:** فالقيادة الرشيدة مبنية على المعرفة والحكمة، خاصة بوجود قائد يوجه تلك المعرفة ويضمن مشاركتها مع أعضاء المنظمة ليتعلموها باستمرار .
- **السلطة:** تكون من خلال المشاركة والتأثير بالقرار في إطار الحق بإبداء الرأي والمشاركة في السلطة .

- **الثقة:** القيادة الرشيدة تساهم في خلق الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وهذا نتيجة اشراكهم في عمليات تحقيق النجاح المستمر.¹

من خلال ما سبق يمكن الاستنتاج بأن أبعاد القيادة الرشيدة تتمثل في جعل عناصر المشاركة في عملية القيادة رشيدة على مستوى القادة، وأفراد المنظمة والأهداف المشتركة، والمواقف القيادية وغيرها، من أجل أن تكون مرنة كفاية لتحقيق الأهداف، بنظرة استشرافية للبيئة مع إيجاد أفكار إبداعية، للوصول إلى جودة عالية مستمرة والارتقاء بها.

ثانيا: المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة الرشيدة في المؤسسات

إن النجاح في تبني القيادة الرشيدة يتطلب توفر عدة عناصر ومتطلبات من بينها ما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** من خلال التخلي عن الثقافة التنظيمية الكلاسيكية واستبدالها بثقافة تتبنى الرشاقة التي من بين خصائصها الشفافية، الاتصال الجيد، متميزة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والافراد، داعمة التعلم، وتتبنى التغيير المستمر والابداع في حل المشاكل وغيرها، وهي ما تحقق الثقافة التنظيمية الرشيدة.

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 220، 221.

– مشاركة الأفراد: هي نابعة من الثقافة التنظيمية التي تركز على الافراد وتعطي لهم مجال المشاركة في اتخاذ القرارات.

– التمتع بمهارات متعددة: أي ان يتمتع الفريق بعدة مهارات تمكنه من تحقيق التميز وخاصة مهارات الابداع والابتكار.¹

من خلال ما سبق يتضح بأن التنظيم الذي يتبنى القيادة الرشيقة يجب أن تتوفر فيه عدة مبادئ تمثل متطلبات هذا النوع من القيادة، وتتمثل فيما يلي:

– مبدأ تبني الثقافة التطويرية بهدف التقليل أو تجنب الأخطاء قبل أن تحدث بما فيها تطوير قدرات الافراد تدريبهم وتأهيلهم.

– مبدأ مكان العمل: يهدف هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشاكل في مكان العمل ومحاولة إيجاد حلول دائمة.

– مبدأ نشر الإستراتيجية: تهدف لنشر الاستراتيجية المتبينة للتغيير في كل مستويات المؤسسة، والتركيز على انجاز الأهداف.²

المطلب الثالث: علاقة القيادة الرشيقة بإدارة الازمات

إن القيادة الرشيقة تؤثر بشكل كبير على المسار المتعلق بالازمات في المنظمة، فمن خلالها يتم مواجهة الازمات بكفاءة وفاعلية، والاستعداد لها فهي العقل المدبر، بوجود القادة والفرق

¹ Alexander Mestre and Bernhard Kruschitz, **Agile Führung**, BKI AG, Germany, 2018, p03.

² محمد يعقوب الكعبي، القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص ص: 33، 34.

الرشيقة التي تسهل عملية انجاز الأعمال بالشكل المطلوب، وعدم السماح للأوضاع الصعبة بالتأثير على حياة ونجاح المنظمة، ويتحقق ذلك ب:

– تساهم القيادة الرشيقة في التأثير على أعضاء الفريق من اجل النظر إلى الأزمات بشكل شامل؛

– اعتبار الازمة يمكن تحقيق من خلالها فرص معينة لتحسين الاوضاع؛

– تساهم في تحديد الأولويات، والتركيز على جمع الحقائق المتعلقة بالازمة وتكوين المعرفة التفصيلية والتشخيصية للوضع الذي تعيشه المنظمة؛

– تشجع على المشاركة واستخدام التفكير الإبداعي لإيجاد الحلول والبدائل المناسبة لهذه المواقف الأزمومية مما يسمح بالتعامل مع هذه الأحداث بكل كفاءة وفاعلية.¹

كذلك تعمل على تحقيق متطلبات التعامل مع الازمات وادارتها بشكل فعال عن طريق ما يلي²:

- تحقيق مطلب عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمات باعتبار أن الوقت في الأزمة عنصر حاسم أي تحقيق السرعة المطلوبة.
- التخطيط بالشكل الجيد الذي يتجنب العشوائية ويركز على الحقائق في التعامل مع الازمات.
- تحقيق مطلب تفويض السلطة أثناء معالجة الأزمات الذي يفيد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من قبل الافراد المسؤولين.
- التنسيق الجيد الذي يضمه القائد الرشيق بين مختلف الأطراف.

¹ صبرية اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص15.

² هشام احمد المومني، دور التطبيق عناصر القيادة الإدارية الفعالة في عمليات ادارة الأزمات في شركة النقل الأردنية، مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد 2، العدد 7، 2020، ص ص76، 77.

من هنا يمكننا الاستنتاج بأن القادة الرشيقين يلعبون دوراً محورياً في تحقيق نجاح المنظمة في كل أوضاعها، ومن الضروري أن يتميزوا ببعض الخصائص التي لا نجدها عند القادة العاديين نذكر من بينها ما يلي:

– شخصية فريدة تتميز بمهارات الذكاء المختلفة، العقلانية والحكمة والادراك وغيرها من الصفات.

– الاهتمام الكبير بالالتزامات من خلال البحث عنها، تجنبها ومعالجتها بطرق فعالة ومبتكرة.
– لديه الخبرة الكافية للتعامل مع الالتزامات نتيجة تراكم الخبرة في إدارة وقيادة والتعامل مع الالتزامات المتنوعة، وتزيد نتيجة اهتمامه بالتطوير وتحسين قدراته.

– ذو مرونة عالية ودرجة عقلانية مرتفعة التي تعبر عن مدى استعداد، وانفتاحه على الاقتراحات، الأساليب والطرق الحديثة.

– لديه القدرة على إدراك وفهم واكتشاف الإنذارات المبكرة التصرف المباشر.¹
– يركز على العمل الجماعي في التعامل مع الالتزامات ومختلف المواقف المختلفة.
– الموازنة بين الجانب الرسمي وغير الرسمي، إضافة للظرفية في استخدام الديمقراطية في العمل للتعامل مع الالتزامات أو في الظروف العادية، ومعرفة الوقت المناسب لتفويض السلطة.²
– يساهم في تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.³

¹زيد منير عيوي، إدارة الالتزام، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 19.

²Graban Mark, Lean Hospitals Improving Quality Patient Safety & Employ Satisfaction, Taylor& Francis Group, New York, USA,2009, pp178, 179.

³Van Dun Desiree and Pauline Found, Lean Leadership to great a cultural of continuos imprement, European leane ducators conference, Buckingham, University of Twente , 2016, p6.

ومنه يمكن القول بأن المسؤول عن تطبيق القيادة الرشيقة هو القائد الرشيق المتميز بتعاونه مع أفراد المنظمة ويعتبر من أهم عوامل تحقيق فعالية إدارة الأزمات، وبفضله يتم الوصول للقيادة الرشيقة النابعة من الرقابة التنظيمية التي تحقق النجاح في إدارة الأزمات عن طريق التعاون، وتطبيق التغيير اللازم وحل المواقف المعقدة بطرق وأساليب ابتكارية.

المبحث الثاني: نماذج الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات

يهدف هذا المبحث لتقديم نماذج الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات، حيث تم تقسيمه لثلاثة مطالب أساسية، المطلب الأول يحدد أهم النماذج التي قدمها عدة باحثين المتعلقة بإدارة الأزمات، أما المطلب الثاني يهدف لتقديم أهم نماذج رقابة التنظيمية وفقاً لآراء وإسهامات عدة باحثين، وفي آخر مطلب سيتم تطرق لمختلف نماذج فاعلية إدارة الأزمات في ظل الرقابة التنظيمية والخروج بنموذج خاص بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: نماذج إدارة الأزمات

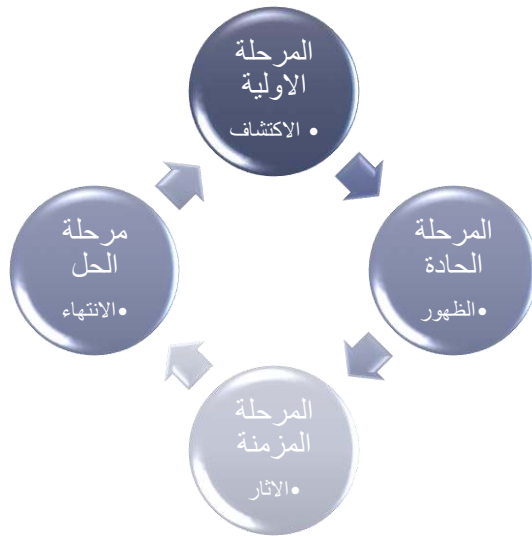
يحتاج تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات لبعض النماذج التي تسهل فهم كيفية إدارة الأزمات بشكل محكم، إلا أن هذه النماذج منها ما يشمل كل مراحل إدارة الأزمات أو جزئيات معينة، وهذا راجع لاختلاف المنظمات والأزمات، ومن بين أكثر النماذج المهمة التي تتلاءم مع الدراسة الحالية ما يلي:

1. نموذج Fink Steven لدورة ادارة الأزمات: وضع الباحث في كتابه "إدارة الأزمات:

التخطيط للحتمية" الصادر سنة 1986¹، يوضح أن إدارة الأزمات مبنية على أربع مراحل أساسية

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): نموذج Steven Fink لإدارة الأزمات



Source: Andy Marker, What Is a Crisis Management Model, 15/08/2023, <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>

يوضح الشكل أعلاه ان إدارة الازمات تتعلق بمراحل تطور الازمات بحد ذاتها، حيث يظهر أن الازمة تظهر في البداية على شكل إشارات تنذر بحدوثها ويمكن التنبؤ بها، ومن ثم تظهر على ارض الواقع، ويساهم ظهورها في جعل المنظمة تعاني من بعض الاضرار، وفي النهاية تنتهي بالقضاء عليها مع تحليل أسبابها الجذرية، وعليه يمكن استنتاج بأن اكتشاف الإنذارات مبكرا يقلل من اثار الازمات واحتمالية حدوثها.

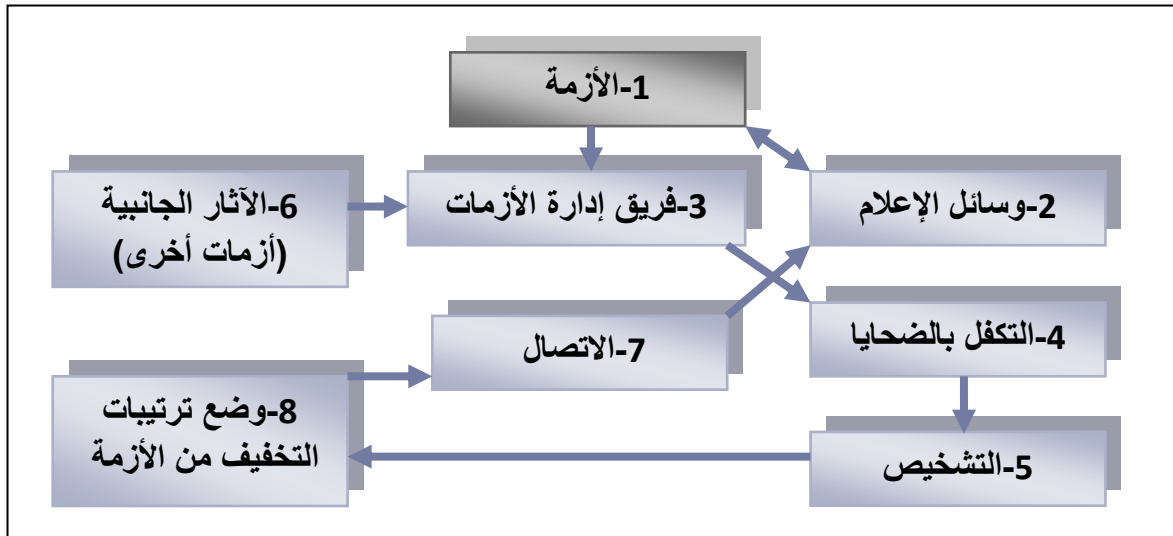
¹أية رياض العبد القادر بورزان، إدارة الازمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 27، 28.

2. نموذج " ميتروف"Mitroff،"بيرسون" Pearson و"هارنفتون" Harrington لإدارة

الأزمات: يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج التي تبين المبادئ الأساسية لإدارة الأزمات و يمكن

عرضه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): ميتروف"Mitroff"، بيرسون"Pearson" و"هارنفتون" Harrington " لإدارة الأزمة



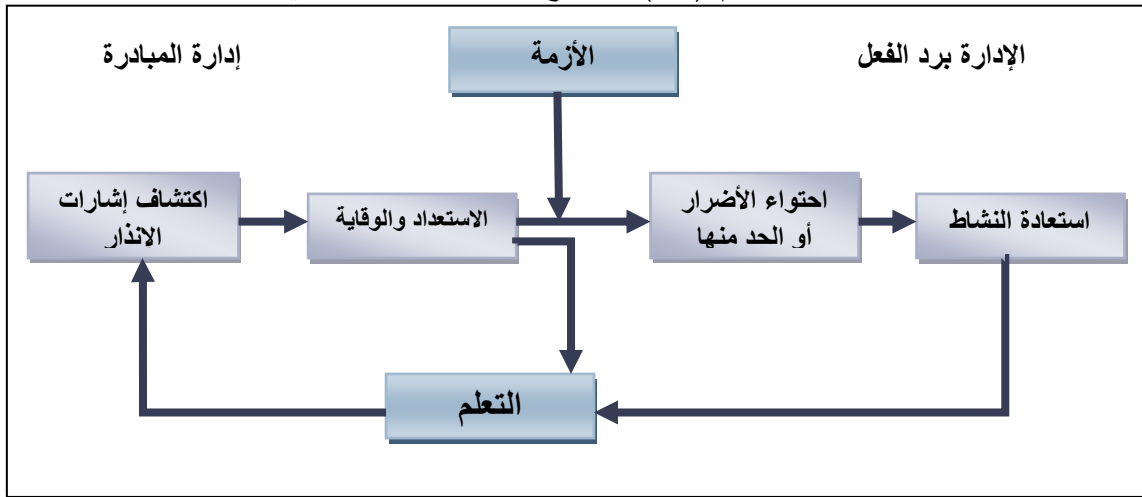
Source : Christophe Roux Dufort, Gérer et décider en situation de crise, DNUD, Paris,2000, P172.

يلاحظ من خلال هذا النموذج أنه يعمل على توضيح العملية المتكاملة لإدارة الأزمات والمستوحى من النماذج القديمة وهو يركز بشكل كبير على دور الاتصال ووسائل الاتصال في هذه العملية مع التركيز على الضحايا والآثار الجانبية مع تفعيل فريق إدارة الأزمات من أجل توزيع المهام عليهم، وتطبيق ما تم الاتفاق عليه. ومن جهة أخرى نجد تشخيص الأزمة والتي تكون في مرحلة الإدراك، والمرتبطة بعملية جمع، تحليل البيانات والمعلومات طوال فترة الأزمة وتوفيرها للأطراف المعنية في الأوقات المناسبة.

يضيف هذا النموذج ان إدارة الأزمات تعمل على تهيئه ترتيبات التخفيف من الأزمة كخطوة أساسية لتجنب مخاطر انتشار الأزمة في المجالات الأخرى إضافة للخطوات الأخرى كالقيام بإستراتيجية اتصالات الأزمة وإدارة الآثار الثانوية في حالة ظهورها وتجنبها.¹

3. نموذج محمد رشاد الحملاوي: هو عبارة عن نموذج تبنته وحدة بحوث الأزمات والكوارث بكلية التجارة بجامعة عين الشمس بمصر، حيث يتضمن مجموعة المراحل التي تقوم عليها إدارة الأزمات، كما هو موضح في الشكل الموالي:²

الشكل رقم (09): نموذج محمد رشاد الحملاوي



المصدر: محمد شومان، الإعلام والأزمات، دار الكتب العلميّة للنّشر والتّوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2003، ص38.

وفقا للشكل أعلاه يتضح ان النموذج يهدف لتوضيح اهم الخطوات التي تبني عليها إدارة الازمات، بدءا باكتشاف الإنذارات والتنبؤ للمستقبل مع الاستعداد والوقاية، واحتواء مختلف الاضرار

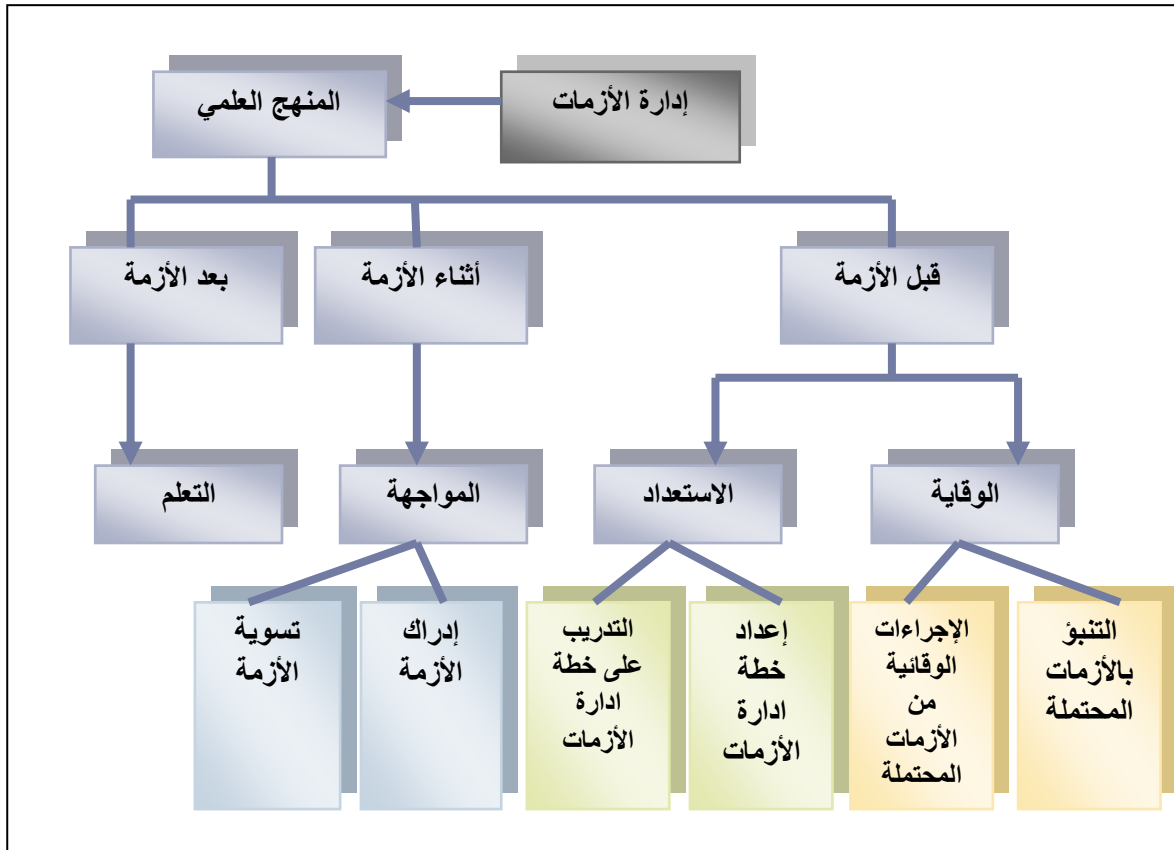
¹ اكسيلي سلمى مرجع سابق، ص ص: 139، 140.

² محمد شومان، الإعلام والأزمات، دار الكتب العلميّة للنّشر والتّوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2003، ص ص39،40.

التي قد تصاحب الازمات والقضاء عليها، يليها استعادة النشاط أي العودة للاستقرار، وخاصة التعلم الذي يعبر عن مرحلة ما بعد الأزمة.

4. نموذج المنهج العلمي: نمودجا يلخص مختلف العناصر التكوينية لمختلف المراحل التي تمر بها الأزمة وتعتمد عليها إدارة الأزمات، وفقا للمنهج العلمي كما هو موضح في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم(10): نموذج المنهج العلمي لإدارة الازمات



المصدر: كسيلي سلمى، إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونالغاز، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم ما بعد

التدرج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعيد دحلب، بليدة، الجزائر، 2007، ص

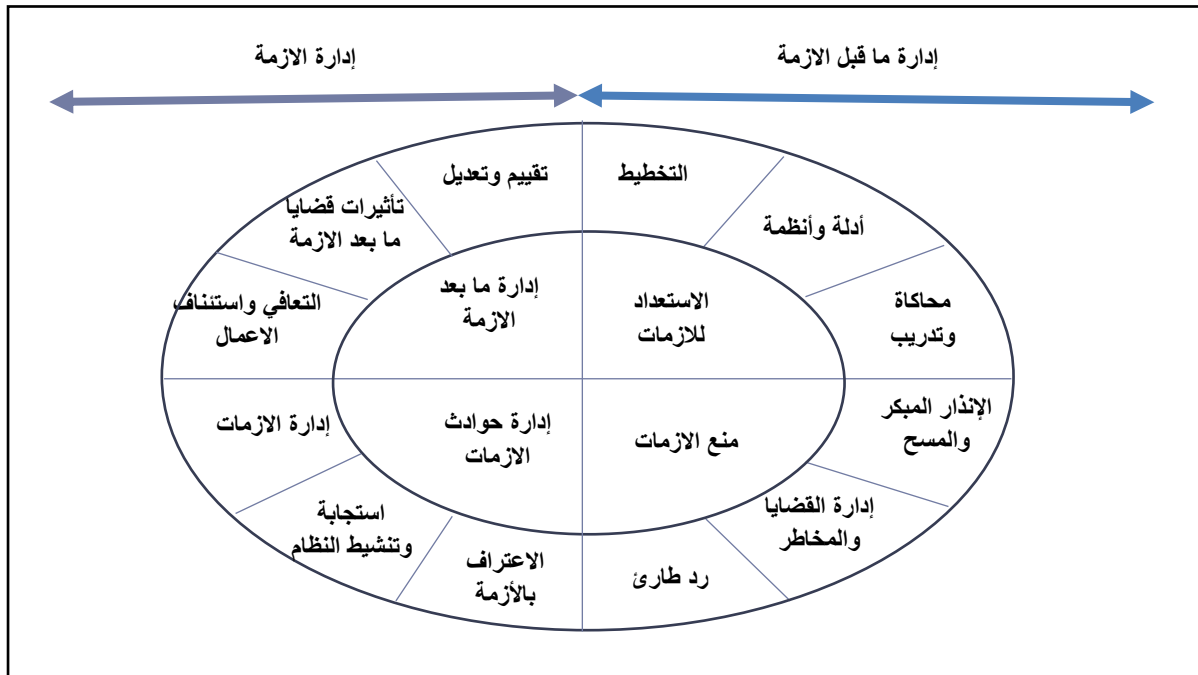
88.

¹كسيلي سلمى، مرجع سابق، ص ص87، 88.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن هذا النموذج يشبه كثيرا النموذج السابق، الا أنه يوضح بشكل دقيق الخطوات التي تبني عليها إدارة الازمات، وما يتوجب فعله في كل مرحلة، وبالتالي يمكن القول بأن المنهج العلمي يعمل على تحقيق عدة منافع من بينها والتصرف بمنطقية ويسهل ترتيب الأولويات ووضع الخطوات المدروسة، ومن جهة أخرى يعمل على توظيف الوقت واستثماره بصورة أفضل للتعامل مع الأزمات.

5. نموذج المراحل المتداخلة لإدارة الازمات: يعتبر من بين النماذج الحديثة التي تظهر أن إدارة الازمات لا تسير بشكل متتابع بل في أغلب الأحيان تكون عملياتها وانشطتها متداخلة وتحدث في آن واحد، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): نموذج المراحل المتداخلة لإدارة الأزمات



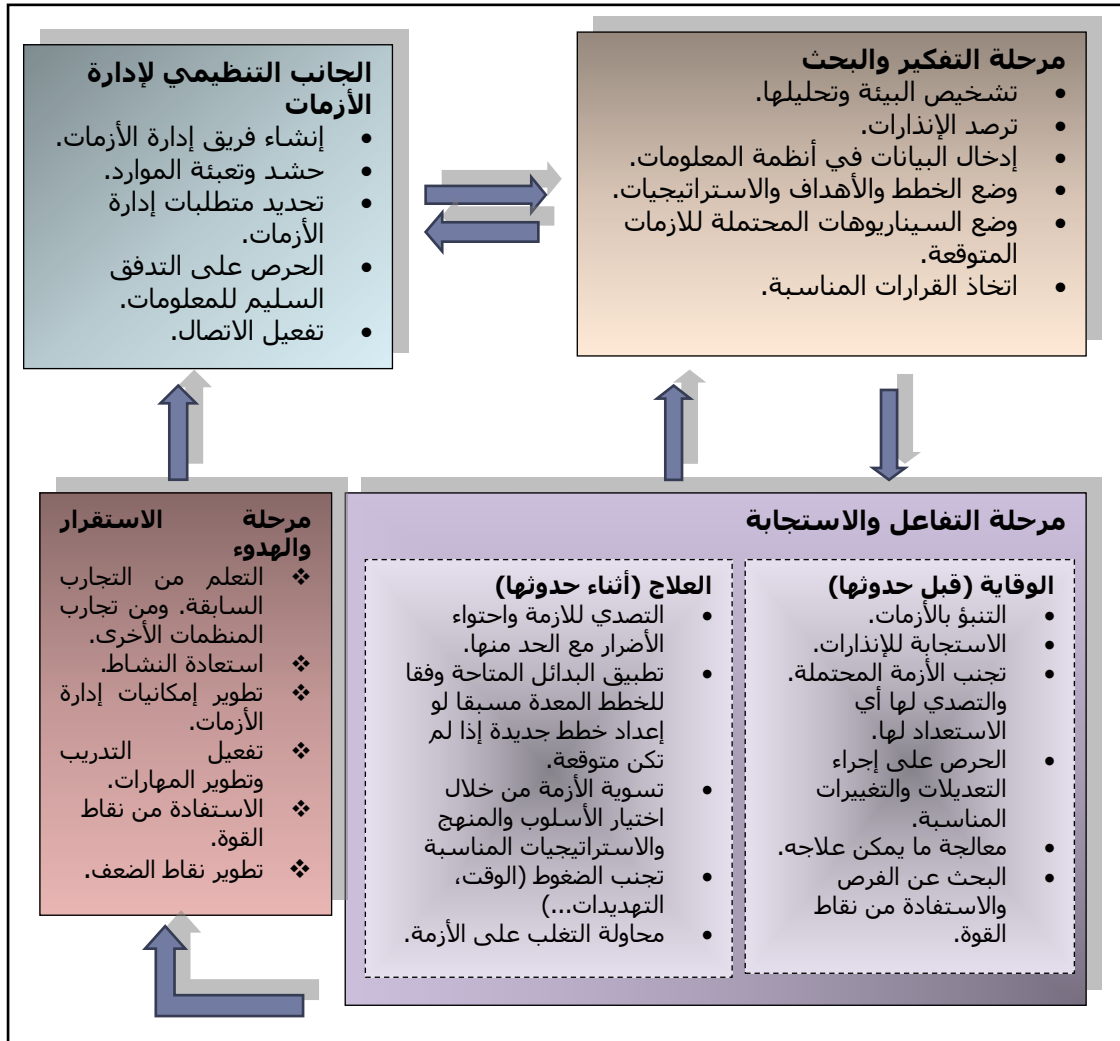
Source : Andy Marker, What Is a Crisis Management Model, 20/08/2023,
<https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن عمليات إدارة الازمات متداخلة ومتكاملة مع إدارة القضايا التي تعبر عن المشكلات العادية التي قد تصبح أزمات إذا لم يتم حلها، وبالتالي يؤكد هذا النموذج على ضرورة معالجة المشاكل وبالتالي منع الازمات، يركز هذا النموذج على ربح الوقت والتقليل من الخسائر ويوضح العلاقة التي تربط كل عنصر بالعناصر الأخرى.

6. نموذج إدارة الازمات الشامل: بعد التطرق لمختلف النماذج السابقة يمكننا استخلاص نموذج

يجمع بين مختلف العناصر التي تم التطرق إليها سابقا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): نموذج إدارة الأزمات وفقا للباحث



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النماذج السابقة.

من خلال الشكل أعلاه يتضح بأن هذا النموذج عبارة عن إطار يربط مجموعة من المراحل المتكاملة لإدارة الأزمات، والتي يمكن أن تكون مرتبطة خطيا أي تحدث وفق ترتيب معين أو بشكل متداخل يحدث في آن واحد حسب كل حالة، ونقطة الانطلاق هي مرحلة الإعداد للجانب التنظيمي لإدارة الأزمات وتتميز هذه المرحلة باختيار أعضاء إدارة الأزمات وفقا لتخصص كل فرد، ومن جانب آخر يتم حشد وتعبئة مختلف الموارد التي تحتاجها إدارة الأزمات، وتحديد متطلباتها والحرص على التدفق السليم للمعلومات مع تفعيل الاتصال، وإعداد وربط القنوات التي تسهل هذه العملية.

أما المرحلة المالية تعتبر جزءا من المرحلة الأولى فتتمثل في التفكير والبحث لتشخيص البيئة وتحليلها، وترصد الإنذارات الممثلة للخطر الذي يمكن أن يصيب المنظمة، كما يقوم الفريق في هذه المرحلة بوضع البيانات في أنظمة المعلومات وتحليلها، ثم إعداد الخطط والأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بمختلف الأزمات المتوقعة مع وضع السيناريوهات في إطار المحاكاة المحتملة لتلك الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة له، علاوة على ذلك تعمل على البحث عن كل المشاكل التي تعيشها المنظمة قبل تراكمها وتحولها لأزمة أو كارثة.

من ناحية أخرى تنقسم المرحلة الثالثة لقسمين وفقا للهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهما:

– **الوقاية من الأزمات:** وفيها تستجيب إدارة الأزمات للنتائج المتواصل إليها في المرحلة السابقة، حيث تعمل على تجنب الأزمة المحتملة والتصدي لها بمختلف الطرق المناسبة مع الحرص على إجراء التعديلات والتغييرات ومعالجة ما يمكن علاجه من خلال البحث عن الفرص والاستفادة من نقاط القوة في المنظمة .

– **العلاج من الازمات:** وتكون أثناء حدوث الأزمة وفيها تعمل المنظمة على التصدي للأزمة واحتوائها والحد منها، كما تقوم باختيار البديل المناسب وفقا للخطط المعدة مسبقا أو إعداد خطط جديدة إذا لم تكن الأزمة متوقعة من قبل، والعمل على تسوية الوضع من خلال اختيار الأسلوب، المنهج والاستراتيجيات المناسبة مع تجنب الضغوط التي من بينها ضغط الوقت وضغط التهديدات وضغط اتخاذ القرارات المناسبة. فهي مرحلة تهدف للتغلب على الأزمة أو التقليل من شدتها والحرص على المنظمة واستمرارها وعدم تضررها بشكل كبير.

وأخيرا تأتي مرحلة الاستقرار والهدوء فهي عملية مرتبطة بالمرحلة الأولى يتم من خلالها تفعيل التعلم من التجارب السابقة، ومن تجارب المنظمات الأخرى، حيث يتم فيها استعادة النشاط واستقرار المنظمة والعمل على تطوير إمكانيات إدارة الأزمات من خلال تفعيل التدريب وتطوير المهارات والاستفادة من نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف، وهذا ما يساهم هذا في تطوير الجانب التنظيمي لإدارة الأزمات ومن مخرجاته نجد تشكيل فريق جديد أو إدخال متخصصين وأعضاء جدد في الفريق وغيره وذلك في إطار تحقيق التغذية الراجعة.

المطلب الثاني: نماذج الرقابة التنظيمية

يعتبر مفهوم الرقابة التنظيمية من بين المفاهيم التي يعمل الباحثون على تطويرها باستمرار خصوصاً أنها من المصطلحات والأساليب الجديدة في عالم الإدارة، ومن جهة هي عبارة عن إجراء غير تقليدي تهتم به المنظمات الحديثة التي تسعى دوماً للتطوير، الاستمرار والنمو في البيئة المستقرة والغير مستقرة، وبذلك تدرج ضمنها عدة مداخل، خطوات، أساليب وأبعاد تهدف لتحقيق نتائج الرقابة عند إدخالها في المنظمات، حيث تم تقديم جملة من النماذج التي قدمها المتخصصين، والتي تعرض الجانب المفاهيمي والتطبيقي للرقابة التنظيمية، ومن بينها ما سيتم عرضه في هذا المحور كما يأتي:

1. نموذج الرقابة التنظيمية لـ David Zhang & H. Sharifi: يتضمن النموذج الذي

قدمه الباحثان ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- محركات الرقابة التي من بينها النية الاستراتيجية لكي تصبح المنظمة رشيقة تتفاعل مع التغيرات، تطبق استراتيجية رد الفعل والاستراتيجية الاستباقية؛
- مقدرات الرقابة أي كل ما تحتاجه المنظمة لتصبح رشيقة من بينها المرونة، الاستجابة، السرعة والكفاءة؛

– مقدمي الرقابة التي تعبر عن كل الممارسات والطرق والأدوات التي تدعم المقدرات الرشيقة

بما فيها الابتكار، الافراد، التكنولوجيا والتنظيم والمعلومات.¹

ويوضح هذا النموذج باختصار منهجية تطوير إستراتيجية تنفيذ الرقابة والمتمثلة في ثلاثة

مراحل أساسية، أولها تحديد احتياجات المنظمة من حيث الرقابة ومستواها الحالي، إضافة لتحديد

¹ Zhang D & Sharifi H, A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations, Article in International Journal of Operations & Production Management, Vol 20 ,Issue 4, 2000, P458, <https://www.researchgate.net/publication/240260016>

المقدرات اللازمة لكي تصبح المنظمة رشيقة مع تحديد الممارسات والأدوات التي يمكن أن تولد قدرات خفة الحركة المحددة.¹

2. نموذج الرشاقة التنظيمية لـ SantalaMaarit

قدمت الباحثة سانتالا Santala نموذجا يوضح أن الرشاقة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة تظهر على مستويين مختلفين وهما كما يلي:

– **المستوى التنظيمي:** يشير إلى مجموعة العمليات المتعلقة بالحساسية الإستراتيجية وسيولة الموارد، وتحقيق الاستجابة الاستراتيجية، إضافة لقدرات تعاونية من أجل تحقيق الالتزام الجماعي .

– **المستوى الفردي:** تشير لقدرة الافراد على تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال مجموعة العوامل المتعلقة باليقظة، الانفتاح، الإدارة الذاتية، التحفيز والالتزام التي تسعى المنظمة لنقلها ودمجها في المستوى التنظيمي عن طريق الإدارة والقيادة، حيث إذا تم دمج المستويين يزيد الحافز والالتزام في المنظمة وتحقيق الرشاقة الشاملة.²

3. نموذج الرشاقة التنظيمية وفقا لـ Roy Wendler & TU Dresden

هو عبارة عن نموذج يظهر مدى رشاقة المنظمة الذي يمكن تطبيقه على مؤسسات القطاع العام والخاص، بالإضافة الى المراحل الأساسية التي تؤدي إلى رشاقة المنظمة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹Rafik MISSOUM, **L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre**, Algerian Journal of Management Sciences, vol 1, issu 1, 2022, P34.

²Santala Maarit, **Strategic Agility in as mall Knowledge intensive business services company: case SWOT consulitig**, Master's thesis, Department of Markting and management Helsing school of Economics,2009,P104, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5>

الشكل رقم (13): نموذج الرشاقة التنظيمية وفقا ل Roy Wendler & TU

	القدرات التنظيمية		رشاقة الأفراد		المتطلبات الأساسية للرشاقة		
	المرونة	التنسيق والتعاون	القوى العاملة	ادارة التغيير	قيم الرشاقة	تكنولوجيا	
الرشاقة التنظيمية	دائما	دائما	الجميع	الجميع	متكامل	متكامل	3
الانتقال للرشاقة	أحيانا كثيرة	أحيانا كثيرة	الكثير	الكثير	غالبا	غالبا	2
أساس الرشاقة	أحيانا	أحيانا	البعض	البعض	جزئي	جزئي	1
لا توجد رشاقة	أبدا/ نادر	أبدا/ نادر	قليل/ لا يوجد	قليل/ لا يوجد	قليل/ لا يوجد	قليل/ لا يوجد	0

Source: Wendler Roy, Development of the Organizational Agility Maturity Model, Proceeding of the Federated Conference on Computer Science and information System, 2014, PP1197,1206.

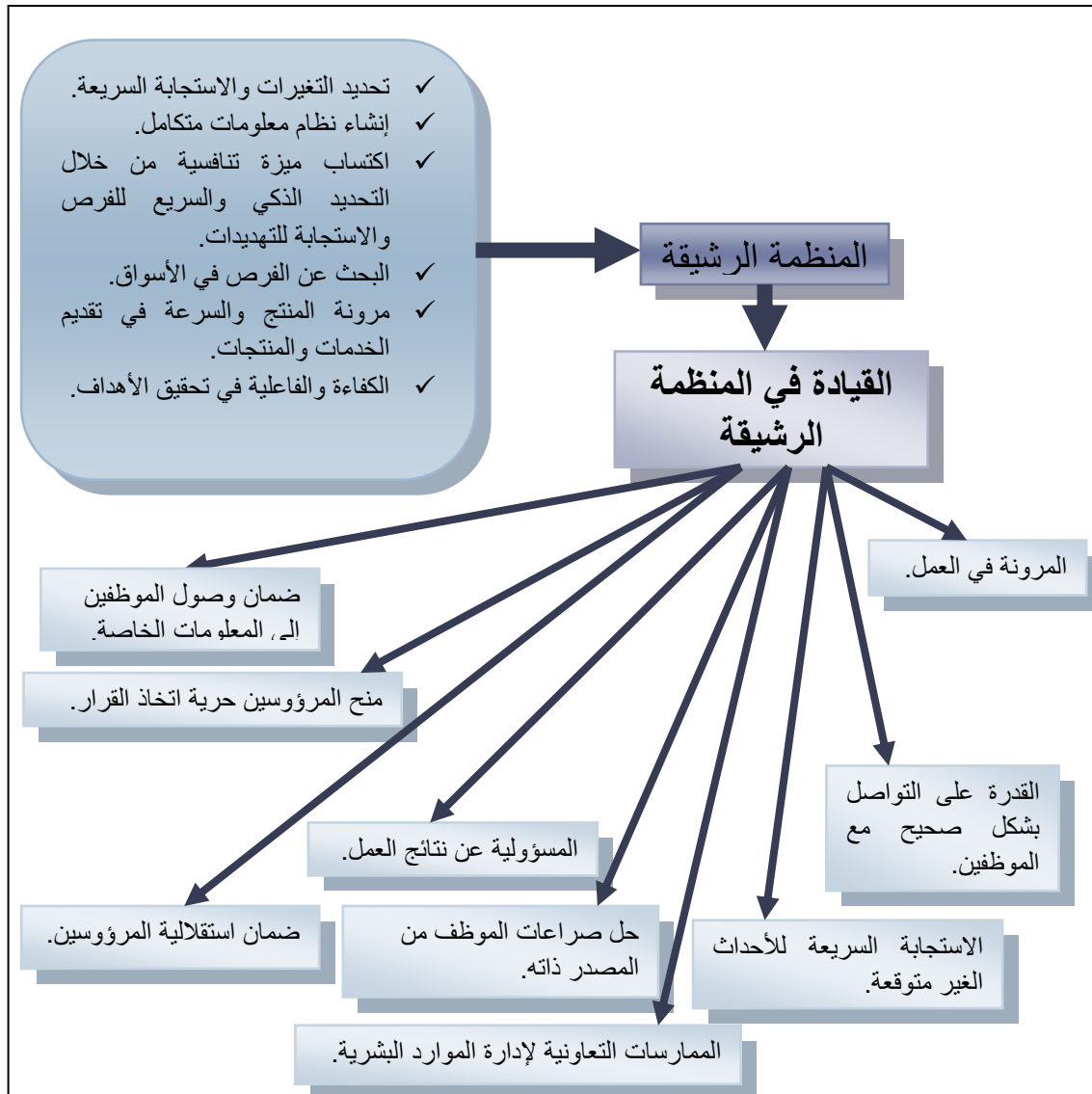
يوضح هذا النموذج المصفوفي جانبيين مهمين حتى تصبح المنظمة تتسم بالرشاقة التنظيمية فالجانب الأول يتعلق بأبعاد الرشاقة التنظيمية التي تعبر عن المكونات المساعدة على تحقيق الرشاقة التنظيمية كمتطلبات الرشاقة، من بينها رشاقة الافراد والقدرات التنظيمية بفروعهم المختلفة كما هو موضح في الشكل أعلاه، اما الجانب الثاني يوضح مستويات الرشاقة التنظيمية التي تعبر عن درجات التحول للرشاقة في المؤسسة التي تبدأ من لا توجد رشاقة الى غاية وجود الرشاقة التنظيمية.¹

4. نموذج القيادة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية في المنظمات الرشيقة

يعالج هذا النموذج مشكلة القيادة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية في المنظمات بصفة عامة والمنظمات الرشيقة بصفة خاصة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹Wendler Roy, OP.Cit, PP1197,1206.

الشكل رقم (14): نموذج القيادة وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية في المنظمات الرشيقة



Source: Rzepka Agnieszka & Bojar Ewa, **Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization**, Journal Review of Integrative Business and Economics Research, Vol 9, 2020, P389.

يتضح من خلال الشكل أعلاه بأن النموذج يحدد مجموعة العناصر والسمات المتعلقة بأسلوب الرشاقة التنظيمية في المنظمة، مع توضيح علاقتها بالقيادة التي تعتبر أحد العوامل المهمة لتصبح المنظمة رشيقة نتيجة عملها على حل الصراعات وتعزيز روح التعاون والاتصال الفعال بين الافراد، تحقيق المرونة في العمل وغيرها من الجوانب كما يظهره الشكل في الأعلى.¹

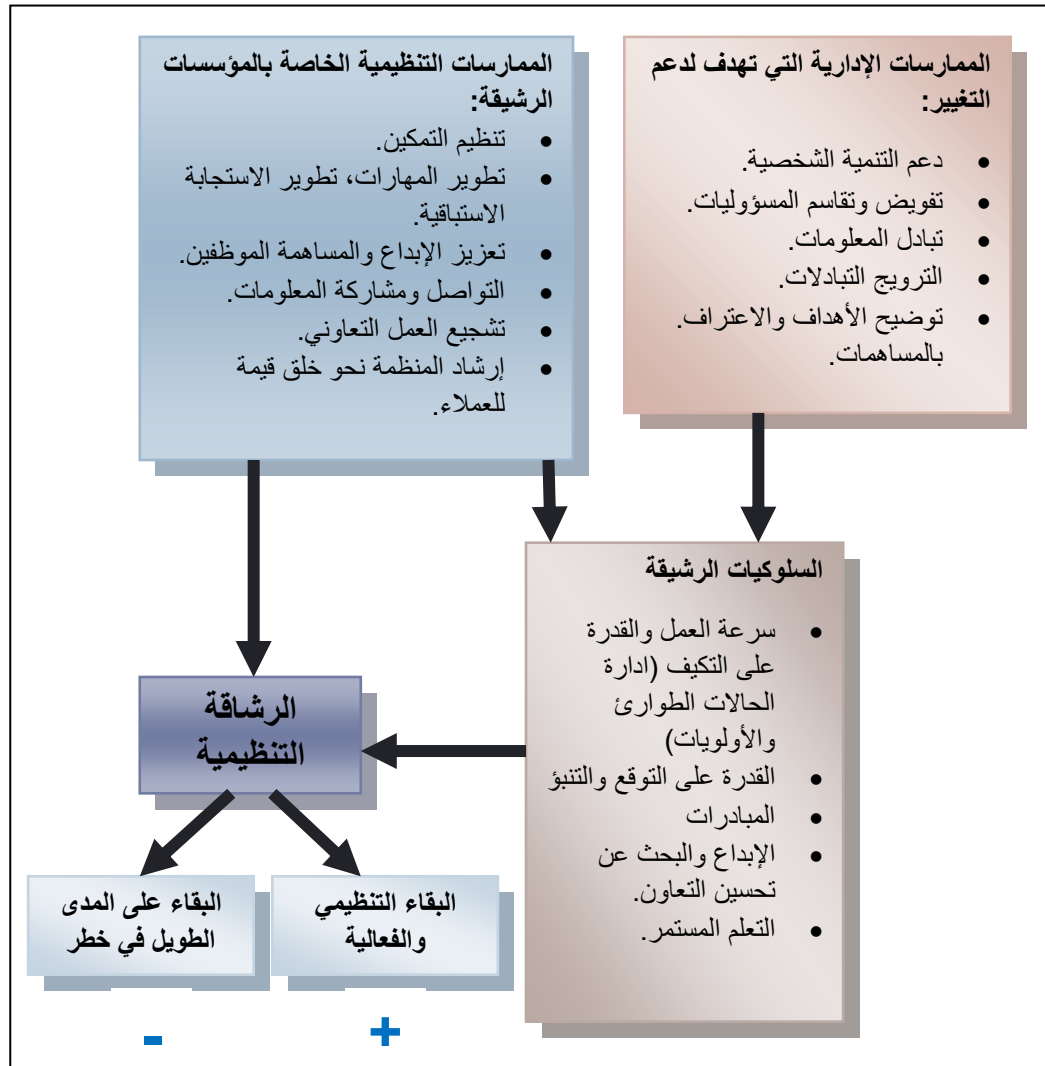
¹Rzepka Agnieszka & Bojar Ewa, OP.Cit ,p389.

5. نموذج تفعيل الرشاقة التنظيمية في المنظمة

يهدف هذا النموذج لإظهار الإطار المفاهيمي لرشاقة المنظمة من خلال التطرق لجميع

الممارسات التنظيمية التي تهدف لتفعيل الرشاقة في المنظمة، وهذا ما نوضحه في الشكل:

الشكل رقم (15): نموذج تفعيل الرشاقة التنظيمية في المنظمة



Source : Sarra Mrani Zentar, Hayat Ilahyane & Aziz Douari, **L'agilité organisationnelle: étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile**, international journal of accounting finance auditing management & economics, vol 1, issu, 1, 2020, P62.

إن النموذج الذي تم تقديمه من طرف Zentar, Hayat Ilahyane& Aziz Sarra Mrani Douari حسب الشكل أعلاه يركز بشكل كبير على الممارسات الأساسية لكي تصبح المنظمة رشيقة وتعمل بذلك رشاقتها التنظيمية خاصة سلوكيات أعضائها فمهاراتهم الإدارية والتنظيمية ترفع من مستوى البقاء بفعالية دون خطر في بيئة ديناميكية¹.

6. نموذج الرشاقة التنظيمية في ظل البيئة الحالية

يعبر هذا النموذج على كيفية تبني الرشاقة في المنظمة التي تفيد في التعامل مع مختلف المؤثرات البيئية وفقا لما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): نموذج الرشاقة التنظيمية في ظل البيئة الحالية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على فوزي مصطفى، **عالم تعقيد**، بدون دار نشر، بدون طبعة، 2021، صص 74، 86، <http://dar.bibalex.org/webpages/mainpage.jsf?PID=DAF> Job:582269&q=الرشاقة%20%20التنظيمية

تشمل مجموعة من العناصر وهي توقع التغيير، توليد الثقة، وضع أساسيات للعمل، تحرير التفكير اختصار لكلمة (AGILE) بالإنجليزية، وغالبا ما يشير إلى نموذج التغيير التكيفي الذي

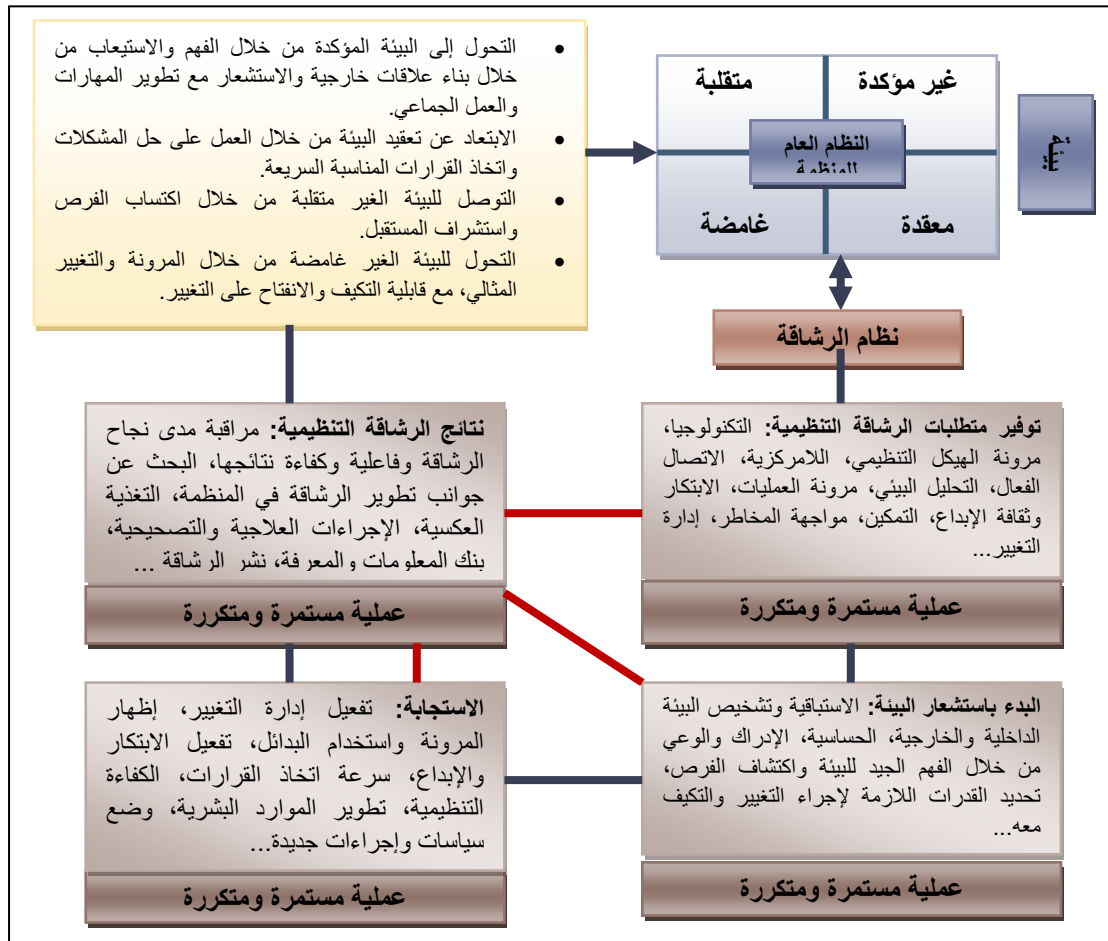
¹Sarra Mrani Zentar& Al, OP.Cit, P62.

