

تأثير الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

"دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في جبلة"

الطالب: عمار إبراهيم

إشراف الدكتور: حنان تركمان + عتاب حسون

□ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة جبلة، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة الأدبيات ذات الصلة. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 20 لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

أظهرت النتائج أن المستشفيات الخاصة في جبلة تعاني من ضعف في الرقابة الاستراتيجية، حيث تقتصر إلى القدرة على رصد التغيرات واتخاذ القرارات الفعالة، بالإضافة إلى قصور في التدريب وتحسين العمليات. كما تعاني من ضعف في إدارة الأزمات، يتجلى في غياب الخطط المتخصصة وضعف التعاون مع الجهات الأخرى.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الرقابة الاستراتيجية في هذه المستشفيات من خلال تحسين آليات الرصد واتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة، وتوفير التدريب المستمر وتعزيز الابتكار. كما يُوصى بوضع خطط شاملة لإدارة الأزمات وتشكيل فرق متخصصة وتعزيز التعاون مع المستشفيات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة، رقابة التعلم، إدارة الأزمات.

The Impact Of Strategic Agility On Crisis Management

A Field Study On Private Hospitals In "Jableh"

□ ABSTRACT □

This study aimed to explore the impact of strategic agility on crisis management in private hospitals in Jableh city, relying on the descriptive analytical approach and reviewing the relevant literature. The data were also analyzed using SPSS 20 to achieve the research objectives and test its hypotheses.

The results showed that private hospitals in Jableh suffer from weak strategic agility, as they lack the ability to monitor changes and make effective decisions, in addition to deficiencies in training and improving operations. They also suffer from weak crisis management, manifested in the absence of specialized plans and weak cooperation with other parties.

The study concluded that strategic agility should be enhanced in these hospitals by improving monitoring mechanisms and making decisions quickly and efficiently, providing continuous training and promoting innovation. It is also recommended to develop comprehensive crisis

management plans, form specialized teams and enhance cooperation with other hospitals.

Keywords: Strategic Agility, Sensing Agility, Decision Agility, Practice Agility, Learning Agility, Crisis Management.

1- مقدمة (Introduction): تُعد إدارة الأزمات من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات الصحية، خصوصاً المستشفيات الخاصة، حيث تتطلب استراتيجيات فعالة للتعامل مع المواقف الحرجة التي تهدد استمراريته وجودتها. تشمل الأزمات المحتملة الكوارث الطبيعية والأزمات المالية والإدارية، مما يستدعي وضع خطط سريعة ومنظمة لضمان سلامة المرضى وموظفي المستشفى.

تظهر الرقابة الاستراتيجية كعامل محوري في تحسين إدارة الأزمات، حيث تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات والضغوطات الداخلية والخارجية. من خلال تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، يمكن للمستشفيات الخاصة في جبلة تجاوز الأزمات بنجاح.

تتضمن العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات تأثيرات متبادلة، إذ تسهم الرقابة في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات، مما يعزز المرونة والكفاءة في التعامل مع القضايا الطارئة. لذا، فإن فهم كيفية تطبيق مبادئ الرقابة الاستراتيجية لتعزيز إدارة الأزمات في المنظمات الصحية يشكل أساساً مهماً لدراستنا الميدانية.

وانطلاقاً من هنا جاءت فكرة البحث عن تأثير الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة (مستشفى الحكمة التخصصي، مستشفى الأسد الجراحي، مستشفى النور التخصصي) في جبلة.

2- مشكلة البحث (Research Problem): تواجه المستشفيات الخاصة (مستشفى الحكمة التخصصي، مستشفى الأسد الجراحي، مستشفى النور التخصصي) في جبلة تحديات كبيرة نتيجة للأزمات المستمرة التي تعصف بالقطاع الصحي في سوريا، مما أدى إلى تدهور الخدمات الصحية

المقدمة للمرضى. ومنذ بداية الحرب، تأثرت هذه المنظمات بشكل ملحوظ، مما استدعى البحث عن حلول فعالة للتعامل مع الأزمات المتكررة. وقد أظهرت الملاحظات الميدانية للباحث وجود عدة ظواهر سلبية تؤثر على جودة الخدمات الصحية، مثل التأخير في تقديم الرعاية، ونقص الكوادر الطبية المؤهلة، ونقص المواد والأجهزة الطبية اللازمة.