يعني مختلف المراحل التي تضمن عملية الاستجابة لكل العوامل الراهنة التي تصعب الوصول للمستقبل باستقرار من خلال اليقظة تجاه النقلب والضعف، القضاء على عدم اليقين من خلال الفهم الجيد، القضاء على التعقيد من خلال جعل أنظمة المنظمة تتصف بالمرونة التحديث، وفي الأخير القضاء على الغموض عن طريق السيطرة على الأوضاع.¹

7. نموذج نظام الرقابة التنظيمية: بعد التطرق لمختلف النماذج السابقة يمكننا استخلاص نموذج

يجمع بين مختلف العناصر التي تم التطرق إليها سابقا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): نموذج نظام الرقابة التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النماذج السابقة.

¹ فوزي مصطفى، عالم تعقيد، بدون دار نشر، بدون طبعة، 2021، ص: 74، 86، <http://dar.bibalex.org/webpages/mainpage.jsf?PID=DAF Job:582269&q=الرقابة%20%20التنظيمية>

انطلاقاً من الشكل أعلاه يمكن الاستنتاج بأن الدور الأساسي الذي يلعبه نظام الرقابة التنظيمية في المنظمة يكمن في تحويل البيئة غير المؤكدة لبيئة مفهومة قابلة للاستيعاب عن طريق توفير متطلبات الرقابة التنظيمية كخطوة أولى وتفعيل الاستشعار كخطوة ثانية، وبناء علاقات خارجية مع تطوير المهارات والعمل الجماعي في المنظمة. ثم تحقيق الاستجابة النابعة من نتائج الخطوات السابقة، وفي الأخير تأتي عملية متابعة رقابة المنظمة من أجل تحقيق المراقبة الشاملة.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات مرتبطة مع بعضها البعض وقد تحدث في ان واحد، وتتصف بكونها عمليات مستمرة ومتكررة، فهذا النظام يعمل على تحويل البيئة المتقلبة إلى بيئة غير متقلبة من خلال الاستشراف على المستقبل والفهم الجيد لكل التحولات الظاهرة والغير الظاهرة، أما فيما يخص درجة تعقيد البيئة فيعمل هذا النظام على حل المشاكل المتعددة واتخاذ القرارات بسرعة انطلاقاً من الفهم الجيد، وتجنب الغموض من خلال اعداد السيناريوهات مسبقاً، وترك المجال دوماً مفتوحاً للتغيير والمرونة.

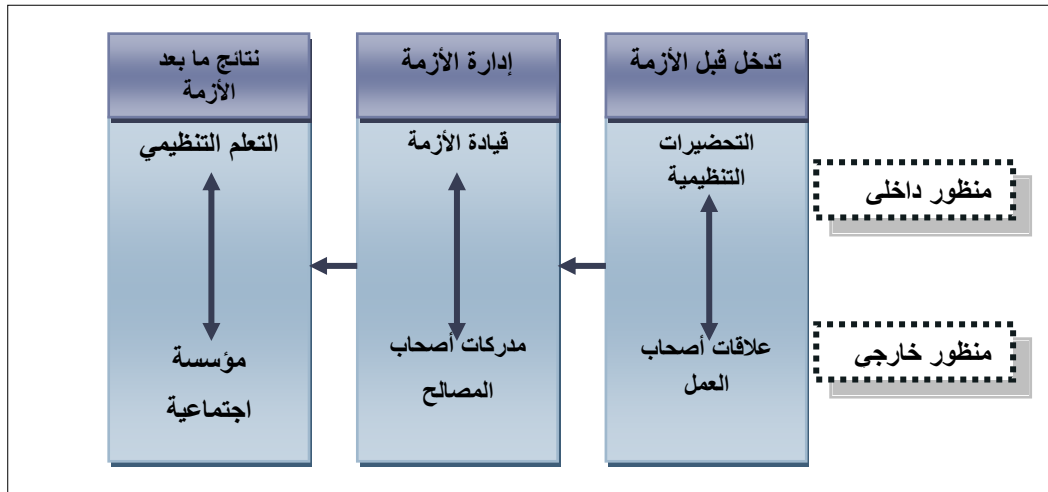
المطلب الثالث: نماذج فاعلية إدارة الأزمات في ظل الرقابة التنظيمية

في سياق فاعلية إدارة الأزمات تتبنى المنظمات الكثير من النماذج شاملة بما فيها النماذج التي ترتبط بالرقابة التنظيمية التي تعمل على زيادة القدرة على التكيف والتعامل مع مختلف التغيرات برقابة، ففي هذا المطلب سيتم عرض بعض النماذج التي تركز على ارتباط الرقابة التنظيمية بإدارة الأزمات كما هو موضح فيما يلي:

1. نموذج المنظور الداخلي والخارجي لإدارة الأزمات في المؤسسة

يهدف هذا النموذج لتوضيح المنظور الداخلي والخارجي لإدارة الأزمات، يركز على العلاقة الموجودة بين المنظمة ككل، وأصحاب المصالح بصفة عامة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): نموذج المنظور الداخلي والخارجي لإدارة الأزمة في المؤسسة



Source : Jonathan Bundy, Michael Dpafarrer, **Crisis and crisis management: integration, Interpretation, and Research Development**, juvenile of management, vol 43, issu 6, 2017, P1665.

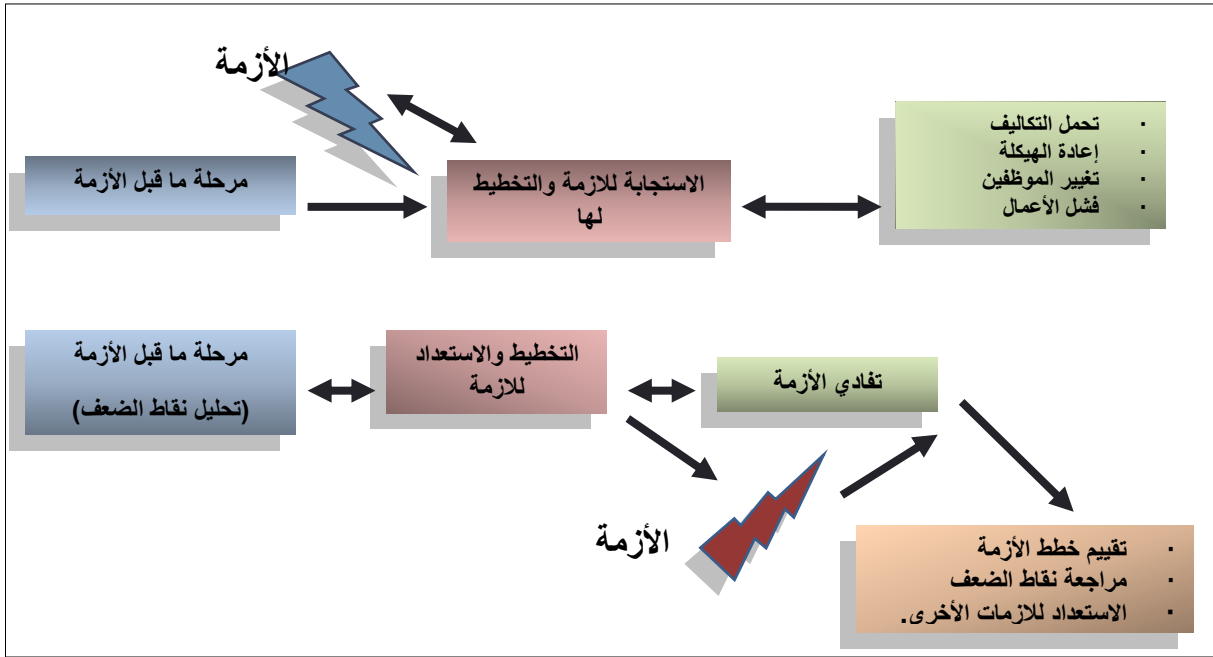
يظهر النموذج أنه توجد علاقة ترابطية تجمع بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تظهر من خلال يقظة وتكامل مكونات المنظمة وجاهزيتها، فكلما تحصلت المؤسسة على فرص اكبر للتغلب على الأزمات وتوفر فرص التعلم من تلك الأزمات السابقة تحقق الأهداف بشكل أفضل.¹ فمن خلال هذا النموذج يتضح أن دراسة البيئة بشكل جيد تستدعي وجود أنظمة رشيقة في المنظمة لتتبع مختلف التغيرات والوصول لأفضل النتائج المتعلقة بإدارة الازمات.

2. نموذج فاعلية إدارة الأزمات

هو عبارة عن نموذج يعبر عن التوجهات التي يقوم بها مدير المنظمة، حيث يحاكي سلوك المنظمات تجاه الأزمات كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹بجيليش فائزة، مرجع سابق، ص 91.

الشكل رقم (19): نموذج فاعلية إدارة الأزمات



Source : Spillan John, An exploratory model for evaluating crisis event and managers concerns in non-profit organization, Blackwell publishing, 2003, P163.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المنظمة قد تقوم اما بالاستجابة المباشرة للزمات أي بعد حدوثها أو اثناء وقوعها واتخاذ القرارات المتعلقة بها وفي اغلب الأحيان تكون النتائج غير معروفة، بينما النظرة الاستباقية تفيد في امتلاك توقعات لبعض الزمات مسبقا نتيجة امتلاك نظام تحليلي متكامل لنقاط الضعف المنظمة، فيسهل معرفة نتائج إدارة الزمات ويخطط للزمة من ناحية الاستثمار في التخطيط لها وللخسائر التي تنجم نتيجة الفشل في تخطيط للزمة.¹ ويشير ذلك لضرورة امتلاك أنظمة رشيقة تتفاعل مع بيئة المنظمة لزيادة قدراتها في تفعيل جوانب الاستباقية والادراك للكشف المبكر على الإنذارات والتغيرات والوصول الى نتائج متوقعة وجيدة.

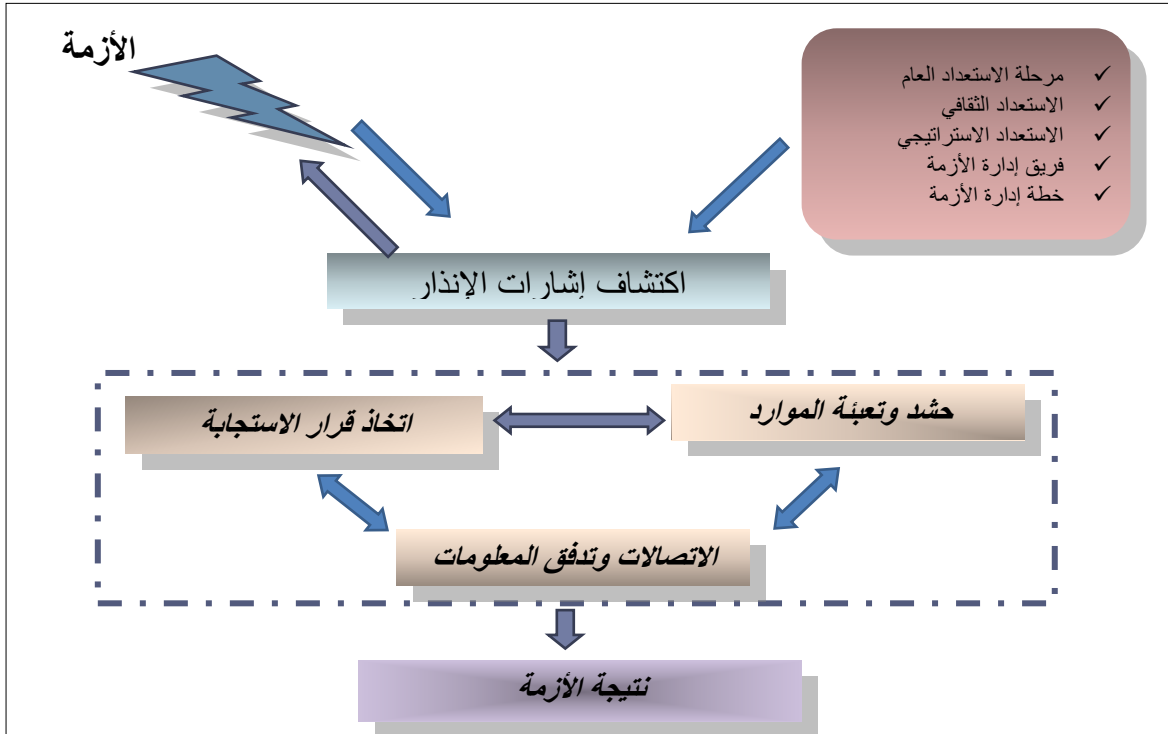
¹ سعيد عباس محمد حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص ص 87، 88.

3. نموذج الكشف المبكر والاستعداد لإدارة الازمات بفاعلية

يعتبر هذا النموذج مكملا للنموذج السابق بحيث يركز على مجموعة المراحل التي تحقق

الفاعلية انطلاقا من الاستعداد الجيد لإدارة الأزمات بفاعلية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): نموذج الكشف المبكر والاستعداد لإدارة الأزمات بفاعلية.



Source :Fildes Elsubbaugh & Rose Mary, **Preparation for crisis Management A Proposed Model and Empirical Evidence**, 2004, p124.

يظهر الشكل أعلاه أن بناء فاعلية إدارة الازمات تعتمد على الاستعداد الجيد للازمات،

انطلاقا من مرحلة الاستعداد العام التي تشمل تخطيط الاستراتيجي للازمة، ثقافة إدارة الازمة

وغيرها، تليها مرحلة الكشف المبكر أي البحث عن إشارات الإنذار المتعلقة بالازمة قبل حدوثها،

إضافة لمرحلة الاستعداد الأساسية التي تفيد في اتخاذ القرارات والاستجابة للإنذارات بسرعة إضافة

لتعبئة الموارد، تفعيل الاتصال وتدفق المعلومات.¹

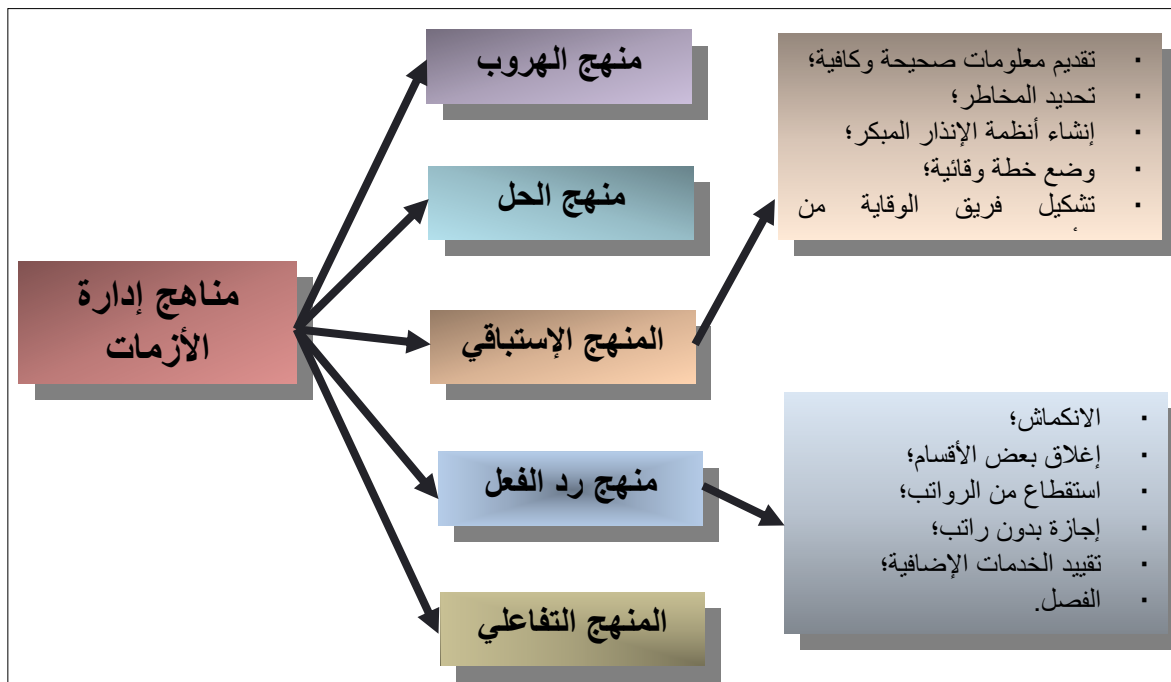
¹Fildes Elsubbaugh & Rose Mary, **Preparation for crisis Management A Proposed Model and Empirical Evidence**, 2004, PP124, 125.

من جهة أخرى يوضح النموذج مختلف الأنشطة الضرورية للاستعداد والتعامل بفاعلية مع الأزمات التنظيمية التي تعتبر مترابطة ومتكاملة لمواجهة الأزمات والتي تستلزم وجود الرشاقة التنظيمية بكونها عنصرا أساسيا في عملية الاستعداد الجيد والاستباقية بهدف التقليل من النتائج السلبية مع ظهور وتطور الأزمات.

4. نموذج مناهج إدارة الأزمات بفاعلية

يبين هذا النموذج مناهج إدارة الأزمات بفاعلية، حيث يتناول مختلف المناهج التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمات، والتي يمكن تلخيصها في خمسة مناهج أساسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): نموذج مناهج إدارة الأزمات بفاعلية



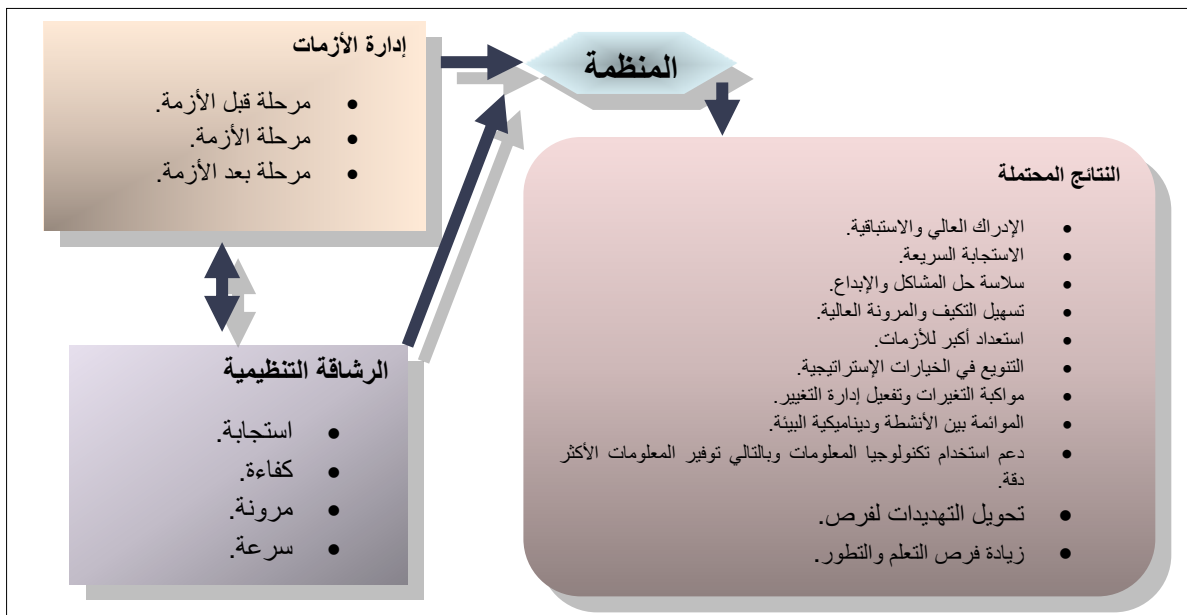
Source :Sahin Ulubeyli & Kazaza, **Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process**, Procedia– Social and Behavioral Sciences, 2015, p 2300, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181> .

يمكن النظر لهذا النموذج على انه نموذج موقف يوضح مختلف المناهج التي يمكن إتباعها حسب الظروف التي تعيشها المنظمة أي بطريقة رشيقة، وحسب طبيعة ونوعية كل أزمة وموقف تعيشه المنظمة، الا أن النموذج يميل لتطبيق منهج الحل الذي يهدف للعمل على حل الازمات في أقرب وقت ممكن باعتبارها فرصة تجلب للمنظمة تغييرات ايجابية من خلال العمل على تحويل نقاط القوة إلى فرص، إضافة للمنهج الإستباقي الذي يعمل على توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب المتعلقة بالأزمات قصد تقليل المخاطر وإنشاء الإنذارات المبكرة، ووضع مختلف الخطط والسيناريوهات مع تشكيل فرق متخصصة.¹

5. نموذج تفعيل إدارة الأزمات في ظل الرقابة التنظيمية

بعد التطرق لمختلف النماذج السابقة يمكننا استخلاص نموذج يجمع بين مختلف العناصر التي تم التطرق اليها سابقا والتي توضح دور الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الازمات والعلاقة التي تربطهما، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (22): نموذج تفعيل إدارة الأزمات في ظل الرقابة التنظيمية



¹VašíčkováVeronika, **CRISIS MANAGEMENT PROCESS: A LITERATURE REVIEW AND A CONCEPTUAL INTEGRATION**, Acta OeconomicaPragensia journal , Faculty of Management, University of Economics,Prague, vol 27 , iss3, 2019, P P : 66,67 , <https://doi.org/10.18267/j.aop.628> .

يوضح النموذج أعلاه دور الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات والكوارث التي تظهر من خلال النتائج المحتملة حيث أن الرقابة التنظيمية تعمل على تفعيل أبعادها المتمثلة في الاستجابة، الكفاءة، لمرونة والسرعة، ومع ربطها مع مراحل إدارة الأزمات المتمثلة في مرحلة قبل الأزمة أثناء وبعد ظهور النتائج وفقا لما يأتي :

- **قوة بعد الاستجابة:** تفيد في زيادة إدراك المنظمة وفهمها لبيئتها كما تفيد في اكتشاف الإنذارات المبكرة والأزمات المحتملة، والاستعداد لها بالتالي تحقيق الإستباقية.
- **الكفاءة:** تفيد في الموائمة بين أنشطة المنظمة والديناميكية البيئة التي تنشط فيها بالتالي تسهيل مراحل إعداد الخطط المتعلقة بإدارة الأزمات في المنظمة والسيناريوهات المختلفة .
- **المرونة،** تفيد في دعم مواكبة التغيرات وتفعيل إدارة التغيير مع تسهيل عمليه حل المشاكل، والرفع من مستوى الإبداع في المنظمة، والتنويع في الخيارات الإستراتيجية وخاصة التأقلم والتكيف مع الأزمة المتوقعة والحرص على تفاديها والتغلب عليها .
- **بعد السرعة،** يفيد في تسريع التفاعل مع البيئة كدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات وبالتالي سرعة توفير المعلومات الأكثر دقة، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسب مع العمل على اقتناص الفرص وتحويل التهديدات لفرص تستفيد منها المنظمة.
- في الاخير يمكن استنتاج بأن ربط الرقابة التنظيمية مع إدارة الأزمات في المنظمة يهدف لزيادة ورفع تحقيق أهداف هذه الأخيرة بكفاءة وفاعلية بصفة خاصة والحرص على بقاء واستمرارية المنظمة بصفة عامة.

المبحث الثالث: تجارب تطبيق الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات

يهدف هذا المبحث لتقديم مجموعة من التجارب المتعلقة بتطبيق الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات، خصص المطلب الأول لعرض مختلف تجارب تطبيق إدارة الأزمات والرقابة التنظيمية

في المنظمات كل على حدا، بينما يستعرض المطلب الثاني مجموعة من التجارب المتعلقة بإدارة الأزمات في ظل الرقابة التنظيمية، أما المطلب الأخير فيستعرض استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة في المنظمات مع التطرق لنقاط تقاطعها مع إدارة الأزمات.

المطلب الأول: تجارب تطبيق إدارة الأزمات والرقابة التنظيمية في المنظمات

تعتبر تجارب تطبيق إدارة الأزمات والرقابة التنظيمية في المنظمات دروساً مهمة للتعرف على كيفية الاستفادة منهما، والتعرف على أهميتهما في الحفاظ على المنظمات كما هو موضح في هذا المطلب.

أولاً: تجارب تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات

سنقدم فيما يلي مجموعة من التجارب المتعلقة بتطبيق إدارة الأزمات وفقاً لطبيعة الأزمات وأنواعها المختلفة، وطرق حلها المتنوعة التي تقيد في فهم الجانب العملي لهذا النوع من الإدارة واستنتاج بعض الدروس المهمة، فمن بين تلك التجارب نذكر ما يلي:

1. إدارة أزمة حريق مصنع مالدن ميلز

حدثت الأزمة التي خلفها حريق مصنع المنسوجات مالدن ميلز Malden Mills الذي يقع في ولاية ماساشوسيتس الأمريكية في سنة 1995، وكان يضم أكثر من 3000 عامل¹، وبالرغم من الخسائر التي نتجت عن الحريق إلا أن مدير المصنع ظل يدفع الأجور في الوقت المناسب للعمال حفاظاً عليهم، ومن الإجراءات الأخرى التي قام بها فعل الاتصال وقام بالتصريح بوجود الأزمة التي كانت خطوة لجعل أفراد المجتمع يلتفتون لهذه القضية ومساعدة المصنع على تخطي

¹ روبرت اولمر وآخرون، مرجع سابق، ص 95، 100.

تلك الأوضاع التي عاشها، وتلقى كذلك المساعدة من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية السابق كلينتون نتيجة تأثره بصاحب المصنع الذي اهتم بالأفراد العاملين أكثر من اهتمامه بأسباب نشوء الحريق وزادت شهرته نتيجة إنسانيته.¹

على الرغم من استخدام مالك المصنع لأموال التأمين لدفع أجور الموظفين وجهوده الأخرى إلا أنه لم يستطع الخروج من الأزمة بسلام، حيث أعلنت الشركة سنة 2004 تعيين مدير جديد، مروراً بالكثير من الأحداث الأخرى وصولاً إلى بيع الشركة في المزاد سنة 2017.²

بناءً على ذلك يمكن الاستنتاج بأن القائد له دور كبير في إدارة الأزمة وفاعليتها لكونه الشخص الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يعتبرون أنها فرصة يمكن استثمارها، وهي موقف يمكن تخطيه بالعمل الجماعي إضافة لاعتباره أساس عملية التواصل الفعال أثناء الأزمات ومصدراً للمعلومات الموثوقة. ومن جهة أخرى يمكن استنتاج بأن فاعلية إدارة الأزمات تعتمد على الاهتمام بمختلف جوانب الأزمة وعدم التركيز على جزئيات معينة.

2. إدارة أزمة محطة فوكوشيما دايشي للطاقة النووية في اليابان

تعتبر الأزمة التي تعرضت إليها محطة فوكوشيما دايشي للطاقة النووية التابعة لشركة طوكيو للطاقة الكهربائية من أخطر الكوارث والأزمات التي حدثت في سنة 2011، وتعتبر نتيجة زلزال توهكو الذي بلغت شدته 9 درجات من سلم ريشر والتسونامي الذي نتج عن الهزة الأرضية سببت عدة أعطال صناعية في المحطة.³

¹ روبرت اولمر وآخرون، مرجع سابق، ص 95، 100.

² **Fire Destroys Malden Mills**, vue le 28/08/2023, <https://www.massmoments.org/moment-details/fire-destroys-malden-mills.html>.

³ روبرت اولمر وآخرون، مرجع سابق، ص 177، 181.

هذا ولقد صنفت هذه الأزمة في الدرجة السابعة وفقا لسلم الحوادث النووية والتي تعتبر من أعلى الدرجات، ويعود ذلك لتعطل المحركات الخاصة بتقليل وامتصاص المواد المشعة وتبريد المفاعلات بسبب مياه الكارثة الطبيعية، مما خلف عدد كبير من الضحايا، كما عملت الحكومة اليابانية على تأخير الإعلان عن أية معلومات والتصريح ببعض المعلومات الغير دقيقة قصد التهوين من شأن الكارثة، كما أدت الحالة الكبيرة للشك في الأزمة إلى اتخاذ خطوات خاطئة من قبل المؤسسة، نتيجة لعدم التمتع بمهارات التواصل الفعال في ادارة الشك الناجم عن الأزمات.¹

وساهمت هذه التجربة في جعل المنظمة دائما مستعدة لمثل هذه الأزمات والكوارث بحيث قامت المؤسسة بإنشاء أول نظام معالجة متنقل في سنة 2014 يعمل على إزالة نسب كبيرة من السترونتيوم من الماء، وهو المادة النووية الأكثر خطورة الناجمة عن التسريبات، وعملت على إيجاد تقنيات وأنظمة متطورة للسيطرة على الأوضاع المشابهة.²

من الدروس التي يمكن استنتاجها في هذه الحالة هو أن الأزمات قد تنشأ نتيجة الكارثة التي تحدث بسرعة وبصورة غير متوقعة، كما أن الازمات تخلق حالة الشك والغموض التي من الضروري إدارتها بالشكل المناسب، في السياق نفسه، نجد أن إدارة الازمات والكوارث تتطلب الاستعداد الدائم من أجل السيطرة على الوضع الغير المستقر، في المقابل بالرغم من أن خسائر الأزمات تكون كبيرة في بعض الأحيان إلا أن مرحلة ما بعد الأزمة تزيد من فرص التعلم وإيجاد حلول فعالة، واكتساب خبرة كبيرة للتعامل مع هذه الحالات خاصة التخطيط الجيد للازمات عن

¹ روبرت اولمر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 177، 181.

² **Gestion de crise à la centrale nucléaire Fukushima Daiichi au Japon**, vu le 29/08/2023, <https://www.nuclearsolutions.veolia.com/fr/our-expertise/case-studies/gestion-crise-centrale-nucleaire-fukushima-daiichi-au-japon>.

طريق وجود فرق متخصصة يعملون على تطوير طرق التصدي للآزمات قبل حدوثها أو منعها بشكل فعال.

3. تجربة إدارة أزمة شركة المشروبات الغازية الفرنسية

تعرضت الشركة الفرنسية المشهورة المنتجة للمياه الغازية لإنتشار خبر موت أحد الأطفال نتيجة تسممه بإحدى الزجاجات الملوثة والتي كانت سببا مباشرا لوفاة، خاصة انه تم تأكيد الخبر من خلال نشر التحاليل التي أقيمت على الزجاجاة المشبوهة، وبذلك تمت مقاطعة المنتج من قبل الزبائن والدخول في أزمة.

قامت الشركة مباشرة بإنشاء وتشكيل خلية أزمة عملت على حل الازمة من خلال تصميم دعاية إعلانية تظهر زجاجة تبكي حزنا على وفاة الطفل، وتقدم التعازي، وتطلب الاعتذار من الشعب الفرنسي كمرحلة أولى، أما المرحلة الثانية تمثلت في حملة إعلامية مكثفة للوحة إخبارية أخرى تظهر أحد الآباء الذي يطلب منه أبنائه شراء الحليب ويخبره بأنه لا يستطيع الشراء لهم لأنه صرح من عمله بسبب عدم شراء المواطنين للمياه الغازية من نفس الشركة، كما تظهر اللوحة عبارة موجهة للجمهور تتكلم عن موت عشرات من الأطفال الآخرين بعد أن مات طفل بخطأ غير مقصود، وكانت النتيجة متمثلة في عودة ثقة المستهلكين والعودة لمستوى الإنتاج والطلب كما كان في الحالة العادية.¹

ويتبين من خلال هذه التجربة بأن المنظمة يجب أن تتعامل مع الأزمة بإتزان من خلال مجموعة العمليات التي يتفق عليها أعضاء خلية الأزمة وفقا لخطة معينة، من ناحية أخرى تحملت

¹ مهدي خليل عثمان، مرجع سابق، ص ص28، 29.

هذه المنظمة المسؤولية الكاملة مع الاعتذار للمستهلكين والحرص على إصلاح الخطأ فهذا يظهر مدى أهمية وجود فريق متخصص لإدارة الأزمات بشكل فعال.

4. تجربة إدارة أزمة حوادث المرور الناتجة عن سيارات مجموعة Toyota

تعتبر أزمة تويوتا التي تعرضت إليها سنة 2009 نتيجة تعرض احد السائقين لحادث مميت وهو يقود إحدى سيارات مجموعة الشركة اليابانية، حيث أوضح التقرير بأن البساط الأرضي للسيارة من جهة السائق لم يوضع بطريقة جيدة وسبب تداخله مع دواسة البنزين، مما أدى إلى عدم قدرة السائق للسيطرة على السيارة، عملت المجموعة على جمع السيارات من نفس النوع من جميع أقطار العالم والعمل على إعادة ضبط البساط الداخلي، كما قام رئيس الشركة بالاعتذار علنيا لعائلات المتضررين من الحادث الخطير ولكل شخص يمتلك هذا النوع من السيارات، خصوصا بعد انتشار الأخبار عن وجود مشاكل وخلل على مستوى دواسات البنزين لهذا النوع من السيارات.

أما في أكتوبر 2009 صدر عن إدارة السلامة المرورية للطرق السريعة الوطنية تقرير يوضح أن البساط الداخلي للسيارة لا يتلاءم معها مع تسجيل الكثير من حالات الحوادث والتي قدرت ب 60 حالة، لكن بعد مدة تم تسجيل حادث مميت آخر دون وجود البساط، ومن ثم اضطرت المؤسسة إعادة جمع أكثر من 2.3 سيارة من جميع أرجاء العالم، ليتم الكشف بأن المشكل كان يتعلق بالدواسات المستوردة من مؤسسة CTS CORPORATION الأمريكية، بالرغم من وجود عدة إنذارات إلى أن الشركة لم تستجيب لها ونزلت من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة في الترتيب المتعلق بموثوقية المركبات¹.

¹ ابن عبد العزيز فطيمة، إدارة الأزمة في المؤسسات الصناعية: دراسة إدارة أزمة في مؤسسة تويوتا اليابانية، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 10، 2014، ص ص238، 241.

من بين الطرق التي اتبعتها مجموعة تويوتا لإدارة أزماتها توقيف خمس مصانع مع توقيف بيع السيارات التي لها علاقة بالحوادث، واستبدال نظام الكمبيوتر بنظام وقائي جديد يوقف السيارة أوتوماتيكيا، مع نشر عدة إعلانات في الصفحة الأولى من الجرائد لتنبيه زبائنها عن وجود مشاكل في بعض الموديلات. مع تقديم ندوة صحفية في 5 فيفري 2010 لتوضيح أهم التغييرات التي جاءت بها الشركة التي تتمثل أهم عناصرها في تطوير الأبحاث المتعلقة بالزبائن والرفع من مستوى تحسين مراقبة جودة العمل وتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة مع تحسين الاستقلالية الجهوية، كما اعترفت المؤسسة أمام الكونجرس بمسؤوليتها اتجاه الحوادث السابقة وإن أوليتها أصبحت تتمثل في الأمان والجودة¹.

انطلاقا مما تم تناوله في تجربة شركة تويوتا يمكن استنتاج بأن إدارة الازمات يجب أن تهتم بكل الإشارات الأولية قبل ظهور الازمة على ارض الواقع التي قد تؤدي إلى أضرار كبيرة، خاصة إذا لم يكن القادة قادرين على استيعابها وإدراك مدى خطورتها وعواقب الإنذارات، والتصرف بطرق خاطئة وعدم اهتمامهم بالأسباب الحقيقية لتلك الإنذارات والإشارات، انطلاقا من تجربة تويوتا أن فاعلية إدارة الازمات تكمل في النجاح في إدارة كل مرحلة من مراحل الازمات بالشكل المناسب.

ثانيا: تجارب تطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمات

أكدت الفصول السابقة على فكرة أن الرقابة تعمل على إبقاء نشاط المؤسسة قائم على التطور والنمو من خلال اقتناص الفرص في ظل مختلف الظروف التي تعيشها المنظمات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، ومن أجل توضيح سيتم عرض في هذا الفرع بعض التجارب التي

¹ ابن عبد العزيز فطيمة، مرجع سابق، ص ص238، 241.

تؤكد أهمية هذا الأسلوب الإداري الاستراتيجي المميز التي من بينها تجربة تي موبايل T-Mobile إحدى الشركات الصناعة المتخصصة في مجال الهواتف واللاسلكيات التي تعمل على تغيير اللاسلكي لعملائها باستمرار لكن مع مرور الوقت تعرضت لفقدان اغلب شريحة زبائنهم بشكل مخيف، واحتلت المراتب الدنيا من ناحية رضاهم سنة 2012 نتيجة عدم قدرتها في الوصول لما توصل إليه المنافسين من تطور في صناعة الهواتف المحمولة بشكل مستمرة.¹

في نفس السياق قامت المؤسسة بقفزة نوعية كرد فعل سريع حاولت من خلاله إحداث ثورة في عالم الأجهزة اللاسلكية لتكون مثالا مهما للمنظمة خفيفة الحركة التي تعمل على تطبيقها لأبعاد الرشاقة التنظيمية بقيادة رئيسها التنفيذي، ومن بين الأشياء التي ركزت عليها للتأقلم مع البيئة الجديدة نذكر تحديث طريقة عملها في مجال الاتصالات اللاسلكية، التركيز على العملاء وغيرها من العمليات الأخرى بهدف التفوق على المنافسين.²

انطلاقا من هذه التجربة نستنتج أن سر نجاح أغلب المؤسسات وبقائها في البيئة التنافسية هو الفهم الجيد للبيئة والتكيف معها بكل رشاقة وإلا لا يمكن لهذه المنظمات مواصلة مشوارها.

بالإضافة الى ذلك نجد تجربة شركة نت فليكس Netflix وهي إحدى الشركات التي أنشئت في أمريكا سنة 1997 على يد ريد هاستينغز، ومارك راندول المنتميان إلى قطاع أعمال الصناعات الإبداعية والمتخصصين في توزيع واستغلال الأعمال السينمائية والتلفزيونية المرخصة من خلال منصة مخصصة حيث تقوم بتوزيع هذا النوع من المحتوى فمن خدماتها تقديم مجموعة

¹T-mobile, visité le 31/08/2023, <https://www.t-mobile.com/our-story/un-carrier-history>

²Zight, A Complete Guide to Organizational Agility, visité le 01/09/2023, <https://zight.com/blog/organizational-agility/>

كبيرة من البرامج التلفزيونية والأفلام والرسوم المتحركة والأفلام الوثائقية وغيرها الحائزة على جوائز مختلفة عبر مختلف الأجهزة المتصلة بالإنترنت.¹

عملت هذه الشركة على تغيير مبادئ العمل في هذا المجال حيث قامت بجعل الرفوف المليئة بأقراص DVD أحد أنواع الأقراص التي كانت جد مطلوبة في تلك السنوات التي نقصت شعبيتها نتيجة التطور الذي شهده هذا المجال خاصة المتعلقة بالإنترنت، حيث قامت باستبدال تلك الأقراص بعروض ملائمة عبر منصة خاصة بالإنترنت يمكن من خلالها لأي شخص اختيار الأفلام المناسبة له ويتم إرسالها له مباشرة إلى باب المنزل.²

لكن بالرغم من ذلك لم تصبح الشركة عملاقه إلا بعد أن استثمرت أعمالها في البثوث المباشرة، وبالتالي تجربتها في الرشاقة التنظيمية تعتبر ناجحة لأنها السبب وراء جعل الشركة تعرف رواجاً كبيراً للغاية وجعل من مؤسسيها يحققون أرباحاً كبيرة.

كما يمكن ذكر تجربة بنك ING أو هو أحد المؤسسات المصرفية العالمية الأوروبية³، الذي قام بتبني نموذج الرشاقة سنة 2015 لتصبح المؤسسة أكثر ديناميكية في تحقيق النجاح، ساهم هذا النهج في جعل البنك يستفيد من تحسين وقت التسويق، تعزيز العمل الجماعي وخاصة زيادة الإنتاجية، وكان الهدف من تطبيق هذا النموذج هو استبدال الطرق التقليدية من أجل فهم العملاء بشكل أفضل، وتطوير مختلف عمليات المنظمة بما فيها إعادة هيكلة التنظيم من خلال بناء فرق صغيرة متعددة التخصصات، تبسيط الهيكل التنظيمي والقضاء على الإجراءات البيروقراطية، الرفع من درجات التعاون بين الموظفين، التركيز على التدريب والتطوير والاهتمام الكبير بالعمل، تبني

¹Babelio, **Netflix**, visité le 31/08/2023, <https://www.babelio.com/auteur/-Netflix/476146#:~:text=Elle%20est%20cr%C3%A9e%20%C3%A0%20Scotts,biais%20d'une%20plateforme%20d%C3%A9di%C3%A9e>.

²Zight, op. cit.

³ ING at a glance, visité le 03/03/2024, <https://www.ing.com/About-us/ING-at-a-glance.htm>

منهج التحسين المستمر واستخدام التكنولوجيا وأدواتها الحديثة، وبالتالي الوصول لأفضل النتائج خاصة المتعلقة بفهم السوق وتحقيق الكفاءة والفاعلية.¹

انطلاقاً من التجارب السابقة يمكن الاستنتاج بأن الرقابة التنظيمية هي أسلوب ومنهج إداري يبحث عن الفرص في البيئة المحيطة بالمنظمة بالتالي يسمح بفهم البيئة بشكل دقيق وتحديد المتغيرات بشكل دقيق والاستجابة لها بشكل سريع يظهر في القرارات المتخذة بسرعة وإطلاق منتجات جديدة وغيرها، فبفضلها تعزز المنظمة الابتكار النابع من تعاون الأفراد من أجل إيجاد الحلول المختلفة.

كما أن الرقابة التنظيمية تحسن قدرات المنظمة في فهم ما يطلبه العميل بشكل دقيق وكسب رضا الدائم، وفي نفس السياق يحسن الأسلوب الرشيق من مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمات ويعمل على تطوير الهياكل التنظيمية بالشكل الذي يضمن عدم وجود مظاهر البيروقراطية وكثرة الإجراءات وغيرها، كما أنها تساهم في الحد من التحديات التي تواجهها المنظمة من أزمات واضطرابات، عن طريق البحث الدائم عن التميز والتطوير من أجل الحفاظ على بقاء المنظمة مهما كانت الظروف.

المطلب الثاني: تجارب تطبيق إدارة الأزمات في ظل الرقابة التنظيمية

من أجل فهم الدور الذي تلعبه الرقابة التنظيمية في تحقيق نجاح إدارة الأزمات، تم تخصيص هذا المطلب لعرض مجموعة التجارب التي تظهر كيف تمت الاستفادة من الرقابة التنظيمية للتصدي لأزمة جائحة فيروس كورونا التي شهدتها العالم في السنوات القليلة الماضية، كما يهدف هذا المطلب لإعطاء نظرة شاملة عن كيفية الاستفادة المؤسسات سواء الخاصة أو العامة من الرقابة

¹ **How ING Bank embraced agility**, McKinsey & Company, May 2017, visité le 03/03/2024, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>

التنظيمية لتعزيز جوانب جاهزيتها للتصدي لمختلف التحديات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها كما هو موضح فيما يلي:

1. تجارب الدول التي وظفت الرقابة التنظيمية في إطار تفعيل إدارة أزمة جائحة كوفيد 19

أثبتت الدول المتقدمة مدى جاهزيتها لإدارة الأزمات الصعبة كالأزمة التي خلفها فيروس كوفيد 19 القاتل سنة 2020، ومن نماذج هذه الدول التي أثبتت نجاحها وفعاليتها، نذكر ما يلي:

أ. تجربة كوريا الجنوبية

عملت كوريا الجنوبية في ظل انتشار فيروس كوفيد 19 على التصدي للفيروس بصرامة باستخدام عدة ممارسات مبتكرة مثل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل عمليات التصدي، حتى اعتبرت كوريا من بين النماذج المرجعية العالمية للوقاية من الأوبئة، ومن بين تلك الإجراءات التي اتبعتها نذكر¹:

- عدم غلق المدن والمنشآت الصناعية، حيث اكتفت بغلق المدارس كإجراء مؤقت وإعادة فتحها من جديد في وقت قصير في إطار تبني إجراءات وقائية معينة.
- إتباع نظام للوقاية مبني على استخدام التكنولوجيا والبيانات والحملات الإعلامية الواسعة.
- استخدام تقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مواجهة تفشي الفيروس حيث عملت مؤسسة Seegene على تطوير اختبارات الكشف والاستعانة بالروبوتات التي تسحب العينات، وتستخدم محاليل معينة للكشف عن وجود الفيروس في وقت قياسي.
- نظام معلومات متطور للحجر الصحي يشمل الفحص الإلكتروني للحمى وتتبعهم من خلال تطبيق مطور ومجهز يكشف عن حالة كل من هو في فترة حجر في فترة احتضان الفيروس.

¹محمدي صليحة وبخوش سامي، إدارة الأزمات الدولية المعاصرة: تجربة كوريا الجنوبية في إدارة أزمة كوفيد 19، مجله الناقد للدراسات السياسية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص ص 295، 298.

- طورت مؤسسة KT برنامج للكشف عن حالات الإصابات القريبة من الأشخاص وإنذارهم بوجودها. وانظمه أخرى لتتبع البيانات العالمية الضخمة وترصدها وتحديد مواقعها من أجل السيطرة على الوضع وإدارته بأحكام.

- عملت المستشفيات في تلك الفترة على تشخيص حالات الأفراد المصابين الذين تظهر عليهم أعراض خفيفة عن بعد من أجل تخصيص الوقت للخبراء بالاهتمام بحالات ذات الأعراض الشديدة.¹

ب. تجربة دولة الصين

تعاملت دولة الصين التي خرج منها الفيروس مع أزمة جائحة الحمى التاجية باعتمادها على المنطق الاستراتيجي الشامل من خلال توظيفها لإمكانات اقتصادية وتكنولوجية وصحية وبشرية، والاعتماد على الاستراتيجيات الدولية المعتمدة مشكلة نموذج أسيوي ذو أبعاد شمولية في الحد من انتشار الجائحة وتخفيض معدلات الإصابة، ومن بين المبادئ التي اعتمدت عليها في إدارة هذه الازمة نذكر²:

- القيادة المركزية والموحدة للإدارات العامة الصينية وتشكيل خلية أزمة قيادية للتصدي والتحضير بغية الاستجابة لتحديات هذه الجائحة.

- الحرص على الاستفادة من التجارب السابقة في التعامل مع الأزمات "كمتلازمة الالتهاب الحاد ث".

¹محمدي صليحة وبخوش سامي، مرجع سابق، ص ص295، 298.

²ياسر عبد الكريم الخميس، نواف فهد أبو خشبة، التجارب الأسيوية في إدارة الأزمات: أزمة جائحة الحمى التاجية أنموذجاً، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 36، العدد 3، 2020، ص ص398، 401.

- إعتمدت على التأهب والاستجابة السريعة كمبدأ أساسي في التعامل مع الأزمات والكوارث،
- عكس النموذج الأمريكي الذي تردد في التعامل مع هذه الأزمة وتفضيل الاقتصاد على الصحة.
- الإغلاق الكامل للعديد من المدن التي تحتوي على عشرات الملايين من السكان.
- حشد مختلف القوى والطاقات كتوجيه فرق طبية مجهزة متنقلة إلى المناطق المتضررة،
- وبناء مستشفيات متخصصين بطاقة استجابة تصل إلى 2500 سرير في غضون 10 أيام و16 مستشفى متحركاً ميدانياً مؤقتاً وهي من أكثر المظاهر خفتاً في التنظيم المحكم لإدارة الأزمات،
- والحرص على توفير الأغذية وغيرها.
- توظيفها الذكاء الاصطناعي، كتطوير عملية التشخيص والعلاج والمراقبة، مثل الاستعانة بالروبوتات كبديل مكمل للطاقم الطبي، والطائرات بدون الطيار، وتكنولوجيا البلوك تشين لتسريع متابعة الاحتياجات، والدعم اللوجستي اللازم من المعدات الطبية.
- الاستجابة الحرفية لمختلف التوصيات المقدمة من قبل العلماء والخبراء.
- أما في المجال الاقتصادي تظهر الرقابة في تظهر في ضمان الإنتاج، والنقل والتوزيع بشكل عادي وتطوير شبكات إنتاج منتجات الوقاية كالكمامات بأرقام كبيرة تغطي احتياجات أفرادها وغيرها.¹
- انطلاقاً مما سبق يمكن الاستنتاج بأن تجربة الصين كانت متلائمة مع الاستراتيجيات الدولية في التعامل مع الأزمات وتتسم بنوع من الرقابة التنظيمية في مختلف المجالات خاصة أنها تستوفي شروط تطبيقها المتمثلة في الاستجابة، السرعة والمرونة.

¹ياسر عبد الكريم الخميس، نواف فهد أبو خشبة، مرجع سابق، ص 398، 401.

ج. تجربة نيوزيلندا

تعتبر نيوزيلندا من أهم الدول التي أثبتت نجاحها في إدارة أزمة فيروس كورونا من خلال العمل على إنشاء علاقة تفاهمية مبنية على الثقة المتبادلة بينها وبين المواطن، حيث قامت كغيرها من الدول في البداية بالغلاق التدريجي بالرغم من عدم تسجيل أي حالة إصابة قصد منع انتشار المرض، وهذا يعتبر من أهم أوجه استشعار محيطها، والاستجابة له، بعدها شمل الغلق الأنشطة الاقتصادية، التجارية، المؤسسات التعليمية والتأكيد على ضرورة الحجر المنزلي مع الاستعداد الدائم لظهور أي أحداث جديدة.

ومن بين مظاهر الرشاقة في تعاملات دولة نيوزيلندا مع الأزمة الصحية نذكر التدابير الاقتصادية، والاجتماعية السريعة التي نفذتها بطريقة فورية والتي شملت عدة مجالات فرعية لفائدة المواطنين مع الاستعانة بتوظيف التكنولوجيا لتتبع وتعقب الحالات المشتبه فيها عن طريق تطبيق الكروني وهو NZ Covid Tracer واعتبار أن التكنولوجيا موردا استراتيجيا مساعد للسيطرة على انتشار الفيروس¹.