في هذا السياق، يبرز مفهوم "الرقابة الاستراتيجية" كأحد العوامل المحتملة لتحسين قدرة المستشفيات على إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية. تُظهر الرقابة الاستراتيجية القدرة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة والاستجابة الفعالة للأزمات، مما يساهم في تقليل آثارها السلبية.

تتمثل مشكلة البحث في دراسة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة، ويسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس: هل هناك تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في هذه المستشفيات؟ وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1- هل هناك تأثير معنوي لرقابة الاستشعار في إدارة الأزمات في هذه المستشفيات؟
- 2- هل هناك تأثير معنوي لرقابة اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في هذه المستشفيات؟
- 3- هل هناك تأثير معنوي لرقابة الممارسة (التطبيق) في إدارة الأزمات في هذه المستشفيات؟
- 4- هل هناك تأثير معنوي لرقابة التعلم في إدارة الأزمات في هذه المستشفيات؟

3- أهمية البحث (Research Importance):

1/3- الأهمية النظرية (Theoretical Importance): تتجلى الأهمية النظرية لهذا البحث في استكشاف العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة، وهو موضوع ذو أهمية متزايدة في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها المنظمات الصحية السورية. حيث تمثل إدارة الأزمات أحد التحديات الرئيسية التي تواجه هذه المنظمات، مما يستدعي ضرورة فهم العوامل التي تعزز من قدرتها على التكيف والاستجابة الفعالة. يقدم البحث إطاراً نظرياً شاملاً حول دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة، ورقابة التعلم) وكيفية تأثيرها على إدارة الأزمات. هذا الإطار يساهم في إثراء الأدبيات

العلمية المتعلقة بإدارة الأزمات ويعزز من الفهم الأكاديمي للرشاقة الاستراتيجية كأداة فعالة في تحسين الأداء المؤسسي.

2/3- الأهمية العملية (Practical Importance): تتمثل الأهمية العملية للبحث في تركيزه على القطاع الصحي، ولا سيما المستشفيات الخاصة في جبلة، وهو قطاع حيوي يتطلب استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات. يوفر البحث معلومات قيمة لمتخذي القرارات في هذه المستشفيات، مما يساعدهم على تعزيز استعدادهم وقدرتهم على مواجهة التحديات والأزمات المتكررة. من خلال إجراء دراسة ميدانية، يسعى البحث إلى معالجة الفجوات القائمة بين المستشفيات الخاصة في المنطقة، مما يساهم في تبادل الخبرات والدروس المستفادة. كما يمكن أن تستفيد المنظمات الصحية الأخرى في المناطق ذات الظروف المشابهة من النتائج والتوصيات التي سيتوصل إليها هذا البحث، مما يعزز من فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع الصحي بشكل عام.

4- أهداف البحث (Research Objectives): يسعى البحث لتحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- الهدف الرئيس الأول:** تحديد مدى توافر الرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في جبلة.
- الهدف الرئيس الثاني:** تحديد مدى تطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.
- الهدف الرئيس الثالث:** تحديد مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة. وينبثق عن الهدف الثالث مجموعة من الأهداف وهي:
 - 1- تحديد إن كان هناك تأثير معنوي لرشاقة الاستشعار في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.**
 - 2- تحديد إن كان هناك تأثير معنوي لرشاقة اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.**
 - 3- تحديد إن كان هناك تأثير معنوي لرشاقة الممارسة (التطبيق) في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.**
 - 4- تحديد إن كان هناك تأثير معنوي لرشاقة التعلم في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.**

5- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن في حالة الأخذ بها الاستفادة منها من قبل المستشفيات الخاصة في جبلة.

5- **فرضيات البحث (Research Hypotheses):** تمت صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:
يوجد تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة ؟
وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي لرقابة الاستشعار في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة؟
- 2- يوجد تأثير معنوي لرقابة اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة؟
- 3- يوجد تأثير معنوي لرقابة الممارسة (التطبيق) في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة؟

4- يوجد تأثير معنوي لرقابة التعلم في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة ؟

6- **الدراسات السابقة (Previous Studies):**

1/6- **الدراسات العربية (Arabic Studies):**

• دراسة (إسبر، 2020) بعنوان **تقويم مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية لرفع**

فعالية إدارة الامتيازات في شركة الساحل للغزل في جبلة

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في شركة الساحل للغزل في جبلة، لتعزيز فعالية إدارة الامتيازات. تشمل أهداف الدراسة تقييم جوانب مختلفة من الرقابة الاستراتيجية، مثل الاستشعار، وتدفق الموارد، واتخاذ القرار، والممارسة، والتعلم.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الأدبيات ذات الصلة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي الاستدلالي باستخدام برنامج SPSS 20 لتحليل البيانات المجمعة من المقابلات الشخصية والاستبيانات .

تعاني شركة الساحل للغزل من ضعف الرقابة الاستراتيجية في إدارة الامتيازات بسبب الهيكل التنظيمي التقليدي الرأسي الذي يعيق تمكين الموظفين وبطيل اتخاذ القرار. كما تركز أساليب التخطيط على القيادة المركزية، مما يحد من استجابة المنظمة للامتيازات. يتطلب تحسين هذه الرقابة إعادة تقييم الهيكل التنظيمي وأساليب التخطيط لتعزيز فعالية إدارة الامتيازات.

• دراسة (العنزي، 2022) بعنوان دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية /السعودية/

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، من خلال تحديد مستوى تطبيق هذه الرقابة والصعوبات التي تواجهها، وكذلك العلاقة بين أبعادها وإدارة الأزمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم توزيع استبانة مكونة من 40 عبارة على عينة من 142 قائداً أكاديمياً من ثلاث جامعات سعودية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية بجميع أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) في إدارة الأزمات كان متوسطاً. كما تم تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق هذه الرقابة على أنها عالية. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مما يشير إلى أهمية تعزيز هذه الأبعاد لتحسين إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

2/6- الدراسات الأجنبية (Foreign Studies):

• دراسة (Myrvang and Yagmur, 2023) بعنوان تأثير الرقابة التنظيمية على عملية إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية: مثال على قطاع الصحة.

The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example.

هدفت الدراسة إلى استخدام نموذج المعادلة الهيكلية للكشف عن تأثير الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المنظمات الصحية /إسطنبول/. وتم استخدام تصميم البحث الارتباطي، وهو منهجية بحث تستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن الرقابة التنظيمية تلعب دوراً هاماً وإيجابياً في إدارة الأزمات، حيث تؤثر بشكل كبير على المرونة التنظيمية أكثر من تأثيرها على إدارة الأزمات.

• دراسة (Alsheyyab, 2024) بعنوان أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في قطاع أمن الطاقة في الأردن.

The Impact of Strategic Agility on the Crisis Management of Energy Security sector in Jordan.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير المرونة الاستراتيجية على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة، من خلال فحص أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مثل البصيرة الاستراتيجية، والتوجه نحو الاستجابة الداخلية والخارجية، وقدرة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. تم قياس إدارة الأزمات عبر مؤشرات متعددة تشمل اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، ونشاط الترميم والتعلم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع عينة عشوائية من 200 مدير من أصل 1622 في الشركات الأردنية. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المعادلة الهيكلية (SEM) عبر برنامج SMART-PLS 4. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود تأثير كبير للبصيرة الاستراتيجية والتوجه نحو الاستجابة الخارجية وقدرة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات، بينما لم يُظهر التوجه نحو الاستجابة الداخلية تأثيراً ملحوظاً. تقدم الدراسة توصيات مهمة لمديري القطاع لتعزيز المرونة الاستراتيجية وتحسين إدارة الأزمات بفعالية وكفاءة.