يعود نجاح التجربة النيوزيلندية إلى القيادة الناجحة في مختلف مراحل الأزمة، تفعيل أجهزة اليقظة الإستراتيجية ذات القدرة على الاستجابة السريعة لأي خطر ومواجهته، وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة الملائمة لكل وضعية، كما قامت الحكومة النيوزيلندية بتفعيل التواصل، التضامن والشفافية في إدارة الأزمة الصحية من خلال بناء الثقة المتبادلة، وإعادة الشعور بالأمان والطمأنينة للمواطنين ونشر المعلومات الدقيقة والصريحة المتعلقة بالظروف ووضع المواطن من أولويات إدارة الأزمة.

¹نورة الحفيان، السياسات الدولية وإدارة أزمة كورونا: تجارب وخبرات، المعهد المصري للدراسات، 11/9/2020، تم التصفح يوم 2023/09/17، <https://eipss-eg.org/> السياسات-الدولية وإدارة-أزمة-كورونا وتجارب-وخبرات/

د. تجربة ألمانيا

اعتبر الكثيرون تجربة ألمانيا في إدارة الأزمة الصحية تجربة ناجحة، ومن بين أهم أسباب نجاحها نذكر ما يلي:

– وضع خطط فعالة محكمة لمواجهة الأزمة الطارئة الغير متوقعة، بمشاركة مجموعة من المتخصصين؛

– التوجه للفحوصات المبكرة، كخطوة لمنع تطور الأزمة¹؛

– الاستعانة بالجيش كشريك في مواجهة الأزمة المرضية بهدف تقديم المساعدات المختلفة؛

– وضع خطة طوارئ تمس الجانب الاقتصادي والاجتماعي، مبنية على تعديل الكثير من الجوانب التي تخدم مصالح المواطنين كتسهيل عمليات الإقراض بالنسبة للشركات المتضررة، تعويض الأشخاص، وتوفير التمويل الإضافي للبلديات لمواجهة تزايد البطالة، كما قامت بتخفيض معدل الضريبة لمدة ستة أشهر وغيرها من الإجراءات الأساسية لإدارة الأزمة؛

– الاعتماد على القدرات والطاقات الموجودة في البلاد وتقوية التماسك الاجتماعي؛

– التركيز على مبدأ الاستجابة السريعة، والحرص على معالجة الأزمة من الناحية الصحية

دون إهمال الجوانب الأخرى كالجانب الاقتصادي والاجتماعي أي بشكل شامل؛

– التركيز على القيادة الناجحة المبنية على الحكمة، الخبرة، الشفافية، الأفعال المطبقة وتطبيق

شعار الديمقراطية التشاركية في ادارة الأزمات².

و لقد أكدت منظمة الصحة العالمية على تمكن ألمانيا في مواجهة الأزمة الصحية، وعلى جهودها المبذولة المبنية على القيادة القوية والحكمة التي تميزت بها المستشار الألمانية في تلك

¹ **How Germany contained the coronavirus**, Weforum, May 2020, Visité le 03/03/2024, <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/how-germany-contained-the-coronavirus/>

²نورة الحفيان، مرجع سابق.

الفترة "ميركل"¹، وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود قائد مناسب لإدارة الأزمات بشكل فعال، ومن بين مظاهر الرشاقة نذكر محاولة إيجاد حلول مبتكرة ومفيدة للرفع من مستويات فعالية إدارة الأزمة.

هـ. تجربة هولندا

قامت هولندا كغيرها من الدول بالتكيف في مدة قصيرة جدا مع تهديدات أزمة كوفيد 19 لكن تشير مختلف الدراسات على وجود مشكل في قدرة الحكومة ورشاقتها على التعامل مع تلك الظروف بالرغم من التقاطها للإنذارات الأولى المتعلقة بحالات الإصابة ومدى خطورة الوضع المترتب عن هذا الفيروس، إلى أنها قامت بتطبيق إجراءات الوقاية فقط على المستوى الإقليمي في مقاطعة شمال برابانت ثم توسيعها في كل مناطق البلاد لتكون النتيجة زيادة غير متوقعة في عدد المصابين، فهذا يشير لعدم القدرة على تحديد مدى خطورة الوضع بشكل شامل خاصة في ظل عدم توفر المواد الوقائية والأدوات اللازمة للتعامل مع المرضى المساعدة للطواقم الوقائي.²

من ناحية أخرى فقد شمل الفريق الذي تم تشكيله لإدارة الأزمة علماء الفيروسات فقط، وهو ما عزز وجهة نظر أحادية الجانب فقيرة الأفكار لا تركز على باقي الأفكار المستتبطة من المجالات الأخرى، كما تشير الدراسات بأن لوحة التحكم الخاصة بفيروس كوفيد 19 تم تطويرها بعد فوات الأوان مما يظهر أهمية الإدراك الذي توفره الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات والاستجابة للقضايا وفقا لأولوياتها وبسرعة دون المبالغة في رد الفعل.³

¹تورة الحفيان، مرجع سابق.

² Gerrit Antonides & Eveline van Leeuwen, **Covid-19 crisis in the Netherlands: Only together we can control Corona**, Springer link, 2020, Visité le 06/03/2024, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11299-020-00257-x>

³Marijn Janssen and Haiko van der Voort, **Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic**, international journal of informations management, vol 55, 2020, consulté le 16/09/2023, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220309944>

من خلال التجربة السابقة يمكن الاستنتاج بان التقاط المعلومة والاستشعار بها غير كافي في التصدي لأي أزمة، بحيث يجب دائما تشكيل فريق متخصص ذو وجهات نظر مختلفة في مجالات متعددة قادر على إدراك الفرص والتهديدات، وقادر على رد الفعل أو الاستجابة وفقا للظروف المتاحة خاصة أن ادارة الأزمات ونجاحها يرتبطان كثيرا بقرار سريع في الوقت المناسب وهذا ما تساهم في فعله الرقابة التنظيمية.

2. تجارب تظهر تفعيل الرقابة لعملية استغلال الفرص في ظل ادارة الأزمات

في إطار استغلال الفرص الناتجة عن الأزمات وإدارتها بشكل رشيق نذكر بعض التجارب المستفاد منها مثلا تجربة جونسون كنترول Johnson Controls الناشطة في مجال حلول البناء الذكية والصحية والمستدامة من بين منتجاتها أنظمة التهوية والتدفئة، استجابت لفيروس كوفيد 19 بشكل مذهل من خلال إطلاقها لمنتجات جديدة بالكامل تناسب الوضع الذي شهده العالم التي تلبي الاحتياجات الطبية والصحية، حيث أثبتت خفتها التنظيمية بشكل رائع نتيجة نظام يقظتها الفعال الذي يعتبر احد القدرات الديناميكية الذي يرشد المؤسسات لتبني التغيير في الوقت المناسب.

من بين تجارب المؤسسات الأخرى التي جسدت الاستخدام الفعال للخفة التنظيمية في الاستجابة للآزمات نذكر تجربة لزينوفا Lsinova المؤسسة الإيطالية الناشئة التي تستخدم تكنولوجيا الطباعة ثلاثية الأبعاد المتخصصة في صناعة أقنعة الغطس لكامل الوجه، والتي بعد ملاحظتها للنقص الكبير في أجهزة التنفس الصناعي قامت بإنتاج أقنعة التنفس الصناعي بدلا من النوع السابق والتي تعتبر من أكثر نماذج الرقابة التنظيمية فعالية في ظل إدارة الأزمات.¹

¹Bernadine Dykes, Margaret Hughes-Morgan, Kalin D Kolev and Walter J Ferrier, **Responding to Crises With Speed and Agility**, 2020, visité le 15/09/2023, <https://sloanreview.mit.edu/article/responding-to-crises-with-speed-and-agility/>

أما بالنسبة لشركه جنرال موتورز General Motors فعملت على تصنيع أجهزة تنفس الصناعي بفضل تميزها بالتكنولوجيا المتطورة التي تستخدمها في صناعة السيارات¹.

يتضح من التجارب المعروضة أن الشركات المذكورة سابقا تستغل الظروف البيئية المختلفة، والغنية بالآزمات وتقوم بتحويلها إلى فرص تستفيد منها وتجعلها قادرة على الاستمرار من جهة، وعلى تحقيق أرباحها وسيطرتها على السوق مهما كانت الأوضاع من جهة أخرى، وبالتالي مساعدة حكومتها على مواجهة الآزمات وتخطيها دون تعقيدات إضافية، فالاستجابة ورشاقة الممارسة والتطبيق هي أساس عملية التحول وتطبيق التغيير في المؤسسات بعد الاستشعار والإدراك الذي يقدم مختلف المعلومات الضرورية لعملية التغيير وإدارتها في ظل إدارة الآزمات.

انطلاقا مما تطرقنا إليه من تجارب السابقة نستخلص بان الرشاقة التنظيمية عامل مهم لتحقيق التكيف مع مختلف الأوضاع التي تعيشها المنظمات العامة والخاصة، كما تفيد في تحقيق نتائج أفضل لإدارة الآزمات، وذلك لتطبيقها لمبدأ الاستشعار الذي يلتقط مختلف الإنذارات ويستكشف التوقعات المتعلقة بالآزمات التي يمكن أن تحدث، وبالتالي تسهيل جاهزية التصدي لها. من جهة أخرى تسهم الرشاقة التنظيمية في جعل عملية التصدي للاضطرابات الغير متوقعة ممكنة بفضل الاستجابة السريعة، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات والمعرفة الكبيرة التي تزودها أنظمة اليقظة للمؤسسات.

تعمل على زيادة تضافر الجهود وتحقيق القيادة الناجحة المبنية على التطوير، فهم، ودعم الموارد البشرية والاستفادة من خبراتها وتمكينها في مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة وتشجيعها على الإبداع والابتكار، وتحقيق التغيير وبالتالي خلق فرص مهمة في المواقف الصعبة والعادية للمنظمة.

¹Bernadine Dykes and al, op.cit.

المطلب الثالث: إستراتيجية تحسين مستوى الرقابة التنظيمية ونقاط تقاطعها مع

إدارة الأزمات

في هذا المطلب سنقوم بعرض إستراتيجية مقترحة يمكن تطبيقها في المنظمة لتعزيز رقابتها ومواكبة متطلبات البيئة والعصر الحالي، ولتوضيح أهم الجوانب التي يجب على المنظمات الاهتمام بها في عملية تبنيها لإستراتيجية الرقابة التنظيمية.

أولاً: ملامح إستراتيجية تحسين مستوى الرقابة التنظيمية وإطارها العام

لتوضيح مختلف الجوانب التي تغطيها الاستراتيجية المتعلقة بكيفية تنمية مستويات الرقابة التنظيمية في المؤسسات نستعرض الآتي:

1. التعريف بالإستراتيجية

تكمن الفلسفة الأساسية للاستراتيجية المقترحة في تنمية مستويات الرقابة التنظيمية في المنظمات العصرية، بهدف زيادة قدرتها على مواجهة التغير وتحقيق التكيف معه بما يساعدها على تحقيق ما تطمح إليه من أهداف والحفاظ على استقرارها مهما كانت الظروف، ومن بين معالم الإستراتيجية المقترحة نذكر:

- ضرورة استشعار وفهم والاستجابة للتغير؛
- إحداث التغيير وتحسين الأفعال والتطوير؛
- ضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي والتخطيط الجيد لهذه العمليات؛
- مواكبة متطلبات العصر الحالي والبيئة المتميزة بالديناميكية والتغير السريع.¹

2. الإطار العام للإستراتيجية

¹فهد بنت عبد الرحمن سعد بن سعيد، الرقابة التنظيمية: رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص ص75، 70.

سيتم التعرف في هذا الشق على رؤية ورسالة الإستراتيجية المقترحة لتعزيز الرشاقة التنظيمية في المنظمة وغاياتها كما يلي:

أ. **رؤية الإستراتيجية:** تتمثل في منظمة تتميز بالرشاقة تكون قادرة على التكيف والتوافق مع ما يحدث في بيئتها من تغيرات ومواقف غير متوقعة كالأزمات، وفي نفس الوقت العمل على اغتنام الفرص، وتقادي ومواجهة التحديات والتهديدات، مع الاعتماد على مختلف الإجراءات المؤسسية الفاعلة والاستراتيجيات الإدارية المرنة في ظل الدقة والسرعة والكفاءة والمرونة والتوازن أي باختصار أبعاد الرشاقة التنظيمية .

ب. **رسالة الإستراتيجية:** تهيئة المنظمة مهما كان نوعها لتكون قادرة على التكيف مع متطلبات العصر الحالي وتداعياته، بفضل تحسين رشاقة الاستشعار والاستجابة والمعالجة، والعمل على رفع من مستويات الاستباقية والتوافقية والمرونة والكفاءة التنظيمية، وفي نفس الوقت العمل على تسريع الأداء والتعلم التنظيمي مع التركيز على رضا المستفيدين، ومشاركتهم في هذه العملية، ودعم وتعزيز الجوانب الابتكارية التمكينية ورشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الإستراتيجية والتكنولوجية، إضافة لرشاقة ادارة التغيير بما يخدم المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية.¹

الإدارة الإستراتيجية لا تكون فعالة بدون رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، فالرسالة هي أساس بناء الإستراتيجية. وهي الإطار الذي يميز كل منظمة عن غيرها، خاصة أنها توضح الهدف الرئيسي من تكوينها وبالتالي العمل على تحقيقه.²

ج. **غايات وأهداف الإستراتيجية:** إن الإستراتيجية أساسا تعتمد على النشاط المرتبط بتحقيق الأهداف والغايات المرسومة من اجل تحديد الأهداف بوضوح، ومنه الإستراتيجية تبحث في

¹فهدة بنت عبد الرحمن سعد بن سعيد، مرجع سابق، ص 75.

²السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعه فرحات عباس، الجزائر، 2012، ص15.

المسائل المتعلقة بتحقيق الأهداف.¹ وفي إطار ذلك يوضح الجدول أدناه الغايات الأساسية لإستراتيجية الرشاقة التنظيمية في المنظمة مع تحديد أهدافها بشكل مفصل كما يلي:

الجدول رقم (16): الغايات الرئيسية للاستراتيجية

الغايات الإستراتيجية	أهدافها الرئيسية
تحسين مستوى رشاقة الاستشعار.	- زيادة قدرة التنظيم المؤسسي على استشعار التغيرات التي تحدث في البيئة. - تشكيل فرق متخصصة لهذه العمليات.
تحسين مستوى رشاقة الاستجابة.	- وضع الخطط المناسبة لمواجهة التغيرات البيئية . - تعزيز الاستجابة السريعة، وتطوير مهارات الأفراد للوصول إلى الفاعلية.
تحسين مستوى الاستباقية والتوافقية في المنظمة.	- استباق الأحداث التي ستقع في المستقبل ووضع خطط مناسبة لها. - إعادة تنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغيرات. - التنسيق بين العمليات ونشر المعلومات الكافية.
تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية.	- زيادة الكفاءة ورفع مستويات الأداء. - زيادة الفاعلية التنظيمية.
تحسين مستوى المرونة التنظيمية.	- العمل على رفع المرونة ورؤية الأشياء من وجهه نظر مختلفة. - زيادة قدرة المنظمة على التكيف.
تحسين سرعة الأداء والتعلم التنظيمي.	- العمل على انجاز الأعمال وتنفيذها في أقصر وقت ممكن. - رفع الأداء التنظيمي عن طريق التدريب وغيرها . - زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي.
تحسين مستوى المشاركة ورضا	تعزيز مبدأ المشاركة في المنظمة.

¹فضيل دليو وعاطف كلاع، الإستراتيجية الأمنية: أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017، ص 56.

المستفيد.	التركيز على تحقيق رضا المستفيدين.
تعزيز الابتكار والتمكين.	- الاهتمام بالجوانب الابتكارية في المنظمة. - رفع مستويات التمكين.
تحسين مستوى رقابة اتخاذ القرار والرقابة الإستراتيجية للمنظمة.	- تعزيز رقابة اتخاذ القرار التنظيمي والتحول للمنظمة الرشقة . - تعزيز الرقابة الإستراتيجية للمنظمة من خلال وضع استراتيجيات التنظيمية لتحسين الأداء التنظيمي وغيرها.
تحسين مستوى الرقابة التكنولوجية ورقابة إدارة التغيير في المنظمة.	- تحديد المتطلبات توظيف التكنولوجيا في المنظمة . - تعزيز رقابة الاتصالات التنظيمية بهدف تسهيل إجراءات العمل . - الحرص على تعزيز الرقابة التكنولوجية للمنظمة . - تحديث رقابة إدارة التغيير في المنظمة من خلال دعم التغيير وتعزيز القدرات الخاصة به واستخدامه لتحسين الأداء والتطور التنظيمي.
تحسين مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية.	- استخدام الرقابة التنظيمية في تحسين التخطيط الإداري واتخاذ القرارات. - تحسين التنظيم الإداري والوصول إلى مهارة التنظيم الناجح كالتخلص من الصراعات والفوضى . - تحسين الرقابة الإدارية كالكشف المبكر على الانحرافات والأخطاء . - تبني ثقافة الإبداع، ومواجهة المخاطر، ومرونة الهيكل التنظيمي، والتحول إلى المنظمة المتعلمة وغيرها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على فهدة بنت عبد الرحمن سعد بن سعيد، الرقابة

التنظيمية: رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2021، ص ص76، 103.

ثانياً: نقاط تقاطع إدارة الأزمات والرشاقة التنظيمية

أظهرت التجارب المذكورة سابقاً أن الرشاقة التنظيمية تتطلب وجود عدة عناصر تقيد في تسهيل عمل إدارة الأزمات والتي تتقاطع معها باعتبارها تسهل العمل، وعند الرجوع لأزمة جائحة فيروس كورونا نستخلص أن الأزمات قد تتطور بسرعة إذا لم يتم التحرك بالسرعة المطلوبة، في هذا الصدد سوف نتطرق لأهم المداخل التي تكمل بعضها البعض وتجعل من المؤسسة رشيقة وقادرة على التكيف وعلى مواجهة الأزمات بشكل فعال وكفء.

1. الوقت الصحيح للاستجابة للتحديات المختلفة

يعتبر التكيف أحد أهم مظاهر الاستجابة للبيئة، وعدم تطبيقه يؤدي إلى عدم التوافق بين المنظمات وبيئتها، ويعتبر عاملاً لزوالها.¹ ومن جهة أخرى لا يعني ذلك الاستجابة لكل حدث في البيئة، لكن يجب فهم الوضع بشكل جيد من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.² إن مسألة الوقت المناسب هي أحد أسباب فشل تطبيق الرشاقة التنظيمية بشكل صحيح في المؤسسات نتيجة وجود بعض الحواجز الهيكلية كعدم مرونة الهيكل أو ضعف الاتصال فيه وغيره خصوصاً إذا كانت المنظمة كبيرة ومعقدة التنظيم، وبالتالي هدر الوقت والموارد.³ إن بطئ الاتصال والبيروقراطية يعتبر كذلك من الأسباب المهمة التي تؤدي إلى عرقلة الرشاقة التنظيمية ومرونة المؤسسات خاصة في حال وجود مبادئ وقواعد توجيهية رسمية تعيق التواصل وتمنع اتخاذ القرارات السريعة.

من هنا يمكن القول بأن الرشاقة التنظيمية تقيد في معرفة الوقت الصحيح للاستجابة للتغيرات والتحديات، مما يسهل عمليات إدارة الأزمات من الناحية الوقائية والعلاجية ويتطلب

¹ Aldrich and Pfeffer, **Environments of organizations, Annual Review of Sociology**, vol 2, issu 1, 1976, pp79-105.

² Marijn Janssen and Haiko van der Voort, Op. cit.

³ فوزي مصطفى، مرجع سابق، ص 131.

تحقيق هذا الجانب عدة أفعال تنظيمية كالنقل من التعقيدات الإدارية وتخفيض مستويات البيروقراطية.

2. المركزية واللامركزية

في إطار الاستجابة للأزمات وتدعيم رقابة المؤسسات وتكيفها واستفادتها من القدرات الداخلية والخارجية تقدم عدة أدبيات متعلقة بالحكومة التكيفية مواضيع تتعلق بالمركزية واللامركزية التي تعمل على التكيف مع الظروف المحلية بهدف السعي إلى اتخاذ بشكل مناسب لكل الوضعيات، حيث يرى العديد من الباحثين أن الحكم التكيفي يتطلب الجمع بين الجهود المركزية واللامركزية، وتعتبر أساسية وتظهر مدى مرونة القوانين والثقافة والقيود التكنولوجية في الدولة والمنظمات عامة.¹

بالتالي تطبيق الرقابة التنظيمية في المنظمات الحكومية يتطلب إعادة صياغة القيود التشريعية، وغيرها بشكل أكثر مرونة لدعم المبادرة الفردية وإدخال إضافات أخرى مثل إدارة التوترات، وتشجيع الابتكار والإدارة في المنظمات، وتشجيع القيادة المؤسسية، وبالتالي السماح بتغييرات هيكلية خاصة أن الرقابة المؤسسية في حد ذاتها طريقة تفكير وثقافة تجعل الأفراد يفكرون بطرق مختلفة عما هو تقليدي ومقبول سابقا ويتطلب ذلك نوع من الحرية بعيدة عن ما كان متعارف عليه تؤمن بالتمكين وتفويض السلطات.²

تأسيسا على ما سبق نستنتج بأن الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات يتطلبان بيئة تنظيمية مرنة مبنية على أسس إدارية حديثة تستدعي ضرورة مراجعة مختلف القيود التشريعية التي قد

¹Marijn Janssen and Haiko van der Voort, Op. cit.

²Obringer Lisa, Bénédict Michaël and Géraudel Michael, du mode bureaucratique vers l'agilité organisationnelle : le rôle de la communauté de pratique pilotée dans un établissement public, carain info, 02/2020, consulté le 29/08/2023, <https://www.cairn.info/revue-projectique-2020-2-page-11.htm>.

تعرق العمل الإداري الرشيح وبالتالي تسهيل عملياته كتسريع عمليات الاستجابة للأحداث وريح الوقت والمزج بين المركزية واللامركزية.

3. كيفية التغيير والبقاء تحت السيطرة

تشير عدة دراسات بان الاستقرار والقدرة على التكيف متعارضان إلى أنهم ضروريان في أوقات الأزمات، وغالبا ما يشير للتكيف على انه التغيير لكن بنوع من الاستقرار في عملياته خاصة في المؤسسات العامة، والهدف من التغيير فيها هو إعادة الاستقرار مثل ما عملت عليه الحكومات أثناء أزمة كوفيد 19 فاعلمها حاول التكيف مع الوضع ولعب ذلك دورا ايجابيا.¹ إن التغيير المستقر والتكيف مبني على فكرة قبول التغيير من قبل أفراد المنظمة خاصة إذا تم إشراكهم في عملية التخطيط لأحداث التغيير، وفهمهم للتغيير على انه أفضل طريق للمنظمة، ويلبي احتياجاتها واحتياجاتهم في نفس الوقت ويكون مبني على الاتصال الفعال في ظل توفير مناخ تنظيمي جيد.² كما يجب إشراك أفراد المنظمة لفهم دوافع إحداث التغيير في المنظمة والتي غالبا تكون من أجل الحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها.³

في إطار ذلك التكيف ورشاقة المؤسسات مبنيان على خطوات دقيقة تضمن الاستقرار للمنظمة وعدم تأزم الأمور لكونها تحرص على استمرار العمليات الإبداعية والعمل الجماعي والتعلم من الأخطاء وضرورة مرونة العمليات والإجراءات التغييرية. فالتغيير يتطلب قيادة كفئة تحسن من إدارة الأزمات والتعامل مع المخاطر والحد من أثرها بإتباع جملة من الأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بنجاح عملية التغيير.

¹Marijn Janssen and Haiko van der Voort, Op. cit.

²سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص46، 47.

³عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص13.

4. الموارد البشرية الرشيقة القادرة على الإبداع والابتكار

إن ما يحدث من تغيير وابتكارات في التكنولوجيا والنظم الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع والتغيرات التي تحدث في القوانين والنظم والإجراءات والبرامج كل ذلك له تأثير على إدارة الموارد البشرية، لذلك يجب على المسؤولين عن هذه المجالات أن تتوفر لديهم الخبرة اللازمة لتقدير انعكاسات هذه العوامل على نظم وطرق وأساليب إدارة الموارد البشرية.¹

ويعتبر المورد البشري الرشيق، أساس عمليات تبني الفكر الرشيق في المنظمة، نابع من الثقافة التنظيمية التي تؤمن بهذا الأسلوب والتي يؤمن بها أفرادها ويتبنونها، ويصبحون أفراداً يستجيبون للتغيير ويتكيفون معه من خلال تصميم وظائف الموارد البشرية بأسلوب جديد بما يتوافق مع الأوضاع البيئية الجديدة، فهم أفراد موهوبون لديهم الرغبة في تطوير مهاراتهم ويبحثون باستمرار عن فرص التطور وخلق التميز بما يجعل المؤسسة قادرة على التغيير وداعمة لكل طرق التفكير خارج الصندوق والبحث عن حلول جديدة وغير تقليدية داعمة للابتكار والإبداع والتميز مهما كانت ظروف المنظمة التي تعيشها في بيئتها.

5. الدور المتزايد للتكنولوجيا في المؤسسات

تعتبر التكنولوجيا من بين الأسباب الرئيسية للتغيير، وأصبحت مصدراً أساسياً لتحقيق التميز وضرورة حتمية للتماشي مع العصر التكنولوجي الرقمي،² كما أن أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في الرشاقة والابتكار وإدارة الأزمات يعود إلى النقاط التالية³ :

¹ سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006. ص 116.

² فوزي مصطفى، مرجع سابق، ص 96.

³ سليم بطرس جلدة، وزيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 114.

– زيادة انتشار المعارف والمعلومات في مختلف المجتمعات الصناعية الحديثة، وتطور قدرات الأفراد العاملين في هذه المنظمات.

– تنمية وتطوير شبكات الاتصال والمعالجات الدقيقة التي أظهرت نظم جديدة تعمل من خلال استخدام أجهزة الحاسب الآلي ومختلف الشبكات المتقدمة .

– الطرق والأساليب الفنية اللازمة والمعلومات التي فرضتها التغييرات والتي جعلت مفهوم ودور المعلومات يختلف عن السابق وأصبحت تعتبر موردا استراتيجيا هاما.

– التطور الكبير والمتزايد في مختلف جوانب التكنولوجيا الأساسية.

منه تعتبر التكنولوجيا في العصر الحالي أهم مورد لجمع مختلف المعلومات وتحليلها واكتساب المعرفة اللازمة إضافة لمساهمتها في تطوير الاستشراف للمنظمات واكتشاف مختلف الاضطرابات في بيئتها الداخلية والخارجية، وتطوير علاقاتها مع الأطراف الخارجية، وتسهيل ربطها بالعملاء واستطلاع آرائهم بشكل سلس ومستمر يخدم مصالحهم ومصالحها، ويمكن القول بان التكنولوجيا تسهل في توفير البيئة الرشيدة التي تسهل عمليات تفعيل إدارة الأزمات ونجاحها.

أي باختصار تتشارك الرقابة التنظيمية مع إدارة الأزمات في النقاط التالية والتي تعتبر من عوامل نجاح فعالية ادارة المواقف الغير مرغوبة بطرق تصحيحية وعلاجية ووقائية في نفس الوقت¹:

– تبسيط الإجراءات وتسهيلها، حيث تسهل الرقابة التنظيمية عملية تبسيط الإجراءات خاصة في ظل الأزمات لكونها تتبنى بعد التدخل السريع والحاسم واللاحق بالتغيير المطلوب .

¹صباح سلمان مطشر وواجد عذافة حمود، عوامل نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مستشفيات محافظة ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 11، العدد 23، 2019، ص ص354، 356.

- التعامل مع الأزمة بطريقه علمية، حيث لا يمكن التعامل مع الأزمات بطريقه عشوائية وارتجالية بل يجب إخضاعها لطرق منهجية وإدارية سليمة وهذا ما تضمنه الرقابة التنظيمية لكونها عامل مهم لتوضيح الأمور وتدعيمها بحقائق أكثر دقة.
- تفويض السلطة تعتبر من بين الأمور الأساسية في العملية الإدارية المتعلقة بإدارة الأزمات والإدارة بصفة عامة وخاصة في نطاق فريق المهام الأزموية، كخطوة مهمة لتسريع التعامل مع الأزمات وتوفير المرونة الكافية للتعامل مع ذلك الموقف.
- تحديد الأولويات من خلال توضيح ورسم الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها وفقا لمعايير معينة خاصة أن التخطيط لإدارة الأزمات، يعتبر عملية منظمة ومستمرة لها ضوابطها وإجراءاتها وسياساتها والتي تعتمد على أسس صحيحة ومعلومات دقيقة منها ما توفره أبعاد الاستشعار المبنية عليها الرقابة التنظيمية.
- المعلومات باعتبارها أحد أهم الموارد المساهمة في عمله بناء واتخاذ القرار والتي كلما كانت صحيحة وحديثه قلت من القرارات الغير سليمة.
- الاتصال والتواصل باعتبارهما أداتين للربط بين أفراد المنظمة الواحدة وبين بيئتها الخارجية والتي تسهل انتقال المعلومات في الوقت المناسب وتفاعلهم معها.
- المهارات القيادية التي تعد أحد المحددات الأساسية والمركزية التي تركز عليها ادارة الجماعات.
- تكوين طاقم إداري متميز بخبرة وكفاءة عالية في مختلف المجالات والذي يستند عليها في تكوين الفرق ماهرة ومتخصصة في إدارة الأزمات ومتميزة بالشمولية في تعاملها مع المواقف الأزموية وأي اضطراب آخر.

ومنه يرى الباحث بان الرشاقة التنظيمية عامل مهم لتفعيل إدارة الأزمات لكونها تطور من مختلف الجوانب التنظيمية للمؤسسات، كتطوير ثقافتها التنظيمية المبنية على أسس رشيدة داعمة للتغيير، مرنة في تعاملاتها التنظيمية، لها درجة عالية من فعالية الاتصال والتواصل وذات معلوماتها دقيقة وحديثة، تؤمن بضرورة التفكير خارج الصندوق وتضافر الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية الموهوبة التي تتعايش مع البيئة المضطربة وتكتشف الفرص وتطور من نقاط ضعفها وتؤمن بالتطوير المستمر وتحديث أساليبها وعصرنتها.

خلاصة الفصل الثالث

بين هذا الفصل من خلال ما تم استعراضه بأن فاعلية إدارة الأزمات تستوجب وجود قيادة رشيدة تنظيمية يمثلها قائد يتمتع بخصائص رشيدة، والتي تفيد في تحقيق مطلب عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمات باعتبار الأزمة عنصر حاسم يتطلب السرعة في انجاز الأعمال، ويجب أن تكون تلك الخطوات مبنية على الثقة والتعاون الكبيرين بين المنظمة وأفرادها.

كما تبين لنا من خلال دراسة مختلف النماذج الخاصة بإدارة الأزمات والرشاقة التنظيمية بأن كليهما يتشاركان في عدة عناصر والتي تعتبر أساسية في فاعلية تطبيق إدارة الأزمات بشكل فعال والتي من بينها الاستجابة في الوقت المناسب باعتبارها شرطاً أساسياً في تنفيذ إدارة الأزمات المبنية على الرشاقة التنظيمية والمرونة التي تدعم مواكبة التغيرات وتزيد من جاهزية إدارة التغيير، وتسهيل عمليات حل المشاكل بأساليب إبداعية، حيث توضح بأن هدفهما الأساسي هو زيادة رفع تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية من أجل البقاء واستمرارية المنظمة مهما كانت الظروف المحيطة بها .

كما توصلنا من خلال التجارب المعروضة المتعلقة بإدارة الأزمات في ظل الرشاقة التنظيمية بأن الرشاقة ليست مجرد عملية للتكيف مع التغيير بل تشمل استغلال الفرص المتعلقة بكل الأوضاع البيئية، واستغلالها لصالحها من أجل تسهيل عملية إدارة الأزمات من الناحية الوقائية والعلاجية، وذلك في وجود بعض الشروط الأساسية الداعمة لعمليات الرشاقة وإدارة الأزمات الفعالة، كدعم اللامركزية خاصة في الإدارة العامة، وفهم الأسلوب الصحيح والخطوات اللازمة للتغيير مع الحفاظ على الاستقرار والسيطرة على العمليات وغيرها.

الفصل الرابع: الدراسة
الميدانية للرئاسة التنظيمية
وإدارة الالتزام بجامعة
الجيلالي بونعامه خميس
مليانة

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية للرشاقة التنظيمية وإدارة الازمات بجامعة

الجيلالي بونعامه خميس مليانة

تمهيد

من خلال الفصول السابقة تم تحديد الإطار النظري للدراسة، بداية بالفصل الاول الذي يحدد الإطار المفاهيم العام لإدارة الازمات، ومن ثم انتقلنا الى الفصل الثاني الذي يحدد الإطار المفاهيم للرشاقة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات وفعاليتها، ثم تحديد الجوانب المختلفة من فاعلية إدارة الازمات في ظل الرشاقة التنظيمية.

اما هذا الفصل فقد تم تخصيصه للجانب الميداني للدراسة، فمن خلاله سيتم التعرف على كيفية الاستفادة من الرشاقة التنظيمية في تفعيل ادارة الازمات والكوارث بجامعة خميس مليانة، ومن ثم الإجابة على الإشكالية والاسئلة الفرعية للدراسة، من خلال المصادقة على الفرضيات، وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها من اجل الوصول الى النتائج والاستنتاجات اللازمة من خلال الاستعانة بعدة أدوات ووسائل منهجية مطبقة على عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

ان قطاع التعليم العالي يعتبر من اهم القطاعات التي تعكس الجانب الثقافي للبلاد وازدهاره وتقدمه حيث شهد هذا القطاع تطورا كبيرا في الجزائر من خلال التوسع في مجال الاهتمام وجودته، كما تعتبر الجامعات من اهم اوجهه، وقد خصصنا هذا المبحث لتقديم لمحة عامة عن قطاع التعليم العالي والتعريف بجامعة خميس مليانة محل الدراسة.

المطلب الأول: مسار التعليم العالي في الجزائر

لقد عرف التعليم العالي تطورا كبيرا بعد سنوات الاستعمار، نظرا لأهميته ودوره الفعال في تزويد المؤسسات بالموارد البشري الكفاء، حيث شهد اصلاحات كبيرة تهدف للارتقاء ومواكبة التغيرات في هذا المجال.

اولا: لمحة عن تطور التعليم العالي في الجزائر من الناحية التاريخية

لقد مر التعليم العالي الجزائري بعدة مراحل قبل ان يصبح بشكله الحالي، حيث يمكن تلخيص مراحله الأساسية فيما يلي:

1. مرحلة قبل الاستقلال: تم انشاء جامعة الجزائر في سنة 1877، وتعتبر بذلك من أقدم

الجامعات في الوطن العربي، والتي اعيد تنظيمها في سنة 1909 من طرف المستعمر الفرنسي

لخدمة المستوطنين الأوروبيين ولم يتخرج منها الجزائريين.¹

¹ سريسر الحرتسي حياة، واقع وافاق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2015، ص 200، 201.

2. مرحلة بعد الاستقلال: مرت مرحلة بعد الاستقلال الى يومنا هذا بعدة تحولات وتطورات في

نظام التعليم العالي قسمت لأربع مراحل اساسية¹:

أ. استقلال الجامعة الوطنية 1962 الى 1970: في هذه المرحلة حاولت الجزائر تغيير النمط

الذي خلفته فرنسا في مجال التعليم العالي، برغم من وجود عدة تحديات كنقص الإطارات، كما

عملت الجزائر على توسيع مؤسسات التعليم العالي لامتصاص الضغط على الجامعة الجزائرية

بالجزائر العاصمة، وتم انشاء جامعة وهران في سنة 1966، وجامعة قسنطينة سنة 1967،

وقد تم العمل على تنمية هذا القطاع من عدة جوانب كإعادة صياغة برامج التكوين وغيرها.²

ب. مرحلة 1971 الى 1982: تم إضافة اهداف جديدة في هذه المرحلة من بينها تنويع

التخصصات، تكوين الإطارات الجزائرية، ادماج الطلبة مباشرة بعد التخرج في القطاعات

الاستراتيجية لتلبية حاجيات المؤسسات الجزائرية في تلك الفترة.³

ج. مرحلة 1983 الى 1990: شهدت هذه الفترة تطورا كبيرا في المجال التنظيمي للجامعات

الجزائرية، كاستقلال في الجوانب البيداغوجية والإدارية والبحثية.⁴

د. مرحلة ترقية قطاع التعليم العالي 1991 الى 2003: وهي المرحلة التي شهدت إصلاحات

كبيرة في هذا المجال تماشيا مع المنظمات المشابهة الأجنبية، كتكوين الأساتذة بطرق جديدة

من خلال الدراسات العليا، إضافة مقاييس إضافية بجانب المقاييس الأساسية، الاهتمام

¹ L'enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie: 50 Années au service du développement, 1962-2012 , P. 19 Au site web : <http://www.djazair50.dz/index.php> , date de cosultation: 13/11/2023.

² A. AMRANI, Analyse Des Principaux Facteurs D'inefficience De L'enseignement Supérieure Par Référence Aux Universités Du Centre Et De l'Est Algérien : Une Approche Statistique, thèse de doctorat, université Ferhat Abbas, Setif 1, Faculté De Sciences Economiques Et Science De Gestion, MAI 2005, p 97.

³ بكوش نعيمة، البيئة الخارجية وعلاقتها بتنمية البحث الجامعي في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة البليدة، 2009، ص 44.

⁴ سرسر الحرثسي حياة، مرجع سابق، ص 203.

باستقلالية الجامعة وعدم مركزيتها، السهر على تحقيق التكيف مع محيط الجامعة وتطوير المجتمع وفي نفس الوقت انفتاحها على العالم وغيرها¹، ومن مخرجات هذه العملية نجد وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي، انشاء الكليات، انشاء الجذوع المشتركة، انشاء عدة جامعات ومراكز جامعية وملاحق مختلفة.²

هـ. **مرحلة 2004 الى غاية يومنا هذا:** تعد هذه المرحلة من أحدث المراحل لقطاع التعليم العالي الجزائري مقارنة بالسنوات الماضية وذلك بسبب الاهتمام بعدة جوانب لم يتم التطرق اليها سابقا وتحسين الجوانب السابقة وتطويرها والتي من بينها:

- التحول وتبني نظام "ل.م.د" بدل النظام الكلاسيكي خلال السنة الجامعية 2004 / 2005 وهذا بموجب المرسوم 371/04 المؤرخ في 2004/11/21، يعتبر نظاما تعليمي عالمي معترف به في مختلف الدول، يحصل فيها طالب على شهادة بعد الانتهاء من كل مرحلة (شهادة ليسانس، شهادة ماستر، شهادة الدكتوراه)³، يركز هذا النظام على مجموعة من الأهداف أهمها تحقيق التناغم والتكامل بين المحيط الاجتماعي والاقتصادي من خلال التفاعلات بين الجامعة وعالم الشغل، على التبادل والتعاون بين الدول والتنوع اضافة للفتح على التطورات العالمية خاصة المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا.⁴

¹ مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة البليدة، الجزائر، 2008، ص 42.

² سرير فروجه، واقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجله المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 2، 2018، ص 201.

³ دليل الطالب، جامعة الصديق محمد، بن يحيى، جامعة جيجل، 2017، ص 13.

⁴ سرير الحرتسي حياة، مرجع سابق، ص 206.

- توسع عدد مؤسسات التعليم العالي في كل اقطار الجزائر نتيجة زيادة عدد الطلبة في كل ولايات الوطن، والجدول التالي يوضح عدد مختلف المؤسسات التي تنتمي الى قطاع التعليم العالي في الجزائر:

الجدول رقم (17): مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لسنة 2023

مؤسسات التعليم العالي	الجامعات	المراكز الجامعية	المدارس الوطنية العليا	المدرسة العليا للأساتذة	المجموع
العدد	54	9	39	12	112

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

تاريخ <https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar/>

الاطلاع 2023/11/29.

- منح عدة تراخيص للمؤسسات المهمة بالتكوين العالي ذات الاختصاصات المختلفة التي من بينها المدرسة العليا للفندقة والإطعام عين البنيان بالجزائر، معهد المناجمنت سعيد حمدين بالجزائر، مدرسة التكوين في تقنيات التسيير دالي ابراهيم الجزائر، معهد التكنولوجيا (نوميديا) سيدي عبد الله الجزائر وغيرها.¹

- التعاون مع دوائر وزارية أخرى التي يشرف عليها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي والتي يبلغ عددها 54 مؤسسة.

وفي إطار ذلك تم صياغة الجدول الموالي لتوضيح المؤسسات التابعة لدوائر وزارية أخرى

كما يلي:

¹ موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سابق.

الجدول رقم (18): المؤسسات التابعة للدوائر الوزارية الاخرى والخاضعة للوصاية

البيداغوجية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الوزارة	عدد المؤسسات التابعة لها
وزارة الدفاع الوطني	16
وزارة الثقافة والفنون	4
وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية	2
وزارة النقل	1
وزارة الشباب والرياضة	1
وزارة السياحة والصناعة التقليدية	1
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي	1
الوزارة الأولى (الوكالة الفضائية الجزائرية)	1
وزارة الصحة	27
المجموع	54

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

<https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar/>، تاريخ الاطلاع

2023/11/29.

– تطور كبير في المجال الرقمي والالكتروني، أهمها إنشاء نظام البروغريس Progres الذي يهدف لتحويل مختلف العمليات الإدارية والبيداغوجية والمهنية الى عملية رقمية¹، إضافة للبريد الالكتروني المهني وهو عبارة عن بريد الكتروني يساهم في تواصل بين المؤسسات الجامعية والوزارة والإدارة والأساتذة والطلبة.²

¹ بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص ص75، 77.

² بريزة بوزعيب، مرجع سابق، ص ص: 75، 77.

ثانيا: مبادئ التعليم العالي الجزائري: ان التعليم العالي الجزائري تقوم سياسته على عدة مبادئ تتميز بتوافقها مع خصائص المجتمع الجزائري ومقوماته، فمن هذه المبادئ نذكر¹:

1. ديمقراطية التعليم: أي تبني في التعليم العالي قيم الحرية، وقيم التواصل الاجتماعي وقيم العدالة والمساواة²، كإتاحة الفرصة لكل الناجحين في شهادة البكالوريا للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وتوفير مختلف الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لكل الطلبة من منحة وإيواء واطعام، مجانية التعليم وغيرها.³

2. جزارة التعليم: الجزارة، هي عبارة عن كلمة مشتقة من الجزائر وتعني العمل وفق ما هو جزائري⁴، وذلك عن طريق الاعتماد على الموارد البشرية الجزائرية، وتحقيق هدف جعل التعليم العالي جزائريا في كل عناصره كالمحتوى والاساليب والاهداف وفقا للجزائر.⁵

3. تعريب مؤسسات التعليم العالي: من خلال الاعتماد على اللغة العربية⁶، تكوين الأساتذة في مراكز التعليم المكثف للغات المتواجدة في الجامعة وبالتالي تعريب اغلب التخصصات.⁷

¹ مصطفى زهرة، مرجع سابق، ص ص: 23، 25.

² علي عبد الرحيم صالح، ديمقراطية التعليم: إشكاليه التسلط والازمات في المؤسسات الجامعية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص ص: 45، 46.

³ برعودي يسمينة، التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة: تكنولوجيا المعلومات دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 35.

⁴ الجزارة، موقع المعاني، تم التصفح يوم 04 / 12 / 2023، رابط الموقع <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/جزارة/>

⁵ رايح تركي، أصول التربية والتعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1990، ص ص 159، 160.

⁶ شوقي ضيف وآخرون، مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004، مج1، ص 591.

⁷ علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول (تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2009، ص 2.

4. **التوجه العلمي التكنولوجي:** الاهتمام بالتكوين في المجال التقني والتكنولوجي خاصة في ظل

سياسة التنمية الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر القائمة على التصنيع بعد الاستقلال.¹

5. **الحرص على التأقلم مع البيئة التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي:** من خلال تطوير

الاستراتيجيات المتعلقة بقطاع التعليم العالي وفقا للبيئة الحالية كالحرص على اعداد المناهج

والبرامج الشاملة والمناسبة التي تتماشى مع العصر الحالي²، العمل على حل مختلف المشاكل

والازمات التي يشهدها القطاع كهجرة الادمغة³، تحقيق الجودة المطلوبة مهما كانت الظروف.⁴

والاعتماد على اللغة الإنجليزية في التكوين باعتبارها لغة العالم من أجل تحقيق مراتب عليا في

التصنيفات العالمية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي الجزائري.

المطلب الثاني: بطاقة فنية لجامعة خميس مليانة

سيتم التطرق في هذا المطلب لمختلف الجوانب التعريفية المتعلقة بجامعة خميس مليانة،

من تعاريف ومهام ومراحل تطور .

أولا: التعريف جامعة خميس مليانة

يعرف القانون الجزائري الجامعة حسب المادة 31 من القانون 99-05 المؤرخ في 18

ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أفريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والذي

¹ بوفلجة غيات، التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 67.

² باركه محمد امين، عبد الكريم مسعودي، تحديه التعليم بالجزائر وافاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية، العدد 05، 2015، ص ص 18-19.

³ العبيدي عمارة، واقع ادارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة: دراسة حاله جامعه حمه لخضر بالوادي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 34.

⁴ لامية بوكوع، عبد الحميد بوقصاص، واقع التعليم العالي في الوطن العربي المشكلات وافاق التطوير، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، المجلد 07، العدد 29، 2018، ص 67.

يهدف لتكليف الجامعة الجزائرية في اطار الاصلاحات المختلفة التي ادخلت على القانون الاساسي الخاص بالجامعة وكل ما يتعلق بها بأنها " مؤسسة تنتمي للقطاع العمومي وذات طابع علمي ثقافي ومهني".¹

فالجامعة اساسا تعتبر محور النشاط الثقافي في مختلف المجالات، مهمتها الأساسية تكمن في بناء المعارف الإنسانية النظرية والتطبيقية، تعمل على تحقيق التنمية الحقيقية في مختلف القطاعات الوطنية.²

ومنه يمكن تعريف جامعة خميس مليانة، بأنها مؤسسة تنتمي للقطاع العام ذات شخصية معنوية ومستقلة ماليا كغيرها من الجامعات الجزائرية، تتولى عدة مهام نذكر منها ما يلي :

- التكوين الجيد للطلبة وفقا لمتطلبات العصر الحالي وبالجودة المناسبة؛
- تحصيل العلم والمعارف، مع تثمين مختلف النتائج المتعلقة بالبحث العلمي والتقني؛
- المشاركة في التكوينات المتواصلة؛
- الاهتمام بالجانب التكنولوجي واثراء البحث العلمي والاهتمام بتطويره؛
- الاحتكاك مع الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية عن طريق برامج ونشاطات التبادل الثقافي المختلفة.

¹ القانون رقم: 99-05، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02، 1999/04/04.

² نوره قدور، الجامعة الجزائرية وتطبيق نظام ل.م.د ومدى نجاعته في تحقيق الانماء الحضاري للمجتمع، مجلة ألف للغات والتواصل والمجتمع، المجلد 02، العدد 08، 2021، ص172.

تقع جامعة خميس مليانة في موقع استراتيجي امام الطريق السيار شرق غرب الذي يعتبر مركز عبور مهما، تحديدا في الطريق الوطني رقم 14 طريق ثنية الحد الذي يربط بين ولايتي عين الدفلى وتيسمسيلت اي في المخرج الجنوبي لمدينة خميس مليانة بولاية عين الدفلى¹.

ثانيا: مراحل تطور جامعة خميس مليانة

مرت جامعة خميس مليانة في تطورها بأربعة مراحل اساسية متمثلة فيما يلي²:

1. مرحلة معهد التكوين التقنيين الساميين في الفلاحة بمدينة خميس مليانة

كانت تسمى جامعة خميس مليانة في بدايتها بمعهد تكوين التقنيين الساميين في الفلاحة الذي تم انشاءه بموجب المرسومين رقم 83-202 المؤرخ في 19 مارس سنة 1983 الذي يحدد شروط انشاء معاهد التكوين التقنيين الساميين وسيرها، ورقم 85-249 المؤرخ في 15 اكتوبر سنة 1985 المتضمن كيفية جعل المعهد التكنولوجي الفلاحي المتوسط لزراعات الصناعية والعلفية معهدا لتكوين التقنيين ساميين في الفلاحة بخميس مليانة.

2. مرحلة الملحقة من 1997 الى 2001

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 97-333، المؤرخ في 08 جمادى الاول عام 1418 الموافق ل 10 سبتمبر سنة 1997، الذي يتضمن حل معهد التكوين التقنيين الساميين في الفلاحة بمدينة خميس مليانة الخاضع للمرسومين ، وتم تحويل املاكه لجامعة البلدية وحقوقه والتزاماته ليصبح بذلك

¹ موقع جامعة خميس مليانة، تاريخ الاطلاع 2023/12/11، http://www.univ-dbkm.dz/?page_id=1404

² نفس المرجع السابق.

ملحقة جامعية سميت ب "سي امحمد بوقارة" غير مستقلة بيداغوجيا وماليا وتابعة لجامعة البليدة،
في التخصصات التالية¹:

- الدراسات الجامعية التطبيقية في المحاسبة والضرائب .
- الدراسات الجامعية التطبيقية في العلوم الفلاحية.
- الدراسات التطبيقية في علوم الأرض.

3. مرحلة تحويل الملحقة الى مركز جامعي من 2001 الى 2012

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 والموافق ل 18
سبتمبر سنة 2001 والذي يتضمن احداث مركز جامعي بخميس مليانة يتكون من معهدين
اساسيين :

- معهد علوم الطبيعة والارض .
- معهد العلوم الاقتصادية .

بالتالي تم تحويل جميع الممتلكات والحقوق والالتزامات من جامعة البليدة الى المركز الجامعي
بخميس مليانة².

¹ المرسوم التنفيذي رقم 97-333 المؤرخ في 10/9/1997، المتضمن حل معهد تكوين التقنيين السامين في
الفلاحة بخميس مليانة وتحويل املاكه وحقوقه والتزاماته ومستخدمه الى جامعة البليدة، الجريدة الرسمية رقم 60
بتاريخ 10/9/1997.

² المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18/9/2001، المتضمن احداث مركز جامعي بخميس مليانة،
الجريدة الرسمية رقم 53، بتاريخ 19/9/2001.

4. التحول الى جامعة من 2012 الى يومنا هذا

تم تحويل المركز الجامعي الى جامعة بمرسوم تنفيذي رقم 12-247 المؤرخ في 2022/6/4، والذي يتضمن انشاء جامعة خميس مليانة والتي تتضمن 06 كليات ومعهد متمثلة (كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الطبيعية وعلوم الأرض، كلية الادب واللغات، إضافة لمعهد علوم والتقنيات نشاطات البدنية والرياضية).¹

وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 22-393 المعدل للمرسوم 12-247 تم إضافة كلية جديدة وهي كلية علوم المادة والاعلام الالي، لتصبح بذلك 7 كليات ومعهد واحد²، تمنح الجامعة شهادات مختلفة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) موزعة على مختلف الكليات والمعهد بالاعتماد على نظام ل.م.د، من خلال اضافة الشعب والتخصصات المطلوبة في كل كلية بالجامعة.

اما بالنسبة لمرحلة ما بعد التدرج انطلقت في كلية العلوم الطبيعية والارض سنة 2005/2004، ومن ثم تم توسيعها لتشمل كل الكليات والمعهد.

تضم الجامعة حاليا 104 تخصص موزعة على الكليات سابقة الذكر ومعهد العلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية.³

¹ المرسوم التنفيذي رقم 12-247 المؤرخ في 2012/06/04، المتضمن انشاء جامعة خميس مليانة، الجريدة الرسمية رقم 35، بتاريخ 2012/06/10.

² المرسوم التنفيذي رقم 22-393 المؤرخ في 2022/11/21، المتضمن تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي 12-247 المتضمن انشاء جامعة خميس مليانة، الجريدة الرسمية رقم 77، بتاريخ 2022/11/22.

³ موقع الجامعة، مرجع سابق.

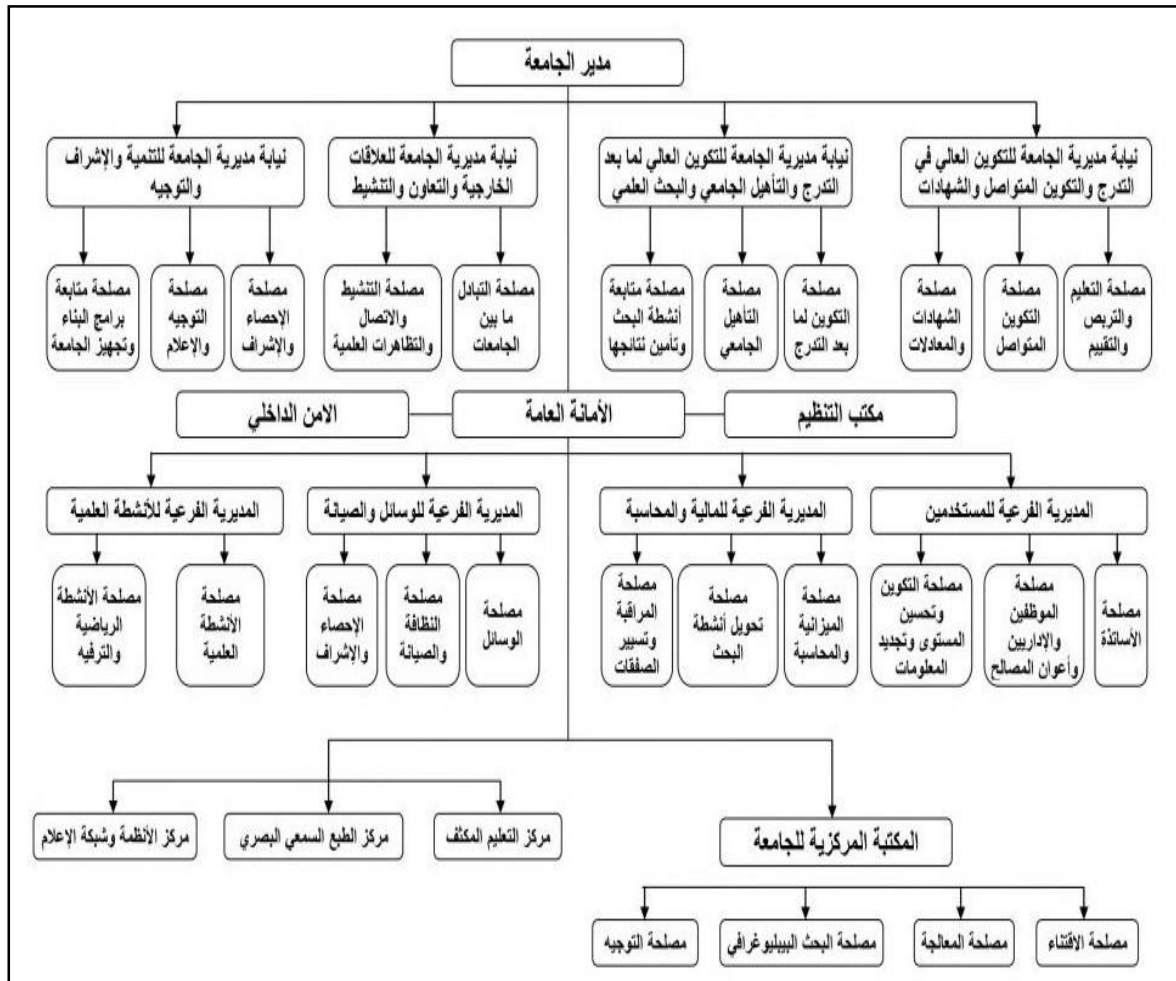
المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية والبيداغوجية لجامعة خميس مليانة

سيتم التطرق في هذا المطلب لمختلف الهياكل التنظيمية من أجل التعرف على محاور التنظيم في جامعة خميس مليانة، ثم التعرف على مختلف الجوانب البيداغوجية التي تعكس تطور الجامعة.

أولاً: الهيكل التنظيمي لجامعة خميس مليانة

سيتم التطرق في هذا المطلب للهيكل التنظيمي الخاص بجامعة خميس مليانة وفقاً للشكل الموالي والملاحق كما يلي:

الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي العام لجامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المتحصل عليها من جامعة خميس مليانة والقرار وزاري مشترك، المؤرخ في 2004/9/24، المحدد للتنظيم الاداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية رقم 62، بتاريخ 2004/09/26.

نلاحظ من خلال الشكل اعلاه أن مديرية الجامعة، يرأسها مدير الجامعة والذي يعتبر المسؤول الاول عن سير الجامعة العام، وتضم هذه الأخيرة ما يأتي :

1. نيابات مديرية الجامعة: تتضمن مجموعة من النيابات مختلفة التخصصات مسؤول عليها نواب رئيس الجامعة، تتمثل في ما يلي¹:

أ. النيابة المسؤولة عن الجانب البيداغوجي للطور الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات: لها عدة مهام أهمها متابعة سير التكوين للطلبة في هذه الاطوار وتسليمهم شهادات التخرج، والحفاظ على الأرشيف، موزعة عدة مصالح (مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين المتواصل)

ب. النيابة المسؤولة عن مرحلة ما بعد التدرج والطور الثالث والتأهيل والبحث العلمي: من بين مهامها الأساسية الاشراف على المخابر، تامين مختلف نتائج البحث وغيرها وفقا للمهام التي تتدرج تحت كل مصلحة من المصالح المنتمية لهذه النيابة.

ج. النيابة المسؤولة عن العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: من بين مهامها الاشراف على التظاهرات العلمية وتنشيط مختلف الأنشطة التي تسعى لترقيه التبادل والتعاون في مجال البحث العلمي ما بين الجامعات وغيرها.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 12-247 المؤرخ في 2012/06/04، المتضمن انشاء جامعة خميس مليانة، الجريدة الرسمية رقم 35، بتاريخ 2012/06/10

د. النيابة المسؤولة عن التنمية والاستشراف والتوجيه: تشرف على المشاريع التنموية الخاصة بالجامعة، الاشراف على العملية الإحصائية إضافة للأشراف على عملية الاستشراف المتعلقة بتطور العدد الطلابي وكيفية التكفل بهم من الناحية الإدارية والبيداغوجية إضافة لعدة مهام أخرى موزعة على ثلاثة مصالح أساسية (مصلحة الاحصاء والاستشراف، مصلحة متابعة برامج الانماء وتجهيز الجامعة، مصلحة التوجيه والاعلام)

2. **الأمانة العامة:** تعتبر من بين اهم الأجهزة المشكلة لمديرية الجامعة، يترأسها الامين العام الذي يكلف بتسيير مختلف الهياكل التي وضعت تحت سلطته، إضافة لوجود مكتب للتنظيم ومكتب الامن وعدة مصالح تقنية وإدارية تابعة لها ومهامها الاساسية تتعدد وفقا لكل مصلحة ومكتب كما يلي:

أ. **المديرية المتعلقة بالمستخدمين والتكوين الفرعية:** تعمل على إدارة الموارد البشرية للجامعة، وتعمل على تسيير مساهم المهني، وتحرص المديرية على توفير المورد البشري في الجامعة مشرفة عليها المصالح التابعة عليها كل حسب اختصاصها والتي من بينها مصلحة الأساتذة، مصلحة الإداريين والتقنيين واعوان المصالح ومصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.¹

ب. **المديرية الفرعية المتعلقة بالشؤون المالية والمحاسبية:** تهدف للإشراف على مختلف الجوانب المالية والاعمال المحاسبية المتعلقة بالجامعة وتحضير مشروع الميزانية لجامعة الجيلالي بونعامة ومتابعة تنفيذها، وفقا لتخصص كل مصلحة موجودة بها كما هو مبين في الشكل أعلاه.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين واعوان المصالح والمتعاقدين، يوم 2023/12/19، على الساعة 10:30.

ج. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تتدرج ضمن هذه المديرية عدة مهام من بينها تزويد مختلف الهيئات التابعة للجامعة بالوسائل التي تحتاجها وصيانة الوسائل المختلفة، والإشراف على عمليات الجرد والمخزن والحفاظ على الأرشيف، إضافة للإشراف على موقف السيارات التابع للإدارة العامة وفقا لاختصاص كل مصلحة تابعة لها.

د. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تشرف هذه المديرية على مختلف الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية بالجامعة.

3. المصالح المشتركة للجامعة: تتكون من عدة مراكز متمثلة فيما يلي :

أ. مركز التعليم المكثف للغات: يهدف لتحسين اللغات وتجديد المعلومات المتعلقة باللغة المنظمة في الجامعة، وصيانة وتشغيل الأجهزة المستخدمة في تعليم اللغات وله فرعين في جامعة خميس مليانة، فرع البرمجة وفرع الصيانة.

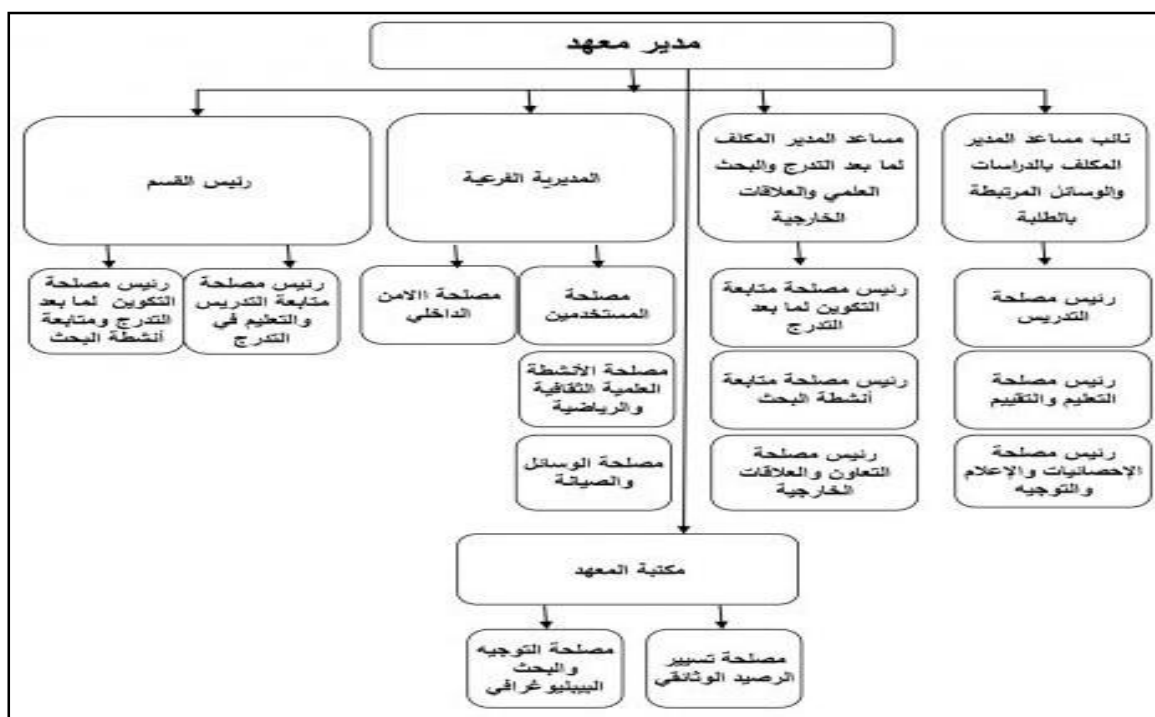
ب. مركز الطبع والسمعي البصري: يتكفل هذا المركز بفرعيه مختلف اعمال الطبع المتعلقة بالوثائق الإعلامية الخاصة بالجامعة اضافة لطباعة كل الوثائق ذات الطابع البيداغوجي والتعليمي والنشرات العلمية، وفي نفس الوقت توفير الدعم الفني لتسجيل مختلف الوثائق السمعية البصرية البيداغوجية والتعليمية.

ج. مركز الأنظمة والاتصال وشبكه الاعلام والتعليم عن بعد والتعليم المتلفز: تتدرج ضمن هذا المركز عدة فروع وفقا لتسميته متمثلة في (الأنظمة، فرع الشبكات، والفرع المتعلق بالتعليم المتلفز وعن بعد) ومن بين اهم مهامه العمل على تطبيق الاعلام الالي واستغلاله في تسيير الجوانب البيداغوجية وتطويرها، متابعة مختلف المشاريع المتعلقة بالتعليم المتلفز وعن بعد، والتعليم عن بعد وغيرها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المتحصل عليها من جامعة خميس مليانة والقرار وزاري مشترك، المؤرخ في 2004/9/24، المحدد للتنظيم الاداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية رقم 62، بتاريخ 2004/09/26.

ب. المعهد: حسب الشكل الموالي، فيتأهله مدير المعهد يساعد المدراء المساعدين ورؤساء الأقسام والمديرية الفرعية للإدارة والمالية وغيرها من الوظائف.

الشكل رقم (25): الهيكل التنظيمي الخاص بالمعهد في جامعة خميس مليانة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المتحصل عليها من جامعة خميس مليانة والقرار وزاري مشترك، المؤرخ في 2004/9/24، المحدد للتنظيم الاداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية رقم 62، بتاريخ 2004/09/26.

ثالثاً: الهياكل البيداغوجية وتعداد الطلبة والتأطير البيداغوجي

في هذا الجزء سيتم التطرق لمختلف الهياكل البيداغوجية، مع التطرق لتطور عدد الطلبة والتأطير البيداغوجي لجامعة خميس مليانة.

1. الهياكل البيداغوجية: ان الهياكل البيداغوجية هي مختلف العناصر الأساسية التي تبنى عليها العملية المتعلقة بالتدريس، والتي من الضروري ان توفرها الجامعة، وتتطور مع تطور عدد الطلبة وتوسع حجمها، حيث تتسم جامعة خميس مليانة بالهياكل البيداغوجية التالية:

أ. المدرجات وقاعات الدراسة: يمكن تلخيص المعطيات الإحصائية لما تمتلكه الجامعة من قاعات ومدرجات وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم (19): عدد المقاعد الدراسية وفقاً لعدد القاعات والمدرجات

المدرجات	قاعات الدراسة	الأقطاب	قاعات التعليم عن بعد	قاعات المحاضرات	المشاريع
18 مدرج 4000 مقعد	163 قاعة 9000 مقعد	2 اقواب وملحقة	1 قاعة	1 قاعة 580 مقعد	1 قطب في طور الإنجاز

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف، يوم 2024/01/08، على الساعة 10:45.

من خلال معطيات الجدول اعلاه نلاحظ بأن الجامعة تتكون من 18 مدرج منها ما يستوعب من 150 الى 350 مقعد، وبمجموع 4000، اما بالنسبة لقاعات الدراسة فتوجد 163 موزعة على قطبين وملحقة، بطاقة استيعاب ما بين 25 الى 150 طالب، وبمجموع 9000 مقعد.

كما نجد في الجامعة قاعة محاضرات تم انشائها سنة 2001 تستوعب 580 مقعد، مخصصة للأيام الدراسية، والملتقيات التي يتم تنظيمها من قبل الكليات والجمعيات الطلابية، وتم استحداث قاعة التعليم عن بعد، مع وجود مشروع انشاء قطب جديد وهو في مراحله الأخيرة قبل الدخول في الخدمة وبالتالي ستزيد القاعات والمدرجات مستقبلا.

ب. المكتبات: تضم الجامعة مكتبة مركزية، ومكتبة متواجدة بالقطب الجديد، مع وجود مكتبة ثالثة تابعة لكلية اللغات على مستوى الملحقة، بمجموع 1890 مقعد، مقسمة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المكتبات بجامعة خميس مليانة

المكتبات	عدد المقاعد	عدد العناوين	عدد النسخ
المكتبة المركزية	1020	16800	60302
مكتبة القطب الجديد	720	12015	36000
مكتبة كلية اللغات	150	10715	31145
المجموع	1890	39530	128447

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة التي أجريت مع مسؤول المكتبة المركزية، يوم 19/12/2023، على الساعة 11:30.

ت. الاعلام الالي والمعلوماتية: تحتوي جامعة خميس مليانة على 04 مراكز حسابات، موزعة على الأساتذة والطلبة يوجد فيها حوالي 30 جهاز اعلام الي، مع وجود قاعات الانترنت المخصصة للأساتذة وتضم حوالي 54 جهاز اعلام الي، مع وجود قاعتين مخصصة للطلبة تضم 170 حاسوب، اما بالنسبة لقاعات الاعلام الالي المخصصة للأعمال التطبيقية نجد 23 قاعة اعلام الي، منها 5 قاعات مرتبطة بالانترنت، إضافة لقاعة الاعلام الالي المتصلة

بالإنترنت والتي تحتوي على 20 جهاز، مع وجود قاعة مجهزة ومخصصة للعروض تضم 74 مقعد.¹

ث. مخابر اللغات ومخابر البحث: تحتوي الجامعة على مخبرين لغات، كما تضم 18 مخبر بحث.²

2. تعداد الطلبة والتأطير البيداغوجي: يمكن توضيح تعداد الطلبة والتأطير البيداغوجي على النحو التالي:

1. تعداد الطلبة: ان المراحل التي مرت بها جامعة خميس مليانة منذ تأسيسها الى يومنا هذا جعلتها تحظى بتزايد ملحوظ في تعداد الطلبة والجدول الموالي يبين التطور من 2007 الى غاية 2024:

الجدول رقم (21): تطور تعداد الطلبة والاساتذة والمقاعد البيداغوجية بجامعة خميس مليانة

السنة الدراسية	عدد الطلبة	عدد الأساتذة	عدد المقاعد البيداغوجية
2008-2007	7892	189	5400
2009-2008	9051	237	6400
2010-2009	9600	297	10000
2011-2010	11799	338	10000
2012-2011	14224	418	10000
2013-2012	16241	419	10000
2014-2013	16205	519	10000
2015-2014	17757	555	10000
2016-2015	19154	638	10000
2017-2016	20028	666	10000

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف، يوم 08 / 01 / 2024، على الساعة 10:45.
² نفس المرجع السابق.

12966	672	22799	2018-2017
12966	704	22008	2019-2018
12966	723	21993	2020-2019
12966	724	20049	2021-2020
12966	770	21666	2022-2021
12966	772	21863	2023-2022
12966	844	17436	2024-2023

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف، يوم 2024/01/08، على الساعة 10:45.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ بأن عدد الطلبة في ارتفاع مستمر خاصة في الفترة ما بين سنة 2007 2008 الى غاية السنة الدراسية 2023-2022، وتطور عدد الطلبة من 7892 الى غاية 21863 طالب، وهذه الزيادة تظهر بشكل واضح من سنة لسنة أخرى، ترجع الزيادة المسجلة في عدد الطلبة الى فتح تخصصات جديدة باستمرار وارتفاع نسبة النجاح في شهادة البكالوريا، اما بالنسبة لسنة 2024-2023 فنلاحظ بان عدد الطلبة انخفض الى 17436 بفارق 4433 طالب مقارنة بالسنة السابقة، حيث يعود ذلك التراجع لاعتماد رقم تسجيل واحد لكل طالب في المنصة الرقمية Progres والتي عملت على تحديد الإحصاء الفعلي للتسجيلات الجامعية، ففي السنوات السابقة كانت البرامج المستخدمة تضاعف تسجيل الطلبة المعيدون او الذين قاموا بالتحويل وغيرهم من الحالات.

2. التأطير البيداغوجي: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ بأن عدد الأساتذة ارتفع من 189 الى غاية 844 استاذ بمختلف الرتب في سنة 2024 وهذا التزايد يرجع الى الزيادة في عدد الطلبة الذي شهدته جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة وفتح التخصصات والاقسام الجديدة في مختلف الكليات والمعهد والذي يتطلب توظيف أساتذة جدد وفقا للاحتياجات التي يحتاجها كل

تخصص بالجامعة منذ سنة 2007 الى غاية 2024، كما نلاحظ بانه التحق بالجامعة 72 استاذ جديد في الموسم الجامعي 2023-2024 نتيجة التوظيف الجديد.

3. **التأطير الإداري:** ان زيادة عدد الطلبة والاقسام والتخصصات يؤدي بالضرورة الى زيادة عدد الاداريين لضمان التسيير الجيد لمختلف المصالح والكليات، ولقد تطور تعداد الموظفين الاداريين والمتعاقدين في جامعة خميس مليانة مع تطور الجامعة وكبر حجمها، حيث كان عدد الموظفين في سنة 2002 يقدر ب 90 موظف، وارتفع هذا العدد ليصل خلال سنة 2024 الى 884 موظف، حيث تضاعف العدد الى تسع مرات مقارنة بسنة 2002، وهم موزعين على مختلف الكليات والمصالح اضافة للهيكل الإدارية الاخرى¹.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي العام للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مختلف الجوانب التفصيلية للطريقة والإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة قصد تحقيق اهدافها، وهذا من خلال التعرض إلى: منهج، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، دراسة صدق وثبات الأداة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

تتعدد المناهج المستخدمة لدراسة مواضيع العلوم الاجتماعية والإنسانية، وأكثر الأمور اهمية لاختيار أحد المناهج هو الأهداف التي تسعى لتحقيقها الدراسة وهذا راجع لطبيعة الموضوع، ونفس الشيء بالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، ولذلك نسعى من خلال هذا المطلب إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الحالية إضافة لتحديد المجتمع وعينة الدراسة المناسبة للدراسة الحالية.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين واعوان المصالح والمتعاقدين، يوم 2023/12/19، على الساعة 10:30.

أولاً: منهج الدراسة

يعبر المنهج البحثي عن الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على مختلف الأسئلة، حيث يمكن اعتباره خطة توضح وتوطر مختلف الطرق والاجراءات المتعلقة بجمع وتحليل البيانات، فمن خلاله يتم تصميم البحث، لذلك قد يختلف التصميم من بحث لآخر باختلاف الهدف المتعلق بالدراسة ففي بعض الاحيان يكون الهدف منه هو استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما، او يتعلق بتوصيفها، وفي احيان اخرى البحث عن العلاقة او الاثر الموجود بين عدة عوامل مختلفة¹.

ومن جهة اخرى يعرف كذلك بانه الاجراءات والخطوات المخصصة لبحث معين والتي تقيد في وضع الترتيب المخصص لمعالجة ذلك البحث، كإيجاد العلاقة الموجودة بين المتغيرات في المشكلة التي يتم دراستها سواء بطريقة مباشرة او بطريقة غير مباشرة².

من خلال دراستنا هذه تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجا مناسباً للدراسة الحالية، ويتم استخدامه من اجل دراسة الظواهر وتقرير حالتها كما هي موجودة في الواقع، مع العمل على تصويرها كمياً في إطار جمع مختلف البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسات، ومن ثم تنظيمها وتصنيفها وتحليلها³.

¹ فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص18.

² ناهد عرفة، مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص30.

³ الصاوي محمد، مبارك محمد، البحث العلمي اسسه وطريقة كتابته، مؤسسة الاهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 30.

من جهة أخرى تعتبر دراسة الحالة أحد أهم الوسائل المتاحة في البحث الوصفي لكونها تبنى على عملية جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة أو وحدة معينة أو مجموع الافراد المحددين، ومن ثم الخوف لتحليل ودراسة الجزئيات والوصول الى اعماق الظاهرة المدروسة¹. حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على دراسة حالة جامعة خميس مليانة للتوصل الى دراسة واقع تفعيل الرقابة التنظيمية لإدارة الالتزام بها.

ثانيا: مجتمع الدراسة

ان مجتمع الدراسة يمثل مختلف وحدات المعاينة التي يتم دراستها والتي يتم الاستدلال على كل خصائصها عن طريق العينة، ومن جهة أخرى يشير المجتمع المدروس الى كل الافراد او المقاييس او الاشياء التي تتشارك في الخصائص والقابلة للملاحظة². ففي الدراسة الحالية تكون مجتمع الدراسة من الإداريين الموزعين على مديرية الجامعة والكليات إضافة للمعهد بجامعة خميس مليانة³، حيث تم اختيار عينة عشوائية منهم باعتبارها العينة الملائمة لموضوع البحث.

ان اختيار هذه العينة كان نتيجة اعتبارهم الفئة المسؤولة التي تقوم بإدارة الالتزام او تشهد على تلك العمليات والإجراءات باعتبارها جزءا من مهامهم الإدارية خاصة ان عملية إدارة الالتزام هي عملية إدارية، اما من ناحية الرقابة التنظيمية فهم من يعيش مختلف الجوانب التنظيمية التي تفيد في الوصول لأهداف الجامعة، وهم من يلاحظون التغيير ويقومون به.

¹ فايز جمعة النجار وآخرون، مرجع سابق، ص 297.

² عمار الطيب كشرد، البحث العلمي ومناهجه في العلوم السلوكية والاجتماعية، دار المناهج، عمان، الاردن، 2007، ص 143.

³ مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين واعوان المصالح والمتعاقدين، يوم 2024/02/29 على الساعة 10:45.

ومن جهة أخرى افراد مجتمع الدراسة موزعة على مختلف الإدارات المتعلقة بجامعة خميس مليانة فنجدهم في مديرية الجامعة باعتبارها اعلى مستوى تنظيمي في الجامعة على راسها المدير ونوابه، كما نجدهم في مختلف الكليات إضافة لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

ان اختيار جامعة خميس مليانة كان بسبب اتساع المساحة الجغرافية للجزائر وعدد المؤسسات الجزائرية وهو ما يجعل من الصعب تطبيق البحث الميداني على اساس الحصر الكامل الا إذا توفرت الامكانيات المادية والبشرية الملائمة، وكذا الالتزام بالقيود المتعلقة بالوقت والتكلفة من جهة والجدول الموالي يوضح مجموع مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (22): عدد افراد مجتمع الدراسة بجامعة خميس مليانة

البيان	المنصب	العدد
مديرية الجامعة	مدير الجامعة	1
	نائب مدير الجامعة	4
	امين عام الجامعة	1
	مدير المكتبة المركزية	1
	مدير فرعي لمديرية الجامعة	4
	مسئول مركز الطبع السمعي البصري	1
	مسئول البهو التكنولوجي	1
	مسئول المكتبة للغات	0
	مسئول الأنظمة وشبكة الاعلام والاتصال	1
	رئيس مصلحة بمديرية الجامعة	22
	مسئول مكتب تنظيم الجامعة	1
	مسئول مكتب الامن	0
	مسئول رئيس مصلحة المكتبة المركزية	4
	مسئول رئيس فرع المصالح المشتركة	7
الكلية	عميد	7

11	نائب عميد	
18	رئيس قسم	
5	امين عام كلية	
23	نائب رئيس القسم	
6	مسئول المكتبة بالكلية	
61	رئيس مصلحة بالكلية	
6	رئيس مخبر بالكلية	
13	رئيس مصلحة بمكتبة الكلية	
19	رئيس فرع بالكلية	
24	رئيس مصلحة بالقسم	
1	مدير المعهد	المعهد
2	مدير مساعد	
2	رئيس قسم بالمعهد	
1	مدير فرعي للإدارة والمالية	
1	مسئول المكتبة بالمعهد	
7	رئيس مصلحة بالمعهد	
0	رئيس مكتب الامن الداخلي بالمعهد	
1	رئيس مخبر	
1	رئيس مصلحة مكتبة المعهد	
1	رئيس فرع	
2	رئيس مصلحة بالقسم	
260		المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين واعوان

المصالح والمتعاقدين، يوم 2024/02/29 على الساعة 10:45.

ثالثاً: عينة الدراسة

قمنا بجمع البيانات من فئة الإداريين بالجامعة التي وقع عليها الاختيار لكونها هي من تعيش مراحل الالتزام بالجامعة، فبيئة إدارة الالتزام تتعلق كثيراً بهذه الفئة الموزعة على مختلف الكليات والمعهد بجامعة خميس مليانة ورئاسة الجامعة، ومن جهة أخرى كونهم الفئة الأكثر قدرة للإجابة على مختلف الأسئلة الموضوعة في الاستبيان، والادلاء بما يفيد في تحقيق أهداف الدراسة.

ومن أجل تحديد حجم العينة انطلاقاً من المجتمع المكون من 260 فرد، اختار الباحث استخدام طريقة معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson، وهي كما يلي¹:

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{\left[(N - 1) \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

حيث عناصرها يمكن توضيحها كما يلي:

N: حجم المجتمع.

n: حجم العينة.

P: تمثل القيمة الاحتمالية، وهي تساوي 0.50.

d: تمثل نسبة الخطأ المقبول في العينة وهي تساوي 0.05 عند مستوى ثقة 95%.

z: الدرجة المعيارية وهي تساوي 1.96 عند مستوى ثقة 95%.

وبالتعويض في المعادلة نجد حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو 155 فرد.

¹ Steven K thompson, **Sampling**, Third Edition, 2012, PP59,60.

حيث قمنا بتقدير حجم العينة المناسب للدراسة والممثل في 155 فردا، وقمنا بتوزيع 160 استمارة، غير انه وبعد اتمام عملية التوزيع صادفنا بعض العوائق التي منها عدم تجاوب بعض الافراد مما ادى الى عدم استرجاع كل الاستمارات الموزعة، وتم استرجاع 158 استبانة صالحة للدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): عداد الاستبانات الصالحة للدراسة

الاستبانات المسترجعة		الاستبانات المفقودة	الاستبانات الموزعة
الاستبانات الصالحة	الاستبانات غير الصالحة		
158	0	2	160

المصدر: من اعداد الباحث.

ومن الملاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه بأن عدد الاستبانات الصالحة تمثل 98,75% من الاستبانات الموزعة وهي نسبة تتوافق مع حجم العينة المناسب للدراسة، وعدد الاستبانات المفقودة والغير الصالحة لا يعتبر مشكلة ما دام العدد مناسب، ومن خلال ذلك يستطيع الباحث الاعتماد عليها من اجل تحليلها باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تتميز الدراسة بأدوات معينة يتم اختيارها وفقا لطبيعة كل موضوع وطبيعة البيانات والمعلومات المراد تحقيقها وفقا للمنهج المتبع، ولكي يتم فهم تلك البيانات ومعالجتها يجب استخدام أساليب معالجة معينة تجيب على أسئلة البحث وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

أولاً: أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة في مختلف الوسائل التي يمكن للباحث استعمالها، والتي يراها الباحث مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، فالاختلاف في استخدام الأدوات يعود الى طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها، الى انه من الضروري ان يكون الباحث ملماً بمختلف الطرق والاساليب والأدوات المتنوعة للوصول الى حل المشكلة التي يقوم بالبحث فيها ويسهل ذلك الإجابة على فرضية الدراسة، أدوات التي تم استخدامها في البحث الحالي نذكر:

1. **المقابلة:** تعتبر المقابلة من بين اهم الأدوات والتي تساعد في التعمق في فهم آراء ومواقف الافراد في المجتمع ووجهة نظرهم اذ تعتمد على بناء الثقة بين من يقوم بالبحث والمستجوبين من اجل ضمان المصداقية والدقة في الاجابات وقد تكون المقابلة منظمة ومنها الغير منظمة ذات الأسئلة المفتوحة، ومن التصنيفات الأخرى للمقابلة نجد المقابلات الفردية او الجماعية.¹ وتهدف المقابلة بشكل عام إلى استجواب المبحوثين من اجل الاستطلاع الواقعي لمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع البحث وفقاً لمهارات معينة، حيث تم الاعتماد عليها في بحثنا لطرح مجموعة من الأسئلة على الاطارات الموجودة في جامعة خميس مليانة بهدف الوصول الى بعض البيانات والمعلومات.

2. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من المصطلحات التي يصعب تعريفها الى انها تشير بشكل عام الى استخدام الحواس لمشاهدة ومراقبة أحد السلوكيات او الظواهر مع تسجيل تلك الجوانب التي

¹ ريم ماجد، منهجية البحث العلمي: اجابات عملية لأسئلة جوهرية، مؤسسة فريديش ايبيرت، بيروت، لبنان، 2016، ص ص34-35.

تم مشاهدتها¹، وتعتمد الملاحظة على مدى دقة التقييم الفكري المتعلق بمختلف مجريات الاحداث في مكان الدراسة وفي فترة تواجد الباحث بالمؤسسة محل الدراسة وفي ظل الاجراءات المتعلقة بالمقابلة وتوزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين اذ تعتمد الملاحظة على طريقة التحليل بأسلوب علمي اي الاعتماد على الموضوعية في اصدار الاحكام.

وسعينا في دراستنا هذه إلى تسجيل مختلف التصرفات المتعلقة بعينة الدراسة في إطار الوصول لهدف الدراسة والإجابة على فرضياتها، ومن ناحية اخرى ارتكزت الدراسة الحالية على الملاحظة في متابعة الظاهرة وتقييمها اثناء اداء المهام الإدارية في جامعة خميس مليانة قيد الدراسة.

3. **الاستبيان:** هو عبارة عن أداة لجمع المعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة، عن طريق تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المحددة وفقا لأهداف البحث، يتم توزيعها على الاشخاص المعنيين لتعبئتها بهدف الحصول على البيانات المراد علاجها.²

فالاستبيان يعتبر اداة تتناسب مع مثل هذه الدراسات والتي تفيد في استقراء رأي العينة التي استهدفها البحث، وقد صمم الباحث الاستبيان -انظر للملحق رقم 05- عن طريق تحديد مجموعة من الأسئلة وبالاستعانة بمختلف الدراسات التي تناولت موضوعنا سابقا وضمن ما تم تحريره في الإطار النظري لهذه الدراسة، وفقا لما يأتي:

¹ رزيوق ليليا، منهجية اعداد مقال علمي، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة الجلفة، عدد خاص، 2019، ص497.

² ربحي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص91.

أ. البيانات الأولية (القسم الأول): تمثل مختلف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي مكونة من خمسة فقرات تتمثل في: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الإدارة التي ينتمي إليها كل إداري، سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

ب. محاور الدراسة (القسم الثاني): اشتملت هذه الدراسة على محورين أساسيين كما يلي:

- محور الرقابة التنظيمية: يحتوي هذا المحور على ستة (6) أبعاد توضح مستوى وطبيعة الرقابة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة حيث بلغ عدد فقراته (30) فقرة من (01-30)، وهي كما يلي:

• البعد الأول: يمثل بعد رقابة الاستشعار، حيث يحتوي على مجموعة من العبارات تصف فهم الجامعة لمحيطها، وتوضح قدرة الإدارة على الاستجابة لتلك التحديات والتغيرات، كما يضم هذا البعد (05) فقرة من (01-05) تتم الإجابة عليها عن طريق اختيار أحد التقديرات الخمسة المترتبة.

• البعد الثاني: يمثل بعد رقابة اتخاذ القرار، ويعكس مدى رقابة هذه العملية باعتبارها من بين أهم العمليات التي تساهم في الاستجابة للتغيرات بشكل سريع وفي الوقت المناسب، كما بلغ عددها (05) عبارات من (06-10).

• البعد الثالث: يمثل بعد الرقابة الاستراتيجية، حيث يحتوي على مجموعة الأسئلة التي تعكس قدرة الجامعة على تكييف مختلف الجوانب الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات البيئة المتغيرة، وتبرز مدى أهمية وجود الخطط والاستراتيجيات لضمان الاستجابة الفعالة لمختلف المشكلات والتحديات المتنوعة، وبلغ عدد عبارات البعد (05) فقرات من (11-15).

• البعد الرابع: يمثل بعد رقابة الممارسة والتطبيق، وتعتبر عن كيفية تطبيق ممارسات الإدارة والتحسين المستمر حيث قسم هذا البعد ل (05) عبارات من (16-20).

- **البعد الخامس:** يمثل بعد رشاقة القدرة على التعلم حيث تشمل عدة جوانب مهمة مثل تطوير القدرات، وتوفير التدريب المستمر وتحليل الأخطاء وغيرها، وبلغ عدد أسئلة البعد (05) عبارات من (21-25).
- **البعد الخامس:** يمثل بعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات، حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة تعكس مواكبة التطورات التكنولوجية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة إضافة وتطوير مهارات مستخدمي التكنولوجيا وغيرها، كما بلغ عدد عبارات البعد (05) أسئلة من (26-30).
- **محور إدارة الازمات:** يعبر هذا المحور عن مختلف المراحل التي تمر بها إدارة الازمة ويتضمن ثلاثة ابعاد بمجموع (15) فقرة من (31-45)، وهي كما يلي:
 - **البعد الأول:** يمثل مرحلة ما قبل الازمة، وهي عبارات تعبر عن الجوانب الوقائية التي تتخذها الجامعة قبل وقوع الازمات، كما بلغ عدد عبارات البعد (05) أسئلة من (31-35).
 - **البعد الثاني:** يمثل مرحلة اثناء الازمة التي تعبر عن مختلف الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الجامعة اثناء وقوع الازمة ومن اجل التصدي لها، ويضم البعد (05) أسئلة من (36-40).
 - **البعد الثالث:** يمثل مرحلة ما بعد الازمة أي يركز هذا البعد على مختلف الإجراءات التي تقوم بها الجامعة بعد وقوع الازمات مثل الاستفادة من تلك الدروس وتجنب تكرار نفس الموقف، ويضم هذا البعد (05) أسئلة من (41-45).

كما استخدم الباحث مقياس ليكارت (Likert) الخماسي في اعداده لفقرات القسم الثاني، والذي يمكن تعريفه على انه هو عبارة عن مقياس يتضمن خمسة خيارات متدرجة تبدأ من خيار غير موافق تماما وصولا الى خامس خيار المتمثل في موافق بشدة.¹

الجدول رقم (24): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي الذي يحدد الرأي

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

المصدر: محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص113.

يحدد الجدول أعلاه درجة الموافقة على عبارات الاستبيان المغلقة من أدنى درجة وهي غير موافق بشدة الى غاية موافق بشدة ذات اعلى تقدير.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قصد تحقيق الاهداف المرجوة من البحث تم تحليل البيانات التي جمعت عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package For Social Science) اصدار رقم 26 الذي يتيح استخدام مجموعة الاساليب الإحصائية من اجل القيام بعملية التحليلات الإحصائية لمختلف البيانات ومن ثم الوصول لأهداف ونتائج الدراسة، حيث تم استخدام الاساليب الإحصائية التالية :

1. مقاييس الاحصاء الوصفي: تهدف لوصف عينة الدراسة بالاعتماد على الادوات التالية:

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الاساسي باستخدام SPSS، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص23.

- التكرارات والنسب المئوية: تفيد في التعرف بطريقة تفصيلية على الصفات التي تشمل الشخصية والوظيفية لمختلف افراد عينة الدراسة ومن ثم تحليلها .
- المتوسط الحسابي المرجح: يفيد في توضيح الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة في كل فقرة او بعد، ويسهل عملية ترتيب الفقرات وفقا لأعلى متوسط مرجح.
- الانحراف المعياري: يفيد في التعرف على مدى انحراف اجابات افراد العينة في كل فقرة من فقرات الابعاد كما يوضح التشتت في مختلف الاستجابات المتعلقة بأفراد الدراسة.
- 2. مقاييس الاحصاء التحليلي: تفيد في التفصيل والإجابة على الفرضيات الموضوعة للدراسة بالاعتماد على الادوات التالية :
- معامل الثبات " الفا كرونباخ": يفيد في التأكد من مدى الاتساق الداخلي لمختلف العبارات الموجودة في الاستبيان.
- معامل الارتباط: يفيد في تحديد العلاقة بين المتغير المستقل أي الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في إدارة الازمات.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار الانحدار المتعدد: لاختبار أثر عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

- تتعلق موثوقية أداة الدراسة وثباتها بمجموعة من النقاط المتمثلة فيما يلي:¹
- طول الاختبار: وذلك مرتبط بعدد العبارات في الاستبانة والذي زيادتها تزيد من قيمة معامل الثبات وشمولية المحتوى.

¹ محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 297.

- **توحيد أو تباين ردود المستجيبين:** كلما زاد تجانس افراد العينة كلما قل معامل ثبات الاختبار، ويزيد التباين بين افراد العينة كلما زاد معامل الثبات.
- **ما مدى صعوبة أداة القياس:** صعوبة فهم عبارات الاستبيان او صعوباتها تؤثر على درجة ثبات اداة القياس.

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة

مرت الاستبانة اي اداة الدراسة بعدة مراحل من اجل التأكد من مدى قابلية الاستبانة وقدرتها على قياس مختلف متغيرات الدراسة، والتي كانت كما يلي:

1. الاختبار قبل التوزيع

من اجل التحقق من مدى صدق الأداة المستخدمة ظاهرياً قام الباحث بعرض الأداة على مجموعه من المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم 06 ، بحيث تم اختيارهم على اساس خبرتهم ومعرفتهم وكفاءتهم كأساتذة في مجال البحث العلمي، وبغرض ابداء آرائهم العلمية التي تساعد في بناء استبانة قادرة على الالمام بمتغيرات الدراسة وفقاً لمجموعة النقاط التالية¹:

- ملاءمة وشمولية متغيرات البيانات الرئيسية؛
- التأكد من السلامة اللغوية للعبارات ووضوحها؛
- ملائمة العبارات للأقسام التي تنتمي اليها، والتأكد من سلامتها لتحقيق الغرض الموضوع من اجله؛
- التأكد من سلامة تسمية المحاور إضافة لتدرجات قياسه.

¹ مقعد فيحان الدرويش، المهارات الإبداعية للقائد الأمني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعه نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص93.

وانطلاقاً من الملاحظات التي قدمها المحكمون، تم الاعتماد على ملاحظات المحكمين في تعديل الاستبانة عن طريق إعادة هيكلتها، وحذف وإعادة صياغة وتعديل العبارات، بهدف الوصول لأعلى درجات الوضوح وتحقيق أهداف البحث.

2. اختبارات التوزيع التجريبي

قام الباحث بتوزيع 30 استمارة استبيان على مجموعة من افراد العينة الاستطلاعية المأخوذة من مجتمع البحث بجامعة خميس مليانة، وذلك للتأكد من سلامة العبارات وقابليتها للفهم وتحقيق استجابة المبحوثين، حيث اضطر الباحث لضرورة حذف وتعديل العبارات التي اتسمت بالغموض والعبارات غير الضرورية او التي لا تتناسب مع المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يهدف هذا الجزء لدراسة ثبات أداة الدراسة بتطبيق معامل الفا كرونباخ وبأسلوب التجزئة النصفية من اجل الكشف على استقرار الاستبيان.

1. معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ

من اجل دراسة ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيق دراسة معامل الفا كرونباخ الذي يهدف للكشف عن استقرار الاستبيان، كما ان القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة الا انه تعتبر قيمة ($\alpha \geq 0,60$) تعتبر مقبولة بالنسبة للعلوم الإنسانية والادارية¹، كما أضاف (Nunally) بان قيمة ($\alpha \geq 0,51$) تعتبر كذلك مقبولة للثبات²، والجدول التالي يستعرض مختلف

¹ Carricano M et Poujoul, Analyse de données avec SPSS, Pearson Education, France, 2009, P53.

² منصور عوض صالح القحطاني، تمويل البحث العلمي في الجامعات السعودية وسبل تنميته، أطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، الأردن، 2004، ص 371.

درجات معامل الارتباط المتعلقة بمحاور الاستبيان، كما تم تربيع معامل الفا كرونباخ من اجل إيجاد معامل الصدق وفقا لما يأتي:

الجدول رقم (25): اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

اختبار ثبات وصدق الاستبانة			
البعد	عدد العبارات	معامل Alpha Cronbach	جذر معامل الثبات (الصدق)
رشاقة الاستشعار	05	0,808	0,898
رشاقة اتخاذ القرار	05	0,796	0,892
الرشاقة الاستراتيجية	05	0,858	0,926
رشاقة التطبيق والممارسة	05	0,859	0,927
رشاقة القدرة على التعلم	05	0,841	0,917
رشاقة تكنولوجيا المعلومات	05	0,885	0,941
المحور الأول: الرشاقة التنظيمية	30	0,956	0,977
مرحلة ما قبل الازمة	05	0,885	0,941
مرحلة اثناء الازمة	05	0,909	0,953
مرحلة ما بعد الازمة	05	0,847	0,920
المحور الثاني: إدارة الازمات	15	0,944	0,972
معامل الثبات الإجمالي ل45 عبارة		0,972	0,985

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ال SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بان قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ كانت مرتفعة ومناسبة لدراسة المتغيرات بحيث كل قيمة أكبر من (0,7)، وهذا يعني بان كل ابعاد الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ذات أهمية كبيرة وغيابها يؤدي الى نتائج غير مناسبة، كما نجد بان محور الرشاقة التنظيمية بلغ معامل ثباته نسبة (95,6%) وهي نسبة جيدة جدا، اما بالنسبة للمتغير التابع (إدارة الازمات) فبلغت نسبة ثباته (94,4%) وهي نسبة كذلك مناسبة للدراسة وقدر معامل ثبات

الاستبانة ككل ل (45) عبارة ب (97,2%) مما يعني ان الاستبانة مناسبة للدراسة وصالحة للتطبيق والاجابة على كل أسئلة البحث ويمكن تطبيقها بثقة. ومن جهة أخرى كانت هذه النتائج مهمة جعلتنا نستبعد فكرة التخلي عن أي فقرة من فقرات الاستبيان.

2. معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية (Split Half)

تعتمد هذه الطريقة على نفس طريقة الصور المتكافئة، حيث تعمل على تطبيق الاختبار مرة واحدة، عن طريق تقسيم الاختبار أي الاستبيان الى جزئين متكافئين (من حيث مستويات السهولة والصعوبة، والمتوسط الحسابي إضافة للانحراف المعياري) او يتم تقسيم الاستبيان أي أسئلته الى قسمين، النصف الأول يتكون من الأسئلة الفردية والنصف الثاني من الأسئلة الزوجية، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين درجات البنود الفردية ودرجات البنود الزوجية، وبعد ذلك يتم تصحيح تلك النتائج عن طريق معادلة سبيرمان براون (Spearman Brown)، ومنه يتم إيجاد معامل الارتباط المعدل وفقا للمعادلة التالية:

$$r_{SB} = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

حيث r يمثل معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والاسئلة الزوجية، وتم التوصل للجدول الموالي:

الجدول رقم (26): معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

N			تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان - براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
المجموع	الزوجية	الفردية		
45	22	23	0,983	0,966

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة معامل الثبات بطريقة سبيرمان براون قوي جدا وهو دال احصائيا، مما يشير الى صدق وثبات الاختبار، وهذا ما يبعث الاطمئنان على صحة الاستبيان وقابليته للتحليل واختبار الفرضيات من اجل الوصول الى النتائج المطلوبة.

ثالثا: الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستبيان

بعد ان تم دراسة والتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بمجموعة من المحكمين، قمنا بالانتقال لدراسة الصدق البنائي للأداة بهدف التأكد من تجانس العبارات، ومن بين اهم الطرق المستخدمة لتحقيق هذا الهدف نجد طريقة دراسة درجة ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، وتم تقسيمهم وفقا لمحاور الدراسة كما يلي:

أ. محور الرقابة التنظيمية: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه كما يلي:

الجدول رقم (27): معامل ارتباط كل عبارات محور الرقابة التنظيمية بالبعد الذي تنتمي اليه

بعد رقابة الاستشعار			بعد رقابة اتخاذ القرار			بعد الرقابة الاستراتيجية		
رقم العبارة	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مستوى المعنوية
01	0,727**	0,000	06	0,625**	0,000	11	0,795**	0,000
02	0,754**	0,000	07	0,649**	0,000	12	0,791**	0,000
03	0,738**	0,000	08	0,831**	0,000	13	0,840**	0,000
04	0,774**	0,000	09	0,783**	0,000	14	0,751**	0,000
05	0,768**	0,000	10	0,815**	0,000	15	0,820**	0,000
بعد رقابة التطبيق والممارسة			بعد رقابة القدرة على التعلم			بعد رقابة تكنولوجيا المعلومات		

رقم العبارة	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مستوى المعنوية	رقم العبارة	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مستوى المعنوية
16	0,806**	0,000	21	0,808**	0,000	26	0,855**	0,000
17	0,815**	0,000	22	0,733**	0,000	27	0,803**	0,000
18	0,827**	0,000	23	0,751**	0,000	28	0,803**	0,000
19	0,835**	0,000	24	0,831**	0,000	29	0,853**	0,000
20	0,711**	0,000	25	0,804**	0,000	30	0,824**	0,000
** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$)								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه انه يوجد اتساق جيد بين عبارات كل بعد من ابعاد محور الرشاقة التنظيمية عند مستوى معنوية (0,05)، أي ان كل العبارات الموجهة للإداريين عينة الدراسة مرتبطة ارتباطا دال احصائيا عند مستوى دلالة (0,01)، كما نلاحظ بان ادنى قيمة ارتباط تقدر ب (0,625**) من نصيب العبارة (06) التابعة لبعد رشاقة اتخاذ القرار تليها العبارة (07) بمعامل ارتباط يساوي (0,649**) بينما اعلى قيمة لمعامل الارتباط كانت من نصيب العبارة (26) التابعة لبعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات قدرت ب (0,855**) مما يعني انه يوجد اتساق داخلي قوي بين عبارات المتغير المستقل، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه، فبعد حساب الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول ودرجة ابعاده الكلية، سيتم قياس معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل من ابعاد الرشاقة التنظيمية والدرجة الكلية لمحور المتغير المستقل ككل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية والدرجة

الكلية للمتغير المستقل.