- **اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ضمن بيئة جديدة، وهي المستشفيات الخاصة في جيلة. تُعدّ هذه الدراسة ذات أهمية خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها البلاد، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المستشفيات في تقديم الرعاية الصحية والإسعافية للمواطنين. كما تُعدّ هذه القضية من الموضوعات التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين.

يتوقع أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات واضحة لتحسين الاستعداد لمواجهة الأزمات المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف والتحسين في إدارة الأزمات، مما يوجه الجهود نحو تعزيز هذه الجوانب. كما يُنتظر أن تُثري الدراسة المعرفة والتطبيق في مجالات الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

الاختلاف الرئيسي عن الدراسات السابقة هو أن هذه الأخيرة لم تتناول تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات داخل المستشفيات الخاصة في جيلة، وفقاً لما هو متاح للباحث.

الإطار النظري (Theoretical Framework)

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility):

1- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility Concept):

ظهر مصطلح "الرشاقة الاستراتيجية" لأول مرة في أوائل التسعينيات، حيث تم تقديمه في عام 1991م من قبل معهد بحوث أياكوكا (Iacocca) بدعم من الحكومة الأمريكية. وقد جاء هذا المصطلح في تقرير بعنوان "استراتيجية مؤسسة التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة"، الذي أكد على ضرورة اعتماد استراتيجيات رشيقة لتتيح للمنظمات التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (Park, 2011, P27) (Kale et al, 2019, P278) في عام 1993، قدم بيتر دراكر (Peter Drucker) مفهوم "المنظمة الرشيقة"، مشيراً إلى أهمية تعزيز المرونة والقدرة على الاستجابة في المنظمات الحديثة. وقد كان لهذا المفهوم تأثير كبير على تطوير استراتيجيات العمل داخل المنظمات. في نفس العام، تم تعريف الرشاقة الاستراتيجية لأول مرة في دراسة (Goldman and Nagel, 1993) على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الربح في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة وغير المتوقعة. (Badway and 2023, P118) (Elsanhawy,

بينما عرّف (Alsheyyab et al, 2024, P4775) الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تحليل الفرص والتهديدات، ومن ثم تقديم استجابة سريعة وفعالة عبر إعادة تنظيم الموارد والعمليات والاستراتيجيات. تعكس هذه القدرة قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، مما يعزز من قدرتها التنافسية واستدامتها في السوق.

مما سبق توصل الباحث إلى تعريف الرشاقة الاستراتيجية: بأنها "القدرة الديناميكية

للمنظمات على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية والسوقية، من خلال تحليل الفرص والتهديدات، وإعادة تنظيم الموارد والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن تحقيق الأهداف طويلة المدى والبقاء الناجح في بيئات العمل المتغيرة".

2- أهمية الرشاقة الاستراتيجية (The Importance Of Strategic Agility):

وفقاً لـ (Alsharah, 2020, P29-43) (عبد الحسن، 2022، ص255) ، تُعد الرشاقة الاستراتيجية عنصراً حيوياً للشركات في العصر الحديث، حيث تتيح لها القدرة على الاستشعار والتفاعل مع متطلبات البيئة المتغيرة. كما تعزز هذه الرشاقة من قدرة المنظمات على الصمود والاستعداد لمواجهة الظروف المتغيرة، مما يسهل الاستجابة الفعالة لمختلف التحديات البيئية.

تشمل الفوائد الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية تحسين المرونة وزيادة سرعة وكفاءة الأداء، مما يشكل ميزة تنافسية فعالة. تتيح هذه القدرة للمنظمات على التكيف السريع مع الظروف والمتغيرات المستقبلية، وتعزيز العمل الجماعي وتقوية العلاقات الطويلة الأمد مع أصحاب المصلحة، الأمر الذي يسهم في تلبية احتياجاتهم.