الرشاقة التنظيمية		
بعد رشاقة الاستشعار	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	**0,749
	مستوى المعنوية	0,000
بعد رشاقة اتخاذ القرار	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	**0,800
	مستوى المعنوية	0,000
بعد الرشاقة الاستراتيجية	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	**0,898
	مستوى المعنوية	0,000
بعد رشاقة الممارسة والتطبيق	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	**0,895
	مستوى المعنوية	0,000
بعد رشاقة القدرة على التعلم	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	**0,874
	مستوى المعنوية	0,000
بعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	**0,814
	مستوى المعنوية	0,000
** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$)		

يبين الجدول أعلاه بأن كل الأبعاد (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة الممارسة والتطبيق، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) مرتبطة ارتباطاً دال احصائياً عند مستوى دلالة (0,01) مع محور المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية وان قيم الارتباط متقاربة.

ب. محور إدارة الازمات: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارات المحور

الثاني والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه كما يلي:

الجدول رقم (29): معامل ارتباط كل عبارات محور إدارة الازمات بالبعد الذي تنتمي اليه

مرحلة ما قبل الازمة			مرحلة أثناء الازمة			مرحلة ما بعد الازمة		
رقم	معامل الارتباط	مستوى	رقم	معامل الارتباط	مستوى	رقم	معامل الارتباط	مستوى
العبرة	بمعامل بيرسون	المعنوية	العبرة	بمعامل بيرسون	المعنوية	العبرة	بمعامل بيرسون	المعنوية
31	0,846**	0,000	36	0,866**	0,000	41	0,646**	0,000

0,000	0,766**	42	0,000	0,875**	37	0,000	0,833**	32
0,000	0,845**	43	0,000	0,771**	38	0,000	0,830**	33
0,000	0,812**	45	0,000	0,902**	39	0,000	0,791**	34
0,000	0,860**	46	0,000	0,870**	40	0,000	0,852**	35
** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$)								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ بان كل عبارات المحور الثاني مرتبطة بشكل جيد مع البعد الذي تنتمي اليه أي انها مرتبطة ارتباطا دال احصائيا عند مستوى معنوية (0,01) حيث نلاحظ بان أدنى قيمة كانت من نصيب العبارة (41) التابعة لبعد مرحلة بعد الازمة بقيمة (0,646**) بينما اعلى معامل ارتباط كان من نصيب العبارة (39) التابعة لبعد اثناء الازمة بقيمة (0,902**) ونلاحظ بان العبارات الباقية ذات قيم متقاربة وكلها تشير لوجود اتساق داخلي جيد يحقق اهداف الدراسة، فبعد حساب الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني ودرجة ابعاده الكلية، سيتم قياس معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل من ابعاد إدارة الازمات والدرجة الكلية لمحور المتغير التابع ككل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد إدارة الازمات والدرجة الكلية

للمتغير التابع.

إدارة الازمات		
0,900**	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مرحلة ما قبل الازمة
0,000	مستوى المعنوية	
0,933**	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مرحلة اثناء الازمة
0,000	مستوى المعنوية	
0,887**	معامل الارتباط بمعامل بيرسون	مرحلة ما بعد الازمة
0,000	مستوى المعنوية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يتبين من الجدول أعلاه بأن كل الابعاد (مرحلة ما قبل الازمة، مرحلة اثناء الازمة، مرحلة ما بعد الازمة) مرتبطة ارتباطا دال احصائيا عند مستوى دلالة (0,01) مع الدرجة الكلية لمحور المتغير التابع إدارة الازمات وان درجات الارتباط مقاربة، ومنه أظهرت مستويات الاختبار التي أجريت على محاور الاستبانة بان كل عباراتها مرتبطة ارتباطا دال احصائيا مع مختلف محاور الدراسة عند مستوى معنوية (0,05) مما يؤكد مدى مصداقية الأداة والدراسة الميدانية المنجزة في جامعة خميس مليانة محل الدراسة.

من خلال هذه النتائج يمكن القول بأن الاستبانة أصبحت صالحة لباقي العمليات التحليلية الضرورية للوصول الى اهداف الدراسة باستعمال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث لدراسة مختلف نتائج الدراسة الميدانية، انطلاقا من التحليل الوصفي لخصائص العينة المتمثلة في الإداريين بجامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، وتحليل مختلف البيانات المتحصل عليها أي استعراض درجة موافقتهم على عبارات محاور الاستبانة، ثم الانتقال للتفسيرات والاجابة على الفرضيات من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات للوصول الى النتائج المطلوبة.

المطلب الأول: دراسة خصائص العينة

ان دراسة خصائص عينة الدراسة يعتمد على الإحصاء الوصفي الذي يهدف لاستخراج التكرارات والنسب المئوية من اجل تقديم وصف شامل لخصائص العينة من خلال القسم الأول

الذي يشمل خمسة متغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الإدارة التي ينتمي إليها المستجوبين بالجامعة، وسنوات الخبرة) كما يلي:

1. توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي

يضم الجدول الموالي التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالنوع الاجتماعي لأفراد العينة المشاركين في الدراسة.

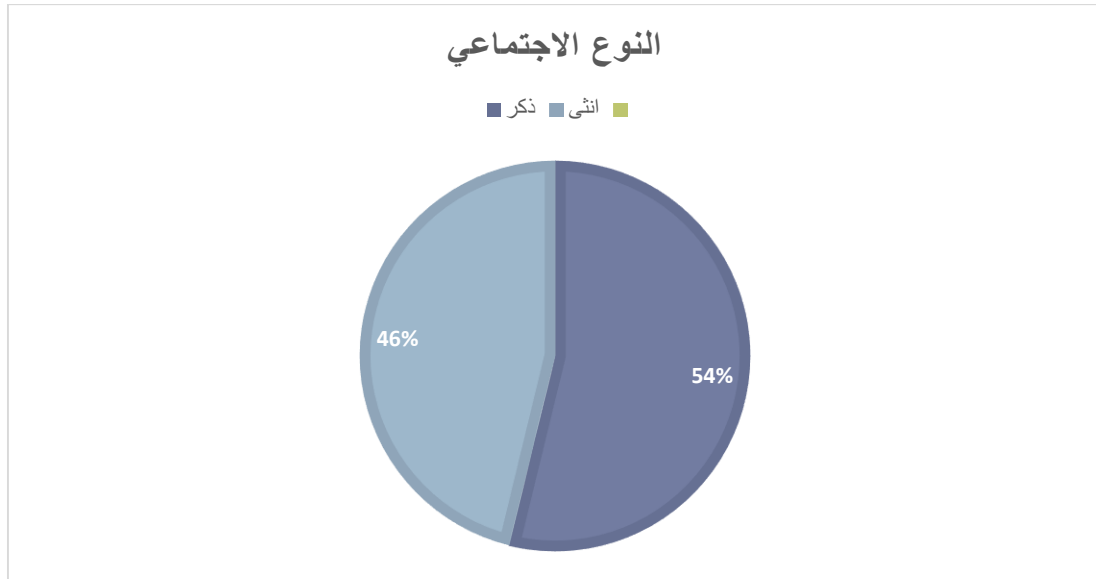
الجدول رقم (31): توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	العدد	النوع الاجتماعي
53,8%	85	ذكر
46,2%	73	انثى
100%	158	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

ولتوضيح نتيجة هذا الجدول تم استخدام الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (26): توزيع مفردات العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه بأن عدد مفردات العينة الذكور تمثل نسبة (53,8%) أي ما يمثل (85) إداري، في حين قدر عدد الإداريين الاناث ب (73) أي ما يمثل (46,2%) وهي نسبة متقاربة مع نسبة الذكور ولا يوجد فرق كبير في عددهم، وحصولنا على هذه النتائج يرجع للتوزيع العشوائي للعينة المدروسة.

2. توزيع افراد العينة حسب العمر: سيتم عرض الفئة العمرية لأفراد العينة المدروسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (32): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

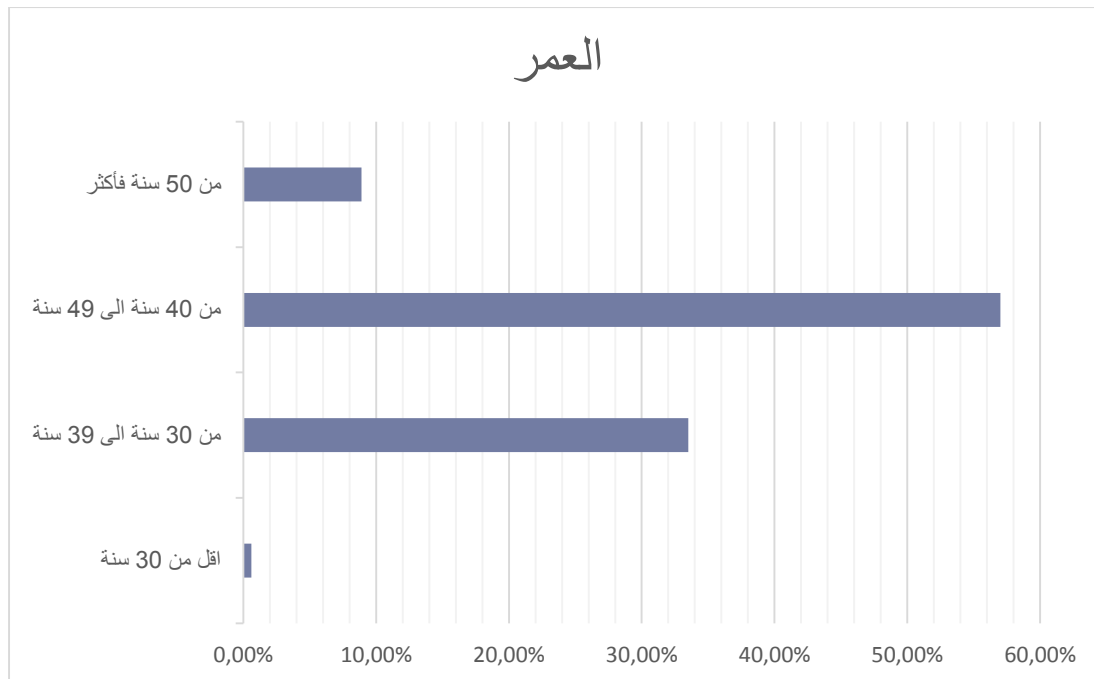
العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	01	%0,6
من 30 سنة الى 39 سنة	53	%33,5
من 40 سنة الى 49 سنة	90	%57

من 50 سنة فأكثر	14	8,9%
المجموع	158	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

لتوضيح نتيجة هذا الجدول تم استخدام الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (27): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الشكل والجدول السابقين يمكننا ملاحظة بأن العينة تشكلت بنسبة كبيرة من الفئة العمرية (40 سنة الى 49 سنة) بقيمة (90) مفردة أي ما يمثل (57%)، تليها الفئة العمرية (30 سنة الى 39 سنة) بقيمة (53) مفردة أي ما يعادل (33,5%)، ثم نجد الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (8,9%) وهي نسبة منخفضة مقارنة بالفئات السابقة وهذا راجع لكون ان المناصب الموجودة في اعلى هرم الجامعة تشغلها هذه الفئة، وفي الأخير نجد بأن فئة (اقل من 30 سنة)

شبه معدومة نتيجة عدم وجود افراد يشغلون مناصب إدارية عليا في الجامعة من هذه الفئة، ومنه يمكن استنتاج بأن كل ما انتقلنا الى اعلى هرم السلطة بالجامعة محل الدراسة كلما زاد عمر شاغلي تلك المنصب وهذا راجع لخبرتهم وتدرجهم في الوظائف قبل الوصول الى المنصب الحالي.

3. توزيع افراد العينة وفقا للمؤهل العلمي: يتناول الجدول الموالي توزيع افراد عينة الدراسة محل الدراسة وفقا للشهادة العلمية المحصل عليها وفقا لما يأتي:

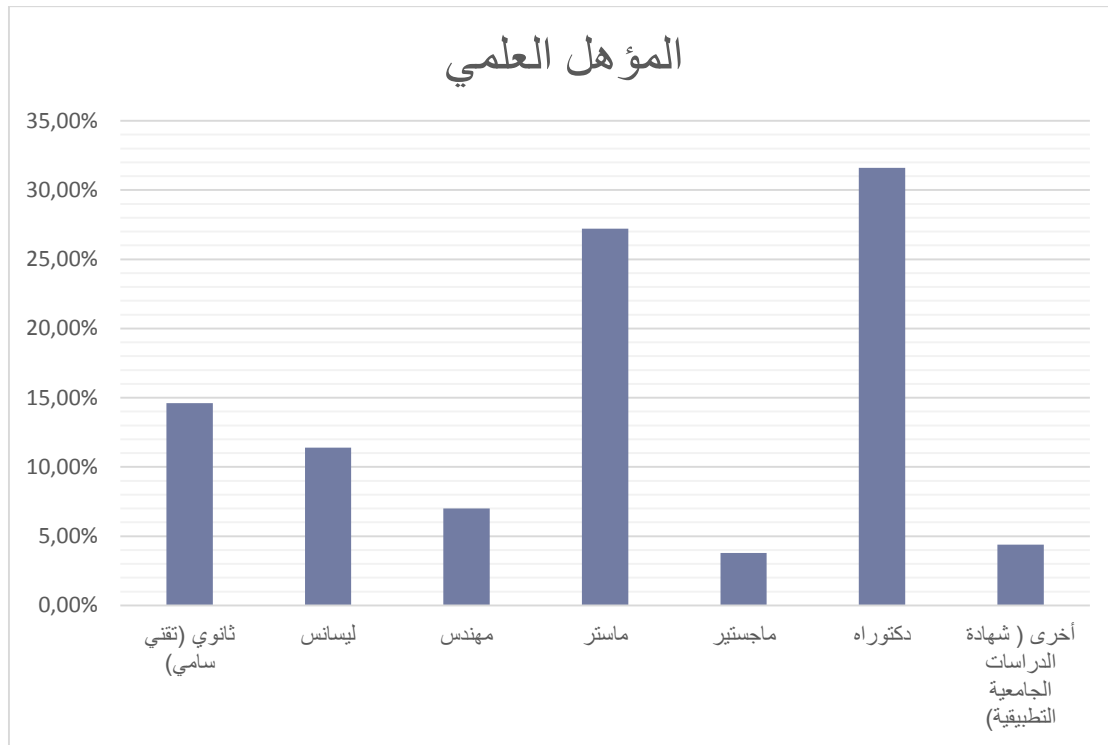
الجدول رقم (33): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
14,6%	23	ثانوي (تقني سامي)
11,4%	18	ليسانس
7%	11	مهندس
27,2%	43	ماستر
3,8%	6	ماجستير
31,6%	50	دكتوراه
4,4%	7	أخرى (شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية)
%100	158	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من أجل توضيح نتائج الجدول السابق تم استخدام الشكل الموالي:

الشكل رقم (28): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

انطلاقاً من الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة بان الافراد الحاصلين على درجة الدكتوراه وأكثر يمثلون أكبر قيمة (50) أي ما يمثل (31,6%) من افراد العينة وهذا راجع لكون اغلب الشاغلين للمناصب الإدارية بالجامعة أساتذة لهم أعباء إدارية على رأسهم مدير الجامعة واغلب نوابه، تليها فئة الإداريين المتحصلين على شهادة الماستر بقيمة (43) أي ما يمثل (27,2%) وهذا راجع لكون اغلب الإداريين قاموا بتكوينات إضافية من اجل الترقية كالحصول على شهادة ماستر مكمل لشهاداتهم الاصلية.

أما الفئة الموالية فكانت الإداريين المتحصلين على شهادة تقني سامي او ذوي المستوى الثانوي بقيمة (23) فرد أي ما يعادل نسبة (14,6%) واغلبهم يشغلون مناصب رئيس مصلحة بالجامعة او مناصب تتطلب هذا النوع من الشهادات التقنية، تليها فئة المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة (11,4%) ومهندس (7%)، أما المرتبة الموالية كانت من نصيب المتحصلين على

شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية بنسبة (4,4%) والمتحصّلين على الماجستير بنسبة (3,8%) وهذا راجع لكون وجود عدد قليل من الأساتذة المتحصّلين على هذه الشهادة يشغلون مناصب إدارية، ويعود هذا الاختلاف للتوزيع العشوائي للعينة المدروسة، وإلى طبيعة كل وظيفة من الوظائف الإدارية بالجامعة محل الدراسة.

4. توزيع افراد العينة وفقا للإدارة التي ينتمون اليها بالجامعة محل الدراسة: يتناول الجدول الموالي توزيع افراد عينة الدراسة محل الدراسة وفقا لمكان عملهم الإداري بالجامعة المحصل عليها وفقا لما يأتي:

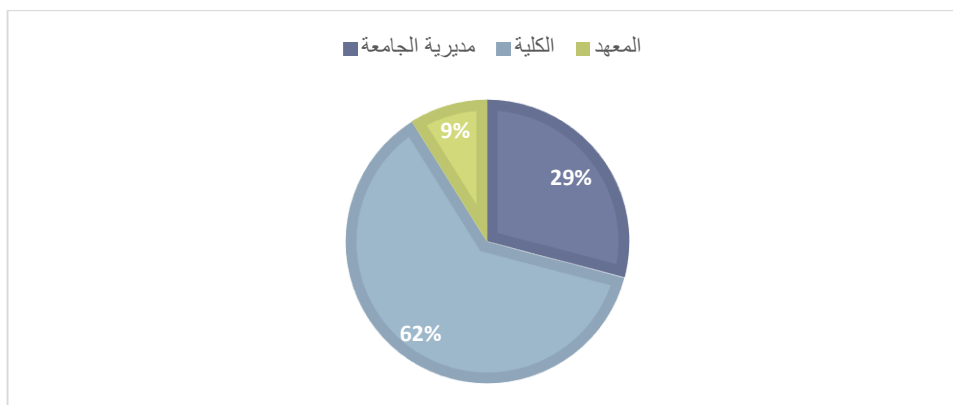
الجدول رقم (34): توزيع مفردات العينة حسب الإدارة التي ينتمي اليها كل فرد بالجامعة

الانتماء الاداري	العدد	النسبة المئوية
مديرية الجامعة	46	29,1%
الكلية	98	62%
المعهد	14	8,9%
المجموع	158	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

والشكل الموالي يوضح بشكل أفضل النتائج المحققة كما يلي:

الشكل رقم (29): توزيع مفردات العينة حسب الإدارة التي ينتمي اليها كل فرد بالجامعة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن أكبر قيمة كانت من نصيب الإداريين العاملين بالكليات بنسبة (98) فرد ما يمثل (62%) وهذا راجع لوجود (07) كليات بجامعة خميس مليانة مما يعني وجود موظفين إداريين أكثر من أي مستوى إداري آخر، يليها الإداريين بمديرية الجامعة الذي بلغ عددهم (46) أي ما يمثل (29,1%)، وفي الأخير نجد عدد الإداريين بالمعهد الذي بلغ عدد أفرادهم وفقاً للتوزيع العشوائي (14) فرد أي ما يعادل (8,9%)، ويعود هذا الاختلاف لعدد المصالح والأقسام والوحدات الموزعة على مختلف المستويات الإدارية الموجودة بجامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة وعدد الموظفين الإداريين بها.

5. توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة المهنية بالجامعة: يمكن توضيح عدد سنوات

الخبرة لأفراد عينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

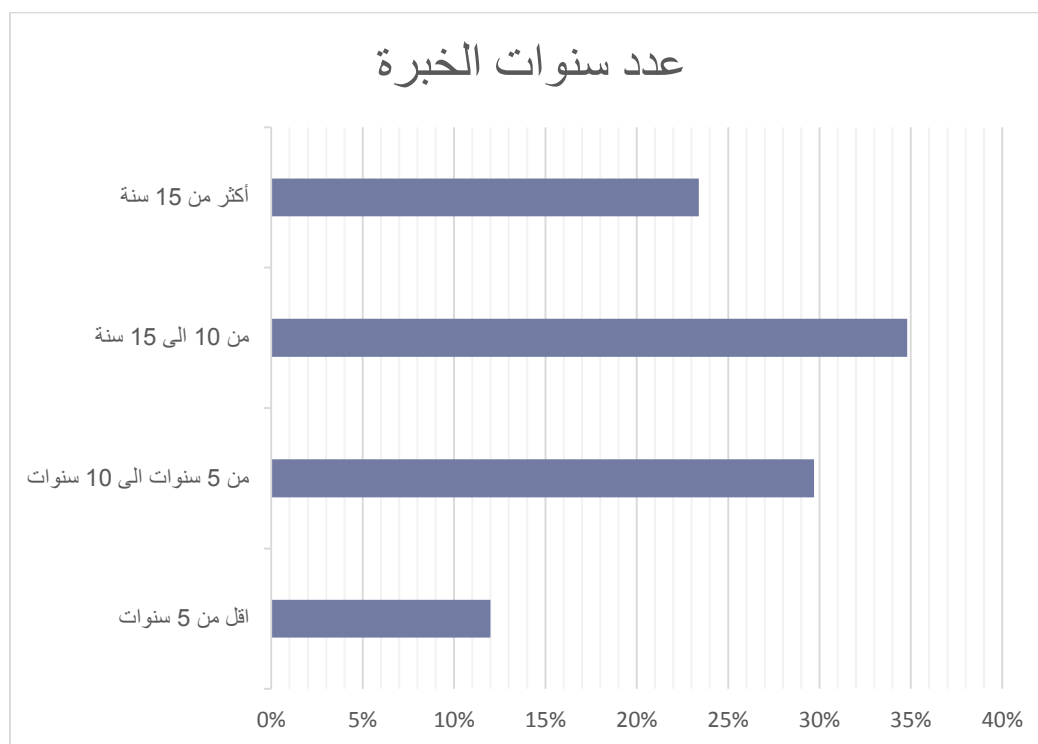
الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	12%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	47	29,7%

من 10 الى 15 سنة	55	34,8%
أكثر من 15 سنة	37	23,4%
المجموع	158	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الSPSS

ومن اجل تبسيط المعلومات وتوضيحها أكثر تم استخدام الشكل الموالي:

الشكل رقم(30): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الSPSS

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه بان اعلى مشاركة كانت من نصيب الإداريين

ذوي الخبرة التي تتراوح بين (10 سنوات الى 15 سنة) بقيمة (55) فرد أي ما يعادل (34,8%)

وهذا ما يعكس وجود طاقم اداري ذو خبرة كبيرة بجامعة خميس مليانة، بالإضافة الى الفئة الموالية

(فئة ذوي الخبرة ما بين 5سنوات الى 10 سنوات) التي تعتبر ذات خبرة متوسطة مقارنة بسابقتها

والذي بلغت قيتها (47) فرد أي ما يمثل (29,7%)، ثم تليها الفئة أكثر خبرة بالجامعة وهم الافراد الذي تجاوزت خبرتهم 15 سنة والبالغ عددهم في عينة الدراسة (37) فرد أي ما يعادل (23,4%) وهي نسبة مهمة وكبيرة تشير لأقدمية الافراد في المؤسسة محل الدراسة، اما فئة اقل خبرة من عينة الدراسة (اقل من 5 سنوات) بلغ عددها (19) فرد ما يمثل (12%) وهي فئة حديثي التوظيف بالجامعة الذين لديهم خبرة محدودة وقد يستفيدوا من الترقية بشكل مستمر.

وفي الاخير يمكن القول بأن كل ما زادت عدد سنوات العمل زادت خبرة الفرد وكل ما شغل مناصب عليا أكثر، مما يعكس درجة استقراره في الوظيفة التي يشغلها والتأهيل في صنع القرارات الحاسمة بالجامعة خاصة ان الخبرة ترتبط بفئة العمر في المؤسسة العمومية، حيث نلاحظ من خلال ما سبق بأن اغلب المستجوبين يمتلكون خبرة ملائمة للإجابة على أسئلة أداة الدراسة مما يزيد من مدى صحة النتائج وقربها للواقع بشكل كبير.

المطلب الثاني: تحليل إجابات افراد العينة لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب لعرض مختلف إستجابات افراد العينة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في ابعاد الرقابة التنظيمية ومراحل إدارة الازمات في الجامعة التي ينتمون إليها، وهذا من خلال التطرق للمتوسطات الحسابية لمعرفة درجة استجابتهم وتحديد الرأي المتعلق بكل عبارة من عبارات الدراسة، لتسهيل هذه المهمة قمنا بالاعتماد على المتوسطات الحسابية المرجحة من خلال تحويل مقياس ليكارت الخماسي الى ثلاث فئات متمثلة في (درجة ضعيفة، درجة متوسطة، درجة كبيرة)، والتي تم حسابها من خلال طريقة تحديد طول الفئة مقياس (Likert) الخماسي أي تحديد الحدود الدنيا والعليا المستخدم في اختبار الدراسة، ومن ثم حساب المدى (1-5=4)، ثم قمنا بتقسيمه على عدد الفئات المستخدمة (خمسة او ثلاثة فئات) من اجل الحصول على طول الفئة

المناسب للدراسة (1,33=3/4) اما اذا كان طول الفئة 5 فيساوي (0,8=5/4)، ومن ثم يتم إضافة هذه القيم الى ادنى قيمة من المقياس (1) من اجل الحصول على طول الفئة المناسب، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي المرجح	من 1 الى 2,33	من 2,34 الى 3,66	من 3,67 الى 5
درجة الاستجابة	ضعيفة	متوسطة	كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث

انطلاقا من الجدول أعلاه يمكن تحديد الدرجة الملائمة لاستجابات الافراد حول متغيرات الدراسة، يتم ترتيب العبارات في حالة تساوي متوسطات العبارات وفقا للانحراف المعياري لكل عبارة من خلال تحديد أقل قيمة وفيما يلي عرض استجابات المبحوثين ونتائج الدراسة بالتفسيرات الملائمة:

أولاً: تحليل استجابات الدراسة لأبعاد الرقابة التنظيمية: نتطرق من خلال هذا الجزء إلى تحليل استجابات مفردات عينة الدراسة والجوانب الإحصائية الوصفية المتعلقة بمتغير الرقابة التنظيمية وابعادها الستة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة الممارسة والتطبيق، رقابة القدرة على التعلم ورقابة تكنولوجيا المعلومات) وذلك عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية إضافة للانحرافات المعيارية من اجل وصف إجابات الإداريين ذوي المناصب العليا بالجامعة محل الدراسة قصد التعرف على واقع الرقابة التنظيمية السائد في جامعة خميس مليانة كما يلي:

أ. استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة الاستشعار: الجدول الموالي يوضح استجابة عينة الدراسة

لبعد رشاقة الاستشعار كما يلي:

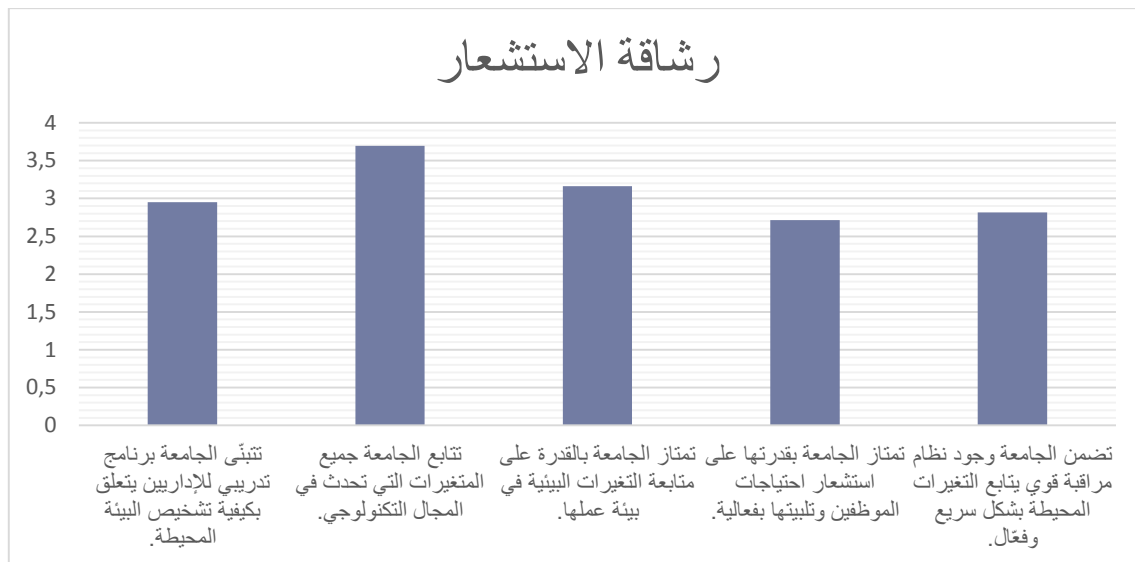
الجدول رقم (37): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة الاستشعار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تتبنى الجامعة برنامج تدريبي للإداريين يتعلق بكيفية تشخيص البيئة المحيطة.	2,949	1,087	3	متوسط
02	تتابع الجامعة جميع المتغيرات التي تحدث في المجال التكنولوجي.	3,696	1,044	1	كبيرة
03	تمتاز الجامعة بالقدرة على متابعة التغيرات البيئية في بيئة عملها.	3,164	1,021	2	متوسط
04	تمتاز الجامعة بقدرتها على استشعار احتياجات الموظفين وتلبيتها بفعالية.	2,715	1,053	5	متوسط
05	تضمن الجامعة وجود نظام مراقبة قوي يتابع التغيرات المحيطة بشكل سريع وفعال.	2,816	1,033	4	متوسط
	الاتجاه الكلي لبعد رشاقة الاستشعار	3,068	0,788		متوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

والشكل الموالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد رشاقة الاستشعار:

الشكل رقم (31): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة الاستشعار



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأنه تم طرح خمسة أسئلة لقياس رشاقة الاستشعار بالجامعة محل الدراسة وكانت الدرجة الكلية للبعد متوسطة مما يعني ان جامعة خميس مليانة ذات مستوى متوسط في تبني التقنيات الاستشعارية، كما نلاحظ ان اغلب الانحرافات المعيارية تجاوزت (01) بقيم بسيطة مما يعني انه هناك تجانس بين إجابات العينة، ولكن التباين ليس بشكل كبير نتيجة وجود بعض الاختلافات الطفيفة في القيم الفردية والمتوسطات الحسابية، اما فيما يخص المتوسطات الحسابية لبعده رشاقة الاستشعار كانت كما يلي:

أعلى متوسط حسابي كان من نصيب العبارة الثانية التي تقيس متابعة الجامعة لجميع المتغيرات التي تحدث في المجال التكنولوجي بمتوسط حسابي (3,696) وبانحراف معياري (1,044) وهذا راجع لكون الجامعة تشهد تغييرات كبيرة في المجال التكنولوجي واهتمامها الكبير بالمجال الرقمي ويشير ذلك لدرجة كبيرة في استشعار التغيرات التكنولوجية، تليها العبارة الثالثة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي يساوي (3,164) وانحراف معياري (1,021) والتي تتعلق بقدرة الجامعة على متابعة التغيرات البيئية في بيئة عملها.

اما العبارة الأولى المتعلقة بتبني برامج تدريبية تهدف لتطوير مهارات الإدارية في تشخيص البيئة المحيطة فجاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,949) وبانحراف معياري (1,087)، ثم العبارة الخامسة المتعلقة بوجود نظام مراقبة قوي يتابع التغيرات المحيطة بشكل سريع وفعال بما فيها تقديم نظرة شاملة حول الجامعة وادائها والعمل على تحسينها بشكل دائم ومستمر الذي كان بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,816) وبانحراف (1,033)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الرابعة التي تهدف لقياس مدى اهتمام الجامعة باحتياجات الموظفين وقدرتها على تلبيتها بفاعلية بمتوسط حسابي (2,715) وانحراف معياري (1,053) أي بدرجة متوسطة وهذا راجع لكون الجامعة تهتم بتلبية بعض الاحتياجات وليس كلها.

فمن خلال كل ما سبق يمكن القول بأن الجامعة محل الدراسة تتابع التغيرات ولها رشاقة استشعار بدرجة متوسطة فهذا يشير لعدم اهتمامها بكل جوانب البيئة المحيطة لأن هناك بعض المجالات تحتاج لتطوير وتحسين مستمران.

ب. استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة اتخاذ القرار: الجدول الموالي يوضح استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة اتخاذ القرار كما يلي:

الجدول رقم (38): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة اتخاذ القرار

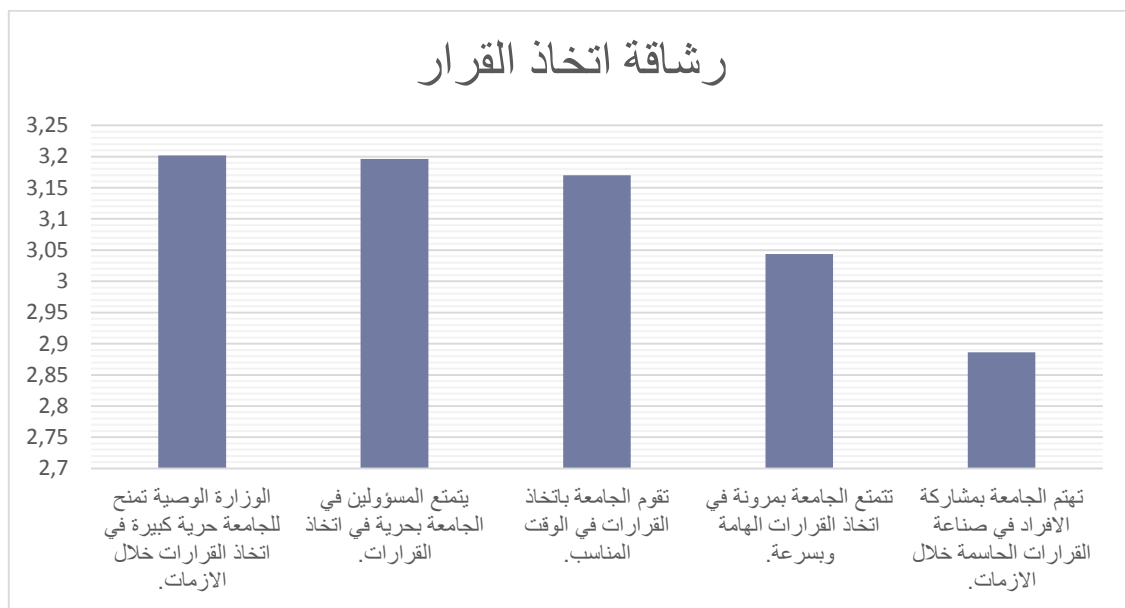
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
06	الوزارة الوصية تمنح للجامعة حرية كبيرة في اتخاذ القرارات خلال الازمات.	3,202	0,935	1	متوسط
07	يتمتع المسؤولين في الجامعة بحرية في اتخاذ القرارات.	3,196	1,073	2	متوسط
08	تقوم الجامعة باتخاذ القرارات في الوقت	3,170	1,023	3	متوسط

	المناسب.				
09	تتمتع الجامعة بمرونة في اتخاذ القرارات الهامة وبسرعة.	3,044	1,107	4	متوسط
10	تهتم الجامعة بمشاركة الافراد في صناعة القرارات الحاسمة خلال الازمات.	2,886	1,128	5	متوسط
	الاتجاه الكلي لبعد رشاقة اتخاذ القرار	3,099	0,783		متوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

الشكل الموالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد رشاقة اتخاذ القرار:

الشكل رقم (32): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة اتخاذ القرار



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

تأسيسا للبيانات الموضحة أعلاه في الجدول والشكل المتعلقة ببعد رشاقة اتخاذ القرار تشير

اغلب إجابات الإداريين للدرجة المتوسطة فقد حصل البعد على (3,099) وبانحراف بلغ (0,783)

مع وجود تقارب مناسب في إجابات عينة الدراسة كما ان العبارات حافظت على نفس الترتيب الذي

جاء في الاستبيان.

فالعبرة الأولى المتعلقة بالحرية التي تمنحها الوزارة الوصية في اتخاذ القرارات خلال الازمات حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3,202) وبانحراف معياري (0,935) أي بدرجة متوسطة وذلك يعود لكون الجامعة لها حرية نسبية في بعض الجوانب كونها تعود للوزارة الوصية في بعض الجزئيات الأخرى خاصة ان كل جامعات الوطن تخضع للتعليمات الوزارية، تليها العبارة الثانية التي تتعلق بحرية المسؤولين داخل الجامعة في اتخاذ القرارات بلغ المتوسط الحسابي (3,196) وبانحراف معياري (1,073) وهي درجة متوسطة تعكس وجود بعض الحرية في بعض الجوانب أي في حدود ما يسمح به القانون الى ان اغلب القرارات تعود لإدارة الجامعة على رأسها مدير الجامعة.

اما العبارة الثالثة التي تهدف للكشف على قدرة الجامعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب فكانت بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,170) اما انحرافها المعياري (1,023)، كما تشير إجابات العبارة الرابعة الى وجود درجة متوسطة في مرونة الجامعة في اتخاذ القرارات الهامة بسرعة بمتوسط حسابي (3,044) وانحراف معياري بلغ (1,107) وذلك لارتباط بعض القرارات بالجهات العليا فقد يأخذ ذلك بعض الوقت في الاستجابة الى انه وباحتكاكنا ببعض الإداريين أكدوا لنا بأن الجامعة تتحرك بشكر سريع عندما يكون هناك مشكل معين، اما في المرتبة الأخيرة نجد العبارة التي تتعلق بمشاركة الافراد في صناعة القرارات التي جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2,886) وانحراف معياري (1,128) ويفسر ذلك الباحث في وجود مركزية اتخاذ القرارات بالجامعة وان القرارات مازالت نوعا ما بطيئة مما يؤثر على سرعة الاستجابة.

4. استجابة عينة الدراسة لبعء الرشاقة الاستراتيجية: الجدول الموالي يوضح استجابة عينة

الدراسة لبعء الرشاقة الاستراتيجية كما يلي:

الجدول رقم (39): استجابة عينة الدراسة لبعء الرشاقة الاستراتيجية

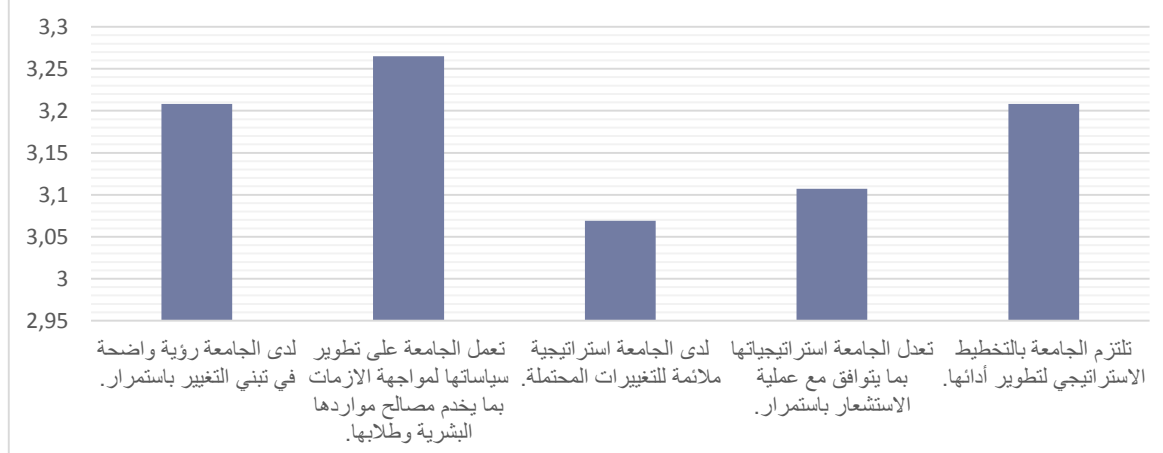
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
11	لدى الجامعة رؤية واضحة في تبني التغيير باستمرار .	3,208	0,951	2	متوسط
12	تعمل الجامعة على تطوير سياساتها لمواجهة الازمات بما يخدم مصالح مواردها البشرية وطلابها .	3,265	1,037	1	متوسط
13	لدى الجامعة استراتيجية ملائمة للتغيرات المحتملة.	3,069	0,938	5	متوسط
14	تعديل الجامعة استراتيجياتها بما يتوافق مع عملية الاستشعار باستمرار .	3,107	0,871	4	متوسط
15	تلتزم الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها .	3,208	0,977	3	متوسط
	الاتجاه الكلي لبعء الرشاقة الاستراتيجية	3,171	0,763		متوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

الشكل الموالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعء الرشاقة الاستراتيجية:

الشكل رقم (33): استجابة عينة الدراسة لبعء الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

انطلاقاً من العبارات أعلاه نلاحظ بأنه هناك تقارب كبير في متوسطات هذا البعد التي تتراوح بين (3,069 و 3,265) والانحرافات المعيارية التي تتراوح (0,871 و 1,037) أي وجود تباين واضح في آراء الإداريين حول هذا البعد الذي اخذ الدرجة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الرشاقة الاستراتيجية بالجامعة (3,171) وبانحراف معياري (0,763).

كما يتضح بأن العبارة (12) التي تتعلق بتطوير سياسات الجامعة لمواجهة الازمات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,265) وانحراف معياري (1,037)، كما تشاركت العبارة (11) المتعلقة بوجود رؤية بالجامعة لتبني التغيير باستمرار والعبارة (15) المتعلقة بوجود تخطيط استراتيجي لتطوير أداء الجامعة نفس المتوسط الحسابي (3,208) وانحراف معياري (0,951) و (0,977) على التوالي، اما في المرتبة الرابعة نجد العبارة (14) المتعلقة بعلاقة الاستشعار واستراتيجية الجامعة التي بلغ متوسطها الحسابي (3,107) وانحراف معياري (0,871)، وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة (13) المتعلقة بوجود استراتيجية ملائمة للتغيرات المحتملة في الجامعة بمتوسط حسابي (3,069) وانحراف معياري (0,938).

نتيجة لذلك يمكن القول بان الجامعة لديها استراتيجيات وخطط تمكنها من التكيف مع التغيرات الاستراتيجية لذلك، الا انها قد تجد بعض الصعوبات في التكيف مع التحديات الجديدة بسرعة وبشكل مرن وهذا راجع لوجود بعض العوامل التي قد تكون داخلية او خارجية تعرقل القدرة على تحقيق مختلف الأهداف الاستراتيجية بشكل كامل.

5. استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة التطبيق والممارسة: الجدول الموالي يوضح استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة التطبيق والممارسة كما يلي:

الجدول رقم (40): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة التطبيق والممارسة

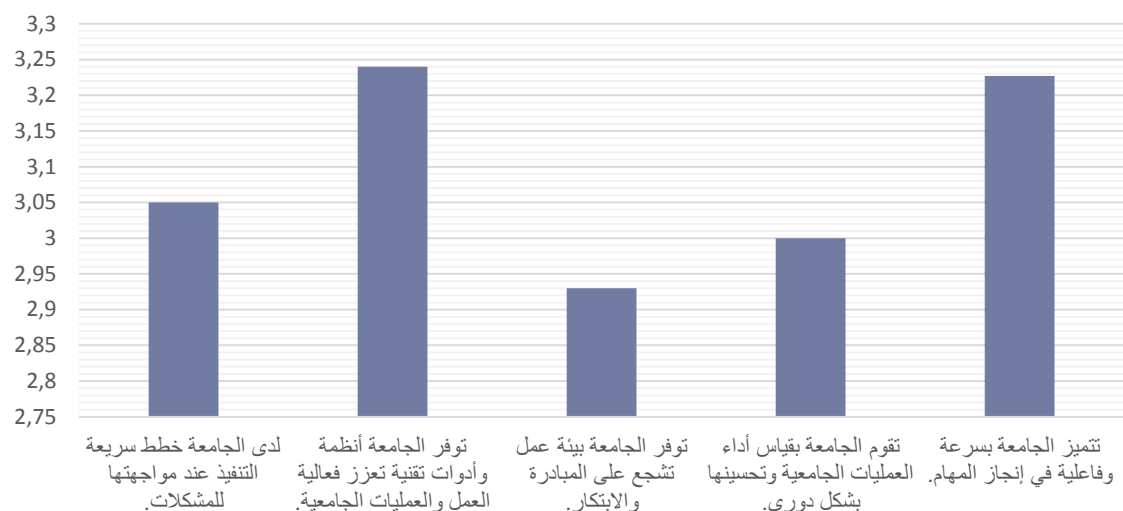
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
16	لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات.	3,050	0,995	3	متوسط
17	توفر الجامعة أنظمة وأدوات تقنية تعزز فعالية العمل والعمليات الجامعية.	3,240	1,043	1	متوسط
18	توفر الجامعة بيئة عمل تشجع على المبادرة والابتكار.	2,930	1,123	5	متوسط
19	تقوم الجامعة بقياس أداء العمليات الجامعية وتحسينها بشكل دوري.	3,000	1,003	4	متوسط
20	تتميز الجامعة بسرعة وفاعلية في إنجاز المهام.	3,227	0,880	2	متوسط
	الاتجاه الكلي لبعد رشاقة التطبيق والممارسة	3,089	0,809		متوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

الشكل الموالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد رشاقة التطبيق والممارسة:

الشكل رقم (34): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة التطبيق والممارسة

رشاقة التطبيق والممارسة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

تشير نتائج الجدول والشكل أعلاه الى وجود درجة متوسطة لبعد رشاقة التطبيق والممارسة وذلك بمتوسط حسابي (3,089) وانحراف معياري قدر ب(0,809)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (17) المتعلقة بتوفير الجامعة لمختلف الأنظمة والأدوات التقنية التي تعزز العمل والعمليات الجامعية بمتوسط حسابي قدر ب(3,240) وانحراف معياري (1,043)، تليها العبارة رقم (20) المتعلقة بسرعة الجامعة وفعاليتها في انجاز المهام بمتوسط حسابي (3,227) وبانحراف معياري (0,880) وهي قيمة تقيد في تقارب الإجابات حول هذه العبارة وهذا يشير الى انجاز المهام بشكل مقبول لكن قد تحتاج لبعض التعديلات لتعزيز أدائها وتحقيق نتائج افضل مستقبلا.

ثم نجد في المرتبة الثالثة العبارة رقم (16) المتعلقة بوجود خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات بمتوسط حسابي (3,050) وانحراف معياري (0,995) مما يعني انه يوجد تقارب في الآراء، ثم جاء ترتيب العبارتين (19) التي تتعلق بقياس أداء الجامعة من اجل تحسين

العمليات بشكل دوري والعبارة (18) في المرتبة الأخيرة المتعلقة بتوفير بيئة العمل التي تشجع على المبادرة والابتكار بمتوسطات حسابية (3,000 و 2,930) وبانحراف معياري (1,003 و 1,123) على التوالي وذلك راجع لكون كل الممارسات الإدارية تتعلق بالقوانين والتي لا يجب الخروج عنها مما يجعل رقابة التطبيق والممارسة تكون محدودة ومتوسطة، ومن جهة أخرى الجامعة محل الدراسة تعمل دائما على ادخال تحسينات ولو بشكل بطيء.

6. استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة القدرة على التعلم: الجدول الموالي يوضح استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة القدرة على التعلم كما يلي:

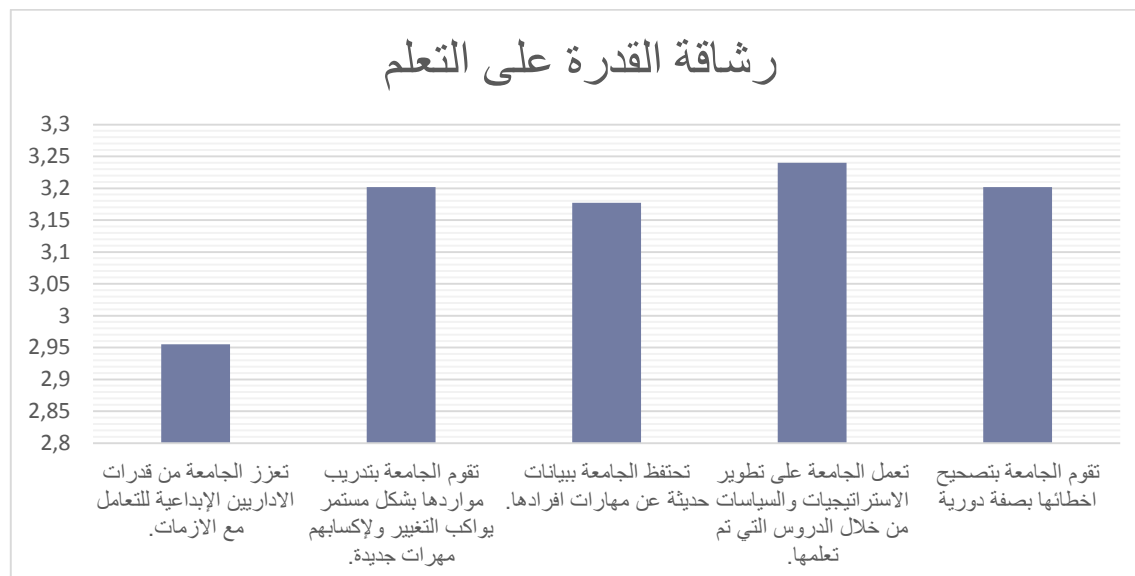
الجدول رقم (41): استجابة عينة الدراسة لبعد رقابة القدرة على التعلم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
21	تعزز الجامعة من قدرات الاداريين الإبداعية للتعامل مع الازمات.	2,955	0,979	5	متوسط
22	تقوم الجامعة بتدريب مواردها بشكل مستمر يواكب التغيير ولإكسابهم مهارات جديدة.	3,202	1,063	3	متوسط
23	تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارات افرادها.	3,177	0,913	4	متوسط
24	تعمل الجامعة على تطوير الاستراتيجيات والسياسات من خلال الدروس التي تم تعلمها.	3,240	0,862	1	متوسط
25	تقوم الجامعة بتصحيح اخطائها بصفة دورية	3,202	0,975	2	متوسط
	الاتجاه الكلي لبعد رقابة القدرة على التعلم	3,155	0,751		متوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

والشكل الموالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد رشاقة القدرة على التعلم:

الشكل رقم (35): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة القدرة على التعلم



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الSPSS

من الملاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه ان درجة تطبيق بعد رشاقة القدرة على التعلم بالجامعة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة وهذا حسب المتوسط الحسابي العام للبعد الذي قدر ب (3,155) وانحراف معياري (0,751) وهي درجة تشير لتقارب إجابات الافراد، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (24) التي تتعلق بتطوير السياسات والاستراتيجيات من خلال الدروس التي تم تعلمها بمتوسط حسابي (3,240) وبانحراف معياري (0,862).

بالنسبة إلى العبارتين (25) المتعلقة بتصحيح الأخطاء بشكل دوري والعبارة (22) المتعلقة بوجود تدريبات بشكل مستمر لتعلم مهارات جديدة تساوى متوسطهما الحسابي وقدر ب (3,202)

وهي قيمة تشير للدرجة المتوسطة كما تم الاستناد لترتيبها على اقل قيمة للانحراف المعياري التي تشير لتقارب الإجابات أكثر حيث كانت قيمة (0,975 و 1,063) على التوالي.

فيما يتعلق بالعبارة (23) فجاءت في المرتبة الرابعة والمتعلقة بالتركيز على جمع المعلومات والبيانات لتقييم القدرات وتحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون للتطوير والتي بلغ متوسطها الحسابي قيمة (3,177) وهي قيمة متوسطة وانحراف معياري (0,913) الذي يعكس وجود تقارب في الآراء، أما المرتبة الأخيرة كانت من نصيب العبارة (21) المتعلقة بالتقاني في تعزيز القدرات الإبداعية للإداريين لتحسين استعدادهم للتعامل مع الأزمات والذي قدر متوسطها الحسابي ب (2,955) وانحراف معياري (0,979).

وعليه يمكن القول بأن الجامعة محل الدراسة تستفيد من تجاربها السابقة بشكل متوسط ويمكن تطوير هذه الدرجة من خلال العمل على إيجاد طرق جديدة للاستفادة من قدراتها وقدرات أفرادها ومهاراتهم، بالإضافة الى ضرورة تصحيح الأخطاء والاستفادة من تجارب الآخرين.

7. استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات: الجدول الموالي يوضح استجابة

عينة الدراسة لبعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات كما يلي:

الجدول رقم (42): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات

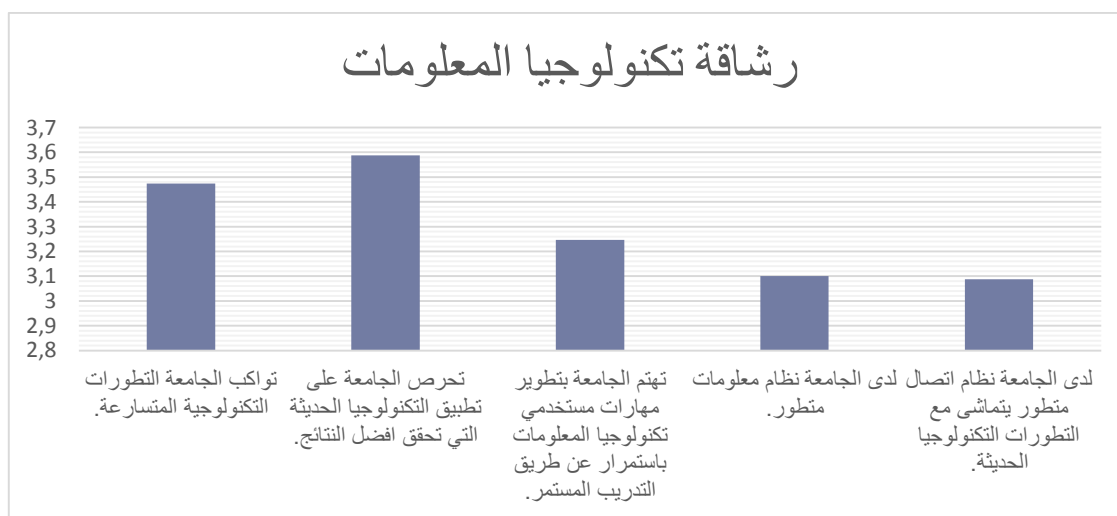
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
26	تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية المتسارعة.	3,474	0,988	2	متوسط
27	تحرص الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تحقق افضل النتائج.	3,588	0,945	1	متوسط

متوسط	3	1,038	3,246	28	تهتم الجامعة بتطوير مهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات باستمرار عن طريق التدريب المستمر.
متوسط	4	1,029	3,101	29	لدى الجامعة نظام معلومات متطور.
متوسط	5	1,011	3,088	30	لدى الجامعة نظام اتصال متطور يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.
متوسط		0,829	3,299		الاتجاه الكلي لبعد رشاقة تكنولوجيا م

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الSPSS

الشكل الموالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول بعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات:

الشكل رقم (36): استجابة عينة الدراسة لبعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الSPSS

يظهر من الجدول والشكل أعلاه بأن المتوسط العام لبعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات بلغ

(3,299) وانحراف معياري (0,829) أي بدرجة تقيم متوسطة، كما ان المتوسطات في هذا البعد

تراوحت بين (3,588 و 3,088) اما الانحرافات فكانت تتراوح بين (0,945 و 1,038)، حيث

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (27) المتعلقة بحرص الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الحديثة

التي تحقق افضل النتائج بمتوسط حسابي (3,588) وهي قيمة قريبة للدرجة الكبيرة وهذا راجع لكون الجامعات الجزائرية والجامعة محل الدراسة تشهد تغييرات كبيرة في المجال التكنولوجي خاصة ان اغلب العمليات الإدارية من تسجيلات وغيرها أصبحت تعتمد على الجوانب التكنولوجية كمنصة (PROGRES) وغيرها بانحراف معياري يشير الى تقارب الإجابات قدر ب (0,945).

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (26) التي تشير لمواكبة الجامعة لمختلف التطورات التكنولوجية المتسارعة بمتوسط حسابي (3,474) وهي درجة متوسطة قريبة للدرجة المرتفعة مما يشير لاهتمام الجامعة بكل الجوانب التكنولوجية وبانحراف معياري (0,988) يعكس ذلك لتقارب الإجابات، اما المرتبة الثالثة فحققتها العبارة رقم (28) التي تقيد في التعرف على مساهمة الجامعة في تطوير مهارات افرادها في استخدام التكنولوجيا في عملها عن طريق التدريب بشكل مستمر بمتوسط حسابي (3,246) وانحراف معياري (1,038) وذلك لوجود دورات تدريبية في المجال التكنولوجي تمكن الافراد من استخدام التكنولوجيا في أعمالهم خاصة في ظل الاهتمام الكبير بهذا المجال الذي اظهرته الوزارة الوصية.

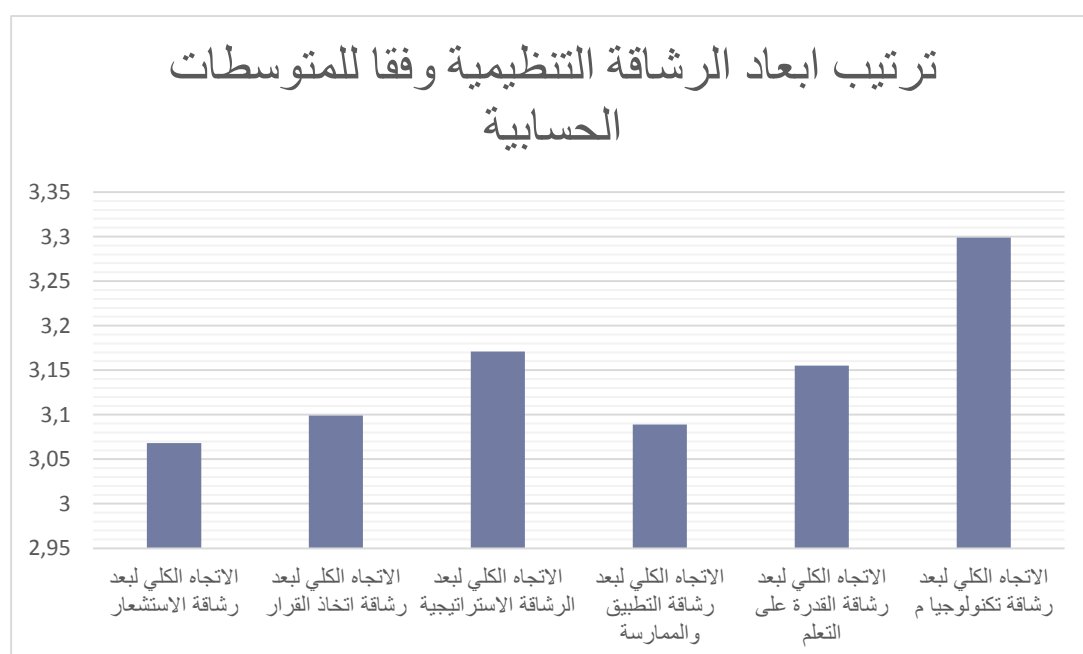
في الموقع ما قبل الأخيرة نجد العبارة رقم (29) المتعلقة بوجود نظام معلومات متطور بالجامعة بمتوسط حسابي (3,101) وانحراف معياري قدر ب (1,029) حيث ان أنظمة المعلومات في الجامعة تشهد تطورات بشكل مستمر خاصة في ظل الاهتمام بالعمل عن بعد ونفس الامر بالنسبة للعبارة الموالية المتعلقة بالعبارة رقم (30) التي تعبر عن وجود نظام اتصال متطور يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي قدر ب (3,088) وانحراف معياري (1,011) حيث يمكن القول بان الجامعة محل الدراسة تهتم كثيرا بهذا البعد نظرا لأهميته في تطوير الجامعة والعمليات الإدارية وتحسين الأداء إضافة لربح الوقت وتحقيق افضل النتائج، وفيما

يلي شكل يوضح مختلف المتوسطات الحسابية الكلية لأبعاد محور الرقابة التنظيمية قصد معرفة البعد الذي يحتل أهمية بالغة بالنسبة للجامعة محل الدراسة.

8. ترتيب كل ابعاد الرقابة التنظيمية وفقا للمتوسطات الحسابية: الجدول الموالي يوضح

خلاصة ترتيب ابعاد الرقابة التنظيمية وفقا للمتوسطات الحسابية كما يلي:

الشكل رقم (37): ترتيب كل ابعاد الرقابة التنظيمية وفقا للمتوسطات الحسابية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

انطلاقا من الشكل أعلاه نلاحظ بأن بعد رقابة تكنولوجيا المعلومات احتل المرتبة الأولى نظرا للتوجه الحالي المتمثل في رقمنة الجامعة وهذا ما ينعكس على مدى اهتمام الجامعة بالجوانب التكنولوجية في الوقت الحالي، يليه بعد الرقابة الاستراتيجية باعتبارها عامل مهم لوضع الخطط وقدرتها على تحقيق التكيف خاصة انها مرتبطة بعدة جوانب كالابتكار والتكنولوجيا، يليها بعد القدرة على التعلم من خلال تطوير المهارات والمعارف واستخدام الخبرات في تحسين الأداء مع

التعلم من الأخطاء والتجارب، ثم نجد تقارب في قيم المتوسطات المتعلقة بالأبعاد الثلاثة المتبقية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) وهذا ما يشير لوجود تباين الجامعة في تبني ابعاد الرشاقة التنظيمية، وهو من النقاط التي يجب ان تلتفت اليها إدارة الجامعة.

ثانيا: تحليل استجابات الدراسة لمحور إدارة الازمات: نتطرق من خلال هذا الجزء إلى تحليل استجابات مفردات عينة الدراسة والجوانب الإحصائية الوصفية المتعلقة بمتغير إدارة الازمات وابعادها الثلاثة (مرحلة ما قبل الازمة، مرحلة أثناء الازمة، مرحلة ما بعد الازمة) وذلك عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية إضافة للانحرافات المعيارية من اجل وصف إجابات الإداريين ذوي المناصب العليا بالجامعة محل الدراسة قصد التعرف على واقع إدارة الازمات في جامعة خميس مليانة كما يلي:

1. استجابة عينة الدراسة لبعء مرحلة ما قبل الازمة: الجدول والشكل المواليان يوضحان استجابة عينة الدراسة لبعء مرحلة ما قبل الازمة كما يلي:

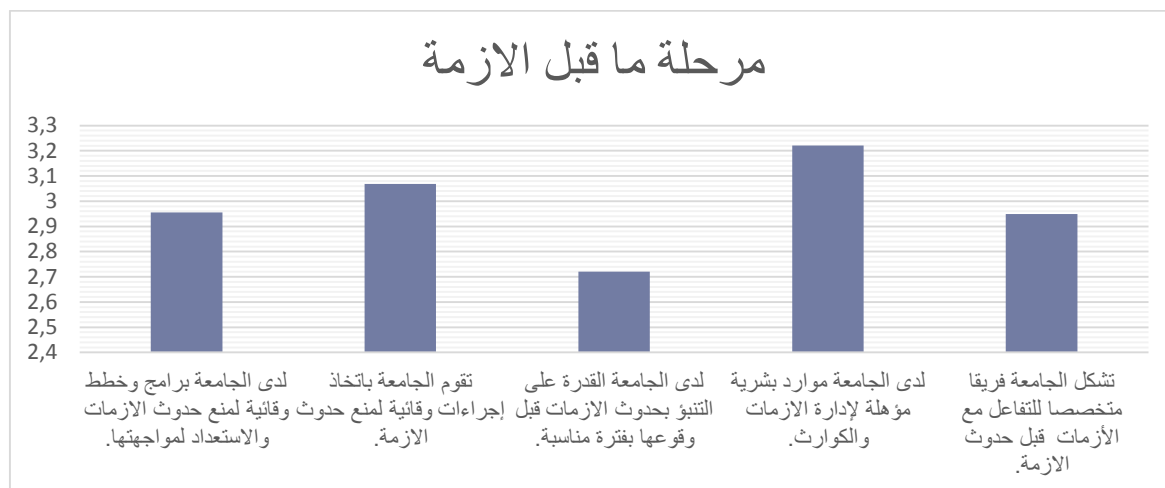
الجدول رقم (43): استجابة عينة الدراسة لمرحة ما قبل الازمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
31	لدى الجامعة برامج وخطط وقائية لمنع حدوث الازمات والاستعداد لمواجهتها.	2,955	0,905	3	متوسط
32	تقوم الجامعة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الازمة.	3,069	0,958	2	متوسط
33	لدى الجامعة القدرة على التنبؤ بحدوث الازمات قبل وقوعها بفترة مناسبة.	2,721	0,922	5	متوسط
34	لدى الجامعة موارد بشرية مؤهلة لإدارة الازمات والكوارث.	3,221	1,056	1	متوسط

متوسط	4	1,033	2,949	تشكل الجامعة فريقاً متخصصاً للتفاعل مع الأزمات قبل حدوث الأزمة.	35
متوسط		0,809	2,983	الاتجاه الكلي لمرحلة ما قبل الأزمة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

الشكل رقم (38): استجابة عينة الدراسة لمرحلة ما قبل الأزمة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لبعدها مرحلة ما قبل الأزمة بلغ (2,983) بدرجة تقييم متوسطة، وبانحراف معياري (0,809) ويظهر ذلك مدى تقارب إجابات واءاء المبحوثين، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين (2,721 و 3,221)، وجاءت في المرتبة العبارة رقم (34) المتعلقة بوجود موارد بشرية بالجمعة مؤهلة وذات خبرة كبيرة لإدارة الأزمات والكوارث، تليها العبارة رقم (32) التي تهدف لاختبار وجود الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة بمتوسط حسابي (3,069) وبانحراف معياري قدر ب (0,958) ويعكس ذلك وجود نوع من الجاهزية والاستعداد للتصدي لبعض الأزمات خاصة المتكررة منها، لكن تبقى الإجراءات الوقائية محدودة نوعاً ما.

في المرتبة الثالثة نجد العبارة رقم (31) التي تهدف للتعرف على وجود برامج وخطط وقائية لمنع حدوث الازمات والاستعداد لها وهي عبارة مكمل للعبارة السابقة بحيث بلغ متوسطها الحسابي (2,955) وهي قيمة تعكس الدرجة المتوسطة وتؤكد صحة العبارة السابقة، اما العبارة رقم (35) المتعلقة بتشكيل فريقا متخصصا للتفاعل مع الازمات قبل حدوثها فبلغ متوسطها الحسابي (2,949) وبانحراف معياري (1,033) وهي قيمة تعكس اختلاف اراء العينة حول هذه العبارة خاصة ان فرق إدارة الازمات يتم تشكيلها بعد ظهور الازمة في الجامعة.

اما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب العبارة رقم (33) المتعلقة بقدرة الجامعة محل الدراسة على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (2,721) وهي قيمة تعكس الدرجة المتوسطة أي انه هناك محدودية في التنبؤ بكل أنواع الازمات خاصة انه لا يوجد فريق دائم متابع لكل الاحداث بشكل تفصيلي.

2. استجابة عينة الدراسة لبعء مرحلة أثناء الازمة: الجدول الموالي يوضح استجابة عينة الدراسة لبعء مرحلة أثناء الازمة كما يلي:

الجدول رقم (44): استجابة عينة الدراسة لمرحلة أثناء الازمة

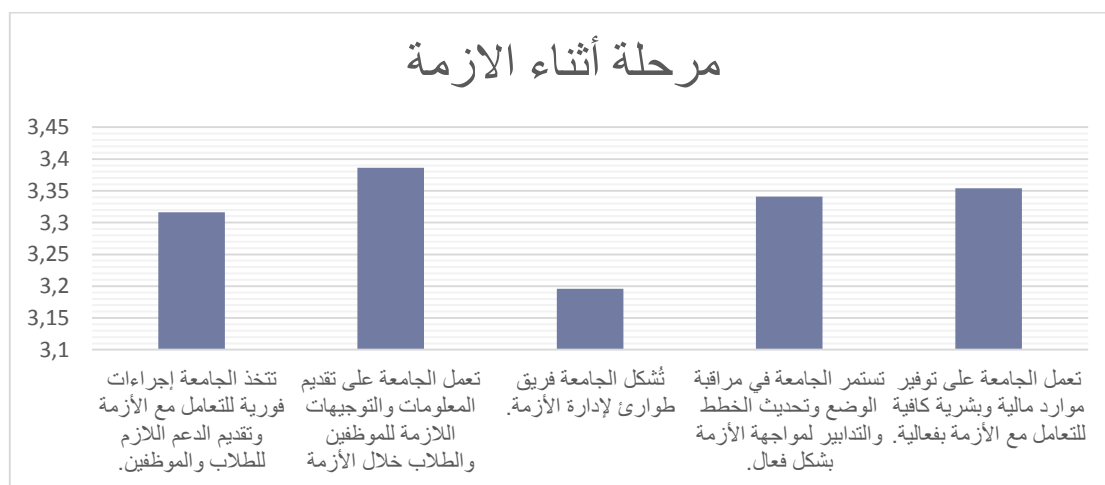
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
36	تتخذ الجامعة إجراءات فورية للتعامل مع الأزمة وتقديم الدعم اللازم للطلاب والموظفين.	3,316	1,022	4	متوسط
37	تعمل الجامعة على تقديم المعلومات والتوجيهات اللازمة للموظفين والطلاب خلال الأزمة	3,386	1,001	1	متوسط
38	تُشكل الجامعة فريق طوارئ لإدارة	3,196	0,973	5	متوسط

الأزمة.				
39	تستمر الجامعة في مراقبة الوضع وتحديث الخطط والتدابير لمواجهة الأزمة بشكل فعال.	3,341	0,908	3
40	تعمل الجامعة على توفير موارد مالية وبشرية كافية للتعامل مع الأزمة بفعالية.	3,354	0,964	2
	الاتجاه الكلي لمرحلة أثناء الازمة	3,318	0,834	متوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

الشكل الموالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول مرحلة أثناء الازمة:

الشكل رقم (39): استجابة عينة الدراسة لمرحلة أثناء الازمة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لبعد مرحلة اثناء الازمة بلغ (3,318) بدرجة تقييم متوسطة قريبة للدرجة العالية، وبانحراف معياري (0,834) ويظهر ذلك مدى تقارب إجابات وراء المبحوثين، حيث تراوحت متوسطات هذا البعد بين (3,196 و 3,386)، وجاءت في المرتبة العبارة رقم (37) المتعلقة بتقديم الجامعة للمعلومات والتوجيهات اللازمة

للموظفين والطلاب خلال الازمة بمتوسط حسابي (3,386) وانحراف معياري (1,001)، تليها العبارة رقم (40) التي تهدف لمعرفة اذا الجامعة توفر كل الموارد المالية والبشرية الكافية للتعامل مع الازمة بمتوسط حسابي (3,354) وبانحراف معياري قدر ب (0,994) ويعكس ذلك مدى اهتمام الجامعة بالأزمة بعد حدوثها من خلال تسخير الموارد اللازمة للتصدي لها مثل في حالة الازمة الصحية كورونا.

في الترتيب الثالث نجد العبارة رقم (39) التي تهدف للتعرف على اذا كانت الجامعة تقوم بمراقبة الوضع باستمرار وتحديث الخطط والتدابير لمواجهة الازمة بشكل فعال بحيث بلغ متوسطها الحسابي (3,341) وهي قيمة تعكس الدرجة المتوسطة وهي قريبة للدرجة الكبيرة وتؤكد صحة العبارة السابقة بحيث الجامعة تسعى لتحقيق القضاء على الازمة بمجرد ظهورها، اما العبارة رقم (36) المتعلقة بتقديم الدعم اللازم واتخاذ إجراءات فورية للتعامل مع الازمة فبلغ متوسطها الحسابي (3,316) وبانحراف معياري (1,022).

اما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب العبارة رقم (38) المتعلقة بتشكيل فريق طوارئ لإدارة الازمة اثناء حدوثها حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (3,196) وهي قيمة تعكس الدرجة المتوسطة أي ان الجامعة تقوم بتشكيل فرق مختلفة لإدارة الازمات بشكل مؤقت متخصصة في إدارة نوع معين من الازمات وهذا ما أكدته عدة اداريين ومنه يمكن القول بأن الجامعة تركز بشكل كبير على هذه المرحلة باعتبارها مرحلة حاسمة في القضاء على الازمات.

3. استجابة عينة الدراسة لبعد مرحلة ما بعد الأزمة: الجدول الموالي يوضح استجابة عينة الدراسة لبعد مرحلة ما بعد الأزمة كما يلي:

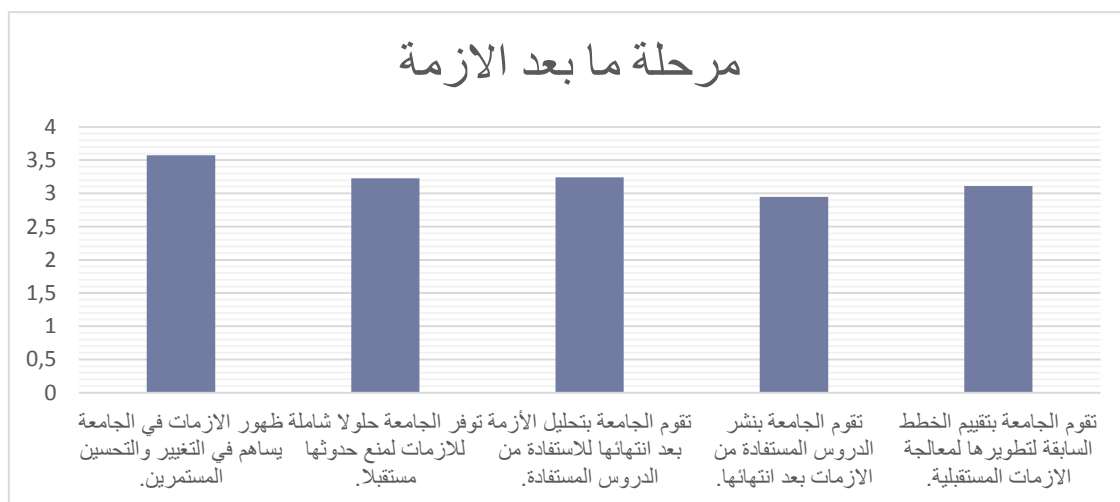
الجدول رقم (45): استجابة عينة الدراسة لمرحلة ما بعد الازمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
41	ظهور الازمات في الجامعة يساهم في التغيير والتحسين المستمرين.	3,575	0,890	1	متوسط
42	توفر الجامعة حلولاً شاملة للازمات لمنع حدوثها مستقبلاً.	3,227	0,887	2	متوسط
43	تقوم الجامعة بتحليل الأزمة بعد انتهائها للاستفادة من الدروس المستفادة.	3,240	0,898	3	متوسط
44	تقوم الجامعة بنشر الدروس المستفادة من الازمات بعد انتهائها.	2,949	0,956	5	متوسط
45	تقوم الجامعة بتقييم الخطط السابقة لتطويرها لمعالجة الازمات المستقبلية.	3,113	1,003	4	متوسط
	الاتجاه الكلي لمرحلة ما بعد الازمة	3,220	0,730		متوسط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

الشكل الموالي يوضح استجابات عينة الدراسة حول مرحلة ما بعد الازمة:

الشكل رقم (40): استجابة عينة الدراسة لمرحلة ما بعد الازمة



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يظهر من الجدول والشكل أعلاه بأن المتوسط العام لرحلة ما بعد الازمة بلغ (3,220) وانحراف معياري (0,730) أي بدرجة تقييم متوسطة قريبة للدرجة العليا، كما ان المتوسطات في هذا البعد تراوحت بين (2,949 و 3,575) اما الانحرافات فكانت تتراوح بين (0,887 و 1,003)، حيث حافظت العبارة (41) على رتبتها والتي تتعلق بأهمية ظهور الازمات في تحقيق التحسين والتغيير بمتوسط حسابي (3,575) وهي قيمة قريبة للدرجة الكبيرة وهذا راجع لكون الازمة في الكثير من الأحيان تسهم في تعلم دروس مهمة وتساعد على التطوير مثل الاهتمام الكبير بالجانب التكنولوجي الذي جاء بعد ازمة كورونا وبانحراف معياري يشير الى تقارب الإجابات قدر ب (0,890).

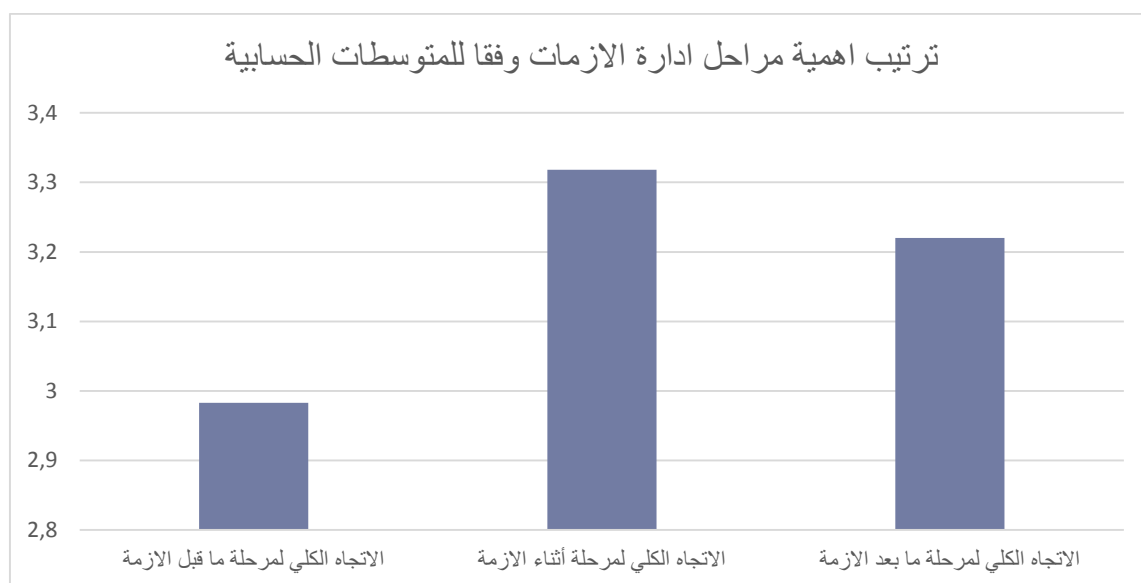
في المركز الثاني نجد العبارة رقم (42) التي تتعلق بتوفير حلول شاملة من قبل الجامعة للازمات التي حدثت من اجل منع حدوثها مرة اخرى بمتوسط حسابي (3,227) وهي درجة متوسطة قريبة للدرجة المرتفعة وبانحراف معياري (0,887) مما يشير لتقارب الإجابات، اما المرتبة الثالثة فحققتها العبارة رقم (43) التي تفيد في التعرف على تحليل الجامعة للازمة والحرص على الاستفادة من الدروس المستفادة من قبل الازمة بمتوسط حسابي (3,240) وانحراف معياري (0,898) وهذا ما يؤكد العبارات السابقة، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة نجد العبارة رقم (45) المتعلقة بتقييم الخطط السابقة وتطويرها من قبل الجامعة لمعالجة الازمات المستقبلية بمتوسط حسابي (3,113) وانحراف معياري قدر ب (1,003) حيث ان إعادة تقييم الخطط يمثل احد اهم جوانب تحقيق الدروس المستفادة.

اما في المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم (44) التي تعبر عن نشر الدروس المستفادة من الازمات بعد انتهائها بمتوسط حسابي قدر ب (2,949) وانحراف معياري (0,956) مما يعني ان الجامعة لا تستفيد من كل الدروس المتوصل اليها في مرحلة ما بعد الازمة.

4. ترتيب كل ابعاد إدارة الأزمات وفقا للمتوسطات الحسابية: يوضح الشكل الموالي مختلف المتوسطات الحسابية الكلية لأبعاد محور إدارة الازمات قصد معرفة المراحل التي تحتل أهمية بالغة بالنسبة للجامعة محل الدراسة.

الشكل رقم (41): ترتيب أهمية مراحل إدارة الازمات حسب اراء عينة الدراسة ووفقا للمتوسطات

الحسابية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

انطلاقا من الشكل أعلاه يمكن الإستنتاج بأن الجامعة محل الدراسة تهتم بشكل كبير بإدارة الازمة اثناء وقوعها والتحرك للحد منها وهذا ما أكده افراد عينة الدراسة، تليها مرحلة ما بعد الازمة التي تعتبر المرحلة التي تظهر جانب التعلم والذي يظهر من خلال الإجراءات التحسينية كالاهتمام

الكبير بمختلف الجوانب التكنولوجية بعد اخر ازمة شهدها هذا القطاع وهي ازمة كورونا، الى انه تأتي مرحلة ما قبل الازمة في المرتبة الأخيرة وهذا يعكس عدم الاهتمام الكبير بهذه المرحلة والناجم بشكل كبير عن عدم توفير الشروط الأساسية لها كتشكيل خلية ازمة دائمة تتابع مختلف التغيرات واكتشاف الانذارات المبكرة والتي تكون احد اهم عوامل ظهور الازمات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة

من اجل الوصول الى نتائج الدراسة تم تطبيق على البيانات والمعلومات المتوصل اليها مجموعة من الاختبارات من اجل التأكد من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها، حيث تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان براون، اختبارات الفروق والتباين، إضافة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وفيما يأتي سنعرض نتائج الاختبارات بشكلها المفصل المتعلقة بتحديد العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة الازمات، وتحديد أثر المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) بأبعاده على المتغير التابع (إدارة الازمات) إضافة لاختبار فرضية الفروق ومحاولة تفسير النتائج التي تم التوصل اليها.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: يمكن التفصيل في هذه الفرضية وفقاً لما يأتي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يختلف مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة خميس مليانة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0,05.
- الفرضية البديلة الأولى (H_1): مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة خميس مليانة مرتفع عند مستوى دلالة 0,05.
- الفرضية البديلة الثانية (H_2): مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة خميس مليانة منخفض عند مستوى دلالة 0,05.

بهدف اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لعينة واحدة. والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (46): نتيجة اختبار t لعينة واحدة لمحور الرشاقة التنظيمية

ت	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية
2,787	0,006	0,05	3	3,148	0,666	157

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول اعلاه بان المتوسط الحسابي الفرضي قدر ب (3) بينما المتوسط الحسابي فقدر ب (3,146) اضافة لقيمة الاختبار الاحصائي (t) كانت تساوي (2,787) وهي قيمة موجبة تشير لقيمة أكبر من المتوسط الفرضي، كما ان قيمة الدلالة المعنوية (Sig) هي (0,006) أقل من مستوى الدلالة (0,05)، فانطلاقاً من النتائج المبينة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل الأول (H1)، حيث نستنتج بان مستوى الرشاقة التنظيمية في جامعة الجليلي بونعامة مرتفع نسبياً فقد يؤثر ذلك على كفاءة وفاعلية العمليات الرشيقة بالجامعة نتيجة عدم تفعيل كل متطلبات الرشاقة التنظيمية وابعادها المختلفة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: يمكن التفصيل في هذه الفرضية وفقاً لما يأتي:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يختلف مستوى تطبيق إدارة الازمات في جامعة خميس مليانة عن المتوسط عند مستوى دلالة 0,05.
- الفرضية البديلة (H1): مستوى تطبيق إدارة الازمات في جامعة خميس مليانة مرتفع عند مستوى دلالة 0,05.

- **الفرضية البديلة الثانية (H2):** مستوى تطبيق إدارة الازمات في جامعة خميس مليانة منخفض عند مستوى دلالة 0,05.

بنفس الطريقة السابقة من اجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام t لعينة واحدة. والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (47): نتيجة اختبار t لعينة واحدة لمحور إدارة الازمات

t	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية
3,057	0,003	0,05	3	3,174	0,718	157

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الSPSS

يتضح من الجدول اعلاه بان المتوسط الحسابي الفرضي قدر ب (3) بينما المتوسط الحسابي فقدر ب (3,174) اضافة لقيمة الاختبار الاحصائي (t) كانت تساوي (3,057) وهي قيمة موجبة تشير لقيمة أكبر من المتوسط الفرضي، كما ان قيمة الدلالة المعنوية (Sig) هي (0,003) أقل من مستوى الدلالة (0,05)، فانطلاقا من النتائج المبينة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل الأول (H1)، حيث نستنتج بان مستوى تطبيق إدارة الازمات في جامعة الجيلالي بونعامة مرتفع نسبيا فقد يؤثر ذلك على كفاءة وفاعلية الجامعة في إدارة الازمات دون ان يكون ذلك بشكل كبير لأنه لم يتم تفعيل كل متطلبات إدارة الازمات.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: يمكن التفصيل في هذه الفرضية وفقا لما يأتي:

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق

والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) وإدارة الازمات بمراحلها المختلفة (ما قبل الازمة، اثناء الازمة، ما بعد الازمة) عند مستوى دلالة (0,01).

- **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) وإدارة الازمات بمراحلها المختلفة (ما قبل الازمة، اثناء الازمة، ما بعد الازمة) عند مستوى دلالة (0,01).

من اجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الستة والمتغير التابع بأبعاده الثلاثة في الجامعة محل الدراسة، سنقوم باستخدام اختبار الارتباط (Spearman) الذي يعتبر أحد المعاملات الرتبية التي تستخدم في البحوث الكيفية، باعتباره أحد الاختبارات الأنسب لدراسنا وللدراسات المشابهة لها وتحليله مبني على المجال $[-1; +1]$ فكلما كانت النتيجة أقرب لل $(+1)$ كلما كانت النتيجة تعكس وجود علاقة قوية إيجابية بين المتغيرات. والجدول الموالي يوضح قيم معامل الارتباط وما يشير اليه من اجل تسهيل عملية الحكم على النتائج كما يلي:

الجدول رقم (48): تفسير قيم معامل الارتباط

الترقيم	قيم معامل الارتباط r	تفسير العلاقة الارتباطية
01	$r = 0$	لا توجد علاقة ارتباطية
02	$r = \pm 1$	علاقة تامة موجبة او سالبة
03	$[0,00 ; 0,30]$	علاقة ضعيفة موجبة او سالبة
04	$[0,31 ; 0,70]$	علاقة قوية موجبة أو سالبة
05	$[0,71 ; 0,99]$	علاقة قوية جدا موجبة او سالبة

Source : Saunders M, Lewis P &Thornhill, Research methods for business students, 5thed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England, 2009, P459.

والنتيجة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (49): معاملات الارتباط بين الرقابة التنظيمية وإدارة الالتزامات

إدارة الالتزامات		ما قبل الالتزام		أثناء الالتزام		ما بعد الالتزام		المتغير التابع
الرقابة التنظيمية		المتغير التابع	المتغير الاستقلالي	المتغير التابع	المتغير الاستقلالي	المتغير التابع	المتغير الاستقلالي	المتغير التابع
رقابة الاستشعار		0,000	0,583**	0,000	0,592**	0,000	0,577**	0,641**
رقابة اتخاذ القرار		0,000	0,664**	0,000	0,649**	0,000	0,480**	0,670**
الرقابة الاستراتيجية		0,000	0,632**	0,000	0,692**	0,000	0,690**	0,739**
رقابة التطبيق والممارسة		0,000	0,711**	0,000	0,741**	0,000	0,678**	0,791**
رقابة القدرة على التعلم		0,000	0,606**	0,000	0,697**	0,000	0,676**	0,741**
رقابة تكنولوجيا المعلومات		0,000	0,626**	0,000	0,680**	0,000	0,664**	0,732**
المتغير		0,000	0,747**	0,000	0,795**	0,000	0,747**	0,848**

								المستقل
** مستوى الدلالة (0,01)								

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الSPSS

بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة الازمات) وفي مراحلها الثلاثة ذات دلالة معنوية بلغت قيمتها ($0,848^{**}$) والتي تشير لوجود علاقة طردية قوية جدا ايجابية بين المتغيرين عند مستوى دلالة (0,01)، وبناء على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان كل ما كانت الجامعة مهتمة أكثر بالرشاقة التنظيمية كل ما زادت فاعلية ونجاح إدارة الازمات.
- وجود علاقة طردية قوية إيجابية بين رشاقة الاستشعار وإدارة الازمات، إضافة لمختلف مراحلها وقيمتها محصورة بين ($0,577^{**}$ و $0,641^{**}$) عند مستوى دلالة (0,01).
- حققت العلاقة بين بعد رشاقة اتخاذ القرار والمتغير التابع (إدارة الازمات) ومراحلها المختلفة مستوى قوي من الارتباط الإيجابي التي تراوحت بين (0,480 و 0,670) عند مستوى دلالة (0,01).
- وجود علاقة قوية إيجابية بين الرشاقة الاستراتيجية ومختلف مراحل إدارة الازمات تراوحت قيمها بين (0,632 و 0,692) عند مستوى دلالة (0,01)، اما بالنسبة للبعد وعلاقته بالمتغير ككل كانت جد قوية قدرت ب(0,739).
- وجود علاقة قوية جدا بين رشاقة الممارسة والتطبيق وإدارة الازمات، ومرحلة ما قبل واثناء الازمة وقدرت ب (0,711 و 0,791) عند مستوى دلالة (0,01)، بينما كانت قيمة العلاقة بين البعد ومرحلة بعد الازمة (0,690) تشير للعلاقة القوية.

- وجود علاقة ارتباط قوية موجبة معنوية بين رشاقة القدرة على التعلم مع كل مراحل إدارة الازمات وكانت محصورة بين (0,606 و 0,697) بينما كانت العلاقة قوية جدا مع المتغير التابع ككل، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,741) عند مستوى دلالة (0,01).
 - وجود علاقة ارتباط قوية موجبة معنوية بين رشاقة تكنولوجيا المعلومات مع كل مراحل إدارة الازمات وكانت محصورة بين (0,626 و 0,680) بينما كانت العلاقة قوية جدا مع المتغير التابع ككل، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,732) عند مستوى دلالة (0,01).
 - ان العلاقة بين المتغير المستقل ككل مع كل مراحل إدارة الازمات المتعلقة بالمتغير التابع كانت قوية جدا حيث كانت القيم تتراوح بين (0,747 و 0,795).
- وعليه من خلال هذه المعطيات يمكن القول بأن ابعاد الرشاقة التنظيمية ترتبط بشكل موثوق بإدارة الازمات في الجامعة، حيث تسهم في تطوير أداءها مما يزيد من فرص فاعلية إدارة الازمات ونجاحها والتعامل مع مختلف التحديات والتطورات في البيئة المحيطة أي ان الجامعة عندما تتميز بالرشاقة التنظيمية تصبح متميزة تكنولوجيا، استراتيجيا وتطبيقيا وذلك يعزز من مكانتها كمؤسسة تعليمية متميزة ومستدامة.
- بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ونستنتج بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية جدا ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) وإدارة الازمات بمراحلها المختلفة (ما قبل الازمة، اثناء الازمة، ما بعد الازمة) عند مستوى دلالة (0,01).

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة: يمكن التفصيل في هذه الفرضية وفقا لما يأتي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الازمات) في جامعة خميس مليانة.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الازمات) في جامعة خميس مليانة.

من اجل اختبار هذه الفرضية والتحقق من صحتها تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط عليها قصد دراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بجامعة خميس مليانة. وفيما يلي عرض للنتائج:

الجدول رقم (50): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

المتغير المستقل	معامل الانحدار β	مستوى دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
الرشاقة التنظيمية	0,462	20,833	0,000
المؤشرات الاحصائية			
الثابت (Constant)	3,592		
R معامل الارتباط	0,858		
R2 معامل التحديد	0,736		
الخطأ المعياري (Error of the Estimate)	5,557		
قيمة معامل الارتباط المعدل (Ajusted R2)	0,734		
قيمة F المحسوبة	434,025		

0,000	مستوى دلالة F المعنوية
-------	------------------------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأنه توجد علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي حسب معامل بيتا (0,462) وهي قيمة دالة اقل من ($\alpha=0,05$)، فهذا يعني ان أي زيادة في المتغير المستقل يصاحبها زيادة في المتغير التابع، كما نلاحظ بأن معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0,736) أي ان الرقابة التنظيمية يفسر ما نسبته (73,6%) من التغيرات الحاصلة في متغير إدارة الازمات بجامعة خميس مليانة من وجهة نظر الإداريين افراد العينة اما الباقي فهو راجع لعوامل اخرى، كما نلاحظ بأن قيمة F المحسوبة التي تساوي (434,025) هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، فانطلاقا من هذه النتائج نستطيع رفض الفرضية العدمية التي تتضمن عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية وإدارة الازمات عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بجامعة خميس مليانة، ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن تلك العلاقة:

$$Y = 3,592 + 0,46X$$

$$\text{إدارة الازمات} = 3,592 + 0,46 \text{ الرقابة التنظيمية}$$

بناء على المعادلة يمكن استنتاج بأن إدارة الازمات تتغير حسب تغير الرقابة التنظيمية، أي انه كل زيادة في مستوى الرقابة التنظيمية يصاحبه زيادة في فاعلية إدارة الازمات، فيمكن تفسير هذا التأثير انطلاقا من عدة نقاط والتي من بينها ان الجامعات التي تتميز برقابة تنظيمية عالية تتنبأ بالازمات المحتملة بشكل أفضل من الجامعات الأخرى، إضافة لقدرتها العالية على التكيف والاستجابة مما يزيد من فاعلية إدارة الازمات.

وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الازمات) في جامعة خميس مليانة.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة: يمكن التفصيل في هذه الفرضية وفقا لما يأتي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (إدارة الازمات) في جامعة خميس مليانة.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (إدارة الازمات) في جامعة خميس مليانة.

قصد التحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي، وقصد التحقق من قوة النموذج تم حساب قيم التداخل والتأكد من سلامتها أي عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد باعتباره يؤثر على صحة النتائج، وذلك من خلال حساب معامل التضخم (VIF) الذي لا يجب ان يتجاوز (10)، إضافة لحساب معامل التباين المسموح (Tolérance)

لكل ابعاد المتغير المستقل والتي يجب ان تكون أكبر من $(0,1)^1$ ، وهذا في اطار اختبار صحة النموذج المقدم. وانطلاقاً مما سبق نستعرض النتائج التالية:

الجدول رقم (51): ملخص اختبار الانحدار للفرضية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري
النموذج الرابع	0,860	0,740	0,733	5,566

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة الارتباط (R) الممثلة للعلاقة الموجودة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع (إدارة الازمات) في جامعة خميس مليانة تساوي (0,860)، اما بالنسبة لقيمة (معامل التحديد R Square) تساوي (0,740) أي ان ابعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية تفسر ما نسبته (74%) من كل تغيير حاصل بإدارة الازمات ككل، اما الباقي فيتعلق بعوامل أخرى لا يشملها النموذج الحالي.

الجدول رقم (52): اختبار التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد التأكد من سلامة

النموذج

مصدر التباين في نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية SIG
الانحرافات المقدرة	13482,034	4	3370,509	108,768	0,000

¹ سعد زغلول بشير، دليلك الى البرنامج الاحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003، ص ص: 165، 166.

		30,988	153	4741,181	البواقي
			157	18223,215	الانحرافات الكلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة ($F=108,768$) بدلالة إحصائية ($0,000$)، هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وقصد إيجاد أكثر ابعاد الرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل) تأثيرا على إدارة الازمات (المتغير التابع)، تم وضع الجدول الموالي:

الجدول رقم (53): معاملات التأثير المختلفة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على إدارة الازمات

المعنوية Sig	قيمة t المحسوبة	قوة العلاقة β	معامل الانحدار		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,008	2,681		2,136	5,727	الثابت
0,000	4,389	0,337	0,204	0,897	رشاقة الممارسة والتطبيق
0,000	3,697	0,264	0,201	0,744	الرشاقة الاستراتيجية
0,003	3,042	0,200	0,181	0,549	رشاقة اتخاذ القرار
0,005	2,833	0,180	0,165	0,467	رشاقة تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يظهر الجدول أعلاه أثر مختلف ابعاد الرشاقة التنظيمية على إدارة الازمات بجامعة خميس مليانة، حيث نلاحظ بأنه يوجد أثر لبعد رشاقة الممارسة والتطبيق بشكل منفرد على إدارة الازمات

ككل، حيث بلغت قيم (B) (0,897) وبمستوى معنوية (0,000) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، ومن جهة أخرى نجد بعد الرقابة الاستراتيجية كذلك يؤثر وبلغت قيمة (B) (0,744)، بمعنوية (0,000) التي تعتبر قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، إضافة لوجود أثر لرقابة اتخاذ القرار بشكل منفرد على إدارة الالتزامات ككل بقيمة (0,549) بمستوى دلالة (0,003) وهي قيمة دالة احصائيا، اما اخر بعد يؤثر على إدارة الالتزامات وفقا لمعطيات الجدول أعلاه هو بعد رقابة تكنولوجيا المعلومات الذي بلغت قيمتها (0,467) بمستوى دلالة (0,005) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وعليه تم صياغة معادلة التنبؤ بالانحدار كما يلي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

$$\text{إدارة الالتزامات} = 0,897 + 5,727 (\text{رقابة الممارسة والتطبيق}) + 0,744 (\text{الرقابة الاستراتيجية}) + 0,549 (\text{رقابة اتخاذ القرار}) + 0,467 (\text{رقابة تكنولوجيا المعلومات})$$

أي من اجل زيادة وحدة واحدة من إدارة الالتزامات يجب زيادة مقدارها (0,897) من رقابة الممارسة والتطبيق)، (0,744) من الرقابة الاستراتيجية، (0,549) من رقابة اتخاذ القرار إضافة ل (0,467) من رقابة تكنولوجيا المعلومات، بحيث رقابة التطبيق والممارسة تمثل قدرة المؤسسة على تطبيق الحلول بشكل سريع مما يزيد من قدرة الجامعة على التعامل مع الالتزامات، يشمل ذلك تطبيق خطط الطوارئ وتوفير مختلف الموارد اللازمة للموظفين والطلبة، اما بالنسبة للإدارة الاستراتيجية فهي تتعلق بكيفية التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة والتي من خلالها يتم تطوير الاستراتيجيات الفعالة وهذا من خلال اتخاذ قرارات مناسبة وسريعة تستجيب لأي حدث، إضافة للرقابة التكنولوجية المسهلة لعمليات الاستجابة والتكيف بشكل مرن وفعال.

بناءً على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل الذي مفاده هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (إدارة الازمات) في جامعة خميس مليانة.

سادسا: اختبار الفرضية السادسة: يمكن التفصيل في هذه الفرضية وفقا لما يأتي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما قبل الازمة في جامعة خميس مليانة.

- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما قبل الازمة في جامعة خميس مليانة.

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية وبنفس الخطوات السابقة تم العمل على دراسة معادلة الانحدار المتعدد بهدف دراسة أبعاد الرشاقة التنظيمية الأكثر تأثيرا في مرحلة ما قبل الازمة، وانطلاقا مما سبق نستعرض النتائج التالية:

الجدول رقم (54): ملخص اختبار الانحدار للفرضية السادسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
	R	Square	Ajusted R square	

2,619	0,581	0,589	0,767	النموذج الثالث
-------	-------	-------	-------	----------------

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأنه تم اختيار النموذج الثالث لأنه يوضح كل الابعاد المؤثرة على هذه المرحلة وفقا لطريقة الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة الارتباط (R) الممثلة للعلاقة الموجودة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع (مرحلة ما قبل الازمة) في جامعة خميس مليانة تساوي (0,767)، اما بالنسبة لقيمة (معامل التحديد R Square) تساوي (0,589) أي ان ابعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية تفسر ما نسبته (58,1%) من كل تغيير حاصل في مرحلة ما قبل حدوث الازمة، اما الباقي فيتعلق بعوامل أخرى لا يشملها النموذج الحالي.