علاوة على ذلك، فإن الرشاقة الاستراتيجية تُعزز تدفق المعلومات داخل المنظمة، مما يُسهم في استغلال الفرص المتاحة بكفاءة وإدارة المخاطر الناجمة عن التغيرات غير المتوقعة. كما تساعد المنظمات على أن تظل متقدمة على المنافسين من خلال استغلال الفرص المتاحة تحت ظروف متغيرة، مما يعزز الأداء العام ويشجع على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات.

بالتالي، يستنتج الباحث إن الرشاقة الاستراتيجية تمثل ضرورة حتمية للمنظمات التي تسعى لتحقيق استدامتها وكفاءتها في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافس الشديد. إذ أن قدرتها على التحول والتجديد دون فقدان مكانتها في السوق تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنموية والنمو الاقتصادي على مستوى أوسع.

3- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (Dimensions Of Strategic Agility):

تناولت الأدبيات العلمية أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، حيث تختلف هذه الأبعاد حسب سياق البحث والمتغيرات المعتمدة. يُعدُّ هذا التباين طبيعياً نظراً لطبيعة مفهوم الرشاقة، الذي يُفهم كحالة ديناميكية وليست منهجاً ثابتاً. وعندما يتم تحويل الرشاقة إلى منهجية صارمة، فإنها تفقد خصائصها الأساسية وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

يوضح الجدول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كما تم تناولها في الأدبيات العلمية السابقة

أسم الباحث	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
The Manufacturer, 2013	التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا
Doz and Kosonen, 2010	الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد وتقنية المعلومات
Koçyiğit, 2020	السرعة، الاستجابة، المرونة، الكفاءة
Emotions and Loyalty, 2021	التخطيط، التنظيم، التكنولوجيا، الأفراد، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة
Badway and Elsanhawy, 2023	الاستشعار، الاستجابة، الكفاءة
Elali, 2021	الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد
Alshawabekh, 2019	وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات
Ludviga and Kalvina, 2023	رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الحركة
Alsheyyab et al, 2024	الرؤية الاستراتيجية، التوجه نحو الاستجابة الداخلية، التوجه نحو الاستجابة الخارجية، قدرة الموارد البشرية، قدرة تكنولوجيا المعلومات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

وقد تناول عدد من الباحثين، مثل (Park, 2011, P92) (Badway 2023, P120) (and Elsanhawy, 2020, ص408) (إسبر، 2020، ص300) عدة أبعاد رئيسية للرشاقة الاستراتيجية، تشمل: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة. بالإضافة إلى هذه الأبعاد الثلاثة، تم إدراج بُعد إضافي هو رشاقة التعلم. والذي يعزز قدرة المنظمة على استخلاص الدروس من التجارب السابقة بسرعة وفعالية، يمكن هذا البعد المنظمات من

الاستجابة السريعة للأحداث الطارئة حتى قبل حدوثها. تشكل هذه الأبعاد مجتمعة إطاراً متكاملًا يسهم في تعزيز مرونة المنظمات في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئات الأعمال الديناميكية.

1/3- رقابة الاستشعار (Sensing Agility): الأساس الحيوي للرقابة الاستراتيجية، تُعدّ رقابة الاستشعار عنصراً أساسياً يُبنى عليه باقي عناصر الرقابة الاستراتيجية، حيث تتضمن الأنشطة المرتبطة بالمسح الاستراتيجي للأحداث البيئية التي قد تؤثر بشكل كبير على استراتيجية المنظمة وأدائها. وفقاً لـ (Park, 2011, P93)، فإن رقابة الاستشعار تشير إلى قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات في السوق بشكل فعال وفي الوقت المناسب، مما يعني ضرورة مراقبتها المستمرة للبيئة المحيطة بها والتعرف على الأحداث المهمة التي قد تؤثر على أدائها. تبدأ عملية الاستشعار بفهم شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يسهم في إدراك الاتجاهات المتغيرة ومصادرها وأنواعها وخصائصها. (Seo and Paz, 2008, P136) من خلال هذه الخطوة الأساسية، تتمكن المنظمة من جمع المعلومات حول التغيرات البيئية وتصنيفها بناءً على قواعد محددة مسبقاً، مما يعزز قدرتها على التفاعل بفعالية مع تلك التغيرات.