الجدول رقم (55): اختبار التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد التأكد من سلامة

النموذج

الدالة الإحصائية SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين في نموذج الانحدار
0,000	73,552	504,527	3	1513,581	الانحرافات المقدرة
		6,859	154	1056,350	البواقي
			157	2569,930	الانحرافات الكلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة (F=73,552) بدلالة إحصائية (0,000)، هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف للمتغيرات المستقلة على متغير مرحلة ما قبل الازمة. ولإيجاد أي الابعاد الرشاقة

التنظيمية (المتغير المستقل) تؤثر على مرحلة ما قبل الازمة (المتغير التابع)، تم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (56): معاملات التأثير المختلفة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة ما قبل الازمة

المعنوية Sig	قيمة t المحسوبة	قوة العلاقة β	معامل الانحدار		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,322	0,994		0,992	0,986	الثابت
0,001	3,278	0,308	0,094	0,308	رشاقة الممارسة والتطبيق
0,000	4,924	0,355	0,074	0,367	رشاقة اتخاذ القرار
0,005	2,855	0,217	0,074	0,212	رشاقة تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يظهر الجدول أعلاه أثر مختلف ابعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة ما قبل الازمة بجامعة خميس مليانة، حيث نلاحظ بأنه يوجد أثر لبعد رشاقة الممارسة والتطبيق بشكل منفرد على مرحلة ما قبل الازمة، حيث بلغت قيم (B) (0,308) وبمستوى معنوية (0,001) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، ومن جهة أخرى نجد بعد رشاقة اتخاذ القرار كذلك يؤثر وبلغت قيمة (B) (0,367)، بمعنوية (0,000) التي تعتبر قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، اما اخر بعد هو بعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات الذي بلغت قيمتها (0,212) بمستوى دلالة (0,005) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وعليه تم صياغة معادلة التنبؤ بالانحدار كما يلي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

مرحلة ما قبل الازمة = 0,986 + 0,308 (رشاقة الممارسة والتطبيق) + 0,367 (رشاقة اتخاذ

القرار) + 0,212 (رشاقة تكنولوجيا المعلومات)

أي من اجل زيادة وحدة واحدة من مرحلة ما قبل الازمة يجب زيادة مقدارها (0,308) من رشاقة الممارسة والتطبيق)، (0,367) من رشاقة اتخاذ القرار إضافة ل (0,212) من رشاقة تكنولوجيا المعلومات بحيث تعمل هذه الابعاد على جعل الجامعة اكثر استعدادا لمواجهة مختلف التحديات والأزمات التي قد تتعرض اليها، فالتكنولوجيا تعزز جودة التعليم وذلك بالبحث عن افضل الطرق لتحقيق افضل النتائج واتخاذ القرارات هو الذي يحدد ذلك كالقضاء على مشكل الزمان والمكان، ومن جهة أخرى هذه العوامل تعزز من مرونة الجامعة لكونها تاهم في تحقيق التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة كالتغيرات الاقتصادية، والتغيرات في التوجهات التعليمية والتكنولوجية وهذا ما يجعلها اكثر تطورا وتتبنى التجديد بشكل مستمر.

بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل الذي مفاده وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما قبل الازمة في جامعة خميس مليانة.

سابعا: اختبار الفرضية السابعة: يمكن التفصيل في هذه الفرضية وفقا لما يأتي:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

للمرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة

الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة أثناء الازمة في جامعة خميس مليانة.

- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة أثناء الازمة في جامعة خميس مليانة.

من اجل التحقق من صحة هذه الفرضية وبنفس الخطوات السابقة تم العمل على دراسة معادلة الانحدار المتعدد بهدف دراسة أبعاد الرشاقة التنظيمية الأكثر تأثيرا في مرحلة أثناء الازمة، وانطلاقا مما سبق نستعرض النتائج التالية:

الجدول رقم (57): ملخص اختبار الانحدار للفرضية السابعة

الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج
2,420	0,663	0,672	0,820	النموذج الرابعة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأنه تم اختيار النموذج الرابع لأنه يوضح كل الابعاد المؤثرة على هذه المرحلة وفقا لطريقة الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة الارتباط (R) الممثلة للعلاقة الموجودة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع (مرحلة أثناء الازمة) في جامعة خميس مليانة تساوي (0,820)، اما بالنسبة لقيمة (معامل التحديد R Square) تساوي (0,672) أي ان ابعاد

المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية تفسر ما نسبته (67,2%) من كل تغيير حاصل في مرحلة اثناء حدوث الازمة، اما الباقي فيتعلق بعوامل أخرى لا يشملها النموذج الحالي.

الجدول رقم (58): اختبار التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد التأكد من سلامة

النموذج

الدالة الإحصائية SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين في نموذج الانحدار
0,000	78,352	458,961	4	1835,846	الانحرافات المقدر
		5,858	153	896,230	البواقي
			157	2732,076	الانحرافات الكلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة ($F=78,352$) بدلالة إحصائية ($0,000$)، هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف المتغيرات المستقلة على متغير مرحلة اثناء الازمة، ولإيجاد أي بعد من ابعاد الرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل) تؤثر على مرحلة اثناء الازمة (المتغير التابع)، تم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (59): معاملات التأثير المختلفة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة اثناء الازمة

المعنوية Sig	قيمة t المحسوبة	قوة العلاقة β	معامل الانحدار		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,138	1,490		0,907	1,351	الثابت

0,000	4,876	0,380	0,080	0,392	رشاقة الممارسة والتطبيق
0,048	1,992	0,179	0,098	0,195	الرشاقة الاستراتيجية
0,008	2,671	0,193	0,077	0,205	رشاقة اتخاذ القرار
0,042	2,053	0,167	0,090	0,185	رشاقة القدرة على التعلم

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يظهر الجدول أعلاه أثر مختلف ابعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة أثناء الازمة بجامعة خميس مليانة، حيث نلاحظ بأنه يوجد أثر لبعد رشاقة الممارسة والتطبيق بشكل منفرد على مرحلة أثناء الازمة، حيث بلغت قيم (B) (0,392) وبمستوى معنوية (0,000) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، ومن جهة أخرى نجد بعد الرشاقة الاستراتيجية كذلك يؤثر وبلغت قيمة (B) (0,195)، بمعنوية (0,048) التي تعتبر قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، ومن جهة أخرى نجد بعد رشاقة اتخاذ القرار الذي بلغت قيمتها (0,205) بمستوى دلالة (0,008) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وفي الأخير نجد بعد رشاقة القدرة على التعلم الذي يؤثر بقيمة (0,185) بمستوى دلالة (0,042) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وعليه تم صياغة معادلة التنبؤ بالانحدار كما يلي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

مرحلة أثناء الازمة = 1,351 + 0,392 (رشاقة الممارسة والتطبيق) + 0,195 (الرشاقة

الاستراتيجية) + 0,205 (رشاقة اتخاذ القرار) + 0,185 (رشاقة القدرة على التعلم)

أي من اجل زيادة وحدة واحدة من فاعلية مرحلة أثناء الازمة يجب زيادة مقدارها (0,392)

من رشاقة الممارسة والتطبيق، (0,195) من الرشاقة الاستراتيجية إضافة ل (0,205) من رشاقة

اتخاذ القرار مع (0,185) من رشاقة القدرة على التعلم بحيث تعمل هذه الابعاد على جعل الجامعة أكثر قدرة على مواجهة مختلف التحديات والأزمات التي قد تتعرض اليها، فرشاقة التطبيق والممارسة تعزز من إيجاد الحلول المختلفة التي تتماشى مع التغيرات والاحداث وتحسين العمليات بشكل مستمر لضمان كفاءة وفاعلية مواجهة الازمة.

اما الرشاقة الاستراتيجية فتساهم في جعل الجامعة قادرة على فهم التغيرات والوضع الذي تعيشه مع اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة والمناسبة، وتمثل كذلك الاستراتيجيات المرنة التي تتغير حسب البيئة وقابلة للتكيف تسعى لتحقيق الأهداف المحددة مهما كانت الظروف. ومن جهة أخرى رشاقة اتخاذ القرار تتعلق بشكل كبير بالأبعاد السابقة لكونها الجانب الذي يساهم في اختيار البديل المناسب والقرارات الحاسمة والمناسبة والفعالة في الأوقات الصعبة خاصة ان صناعة القرار مبنية على تقدير المخاطر وذلك في ظل رشاقة القدرة على التعلم التي تفيد في فهم واستيعاب وإدراك المعلومات الجديدة بشكل سريع وتغيير السلوكيات ومختلف العمليات وفقا لتلك المعرفة الجديدة من اجل تحسين الأداء وتحقيق أفضل النتائج باستمرار والاستفادة من الأخطاء لكي لا تتكرر، فكل هذه الابعاد تساهم بشكل كبير في جعل الجامعة تتكيف بشكل سريع مع الظروف التي تمر بها وتحقيق فاعلية إدارة الازمة اثناء المواجهة.

بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل الذي مفاده وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة أثناء الازمة في جامعة خميس مليانة.

ثامنا: اختبار الفرضية الثامنة: يمكن التفصيل في هذه الفرضية وفقا لما يأتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما بعد الازمة في جامعة خميس مليانة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما بعد الازمة في جامعة خميس مليانة.

من اجل التحقق من صحة هذه الفرضية وبنفس الخطوات السابقة تم العمل على دراسة معادلة الانحدار المتعدد بهدف دراسة أبعاد الرشاقة التنظيمية الأكثر تأثيراً في مرحلة ما بعد الازمة، وانطلاقاً مما سبق نستعرض النتائج التالية:

الجدول رقم (60): ملخص اختبار الانحدار للفرضية الثامنة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R square	الخطأ المعياري
النموذج الثاني	0,763	0,583	0,577	2,376

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأنه تم اختيار النموذج الثاني لأنه يوضح كل الابعاد المؤثرة على هذه المرحلة وفقاً لطريقة الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة الارتباط (R) الممثلة للعلاقة الموجودة بين ابعاد الرشاقة التنظيمية والمتغير التابع (مرحلة ما بعد الازمة) في جامعة خميس

مليانة تساوي (0,763)، اما بالنسبة لقيمة (معامل التحديد R Square) تساوي (0,583) أي ان ابعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية تفسر ما نسبته (58,3%) من كل تغيير حاصل في مرحلة ما بعد حدوث الازمة، اما الباقي فيتعلق بعوامل أخرى لا يشملها النموذج الحالي.

الجدول رقم (61): اختبار التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد التأكد من سلامة

النموذج

الدالة الإحصائية SIG	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين في نموذج الانحدار
0,000	108,197	610,963	2	1221,926	الانحرافات المقدرة
		5,647	155	875,245	البواقي
			157	2097,171	الانحرافات الكلية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة ($F=108,197$) بدلالة إحصائية (0,000)، هي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وهذا يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف للمتغيرات المستقلة على متغير مرحلة ما بعد الازمة. ولإيجاد أي من ابعاد الرشاقة التنظيمية (المتغير المستقل) تؤثر على مرحلة ما بعد الازمة (المتغير التابع)، تم اعداد في الجدول الموالي:

الجدول رقم (62): معاملات التأثير المختلفة لأبعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة ما بعد الازمة

المعنوية Sig	قيمة t المحسوبة	قوة العلاقة β	معامل الانحدار		النموذج
			الخطأ المعياري	B	

0,000	4,934		0,837	4,131	الثابت
0,000	5,932	0,455	0,073	0,436	رشفافة الممارسة والتطبيق
0,000	4,728	0,363	0,069	0,328	الرشفافة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

يظهر الجدول أعلاه أثر بعدين من ابعاد الرشفافة التنظيمية على مرحلة ما بعد الازمة بجامعة خميس مليانة، حيث نلاحظ بأنه يوجد أثر لبعد رشفافة الممارسة والتطبيق بشكل منفرد على مرحلة ما بعد الازمة، حيث بلغت قيم (B) (0,436) وبمستوى معنوية (0,000) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، ومن جهة أخرى نجد بعد الرشفافة الاستراتيجية كذلك يؤثر وبلغت قيمة (B) (0,328)، بمعنوية (0,000) التي تعتبر قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، وعليه تم صياغة معادلة التنبؤ بالانحدار كما يلي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

مرحلة ما بعد الازمة = 4,131 + 0,436 (رشفافة الممارسة والتطبيق) + 0,328 (الرشفافة

الاستراتيجية)

أي من اجل زيادة وحدة واحدة من فاعلية مرحلة ما بعد الازمة يجب زيادة مقدارها (0,436) من رشفافة الممارسة والتطبيق)، إضافة ل (0,328) من الرشفافة الاستراتيجية، وذلك لكون رشفافة الممارسة والتطبيق والرشفافة الاستراتيجية يساهمان في وضع وتطبيق استراتيجيات جديدة من خلال ما تعلمته من دروس مستفادة والحرص على اقتناص الفرص إضافة لبناء الثقة بين الأطراف المختلفة في الجامعة. ومنه هذه الابعاد تساهم في بناء جامعة تتطور بشكل مستمر وتتكيف مع كل الظروف البيئية على المدى الطويل.

بناءً على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما بعد الإلزام في جامعة خميس مليانة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب الميداني للموضوع، من خلال اجراء دراسة ميدانية استقصائية لأراء مجموعة من الاداريين ذوي المناصب الإشرافية في جامعة الجيلالي بنعامه خميس مليانة، ففي بداية هذا الفصل تم تطرق لمختلف الجوانب التعريفية لقطاع التعليم العالي والجامعة محل الدراسة وتحديد اطارها البشري والزمني، ومن جهة اخرى تم عرض مختلف الاجراءات المنهجية للجانب التطبيقي للدراسة الحالية، الذي تم فيه الاعتماد على اداة الاستبيان كأحد الادوات الرئيسية لجمع البيانات، فقد تم توزيع 160 استبانة على عينة من الاداريين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة تم استرجاع منها 158 استبانة صالحة للدراسة والتحليل الاحصائي .

ومن اجل اجراء مختلف الاختبارات الإحصائية تم التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة، ثم تفسير وعرض مختلف النتائج المتحصل عليها عن طريق الاساليب الإحصائية المناسبة للدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفقا للبيانات المتحصل عليها من طرف افراد العينة المدروسة، فقد تمكنا من التعرف على واقع وجود الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على تعلم، والرشاقة التكنولوجية) في الجامعة محل الدراسة، وكانت النتائج تميل الى الدرجة المتوسطة بشكل عام، وفي نفس الوقت تم التعرف على مستوى تطبيق ادارة الازمات بأبعادها المتمثلة في (مرحلة ما قبل الازمة، مرحلة اثناء الازمة ومرحلة ما بعد الازمة) حيث كانت النتائج كذلك تميل للدرجة الموافقة المتوسطة، ومن ثم الانتقال لدراسة العلاقة والاثار بين المتغيرات الدراسة، والتي بينت انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرشاقة التنظيمية وادارة الازمات بجامعة الخميس مليانة عند مستوى معنوية (0,01) مع وجود اثر ذو دلالة

إحصائية للرشاقة التنظيمية على ادارة الازمات وفعاليتها بالجامعة، وفي نفس الوقت تم تحديد اكثر الابعاد تأثيرا على كل من المتغير التابع ككل اضافته لتوضيح اكثر الابعاد تأثيرا على كل مرحلة من مراحل ادارة الازمات وذلك لتحديد الدور الذي يلعبه كل بعد في تحقيق فاعلية هذه الأخيرة، كما سيتم التطرق بشكل مفصل لهذه النتائج في الخاتمة.

بناء على ما تم دراسته في هذا الفصل يمكن الاستنتاج بان تفعيل ادارة الازمات والتأثير فيها مرتبط بصفة كبيرة بالرشاقة التنظيمية وابعادها المختلفة بحيث كلما زاد مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعة زاد بذلك كفاءة وفعالية ادارة الازمات في كل مراحلها المختلفة، وان الجامعة تحتاج لمثل هذه الاساليب للتطور وتحقيق أفضل النتائج.

خاتمة

الخاتمة

تمر أغلب المؤسسات بفترات غير اعتيادية تتخللها العديد من الأزمات المختلفة، وهو ما يتطلب البحث المستمر عن الحلول المناسبة لكل نوع، خاصة ان الامر يتعلق بذكاء الأشخاص ومهاراتهم في البحث عن تلك الحلول، وفي ظل ذلك لابد من وجود أساليب إدارية فعالة تقلل من مخاطر الازمات وتجعل المؤسسات دائما قادرة على الخروج من محنتها وتجعلها تتفادى المصاعب.

يعتبر أسلوب الرقابة التنظيمية واحدا من الأساليب التي تستخدمها المؤسسات من أجل تفعيل قدرة المؤسسة على الاستشعار والتنبؤ بمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والاستجابة لها بشكل مرن وسريع خاصة انها تعتبر اهم المداخل التي تزيد من نجاح إدارة الازمات وفعاليتها.

لأجل ذلك، وبغرض إبراز دور الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الازمات والكوارث اخترنا تطبيق الدراسة على جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة باعتبارها احدى مؤسسات التعليم العالي الجزائري الذي يعتبر من بين القطاعات الحساسة والمهمة التي تهدف لبناء المجتمعات وتطويرها.

انطلاقا مما تم تناوله في الجانب النظري المتعلق بدراسة أهمية الرقابة التنظيمية ودورها في تفعيل إدارة الازمات، وما تم تناوله في الجانب التطبيقي المبني على دراسة وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من قبل افراد عينة الدراسة وتحليلها وفق الطرق الإحصائية المناسبة تم التوصل الى مجموعة النتائج التالية التي قسمت الى :

1. النتائج المتعلقة بالجزء النظري للدراسة: من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية

نذكر ما يلي:

- أهمية وجود إدارة مسؤولة عن الالتزامات من اجل الوقاية منها ومواجهتها بشكل فعال إضافة للاستفادة منها والتعلم منها، وذلك لاعتبارها من اهم الاختبارات التي تكشف عن مدى قدرة المنظمات على مواجهة المواقف الصعبة ومن ثم الاستعداد لها.
- تعتبر إدارة الازمة وظيفة متفردة في المنظمة وهو ما يجعلها تتميز بمراحل مختلفة نظرا لكونها المسؤول على تكوين خلية الالتزام والفرق المناسبة لكل ازمة ورصد الاحداث وإدارة الوقت وكل العمليات بشكل فعال وفقا لأليات وأساليب وأدوات معينة.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين اهم التقنيات الحديثة التي تستخدمها إدارة الالتزامات من اجل تجنب الوقوع في الالتزامات وكذلك التصدي لها حال حدوثها نظراً لكونها عنصراً أساسياً في الأساليب المتطورة، مما يجعلها تتماشى مع متطلبات العصر الذي يتميز بالسرعة والتغيرات المفاجئة في الأحداث.
- تعتبر الرقابة التنظيمية أساس عملية التكيف السريع والفاعل مع الاحداث ومختلف القيود الموجودة في البيئة التنظيمية ومحاولة السيطرة عليها، مع التحكم في اتجاهاتها ومساراتها، وذلك بالتركيز على مختلف القدرات والفعاليات التي تتميز بها المنظمة بما يحقق أهدافها المنشودة بأقل تكاليف ممكنة مع الحفاظ على هدف البقاء والاستمرار في تقديم ما جاءت من اجله هذه المنظمة .
- من اجل التحول الى المؤسسات الرشيقة يجب توفير مجموعة من العناصر والمتطلبات والتي من أهمها الابتكار والتكنولوجيا المتطورة وتمكين العاملين وتفعيل إدارة التغيير وتطوير المنظمة بالتعلم المستمر .
- تجعل الرقابة التنظيمية المنظمة تهتم بالسرعة والمرونة في التعامل مع مختلف الاحداث التي تستشعرها من البيئة، كما تعمل على الاستفادة منها واقتناص الفرص المتاحة بوجودها، وفي

نفس الوقت البحث عن الحلول المناسبة والمبتكرة بهدف تحقيق أفضل النتائج وعدم التأثر بأي حدث قد يضر المؤسسات غير الرشيقة .

– ان إدارة الازمات تتطلب وجود مثل هذه الأساليب لتفعيلها وتحقيق النجاح المطلوب فالرشاقة التنظيمية تفعل الأساليب المرنة التي تحد بشكل تلقائي من الازمات في بيئة المؤسسة، وتوفر فرص الاستجابة للتهديدات بسرعة في ظل تقليل مخاطر الازمات وتقليل التكاليف المرتبطة بها وخاصة تفعيل ردود الفعل بهدف الوقاية والعلاج في نفس الوقت خاصة انها تتشارك في مضمونها مع الهدف الأساسي من وجود إدارة الازمات وهو الحفاظ على بقاء المؤسسة .

– تتطلب فاعلية إدارة الازمات وجود قيادة رشيقة يمثلها قائد يتمتع بخصائص رشيقة يعمل على تحقيق مطلب عدم تعقيد الإجراءات اثناء معالجة الازمات والحرص على سرعة انجاز الاعمال في ظل التعاون الكبير بين المنظمة وافرادها .

– الرشاقة التنظيمية ليست مجرد توجه حديث أو وسيلة للتكيف مع التغيير، بل هي استراتيجية تهدف إلى استثمار الفرص والتعامل مع الظروف بفعالية، مما يسهم في تسهيل إدارة الأزمات سواء من الجانب الوقائي أو العلاجي.

– تُظهر الدراسة أن نماذج إدارة الأزمات ونماذج الرشاقة التنظيمية تتكامل فيما بينها، حيث تعتمد الفعالية في مواجهة الأزمات على قدرة المنظمة على تبني ممارسات رشاقة تنظيمية تُمكنها من الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات، كما أن النماذج التي تربط بينهما توفر إطارًا متكاملًا يعزز من قدرة المؤسسات على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بمرونة وكفاءة، مما يعكس أهمية دمج مفاهيم الرشاقة في استراتيجيات إدارة الأزمات لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

– تكشف التجارب المختلفة في مجال الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات عن الدور الحاسم الذي تلعبه الرشاقة في تحويل التحديات إلى فرص، كما حدث خلال أزمة كورونا، حيث تمكنت

بعض المؤسسات من التكيف بسرعة مع الظروف المستجدة من خلال استراتيجيات مرنة ومبتكرة. وتؤكد هذه التجارب أن المنظمات الأكثر قدرة على التكيف والتغيير السريع هي التي نجحت في الاستمرار بل وتحقيق نمو في ظل الأزمات، مما يعزز أهمية تبني نهج الرشاقة التنظيمية كعنصر أساسي في استراتيجيات إدارة الأزمات.

2. **النتائج المتعلقة بالجزء التطبيقي:** توصلنا من خلال الجانب التطبيقي الى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

– أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الرشاقة التنظيمية في جامعة خميس مليانة، محل الدراسة، كان بمستوى مرتفع نسبياً وقريباً من المتوسط، حيث احتل "بعد رشاقة تكنولوجيا المعلومات" المرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة مقارنةً بالأبعاد الأخرى، تلاه "بعد الرشاقة الاستراتيجية" بدرجة تقييم متوسطة، ثم "رشاقة القدرة على التعلم" بدرجة متوسطة كذلك.

من ناحية أخرى، كانت النتائج متقاربة في الأبعاد المتبقية، وهي "بعد رشاقة الاستشعار، بعد رشاقة اتخاذ القرار، وبعد رشاقة الممارسة والتطبيق"، مما يؤكد أن الجامعة تعتمد هذا الأسلوب الإداري الحديث وتعمل على تطويره باستمرار نظراً لأهميته في تبني التكنولوجيا الحديثة وفهم التغيرات البيئية.

– بينت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الأزمات في الجامعة محل الدراسة جاء بدرجة تقييم مرتفعة نسبياً، وقريبة من المتوسط، حيث احتلت مرحلة "أثناء الأزمة" المرتبة الأولى بتقييم متوسط، تلتها مرحلة "ما بعد الأزمة" بدرجة تقييم متوسطة، وأخيراً مرحلة "ما قبل الأزمة" بتقييم متوسط.

يشير ذلك إلى وجود بعض النقائص في تطبيق إدارة الأزمات بالمؤسسة، مثل القصور في التنبؤ أو التعامل مع الأحداث المحتملة، والتركيز الكبير على كيفية الخروج من الأزمة بعد وقوعها.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد الرقابة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأزمات بعلاقة طردية قوية، مما يدل على أهمية هذه الأبعاد في تطوير أداء الجامعة وتعزيز فاعلية ونجاح إدارة الأزمات، كما تسهم هذه الأبعاد في تمكين الجامعة من مواجهة التحديات البيئية والتطورات المستمرة، مما يمنحها تميزاً في مجال تكنولوجيا المعلومات، إلى جانب التفوق الاستراتيجي والتطبيقي، وتحقيق الاستدامة.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى 0.05 للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات) في جامعة خميس مليانة، مما يؤكد أهمية هذا الأسلوب الإداري في تفعيل وإنجاح إدارة الأزمات.
- يعود التأثير الإيجابي للرقابة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالجامعة إلى عدة عوامل، أبرزها تحقيق الاستجابة السريعة، حيث تُعد عاملاً أساسياً في التكيف الفوري والفعال مع مختلف التحديات، كما تسهم في صياغة واتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس ذكية ومدروسة، مما يعزز الفاعلية المؤسسية.
- تساعد الرقابة التنظيمية الجامعة أيضاً في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بكفاءة لتلبية احتياجات الطلاب والموظفين سواء في الظروف المستقرة أو غير المستقرة. كما تساهم في بناء الثقة وتعزيز عملية التواصل، مما يقلل من حالات سوء الفهم ويهدئ المخاوف، والأهم من ذلك، أنها تدعم التعلم المستمر في إطار التحسين المتواصل، عبر استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتطوير الممارسات المستقبلية.
- أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد الرقابة التنظيمية تأثيراً في إدارة الأزمات بجامعة خميس مليانة هي: رقابة الممارسة والتطبيق، الرقابة الاستراتيجية، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة تكنولوجيا المعلومات. ويعود ذلك إلى دور هذه الأبعاد في تحسين استجابة الجامعة للأزمات، حيث

تساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط متكاملة وفعالة تتضمن استعدادات مسبقة، مما يعزز قدرة الجامعة على التعامل مع الأزمات.

– بالمقابل، تعمل رقابة اتخاذ القرار على تحسين عمليات صنع القرار لتحقيق التطور والنمو المستدام، من خلال تحديد الأهداف والأولويات، وتقدير المخاطر المحتملة، وتحليل البيانات ذات الصلة بدقة، يتعزز هذا التأثير بفضل تكامل رقابة تكنولوجيا المعلومات، التي توفر بيانات محدثة وتحليلات ذكية، مما يساهم في تسريع سير العمل الإداري وتحسين جودة القرارات.

– بالحديث عن رقابة التطبيق والممارسة فدورها الاساسي هو تعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع التحديات وذلك من خلال تطوير روح الابتكار والتجديد المستمر، وتبني حلول رقمية لتعزيز التعلم عن بعد وتحسين الاتصال والتفاعل بين الطلاب واعضاء هيئة التدريس والإدارة فهي أساس عملية تطبيق الحلول السريعة والفعالة والمستمرة.

– أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للرقابة التنظيمية على مرحلة "ما قبل الأزمة" في الجامعة، حيث كانت أكثر الأبعاد تأثيراً هي: رقابة الممارسة والتطبيق، رقابة اتخاذ القرار، ورقابة تكنولوجيا المعلومات، ويعود ذلك إلى الدور المحوري لهذه الأبعاد في هذه المرحلة، إذ تتيح رقابة التطبيق اتخاذ قرارات مرنة وسريعة استناداً إلى المعلومات التي توفرها التكنولوجيا المتطورة والتحليلات الرقمية، وترتبط هذه العمليات بتحسين جودة الخدمات التعليمية وتحقيق أفضل النتائج، مما يجعلها ضرورية في توجيه الاستراتيجية العامة للجامعة، حيث تتطلب مرحلة ما قبل الأزمة تطبيق حلول استباقية لتجنب أي تهديدات محتملة من خلال قرارات رشيدة.

- أكدت نتائج الدراسة بأن هناك اثر للرشاقة التنظيمية على مرحلة اثناء الازمة بالجامعة، حيث أوضحت النتائج بأن اكثر الابعاد تأثيرا تمثلت في (رشاقة الممارسة والتطبيق، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة القدرة على التعلم)، وذلك لكون رشاقة التطبيق هي اساس عملية التطوير والقيام بمختلف التغييرات بشكل سريع وفعال فهي اهم اوجه التكيف السريع مع اي ظرف تواجهه الجامعة، ومن جهة اخرى رشاقة التطبيق تعتبر بعدا محوري لتحسين الكفاءة في استخدام التكنولوجيا اثناء الازمات وتحسين التواصل والتعاون بين مختلف الاطراف، وفي نفس الوقت ضرورة تعديل الاستراتيجيات وجعلها اكثر مرونة يعتبر من خصائص بعد الرشاقة الاستراتيجية.

- تساهم رشاقة اتخاذ القرار في التوصل إلى قرارات مناسبة أثناء الأزمات، مما يقلل من الضغوط والمخاطر، ويضمن البحث عن أفضل الحلول الممكنة. أما رشاقة القدرة على التعلم، فتساعد الجامعة على الالتزام بالتعلم من الأخطاء، ورصد التغييرات، والبحث عن التحسينات المستمرة التي يمكن تطبيقها بسرعة وفعالية.

- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير لأبعاد الرشاقة التنظيمية على مرحلة "ما بعد الأزمة" في الجامعة، حيث تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً هي: رشاقة الممارسة والتطبيق، والرشاقة الاستراتيجية، ويعود ذلك إلى أهميتهما الكبيرة في هذه المرحلة، إذ تساعد رشاقة الممارسة والتطبيق المؤسسة على التكيف مع التغييرات السريعة والتحديات الجديدة التي تظهر بعد الأزمات، مما يمكنها من الاستجابة بفعالية. وفي الوقت ذاته، تتيح الرشاقة الاستراتيجية للجامعة تعديل خططها وبرامجها لتلبية الاحتياجات المستجدة في بيئة ما بعد الأزمة.

3. نتائج اختبار الفرضيات: انطلاقاً من الإشكالية والاسئلة الفرعية وضعنا عدة فرضيات وبعد

اختبارها توصلنا الى ما يأتي:

- **الفرضية الأولى:** مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في جامعة خميس مليانة مرتفع عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية الثانية:** مستوى تطبيق إدارة الالتزامات في جامعة خميس مليانة مرتفع عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات) وإدارة الالتزامات بمراحلها المختلفة (ما قبل الالتزام، أثناء الالتزام، ما بعد الالتزام) عند مستوى دلالة (0,01).
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الالتزامات) في جامعة خميس مليانة.
- **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (إدارة الالتزامات) في جامعة خميس مليانة.
- **الفرضية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية، رقابة التطبيق والممارسة، رقابة القدرة على التعلم، رقابة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما قبل الالتزام في جامعة خميس مليانة.
- **الفرضية السابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، الرقابة الاستراتيجية،

رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة أثناء الازمة في جامعة خميس مليانة.

– **الفرضية الثامنة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، الرشاقة الاستراتيجية، رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة القدرة على التعلم، رشاقة تكنولوجيا المعلومات) على مرحلة ما بعد الازمة في جامعة خميس مليانة.

4. الاقتراحات

سيتم التطرق في هذا الشق الى مختلف الاقتراحات التي يمكن طرحها انطلاقا من النتائج التي توصلت اليها الدراسة في الشق النظري وخاصة الجانب التطبيقي والتي تعتبر اقتراحات ذات دور مهم في ابراز اهمية الرشاقة التنظيمية في تفعيل ادارة الازمات والكوارث بمؤسسة التعليم العالي في الجزائر عامة وفي جامعة خميس مليانة خاصة، ومن بين هذه الاقتراحات نذكر ما يلي:

– ضرورة إجراء تحليل شامل للبيئة الجامعية من قبل الجهة المسؤولة في جامعة خميس مليانة لتحديد الأزمات والكوارث المحتملة، وذلك عبر دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أدائها، مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما ينبغي تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في التعامل مع الأزمات المتوقعة، مما يسمح بوضع استراتيجيات مناسبة تعزز القدرة على التكيف والابتكار. إضافةً إلى ذلك، يجب ضمان استمرارية هذه العملية للبحث عن المستجدات والاستفادة من التجارب السابقة، بما يضمن ديمومة العملية التعليمية والبحثية.

– تصميم هيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع إدارة الأزمات والكوارث، تحت إشراف الجهات الوصية في جامعة خميس مليانة وجميع الجامعات الجزائرية التابعة لقطاع التعليم العالي. يهدف هذا

التصميم إلى تقليص الإجراءات والمستويات الإدارية، مما يسهم في تعزيز سرعة الاستجابة والمرونة. كما ينبغي أن يشمل الهيكل وحدة دائمة متخصصة في إدارة الأزمات والكوارث، قادرة على وضع خطط الطوارئ وتنفيذ التدابير الوقائية، إضافة إلى تشكيل فرق متخصصة في قضايا محددة، سواء وفق نوع الأزمة أو لضمان سرعة اتخاذ القرار وتبادل المعلومات والتعاون، مع تقييم مستمر لأداء الجامعة لتحسين وتطوير الخطط.

- تطوير وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تعزز من الرقابة التنظيمية بجامعة خميس مليانة، وذلك من خلال تحسين العمليات، وتقديم جودة أفضل والرفع من درجات الابتكار والتعاون في الجامعة، وهذا يكون عن طريق فهم البيئة المؤسسية المتعلقة بالجامعة وتحديد اهدف الرقابة التنظيمية التي تركز على زيادة الكفاءة والتحسين المستمر وتقليل الهدر وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ومن جهة اخرى يتم تطوير خطط العمل الملائمة لتحقيق الرقابة التنظيمية من خلال تحديد الاجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيق اهدف الرقابة وتحديد المهام والمسؤوليات والموارد المطلوبة والمراحل اللازمة لتنفيذها مع الحرص على تنفيذ تلك الاستراتيجيات ومتابعتها مع الحرص على تبني السياسات التي تعزز من الرقابة التنظيمية في الجامعة كتشجيع التفكير الابتكاري والمرونة في الجامعة، تعزيز التواصل والتعاون بين كل افراد الجامعة وتطوير البرامج التدريبية التي تساهم في الرفع مستويات الرقابة التنظيمية.

- تدريب وتطوير الكوادر العاملة في ادارة الازمات والكوارث بجامعة خميس مليانة من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير في هذا المجال وتصميم برامج تدريبية تعزز رقابة التنظيمية ومهارات ادارة الازمات والكوارث اضافة لتنفيذها وتقييم تأثيرها على تفعيل دور الرقابة التنظيمية.

- تطبيق ادوات وتقنيات تقييم اداء ادارة الازمات والكوارث في الجامعة محل الدراسة، وتحليل تلك النتائج وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وذلك بهدف تحديد فعالية اداء ادارة الازمات والكوارث في الجامعات وتشمل المؤشرات الكمية والنوعية وعدة تقنيات اخرى كاستخدام تقنيات الاستبيان في تقييم اداء ادارة الازمات التي تساعد على جمع اراء وملاحظات الافراد بالجامعة وتقدير رضا الافراد المتعلق بجهود ادارة الازمات ومنه معرفة المجالات التي يمكن تحسينها، من الادوات الاخرى نجد التحليل المالي في تقييم اداء ادارة الازمات بالجامعة الذي يتضمن تقييم الخسائر المالية المتعلقة بإدارة الازمات وتحليل التكاليف والفوائد المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات ادارة الازمات من اجل معرفة تأثيرها على الجانب المالي وتحديد الأنشطة التي تؤثر بشكل كبير وتخلق خسائر كبيره من اجل تقاديتها مستقبلا.

- تعزيز التواصل والتنسيق بين الاقسام والفرق المختلفة في الجامعة محل الدراسة.

- تعزيز استخدام التكنولوجيا والادوات الحديثة في ادارة الازمات والكوارث وهذا في اطار تطوير برامج تدريبية متخصصة لمختلف الكوادر الإدارية والفنية بالجامعة واستخدام التكنولوجيا الحديثة المتاحة لإدارة الازمات، ومن اجل تحقيق ذلك ينبغي زيادة التمويل المتعلق بالبحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الحديثة لإدارة الازمات والكوارث خاصة اذا كان هناك تعاونا بين الجامعات الحكومية والجهات الوصية والجهات اخرى حكومية والمنظمات الدولية في مجال الاستخدام التكنولوجيا والادوات الحديثة في ادارة الازمات والكوارث هل من خلال عقد اجتماعات وورشات ومؤتمرات مشتركة التي تجمع الخبرات والخبراء من مختلف الجهات المعنية.

- التقليل من التحديات التي تواجهها الجامعة المتعلقة بتفعيل الرقابة التنظيمية في ادارة الازمات والكوارث كضعف البنية التحتية والموارد في الجامعة، وصعوبة تحقيق التوازن بين الرقابة

والاستقرار التنظيمي من خلال تفعيل استراتيجيات وحلول مبتكرة لتعزيز الرقابة التنظيمية وتحسين ادارة الازمات والكوارث بفعالية من قبل الجهات الوصية.

- تعزيز الحوكمة الجامعية في إطار تفعيل الرقابة التنظيمية من خلال تحسين آليات صنع القرار، وتوسيع مشاركة أعضاء الجامعة في هذه العملية، ومنحهم درجة من الحرية اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة. كما سيتم تنفيذ تدابير واضحة لضمان شفافية العملية الإدارية، عبر توفير معلومات دقيقة ومتاحة حول القرارات والسياسات والإجراءات الجامعية، واعتماد قواعد نشر واضحة للبيانات، بالإضافة إلى تنفيذ نظام إدارة المستندات لتسهيل الوصول إلى المعلومات والانفتاح على البيئة الخارجية.

- تعزيز الأخلاقيات الجامعية على مستوى الجامعات عامة، والجامعة محل الدراسة خاصة، من خلال تطبيق قواعد ولوائح واضحة للأخلاقيات العامة والمهنية الخاصة بالموظفين وأعضاء الجامعة. ويشمل ذلك توفير التدريب والتوعية للعاملين بشأن المعايير الأخلاقية الجامعية، وتشجيع البحث والدراسات في هذا المجال، بالإضافة إلى تشكيل لجان متخصصة لرصد الانتهاكات المتعلقة بالأخلاقيات الجامعية واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً للقواعد واللوائح المعمول بها.

- وجوب تعزيز الاستقلالية الجامعات وخاصة جامعة خميس مليانة من الناحية الإدارية واتخاذ القرارات من خلال توفير الحوافز التشريعية اللازمة لذلك مع الحرص على وضع اجراءات واضحة وملائمة لتعزيز الشفافية والمساءلة في استخدام تلك الموارد والتحقق من استخدامها بالشكل المطلوب والفعال وفقاً للأهداف الجامعية.

5. افاق الدراسة

يمكن القول بأن مجال الرقابة التنظيمية يمثل مجالا خصبا للدراسات المستقبلية لكونه موضوع جديد لم يتطرق إليه الكثير من الباحثين خاصة في ميدان التسيير العمومي، ولذلك وفي سبيل إثراء هذا الموضوع ارتأينا طرح مواضيع ذات صلة تتمثل فيما يلي:

- تطبيق الدراسة الميدانية على إحدى الوزارات لتحليل دور الرقابة التنظيمية في تفعيل إدارة الأزمات.
- اجراء مقارنة لدراسة رقابة المؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة ودورها في تفعيل إدارة الأزمات.
- دور رقابة التطبيق والممارسة في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة العمومية.
- تحليل مختلف الجوانب القانونية والتنظيمية التي تؤثر على الرقابة التنظيمية في المؤسسات العامة.
- دراسة دور القيادة التنظيمية في تعزيز الرقابة المؤسسية وتحفيز الاستجابة الفعالة لمختلف الأزمات في المؤسسات العمومية.
- دراسة دور الهياكل التنظيمية المرنة في تفعيل الرقابة التنظيمية بالمؤسسات العمومية.
- دور الرقابة التنظيمية في إنجاح إدارة الجودة بمؤسسة التعليم العالي في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. ابن المنظور، لسان العرب، المجلد الرابع، الجزء 36، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ.
2. ابن عون الطيب، عبيرات مقدم، تكنولوجيا الإعلام والاتصال تكنولوجيا الانترنت أنموذجا، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2008.
3. أبوفارة، إدارة الأزمات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. أبوفارة يوسف، ادارة الأزمات، منشورات جامعة القدس، غزة، فلسطين، 2015.
5. احمد إبراهيم احمد، ادارة الأزمات الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2002.
6. إسماعيل وائل محمد، نظرية إدارة الأزمة الدولية، مكتبة السنوري، بغداد، العراق، 2013.
7. أشرف السعيد احمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2013.
8. بشير سعد زغلول، دليلك الى البرنامج الاحصائي SPSS، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق، 2003.
9. بطرس جلدة سليم، الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. بعلبكي منير، المورد، بيروت، دار العلم للملايين، 1995.
11. بوفلجة غيات، التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

12. تركي رابح، أصول التربية والتعليم في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1990.
13. جاد الرب وسيد محمد، الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والأزمات التنظيمية، 2012.
14. جبران مسعود، معجم الرائد: معجم لغوي عصري، الطبعة السابعة، دار العلم للملايين: مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، لبنان، 1992.
15. جلدة سليم بطرس، وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. جودة محفوظ، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام SPSS ، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
17. حروش رفيقة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
18. حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمات، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.
19. دليل الطالب، جامعة الصديق محمد، بن يحي، جامعة جيجل، 2017.
20. الدويك عبد الغفار العفيفي، ادارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
21. رجب عبد الحميد، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 2008.
22. رشوان حسن عبد الحميد احمد، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.

23. رياض العبد القادر بورزان أية، إدارة الازمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
24. سالم محمد صلاح، إدارة الأزمات والكوارث، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، 2005.
25. سلمان العميان محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
26. السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
27. شوقي ضيف وآخرون، مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط4، 2004، مج1.
28. شومان محمد، الإعلام والأزمات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2003.
29. صالح علي عبد الرحيم، ديمقراطية التعليم: واشكاليه التسلط والازمات في المؤسسات الجامعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
30. الصاوي محمد، مبارك محمد، البحث العلمي اسسه وطريقه كتابته، مؤسسه الاهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
31. عبوي زيد منير، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
32. العدوان عزات كريم، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
33. عرفة سيد سالم، إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

34. عرفة ناهد، مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
35. عطية جرجي شاهين، معجم المعتمد فيما يحتاج إليه المتأدبون والمنشؤون منه متن اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2007.
36. العقون سعاد، مدخل لإدارة الازمات، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2016.
37. عليان ربحي مصطفى، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
38. عليوة السيد، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
39. عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1997.
40. العيداني حبيبة، محاضرات في ماده ادارة الازمات، مطبوعة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، الجزائر، 2019.
41. الفقيه عبد الله محمد، إدارة الازمات، ط 2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، العراق، 2012.
42. فهدة بنت عبد الرحمن سعد بن سعيد، الرشاقة التنظيمية: رؤية عصرية لتحسين العمل الاداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
43. القهوجي صائب، إدارة الأزمات والكوارث المعاصرة، مركز الدراسات الإستراتيجية، دمشق، سوريا، 2010.
44. القيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، مكتبة لبنان، لبنان، 1987.

45. كافي مصطفى يوسف، الإدارة الرشيقة والجدارات القيادية، الدار الوراق للنشر والتوزيع والدار الجزائرية، طبع مشترك الاردن والجزائر، 2022.
46. كشود عمار الطيب، البحث العلمي ومناهجه في العلوم السلوكية والاجتماعية، دار المناهج، عمان، الاردن، 2007.
47. ماجد ريما، منهجية البحث العلمي: اجابات عمليه لأسئلة جوهريه، مؤسسة فريدريش ايبرت، بيروت، لبنان، 2016.
48. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
49. المساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة الازمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1984.
50. مصطفى فوزي، عالم تتعغ، بدون دار نشر، بدون طبعة، 2021،
<http://dar.bibalex.org/webpages/mainpage.jsf?PID=DAF>
 Job:582269&q=الرشاقة%20%20الانتظمية
51. المطيري محمد سهيل، إدارة الازمات في المؤسسات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023.
52. المقابلة محمد قاسم، الإدارة المعلوماتية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.
53. مكاوي حسن عماد، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2007.
54. مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.

55. موجار بوعلام، التنظيم الرشيق في المنظمة: رؤية جديدة لتحقيق النجاح، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2024.

56. المومني هشام، قضايا معاصرة في إدارة الازمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2019.

57. النجار فايز جمعة، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

58. النعيمي مقداد أحمد نوري، المحاسبة الرشيقة ودورها في تقويم الأداء، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

ب. المجالات والملتقيات

1. الاعرجي حسين، مأمون دقاسمة، ادارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام الإدارة من وجهه نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في ادارة عمان الكبرى، الرياض، السعودية، المجلد 39، العدد 04، مجلة الإدارة العامة، 2000، ص20.

2. الأعرجي عاصم، ادارة الأزمات في ظل العولمة مفاضلة بين الحركية الخطية والحركية اللاخطية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع" استراتيجيات الأعمال في مواجهه تحديات العولمة" كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعه فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005.

3. باركة محمد امين، عبد الكريم مسعودي، تحديه التعليم بالجزائر وافاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية، العدد 05، 2015.

4. البربري محمد احمد عوض، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام سنوات الثلاث في محافظه الشرقية: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعه سوهاج، العدد 94، المجلد 94، 2022.

5. بن رجدال جوهر، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة مع لمحة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2013.
6. بن عبد العزيز فطيمة، إدارة الأزمة في المؤسسات الصناعية: دراسة إدارة أزمة في مؤسسة تويوتا اليابانية، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 10، 2014.
7. بوزعيب بريزة، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2022.
8. بوكوع لامية، عبد الحميد بوقصاص، واقع التعليم العالي في الوطن العربي المشكلات وافاق التطوير، مجله العلوم الاجتماعية، جامعه الاغواط، المجلد 07، العدد 29، 2018.
9. التميمي إياد فاضل محمد، أثر الذكاء الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 29، بغداد، العراق، 2020.
10. التويجري هيلة منديل محمد، ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القسيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية، مجلة التربية، العدد 187، ج 2، 2020.
11. الجبوري فؤاد يوسف عبد الرحمن والعبيدي، أمل محمود علي والربيعي وسمية عباس مجيد، ادارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 19، العدد 1، 2011.
12. جمعة محمود حسن، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة بجمهورية العراق، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 25، العدد 53، 2021.

13. جواد محسن راضي ومثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، تأثير آلية التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الإستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء عينه من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد9، العدد 10، 2019.
14. الحدراوي رافد حميد عباس، عمار يوسف شاكر، انعكاسات تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34، 2022.
15. حسن أمال منصور، شهلة على اللامي ولينا عمران إسماعيل، تأثير القيادة الإستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: الدراسة استطلاعية في وزاره الصحة العراقية، مجلة ادارة المخاطر والأزمات، المجلد 04، العدد 2، 2022.
16. الحلفي علي محير كريم، ادارة الأزمات والكوارث في المكتبة المركزية جامعة البصرة، العدد 42، 2021.
17. حلمي دينا عباس محمد النشيلي، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 03، 2020، القاهرة، مصر.
18. خديجة يحيى عبد الصمد، الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثارها في رضا العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 2، 2021.
19. خديجة يحيى عبد الصمد، الرقابة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثارها في رضا العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد 2، 2021.

20. الخميس ياسر عبد الكريم، نواف فهد أبو خشبة، التجارب الأسبوعية في إدارة الأزمات: أزمة جائحة الحمى التاجية أنموذجاً، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 36، العدد 3، 2020.
21. رزيوق ليليا، منهجية اعداد مقال علمي، مجله الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعه الجلفة، عدد خاص، 2019.
22. الريشي نايف غازي حسين، درجة ممارسة أبعاد الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين جودة العمل لدى قادة المدارس في الهيئة الملكية بينبع، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد 35، العدد 35، بدون سنة.
23. سرير فروجة، واقع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجله المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 2، 2018.
24. سليمان منى الذبياني، رقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، كلية التربية جامعة منصور، العدد 110، 2020.
25. سمر محمد شاهين، دور الرقابة التنظيمية كمتغير بسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير الدراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 3، 2022.
26. سهام بنت محمد صالح كعكي، دور الإدارة الالكترونية في تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي دراسة ميدانية، مجله التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، المجلد 02، العدد 82، 2020.
27. سيد عمر دعاء محمد، ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة الجنوب الوادي، مجله العلوم التربوية، القاهرة، مصر، المجلد 3، العدد 1، 2020.

28. شهاب لبنى محمود عبد الكريم، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الدمج الرقمي لمعلمي المدارس المصرية الحكومية على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الدراسات تربوية واجتماعية لجامعة حلوان، مصر، المجلد 28، العدد 12، 2022.
29. صباغة فادي صبحي عبد الرحمن، دور القيادة الرشيدة في ادارة الأزمات بجامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، المجلة الافروايسوية للبحث العلمي، المجلد 1، العدد 3، 2023.
30. طاليس ابتسام، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة الأزمات: دراسة حالة وسائل التواصل الاجتماعي في تعطيل الهجمات الإرهابية في سوريا، الملتقى الملتقى الوطني (الادارة الجزائرية للآزمات والكوارث: نحو تبني استراتيجيات فعالة)، جامعة جيجل، الجزائر، 2019.
31. العابدي علي، الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الزراعة والمعادن، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 24، 2012.
32. عبد الرحمن بن وارث واحمد جابة، دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، جامعه باجي مختار عنابة، مجله العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 2.
33. عبد العزيز يعقوب عبد الله، محمد خميس إسحاق بلال، أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينه الجينية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 03، 2021.
34. عبد الوهاب احمد كمال، تحسين الأداء الاداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد 08، 2012.

35. عبد الوهاب هبة صلاح سالم، مدى ممارسة الجدرات القيادية لمديري رياض الأطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، مجلة الطفولة والتربية، العدد 52، الجزء 3، 2022.
36. العتيبي ابتسام تركي سالم، أماني احمد محمود العقالي، الجدرات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، مجلد 02، العدد 42، 2022.
37. علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، الملتقى الوطني الأول (تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات التنمية المحلية)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2009.
38. الفتلاوي ميثاق، العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق، 2017.
39. فريدون عبد الله، سلوكيات القيادة الرشيدة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرسين في جامعة نولج، مجلة قهل انزانست العلمية، المجلد 2، العدد 1، العراق، 2021.
40. فيسة نورة سليمان، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جوده التعليم العالي، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، العدد 1، الجزائر، 2018.
41. القحطاني نوف بنت ناصر، الرقابة المؤسسية في مواجهة عالم فوكا، مجلة صدى أريد، العدد 12، 2021.

42. كلاع فضيل دليو وعاطف، الإستراتيجية الأمنية: أنواعها، تقنياتها ومتطلباتها، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2017.
43. محمد حسين علي حسين، رشاقة التنظيمية وفقا لتوجهات التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 26، العدد 119، 2020.
44. محمد درع احمد، مالك نعيم محمد ومجدي محمد حمد النيل، أثر الرشاقة التنظيمية على الحصة السوقية والدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2020.
45. محمد عبد المنعم محمد إبراهيم، أثر ادارة التغيير في تطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية، مجله CAF، المجلد 37، العدد 1، 2017.
46. محمد عمر مصطفى، كريم فتاح، صالح سعيد محمد، استراتيجية ادارة المواهب ودورها في تحسين ادارة الأزمات: دراسة تحليلية لرأى عينة من القيادات الإدارية في الفنادق السياحية في مدينة السليمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، إقليم كردستان، العراق، المجلد 4، العدد 4، 2018.
47. محمدي صليحة وبخوش سامي، إدارة الأزمات الدولية المعاصرة: تجربة كوريا الجنوبية في إدارة أزمة كوفيد 19، مجله الناقد للدراسات السياسية، المجلد 6، العدد 1، 2022.
48. مخيف أمير نعمة، محمد باقر مهدي، قياس مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الإشراف، مجلة الغاري لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18 العدد 01، 2022.

49. المصري مروان وليد سليمان، إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2012.
50. مطشر صباح سلمان وواجد عذافة حمود، عوامل نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مستشفيات محافظة ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 11، العدد 23، 2019.
51. المطيري فهد مشبب، مقترحة تطبيق إدارة تغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية لكلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 3، العدد 4، 2020.
52. المطيري مطيرة ضيف الله، دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 29، 2019.
53. مغاوري هالة أمين، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 10، 2016.
54. المفيز خولة بنت عبد الله، أمل بنت راشد الحمدان ومي بنت محمد العيفان، الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح، مجله العلوم التربوية، العدد 26، 2021.
55. مقيم صبري، الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 5، 2020.

56. المنسي محمود عبد العزيز، اليقظة التنظيمية وأثارها في الأداء المستدام دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية لكلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، المجلد 4، العدد 2، 2022.
57. منى سليمان الذبياني، رشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، كليه التربية جامعه منصوره، العدد 110، 2020.
58. مهدي عمر والهاشمي طيب، الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة تويوتا اليابانية، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2019.
59. المومني هشام احمد، دور التطبيق عناصر القيادة الإدارية الفعالة في عمليات ادارة الأزمات في شركة النقل الأردنية، مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد 2، العدد 7، 2020.
60. نسرین صالح محمد صلاح الدين، دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية: دراسة تطبيقية على جامعه السلطان قابوس، مجله كليه التربية، المجلد 32، العدد 2، الإسكندرية، 2022.
61. نورة قدور، الجامعة الجزائرية وتطبيق نظام ل.م.د ومدى نجاعته في تحقيق الانماء الحضاري للمجتمع، مجلة الف للغات والتواصل والمجتمع، المجلد 02، العدد 08، 2021.
62. هشام عبد العزيز أبو عاصي، تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة التربية لكلية التربية جامعه سوهاج، المجلد 2.

63. الوكيل إيمان محمد احمد، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 1، 2022.

64. الوكيل بسيوني، إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، المجلة الإدارية، المجلد 62، العدد 3، القاهرة، مصر، 2006.

65. اليحيوي صبرية، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية بنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد 18، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.

ت. اطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

❖ اطروحات الدكتوراه

1. بالعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة، أطروحة الدكتوراه في القانون العام، بكلية الحقوق، قسم القانون العامة، جامعه وهران، الجزائر، 2011، ص98.

2. بعيليش فائزة، دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات بالمؤسسات الصحية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة لونيبي علي البلدية 2، الجزائر، 2021.

3. حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال فترة 2010 2014، أطروحة دكتوراه في تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2017.

4. الدليمي حامد عبد حمد، ادارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة الدراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهوريه العراق، أطروحة دكتوراه في ادارة المشاريع (منشورة)، جامعة سانت كليمنتس، بريطانيا، 2008.
5. السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعه فرحات عباس، الجزائر، 2012.
6. عبد الحكيم شاهد، أثر فاعليه نظم المعلومات الإدارية على ادارة الأزمات في القطاع المصرفي الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعه قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
7. العبيدي عماره، واقع اداره الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة: دراسة حاله جامعه حمه لخضر بالوادي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعه الجزائر 3، الجزائر، 2019.
8. منصور عوض صالح القحطاني، تمويل البحث العلمي في الجامعات السعودية وسبل تنميته، أطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى، الأردن، 2004.
9. هدى بوالقمح، البعد الاستراتيجي لإدارة الأزمات بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الاتصال في الجزائر موبيليس وأريكو، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

❖ رسائل الماجستير

1. برعودي يسمينة، التعليم العالي وعلاقته بالتغيرات التكنولوجية الحديثة: تكنولوجيا المعلومات دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

2. بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2014.
3. بكوش نعيمة، البيئة الخارجية وعلاقتها بتنمية البحث الجامعي في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة البليدة، 2009.
4. البليسي محمود علي محمد، سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2012.
5. بيان ابراهيم الشبلي، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2018.
6. جعفر الزبيدي، المرونة الإستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
7. حورية معلوي، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
8. خالد تلعيث، دور القيادة في إدارة الأزمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010.
9. الخصري نجلاء وهاشم محمد، فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017.

10. رعد إبراهيم الحنيطي، أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعه الإسراء، عمان، الأردن، 2018.
11. رمزي محمد نادر سليم أبو هلال، أثر الرقابة في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية: المحافظة الجنوبية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، كلية الإدارة والتمويل، جامعه الأقصى، غزة، فلسطين، 2021.
12. سربير الحرسي حياة، واقع وفاق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2015.
13. سعيد عباس محمد حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012.
14. سلام عبد الرحيم المعايطة، أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن، 2019.
15. على رمزي محمد نادر سليم أبو هلال، أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرئية الفلسطينية المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة بكلية الإدارة والتمويل، جامعه الأقصى بغزة، فلسطين، 2021.

16. عمار محمد زهير تيناوي، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جوده الخدمات المقدمة في شركه الاتصال، رسالة ماجستير ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
17. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص13.
18. كسيلي سلمى، إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونالغاز، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم ما بعد التدرج، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه سعيد دحلب، بليدة، الجزائر، 2007.
19. محمد اسليم عصام ياسين اسليم، القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، جامعه الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
20. محمد يعقوب الكعبي، القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
21. مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.

22. معزز جاسم محمد الربيعي، الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في فعالية إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، تخصص التخطيط الاستراتيجي الأمني، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

23. مقعد فيحان الدرويش، المهارات الإبداعية للقائد الأمني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقته المدينة المنورة، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعه نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

24. مهدي خليل عثمان، دراسة مقارنة لإدارة الأزمات في العالمين الغربي والعربي، رسالة الماجستير في إدارة المشاريع، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنيمارك، الدنيمارك، 2015.

25. نور الدين موزالي، التنظيم الإداري الجديد للجامعة الجزائرية واستراتيجيته في ظل القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004 .

ث. الجرائد الرسمية والتعليمات الوزارية

1. المرسوم التنفيذي رقم 97-333 المؤرخ في 10/9/1997، المتضمن حل معهد تكوين التقنيين الساميين في الفلاحة بخميس مليانة وتحويل املاكه وحقوقه والتزاماته ومستخدمه الى جامعه البليدة، الجريدة الرسمية رقم 60 بتاريخ 10/9/1997.

2. القانون رقم: 99-05، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02، 04/04/1999.

3. المرسوم التنفيذي رقم 01-280 المؤرخ في 18/9/2001، المتضمن احداث مركز جامعي بخميس مليانة، الجريدة الرسمية رقم 53، بتاريخ 19/9/2001.

4. قرار وزاري مشترك، المؤرخ في 2004/9/24، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية رقم 62، بتاريخ 2004/09/26.

5. المرسوم التنفيذي رقم 12-247 المؤرخ في 2012/06/04، المتضمن انشاء جامعة خميس مليانة، الجريدة الرسمية رقم 35، بتاريخ 2012/06/10.

6. المرسوم التنفيذي رقم 22-393 المؤرخ في 2022/11/21، التضمن تعديل وتتميم المرسوم التنفيذي 12-247 المتضمن انشاء جامعة خميس مليانة، الجريدة الرسمية رقم 77، بتاريخ 2022/11/22.

ج. مواقع الانترنت

1. الجزائر، موقع المعاني، تم التصفح يوم 04 / 2023/12،

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/جزارة/>

2. طه صلاح عبد اللطيف، الرشاقة الإستراتيجية: كيف تجتاز المنظمة أزمة كورونا بأقل الخسائر، مقالة في مدونه شبكة الجزيرة للإعلامية، 2020، تاريخ التصفح 2023/08/06،

<https://network.aljazeera.net/ar>

3. محمد صقر، الرشاقة الإستراتيجية أيها المسؤول، الوطن اون لاين، 2022/12/24،

<https://www.alwatan.com.sa/article/1057990>

4. موقع جامعة خميس مليانة، تاريخ الاطلاع 2023/12/11، [http://www.univ-](http://www.univ-dbkm.dz/?page_id=1404)

[dbkm.dz/?page_id=1404](http://www.univ-dbkm.dz/?page_id=1404)

5. نورة الحفيان، السياسات الدولية وإدارة أزمة كورونا: تجارب وخبرات، المعهد المصري

للدراستات، 11/9 /2020، تم التصفح يوم 2023/09/17، <https://eipss->

[leg.org/](https://eipss-leg.org/)السياسات-الدولية-إدارة-أزمة-كورونا-تجارب-وخبراتم/

6. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تاريخ الاطلاع 2023/11/29،

<https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar>

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

A. Livres

1. Alexander Mestre and Bernhard Kruschitz, Agile Führung, BKI AG, Germany, 2018.
2. Amol T, organizational agility and complese entreprise system innovations: A mixed methodsstudy of the effects of entreprise system on organizational agility, Phdthesis, Weatherhead school of management, case Westermreserve university, 2012.
3. Capponigro Jerffery, The crisis counselor a step by step guide to managing a business crisis contemporary books, New York, USA, 2002.
4. Carricano M et Poujoul, Analyse de données avec SPSS, Pearson Education, France, 2009.
5. Christophe Roux Dufort, Gérer et décider en situation de crise, DNUD, Paris,2000,.
6. Devlin, S. Edward, Crisis Management Planning And Execution, Taylor & Francis Group, United states of America, 2007.
7. Fildes Elsubbaugh & Rose Mary, Preparation for crisis Management A Proposed Model and Empirical Evidence, 2004.
8. Graban Mark, Lean Hospitals Improving Quality Patient Safety & Employ Satisfaction, Taylor& Francis Group, New York, USA,2009.

9. Hitt M A, Ireland R D & Hoskisson R E, Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization, 9th Edition, South-Western CENGAGE Learning, USA, 2011.
10. Holsapple c & Li X, Understanding organizational agility: A Work-Design perspective Gatton collage of business and economics, University of Kentucky, Lexington, 2008.
11. Regester M & Larkin J, Risk Issues and Crisis Management A Casebook of Best Practice, Third Edition, Kogan Page Ltd, London, 2005
12. Spillan John, An exploratory model for evaluating crisis event and managers concerns in non-profit organization, Blackwell publishing, 2003
13. Steven K. Thompson, Sampling, Third Edition, 2012.

B. Revue

1. Alavi, The influence of work force agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs, International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Vol 08, No 01, 2016.
2. Aldrich and Pfeffer, Environments of organizations, Annual Review of Sociology, vol 2, issue 1, 1976.
3. Alexander David, Towards the development of a standard in emergency planning, Disaster prevention and management: An international journal, Emerald publishing, Vol 14, No 02, 2005.
4. Aljuhmani Hasan, Yousef Emeagwali & Okechukwu Lawrence, The roles of strategic planning in organizational crisis management: The case of Jordanian banking sector, International Review of Management and Marketing, vol. 7, iss. 3, 2017.
5. Baškarada Saša & Koronios Andy, The 5S organizational agility Framework: A dynamic capabilities perspective, International Journal of Organizational Analysis, Vol 26, No 2, Emerald Publishing Limited, 2018.
6. Bill Joine & Change Wise, Creating a Culture of Agile Leaders: A Developmental Approach, vol 32, issue 4, 2009.
7. Bock Adam J, Tore Opsah, Gerard George & David M Gann, The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation, Journal of Management Studies, Vol 49, No 2, 2012.

8. Bundy J, Pfarrer M. D, Short C. E & Coombs W. T, Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development, *Journal of Management*, Vol43, No 6,2017.
9. Dubey R, Gunasekaran, Childe S J, Fosso Wamba S, Roubaud D & Foropon C. Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience, *International Journal of Production Research*, Vol 59, No 01, 2021 .
10. El Sawy OA, Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go Go-Line?, *MIS Quarterly*, Vol 9, No 01,1985.
11. Fathi and Mohamed & Golchinpour Mon, Agility solutions in Manufacturingorganizations, *Tadbir*, Issue, 175, 2006.
12. GilaniniaShshram and Others, Comparative Study of Lean and Agile Supply Chain Management along with the Optimal Model Presentation of Agile Supply Chain Management, In *Arabian Journal of Business and Management Rview*, Vol11, No4, 2011.
13. Guenzi and Pelloni O, The impact of interpersonal relationships on Customer satisfaction and loyalty to the service provider, *International journal of service industry management*, Vol 15, No 4, 2004.
14. Hosseini S, Zare F, Nematollahi K & Avatefi E, The Role of Servant Leadership in OrganizationalAgility, In *Europeon Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol 2, No 3, 2013.
15. Jonathan Bundy, Crises and crisis management integration, *Journal of management*, Arizona State University, 2017.
16. Jonathan Bundy, Michael Dpafarrer, Crisis and crisis management: integration, Interpretation, and Research Development, *juvenile of management*, vol 43, issu 6, 2017.
17. Labaš Davor, The Impact of Organizational Crisis Preparedness on Firm Business Performance, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb ,Market-Tržište, Vol 29, No 1, 2017, <https://doi.org/10.22598/mt/2017.29.1.75>
18. Ligunblom Mia, A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership similarities and Differences, *Management & Production Engineering Review*, vol3, issu4, 2012.
19. Marijn Janssen and Haiko van der Voort, Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic, *international journal of*

informations management, vol 55, 2020, consulté le 16/09/2023,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220309944>

20. Misse Wester and Malin Mobjork, A brief survey of the work being performed by crisis organizations in European union member states on climate change effects, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 25, N04, 2017.
21. Mustafa Saschid Berani Fotos et Berisha Hadjin, Managing organizational and social research, Vol 09, No 1, 2019, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3/0/>
22. Norlander Arne, Strategies for Developing Agile Crisis Management Capabilities, In Proceedings of The 30th International Training and Education Conference, Stockholm, Sweden, 2019.
23. Olivia Fachrunnisa, Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, journal of small business strategy, Vol 30, No 03, 2020.
24. Person, C.M & Clair, J.A, Reframing management crisis, Academy of management review, Vol 23, No 1, 1998, USA.
25. Ping Teoh Ai, Chinn Chong Voon, Yin Lim Yu & Muthuveloo Rajendran, The Impact of Information Technology Capability, Business Intelligence Use and Collaboration Capability on Organizational Performance among Public Listed Companies in Malaysia, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol10, Issu1, 2018, https://www.academia.edu/37689582/The_Impact_of_Information_Technology_Capability_Business_Intelligence_Use_and_Collaboration_Capability_on_Organizational_Performance_among_Public_Listed_companies_in_Malaysia.
26. Prange Christiane & Hennig Alicia, From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns, Journal of Creating Value, Vol 05, issue 02, 2019, <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>
27. Putra F, Crisis Management in Public Administration, Planning Forum Journal, Vol 14, 2009.
28. Rafik MISSOUM, L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre, Algerian Journal of Management Sciences, vol 1, issue 1, 2022.
29. Rahimiati Abdolkarim & Others, Increasing Organizational Agility based on Effective Meta-Organizational Parameters, Postmodern Opening, VOL 9, 2018, <https://doi.org/10.18662/po/49>

30. Rima Žitkienė & Mindaugas Deksnys, Organizational Agility Conceptual Model, Montenegrin Journal of Economics, Vol 14, No 2, 2018
31. Rzepka Agnieszka & Bojar Ewa, Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization, Journal Review of Integrative Business and Economics Research, Vol 9, 2020.
32. Sarra Mrani Zentar, Hayat Ilahyane & Aziz Douari, L'agilité organisationnelle: étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile, international journal of accounting finance auditing management & economics, vol 1, issu, 1, 2020.
33. Thomas JB, Clark SM, & Gioia DA, Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation Action and Outcomes, Academy of Management Journal, Vol 36, No2, 1993.
34. Trinh-Phuong T, Molla A and Peszynski K, Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual Framework, Communication of the Association for Information Systems, Vol 8, issu 38, 2012, Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>
35. Vašíčková Veronika, CRISIS MANAGEMENT PROCESS: A LITERATURE REVIEW AND A CONCEPTUAL INTEGRATION, Acta Oeconomica Pragensia journal, Faculty of Management, University of Economics, Prague, vol 27, iss3, 2019, <https://doi.org/10.18267/j.aop.628>.
36. Voirin, Audrey Charbonnier, The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organisational agility, Management journal, Vol 14, Issu2, <https://management-aim.com/index.php/mgmt/article/view/4058>.
37. Wahyono, A conceptual Framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility Development, the Industrial and Commercial Training, issue 6, volume 50, 2018, <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0103>
38. Wendler Roy, Development of the Organizational Agility Maturity Model, Proceeding of the Federated Conference on Computer Science and information System, 2014.
39. Zhang D & Sharifi H, A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations, Article in International Journal of Operations & Production Management, Vol 20, Issue 4, 2000, P458.

C. Thèses

1. AMRANI, Analyse Des Principaux Facteurs D'inefficience De L'enseignement Supérieure Par Référence Aux Universités Du Centre Et De l'Est Algérien : Une Approche Statistique, thèse de doctorat, université Ferhat Abbas, Setif 1, Faculté De Sciences Economiques Et Science De Gestion, MAI 2005.
2. Hubert Elisé Fotso, Agilité organisationnelle et performance au sein d'une PME Gobonaise, Thèse pour obtenir le diplôme d'université de docteur en administration des affaires DBA, Science de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier 3, 2022 .
3. Mirandilla Kate Amaranto, Sensemaking of Public Relations in Organisational Crisis Decision-Making, A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, School of Communication, International Studies and Languages, University of South Australia, Adelaide, Australia, 2012.
4. Mohamed Amine Behaddad et Mohamed Amine Belkacem, Contribution à l'amélioration du temps de cycle du processus de service surface Well test, Mémoire fin d'études d'ingénieur en génie industriel, Ecole national polytechnique d'Alger, 2013 .
5. Nogueira Jose Helane Matos, A crisis management framework for interpol to manage. Transsnational disosters, thesis submitted in accordance with the requirements of the university of liverpool for the degree of doctor of business administration, 2016.
6. Park Y, The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies, Doctor Dissertation, University of Southern California, 2011.
7. Santala Maarit, Strategic Agility in as mall Knowledge intensive business services company: case SWOT consulitig, Master's thesis, Department of Markting and management Helsing school of Economics, 2009, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76309-5>
8. Schanac kenberg. A singh, J and Hill J, The orizing capabilities of organizational agility: A parados Framework, Paper prested at academy of management (AOM) Annualmetting, san Antonio, TX, 2011.
9. Taba, Sara Cristina Magalhaes, Crisis communication in catastrophe situations : the of Pedrógão Grande fire, Doctoral Thesis, University of Tras-os-montes And Alto Douro, Portugal, 2019.

10. Van Dun Desiree and Pauline Found, Lean Leadership to great a cultural of continuos imprement, European leane ducators conference, Buckingham, University of Twente , 2016.
11. Zaj kowska, Contribution à l'implantation de la méthode Lean Six Sigma dans les Petites et Moyennes Entreprises pour l'amélioration des processus, Thèse du Doctorat, Université de Lille, 2012.

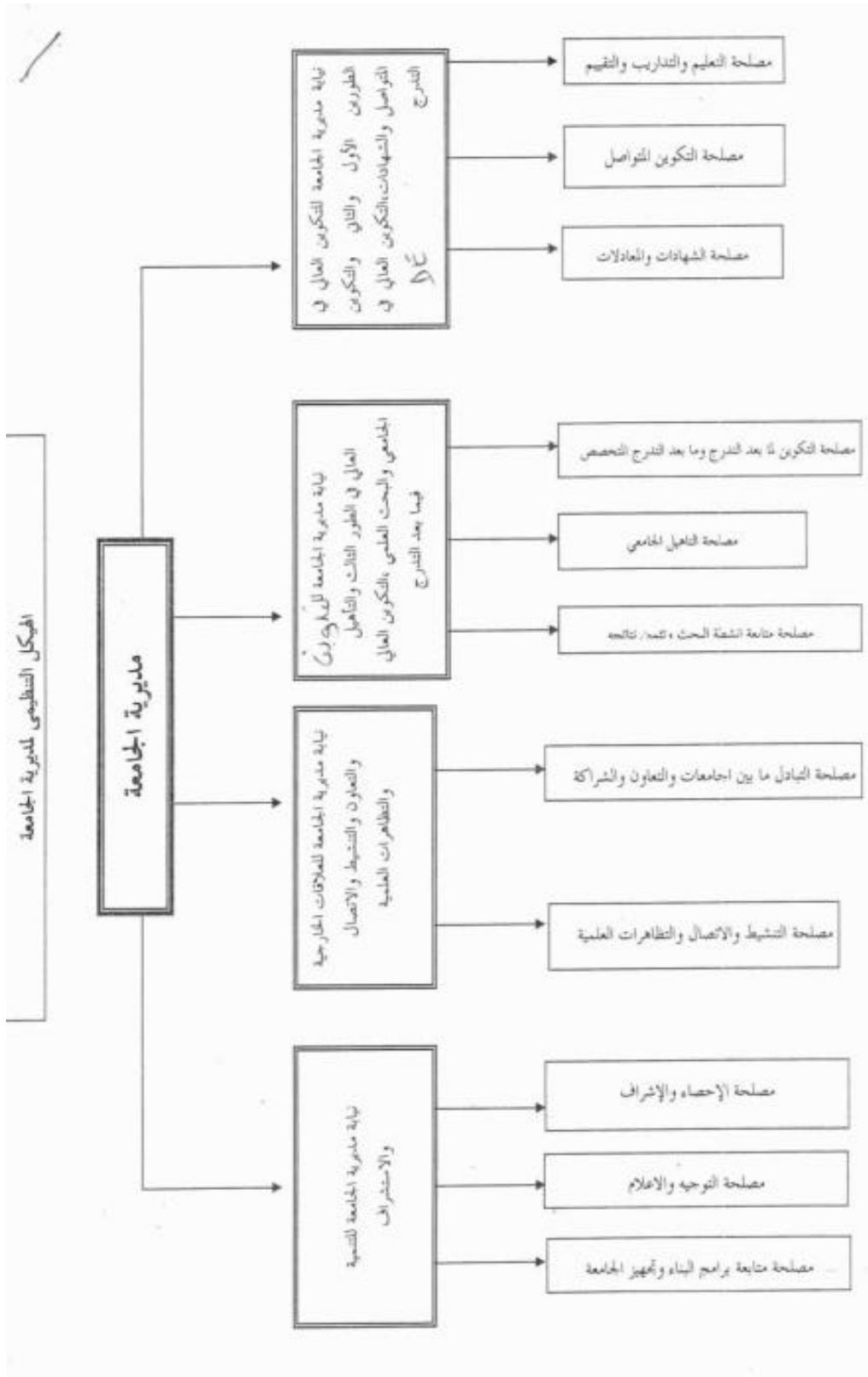
D. Les sites d'internet

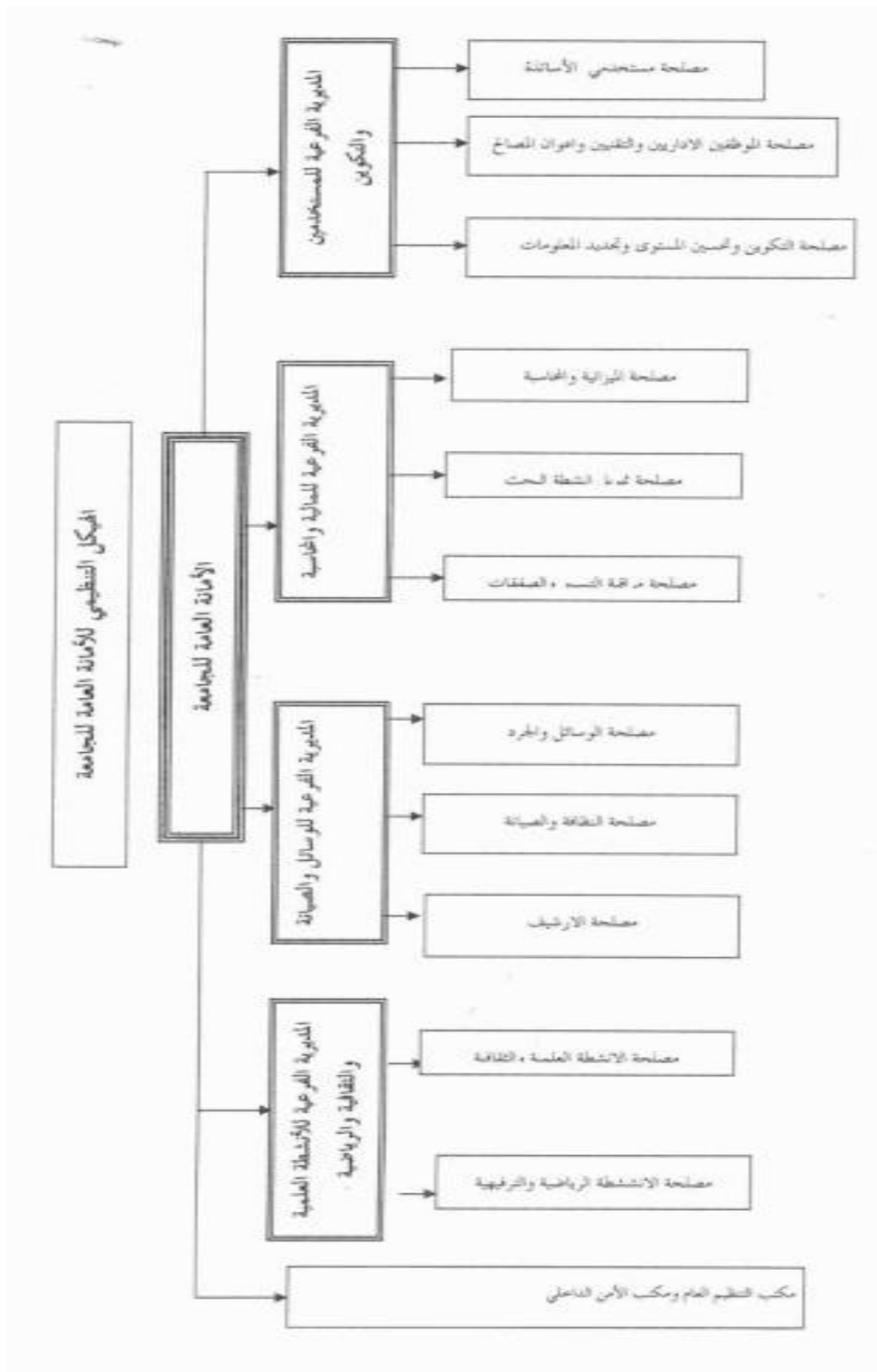
1. Bernadine Dykes, Margaret Hughes-Morgan, Kalin D Kolev and Walter J Ferrier, Responding to Crises With Speed and Agility, 2020, visité le 15/09/2023, <https://sloanreview.mit.edu/article/responding-to-crises-with-speed-and-agility/>
2. David Perl, Critical Success Facrors For Effective Crisis Management, Continuity Central, consulté le 03/06/2024, <https://www.continuitycentral.com/feature0224.htm>
3. Gerrit Antonides & Eveline van Leeuwen, Covid-19 crisis in the Netherlands: Only together we can control Corona, Sringer link, 2020, Visité le 06/03/2024, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11299-020-00257-x>
4. Gestion de crise à la centrale nucléaire Fukushima Daiichi au Japon, vu le 29/08/2023, <https://www.nuclearsolutions.veolia.com/fr/our-expertise/case-studies/gestion-crise-centrale-nucleaire-fukushima-daiichi-au-japon>
5. l'enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Algérie: 50 Années au service du développement, 1962-2012 , Au site web : <http://www.djazair50.dz/index.php> , date de cosultation: 13/11/2023.
6. Obringer Lisa, Bénédic Michaël and Géraudel Michael, du mode bureaucratique vers l'agilité organisationnelle : le rôle de la communauté de pratique pilotée dans un établissement public, carain info, 02/2020, consulté le 29/08/2023, <https://www.cairn.info/revue-projectique-2020-2-page-11.htm>
7. Pavel Naydenov, The 8 Key Characteristics of an Agile Organization, Business map, consulté le 12/01/2024, <https://businessmap.io/agile/agile-at-scale/agile-organization>
8. Sahin Ulubeyli & Kazaza, Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process, Procedia– Social and Behavioral Sciences, 2015, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
9. Zight, A Complete Guide to Organizational Agility, visité le 01/09/2023, <https://zight.com/blog/organizational-agility/>

10. How ING Bank embraced agility, McKinsey & Company, May 2017, visité le 03/03/2024, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>
11. How Germany contained the coronavirus, Weforum, May 2020, Visité le 03/03/2024, <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/how-germany-contained-the-coronavirus/>
12. Andy Marker, What Is a Crisis Management Model, 15/08/2023, <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>
13. Fire Destroys Malden Mills, vue le 28/08/2023, <https://www.massmoments.org/moment-details/fire-destroys-malden-mills.html>
14. Babelio, Netflix, visité le 31/08/2023, <https://www.babelio.com/auteur/-Netflix/476146#:~:text=Elle%20est%20cr%C3%A9%C3%A9e%20%C3%A0%20Scotts,biais%20d'une%20plateforme%20d%C3%A9di%C3%A9e> .
15. T-mobile, visité le 31/08/2023, <https://www.t-mobile.com/our-story/un-carrier-history>
16. ING at a glance, visité le 03/03/2024, <https://www.ing.com/About-us/ING-at-a-glance.htm>

الملاحق

الملحق رقم 01





الملحق رقم 02

19

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 62

11 شعبان عام 1425 هـ

26 سبتمبر سنة 2004 م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد وملحقة الجامعة ومجالها المشتركة.

إن رئيس الحكومة،

ووزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-136 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-138 المؤرخ في 6 ربيع الأول عام 1425 الموافق 26 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والفروع الخاصة بتنظيمها ومسيرها، لا سيما المادة 8 منه.

يقرر أن ما يلي:

المادة الأولى: تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد وملحقة الجامعة ومجالها المشتركة.

الفصل الأول

مديرية الجامعة

القسم الأول

تجليات المديرية

الفرع الأول

مديرية الجامعة المشكّلة

من أربع (4) تجليات المديرية

المادة 12: تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من تجليات المديرية الأربع (4) كما يلي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرّج والتكوين المتواصل والشهادات،

6 - برنامج التكوين المتخصص الخاص برتبة

معلم القرآن الكريم:

المراجع 1: المادة 39 من المرسوم التنفيذي رقم 01-114 المؤرخ في 27 أبريل سنة 1991 المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

المواد	التوقيت	المعامل
تجويد	ساعتان (2)	2
الفقه	ثلاث ساعات (3)	2
الإتشاء	ساعة واحدة (1)	1
الأدب	ساعة واحدة (1)	1
الملاحة	ساعة واحدة (1)	1
الإعلام	ساعة واحدة (1)	1
فوائد اللغة	ثلاث ساعات (3)	3
الحديث	ساعتان (2)	2
علوم الحديث	ساعة واحدة (1)	2
السير	ساعة واحدة (1)	1
المقيدة	ساعتان (2)	2
التاريخ	ساعتان (2)	2
علوم القرآن	ساعة واحدة (1)	1
التفسير	ساعتان (2)	2
علم نفس الطفل	ساعة واحدة (1)	1
تعليمية القرآن الكريم	ساعة واحدة (1)	1
الشفاعة القانونية والمهنية	ساعة واحدة (1)	1

المادة 2: ينشر هذا القرار في الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004.

وزير الشؤون الدينية
والأوقاف

من رئيس الحكومة
ويكلفه منه

بومحمد الله غلام الله المدير العام للتوظيف العمومي

جمال خروشي

الملحق رقم 03

27 ربيع الثاني عام 1444 هـ 22 نوفمبر سنة 2022 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 77	13
المادة 2 : تعدل وتنضم أحكام المادة 2 من التنفيذي رقم 243-12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي : " المادة 2 : (بدون تغيير)" يتكون مجلس إدارة جامعة الوادي، بعنوان القطاعات الرئيسية المستعملة، من : - ممثل وزير العدل، حافظ الأختام، - ممثل وزير الشؤون الدينية والأوقاف، - ممثل وزير الثقافة والفنون، - ممثل وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، - ممثل وزير الصناعة، - ممثل وزير الفلاحة والتنمية الريفية، - ممثل وزير التجارة وترقية الصادرات، - ممثل وزير الأشغال العمومية والسري والمنشآت العامة". المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 26 ربيع الثاني عام 1444 الموافق 21 نوفمبر سنة 2022. أيمن بن عبد الرحمان ★ مرسوم تنفيذي رقم 393-22 مؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1444 الموافق 21 نوفمبر سنة 2022، يعهد ويضم المرسوم التنفيذي رقم 247-12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012 والمتضمن إنشاء جامعة خميس مليانة. إن الوزير الأول، - بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي، - وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 112-5 و141 (الفقرة 2) منه، - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 275-21 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1442 الموافق 30 يونيو سنة 2021 والمتضمن تعيين الوزير الأول. - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 305-22 المؤرخ في 11 صفر عام 1444 الموافق 8 سبتمبر سنة 2022 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.	- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1434 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والفوائد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، لا سيما المادتان 3 و10 منه. - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 247-12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012 والمتضمن إنشاء جامعة خميس مليانة. يرسم ما يأتي : المادة الأولى : تنضم أحكام المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 247-12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي : " المادة الأولى : (بدون تغيير)" يحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة خميس مليانة واختصاصها كما يأتي : - كلية علوم المادة والإعلام الآلي، (الباقى بدون تغيير) المادة 2 : تعدل وتنضم أحكام المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 247-12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق 4 يونيو سنة 2012 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي : " المادة 2 : (بدون تغيير)" يتكون مجلس إدارة جامعة خميس مليانة، بالنسبة للقطاعات الرئيسية المستعملة، من : - ممثل وزير العدل، حافظ الأختام، - ممثل وزير الثقافة والفنون، - ممثل وزير الشباب والرياضة، - ممثل وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، - ممثل وزير الصناعة، - ممثل وزير الفلاحة والتنمية الريفية، - ممثل وزير التجارة وترقية الصادرات، - ممثل وزير الأشغال العمومية والسري والمنشآت العامة". المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 26 ربيع الثاني عام 1444 الموافق 21 نوفمبر سنة 2022. أيمن بن عبد الرحمان	



الملحق رقم 04

جامعة لونيبي علي البلدية 2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي



السادة المحترمون،

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم هاته الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم " دور الرشاقة التنظيمية في تفعيل ادارة الأزمات والكوارث: دراسة حالة " وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التسيير العمومي، وبغرض الوصول إلى نتائج علمية ذات مصداقية نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية .

علما أن البيانات والآراء المتحصل عليها ستحاط بالسرية، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق عبارات الشكر والتقدير....

تحت إشراف

المشرفة الأولى: أ. د بركان أنيسة

مساعد المشرف: د. دراج عفيفة

من إعداد الطالب

موجار بوعلام

القسم الأول: البيانات التعريفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم،
الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبكم وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

1. النوع الاجتماعي:	ذكر ☐	أنثى ☐
2. العمر:	أقل من 30 سنة ☐	من 30 سنة إلى 39 سنة ☐
	من 40 سنة إلى 49 سنة ☐	من 50 سنة فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي:	ثانوي (تقني سامي) ☐	ليسانس ☐
	مهندس ☐	ماستر ☐
	ماجستير ☐	دكتوراه ☐
	أخرى:	
4. الإدارة التي تنتمي إليها	مديرية الجامعة ☐	الكلية ☐ المعهد ☐
5. سنوات الخبرة في المنصب الحالي:	أقل من 5 سنوات ☐	من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
	من 10 سنوات إلى 15 سنوات ☐	أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الرقابة التنظيمية

فيما يلي من مجموعة العبارات التي تتعلق بواقع الرقابة التنظيمية في مؤسستكم الجامعية. لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

رقابة الاستشعار							
الرقم	العبارة	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتبنى الجامعة برنامج تدريبي للإداريين يتعلق بكيفية تشخيص البيئة المحيطة.		☐	☐	☐	☐	☐
02	تتابع الجامعة جميع المتغيرات التي		☐	☐	☐	☐	☐

					تحدث في المجال التكنولوجي.	
☐	☐	☐	☐	☐	03	تمتاز الجامعة بالقدرة على متابعة التغيرات البيئية في بيئة عملها.
☐	☐	☐	☐	☐	04	تمتاز الجامعة بقدرتها على استشعار احتياجات الموظفين وتلبيتها بفعالية.
☐	☐	☐	☐	☐	05	تضمن الجامعة وجود نظام مراقبة قوي يتابع التغيرات المحيطة بشكل سريع وفعال.
رشاقة اتخاذ القرار						
الرقم	العبارة	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
06	الوزارة الوصية تمنح للجامعة حرية كبيرة في اتخاذ القرارات خلال الازمات.	☐	☐	☐	☐	☐
07	يتمتع المسؤولون في الجامعة بحرية في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
08	تقوم الجامعة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
09	تتمتع الجامعة بمرونة في اتخاذ القرارات الهامة وبسرعة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تهتم الجامعة بمشاركة الافراد في صناعة القرارات الحاسمة خلال الازمات.	☐	☐	☐	☐	☐
الرشاقة الاستراتيجية						
الرقم	العبارة	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
11	لدى الجامعة رؤية واضحة في تبني التغيير باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تعمل الجامعة على تطوير سياساتها لمواجهة الازمات بما يخدم مصالح	☐	☐	☐	☐	☐

					مواردها البشرية وطلابها.	
13					لدى الجامعة استراتيجية ملائمة للتغيرات المحتملة.	
14					تعديل الجامعة استراتيجياتها بما يتوافق مع عملية الاستشعار باستمرار.	
15					تلتزم الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداؤها.	
رشاقة التطبيق والممارسة						
الرقم	العبارة \ الدرجة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
16					لدى الجامعة خطط سريعة التنفيذ عند مواجهتها للمشكلات.	
17					توفر الجامعة أنظمة وأدوات تقنية تعزز فعالية العمل والعمليات الجامعية.	
18					توفر الجامعة بيئة عمل تشجع على المبادرة والابتكار.	
19					تقوم الجامعة بقياس أداء العمليات الجامعية وتحسينها بشكل دوري.	
20					تتميز الجامعة بسرعة وفاعلية في إنجاز المهام.	
رشاقة القدرة على التعلم						
الرقم	العبارة \ الدرجة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
21					تعزز الجامعة من قدرات الاداريين الإبداعية للتعامل مع الازمات.	
22					تقوم الجامعة بتدريب مواردها بشكل مستمر يواكب التغير ولإكسابهم مهارات جديدة.	

23	تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارات افرادها.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تعمل الجامعة على تطوير الاستراتيجيات والسياسات من خلال الدروس التي تم تعلمها.	☐	☐	☐	☐	☐
25	تقوم الجامعة بتصحيح اخطائها بصفة دورية	☐	☐	☐	☐	☐
رشاقة تكنولوجيا المعلومات						
الرقم	العبارة	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
26	تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية المتسارعة.	☐	☐	☐	☐	☐
27	تحرص الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تحقق افضل النتائج.	☐	☐	☐	☐	☐
28	تهتم الجامعة بتطوير مهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات باستمرار عن طريق التدريب المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
29	لدى الجامعة نظام معلومات متطور.	☐	☐	☐	☐	☐
30	لدى الجامعة نظام اتصال متطور يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: إدارة الازمات

فيما يلي من مجموعة العبارات التي تتعلق بواقع إدارة الازمات في مؤسساتكم الجامعية. لذلك الرجاء منكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

مرحلة ما قبل الازمة						
الرقم	العبارة	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة

31	لدى الجامعة برامج وخطط وقائية لمنع حدوث الازمات والاستعداد لمواجهةتها.	☐	☐	☐	☐	☐
32	تقوم الجامعة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الازمة.	☐	☐	☐	☐	☐
33	لدى الجامعة القدرة على التنبؤ بحدوث الازمات قبل وقوعها بفترة مناسبة.	☐	☐	☐	☐	☐
34	لدى الجامعة موارد بشرية مؤهلة لإدارة الازمات والكوارث.	☐	☐	☐	☐	☐
35	تشكل الجامعة فريقا متخصصا للتفاعل مع الأزمات قبل حدوث الازمة.	☐	☐	☐	☐	☐
مرحلة أثناء الازمة						
الرقم	الدرجة العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
36	تتخذ الجامعة إجراءات فورية للتعامل مع الأزمة وتقديم الدعم اللازم للطلاب والموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
37	تعمل الجامعة على تقديم المعلومات والتوجيهات اللازمة للموظفين والطلاب خلال الأزمة	☐	☐	☐	☐	☐
38	تشكل الجامعة فريق طوارئ لإدارة الأزمة.	☐	☐	☐	☐	☐
39	تستمر الجامعة في مراقبة الوضع وتحديث الخطط والتدابير لمواجهة الأزمة بشكل فعال.	☐	☐	☐	☐	☐
40	تعمل الجامعة على توفير موارد مالية وبشرية كافية للتعامل مع الأزمة بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐

مرحلة ما بعد الازمة						
الرقم	العبارة	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
41	ظهور الازمات في الجامعة يساهم في التغيير والتحسين المستمرين.		☐	☐	☐	☐
42	توفر الجامعة حلولاً شاملة للازمات لمنع حدوثها مستقبلاً.		☐	☐	☐	☐
43	تقوم الجامعة بتحليل الأزمة بعد انتهائها للاستفادة من الدروس المستفادة.		☐	☐	☐	☐
44	تقوم الجامعة بنشر الدروس المستفادة من الازمات بعد انتهائها.		☐	☐	☐	☐
45	تقوم الجامعة بتقييم الخطط السابقة لتطويرها لمعالجة الازمات المستقبلية.		☐	☐	☐	☐

الملحق رقم 05

الاسم واللقب	الرتبة والتخصص	الجامعة	البلد	توجيهات حول الدراسة وتقدير أهلية الاستبانة للدراسة
د. إدراج عفيفة	أستاذ محاضر أ، تخصص إدارة أعمال	جامعة لوينسي علي بلدية 2	الجزائر	تصحيح عبارات الاستبيان من الناحية اللغوية والمفاهيمية، مقارنة الاستبانة بعناصر البحث المذكورة في الجانب النظري، واختيار نوع العينة التي تخدم البحث.
ديكي فاطمة	أستاذ التعليم العالي، تخصص تسيير عمومي	جامعة خيس مليانة	الجزائر	تقديم بعض الملاحظات المتعلقة بالبيانات الشخصية للمستجوبين والتي من بينها الحد الأدنى لسنوات الخبرة، إضافة للتنبيه لبعض العبارات المتشابهة قليلا، مع تقديم ملاحظة حول نوع الأزمات والفرق بينها وبين الصعوبة والعراقيل، وتبسيط العبارات وعدم تركيبتها مع اعتبار أغلب عبارات الاستبيان مقبولة وتحقق نتائج البحث.
د. محمد أحمد محمد يوسف	أستاذ مساعد رئيسي، تخصص إدارة أعمال	جامعة الملك خالد	السعودية	إضافة تعاريف مختصرة تفيد المستجوبين في فهم للمصطلحات المستخدمة في نفس صفحة الخطاب، إعادة صياغة بعض العبارات بأسلوب بسيط وفقا لمنهجية إعداد الاستبانة. واستبدال عنوان الدراسة بدور الرقابة التنظيمية في تطبيق إدارة الأزمات والكوارث بالمؤسسات التعليمية.
أ.د كواش خالد	أستاذ التعليم العالي، رئيس المجلس العلمي للأكاديمية، تخصص تسويق	جامعة الجزائر 3	الجزائر	الإستبانة مقبولة بشكلها الحالي ولا تتطلب تعديلات.
أ.د كواش زهية	أستاذ التعليم العالي تخصص اقتصاد البيئة	جامعة خيس مليانة	الجزائر	التعديل في بعض العبارات خاصة المتعلقة بإدارة الأزمات.
أ.د طويل آسيا	أستاذ التعليم العالي تخصص	البلدية 2	الجزائر	إعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان، وخطاب الاستبيان.
أ.د خنير محمد	أستاذ التعليم العالي تخصص إدارة أعمال	جامعة خيس مليانة	الجزائر	الموافقة على أغلب العبارات، مع تقديم ملاحظة ضرورة تساوي عدد العبارات في كل جزء. وإضافة بعض العبارات
د. محمد خيس حرب	أستاذ التعليم العالي ورئيس قسم، تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم	جامعة الاسكندرية	مصر	تعديل بعض العبارات والموافقة على أغلبها.
أ.د. بركان النيسة	أستاذ التعليم العالي تخصص	البلدية 2	الجزائر	تصحيح عبارات الاستبيان من الناحية اللغوية والمفاهيمية، مقارنة الاستبانة بعناصر البحث المذكورة في الجانب النظري.

توجيهات حول الدراسة وتقدير أهلية الاستبانة للدراسة	البلد	الجامعة	الترتبة والتخصص	الاسم واللقب
التركيز على ارتباط العبارات بالمحاور، والتدقيق اللغوي.	مصر	الإسكندرية	أستاذ تعليم عالي ورئيس قسم، تخصص تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم	أ.د. سيف الإسلام علي مطر
استبدال خيارات الإجابة من موافق جدا وغيرها الى درجة كبيرة جدا...سلامة اللغة.	الجزائر	البليدة 2	محاضر أ تخصص اقتصاد كمي	د. عيللي ادريس
الاستبانة والعبارات مناسبة للموضوع. مع ترك بعض الملاحظات على البيانات العامة.	الجزائر	خميس مليانة	محاضر أ تخصص تحليل اقتصادي	د. رولامي عبد حديد
توحيد المصطلحات، وإعادة صياغة بعض العبارات.	الجزائر	البليدة 2	محاضر أ تخصص نفوذ مالية وبنوك	د. نزاللي سامية
البدء في الاستبيان بمحور المتغير المستقل ثم التابع، مع إعادة صياغة بعض العبارات.	الجزائر	المركز الجامعي تيبازة	محاضر أ تخصص إدارة اعمال	د. راجف نصيرة
ضرورة إضافة بعض العبارات في مرحلة ما بعد الازمة، وتصحيح بعض العبارات من الناحية اللغوية. وضع محور الرقابة التنظيمية قبل محور إدارة الازمات.	الجزائر	خميس مليانة	أستاذ التعليم العالي تخصص تدبير المنظمات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	أ.د أحمد بن يحي الربيع
توجيهات حول صياغة العبارات بوضوح اكثر تتناسب مع المستجوبين.	الجزائر	خميس مليانة	أستاذ تعليم عالي تخصص إدارة اعمال.	أ.د محمد بلخير خليفة
الإشارة لنقص العبارات في بعد مرحلة ما بعد الازمة. استخدام سلم ليكارت من السلبي الى الإيجابي، استبدال الجامعة بمؤسستكم،	الجزائر	البليدة 2	محاضر أ تخصص إدارة اعمال	د. فية فاطمة
توجيهات حول صياغة العبارات بوضوح اكثر تتناسب مع المستجوبين ووضع عبارات تربط بين المتغيرين.	الجزائر	البليدة 2	أستاذ تعليم عالي تخصص إدارة اعمال	خليفة عائشة
توحيد المصطلحات كأستخدام جامعتكم بدل ذكر اسم الجامعة، توازن العبارات من حيث العدد.	الجزائر	بليدة 2	محاضر ب تخصص إدارة اعمال	د. بعيليش فائزة

الاسم واللقب	الرتبة والتخصص	الجامعة	البلد	توجيهات حول الدراسة وتقدير أهلية الاستبانة للدراسة
أ.د. بن غاية جلول	أستاذ التعليم العالي إدارة أعمال	خميس مليانة	الجزائر	التركيز على ارتباط العبارات بالمحاور، والتدقيق اللغوي. واستبدال كلمة إدارة الجامعة بالجامعة.
د. فتيحة بن حاج جبلالي مغراوة	محاضر تخصص اقتصاد البيئة	خميس مليانة	الجزائر	تعديل بعض العبارات والموافقة على أغلبها.

المخلص باللغة

الأجنبية

Abstract

The presented study focused on clarifying the important role that organizational agility plays in activating crisis and disaster management in Algerian higher education institutions, Khemis Miliana University, a model according to the descriptive and analytical approach, the questionnaire tool was relied upon to collect data in order to diagnose the reality of organizational agility at the university through its six dimensions: sensing agility, decision-making agility, strategic agility, application and practice agility, learning ability agility, and technological agility, while crisis management at the university was measured. Through three basic dimensions: the pre-crisis stage, the during-crisis stage, and the post-crisis stage.

The study population consisted of various administrators with senior positions at the University of Khemis Miliana, and a simple random sample was selected from them. 160 questionnaires were distributed to them, and 156 valid questionnaires were retrieved for statistical study.

The study reached several results, the most important of which are the following:

- All dimensions of organizational agility are reliably linked to crisis management at Khemis Miliana University, and they have a positive relationship.
- There is an effect at a significance level of 0.05 for the independent variable (organizational agility) on the dependent variable (crisis management) at Khemis Miliana University, and this confirms the importance of organizational agility in activating crisis management.
- The most influential dimensions of organizational agility in crisis management at Khemis Miliana University are the agility of practice and application, strategic agility, decision-making agility, and information technology agility, and this is due to the role of these dimensions in improving the university's response to crises.

Keywords : organizational agility, crisis management, the Algerian higher education sector, university institutions, university of Khemis Miliana.