من خلال دمج هذه الأفكار، يتضح أن رقابة الاستشعار ليست مجرد عملية رصد، بل هي نظام متكامل يتطلب فهماً عميقاً للبيئة المحيطة وقدرة على التحليل والتنبؤ. إن قدرة المنظمة على استشعار التغيرات بفعالية وسرعة تُعدّ ضرورية للبقاء والنمو في بيئات الأعمال الديناميكية.

مما سبق توصل الباحث أن تعزيز رقابة الاستشعار يُعدّ خطوة حيوية لأي منظمة تسعى للنجاح في عالم متسارع التغيرات. إن الاستثمار في تقنيات جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تطوير ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر، يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة. لذلك، ينبغي على القادة والممارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية أن يولوا اهتماماً خاصاً لرقابة الاستشعار كعنصر محوري ضمن استراتيجياتهم لتحقيق النجاح المستدام.

2/3- رقابة اتخاذ القرار (Agile Decision Making): تُعدّ عنصراً حيوياً في قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. بعد استشعار هذه التغيرات، تبرز أهمية اتخاذ قرارات سريعة وفعالة تعتمد على المعلومات المستشعرة، مما يساعد المنظمات على تحديد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب. تتضمن هذه العملية جمع وتنظيم وتقييم المعلومات

ذات الصلة، مما يمكن المنظمة من وضع خطط عمل استراتيجية تهدف إلى تعظيم الفرص وتقليل تأثير التهديدات. (Park, 2011, P93)

تُعدّ عملية اتخاذ القرار محورياً أساسياً في الإدارة، حيث تتداخل مع جميع وظائفها. (حسين وحسين، 2020، ص194) يتطلب اتخاذ قرارات مدروسة مشاركة جميع المستويات الإدارية، مما يعزز من جودة القرارات ويساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرقابة التنظيمية. (الصويجي، 2020، ص6) يعتمد نجاح رقابة اتخاذ القرار على سرعة التنفيذ، إمكانية التطبيق الفعلي، والاستجابة السريعة للتغيرات. ومع ذلك، يجب على المنظمات تحقيق توازن بين المركزية وسرعة الاستجابة. إن مشاركة العاملين في صنع القرار قد تؤدي إلى تحسين جودة القرارات، لكنها قد تؤثر سلباً على سرعة اتخاذها، مما يستدعي دور القيادة في تحقيق هذا التوازن لضمان فعالية العملية.

من وجهة نظري كباحث، تُعدّ رقابة اتخاذ القرار أمراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. إن الاستثمار في تطوير آليات اتخاذ القرار السريعة والفعالة يسهم بشكل كبير في تمكين المنظمات من الاستجابة بمرونة للتحديات والفرص المتاحة، وبالتالي تعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئات العمل الدينامية.

3/3- رقابة الممارسة- التطبيق (Agility Practice- Application): تُعدّ رقابة الممارسة مرحلة حيوية بعد اتخاذ القرارات المستندة إلى المعلومات المستشعرة والمحلة، حيث تركز على تنفيذ تلك القرارات من خلال إعادة تنظيم الموارد وتعديل العمليات التجارية. تشمل هذه الرقابة تغييرات في العمليات التجارية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تنفيذ استراتيجيات تنافسية جديدة مثل تقديم منتجات أو نماذج تسعير مبتكرة. وفقاً لـ (Park, 2011, P24-29)، تتعلق رقابة الممارسة بإعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل ديناميكي وتعديل العمليات وفقاً لخطط العمل.

من منظور (Sherehiy, 2008)، تعني رقابة الممارسة (التطبيق) تنفيذ المهام المتعلقة بالتكيف مع التغيرات بكفاءة عالية، مع التركيز على سرعة تعديل الإنتاج وطرح الخدمات الجديدة. وفي هذا السياق، تلعب نظم المعلومات دوراً محورياً في تمكين المنظمات من الاستجابة بسرعة من خلال توفير معلومات دقيقة وكافية، كما أشار إليه. (Seo and Paz, 2008, P137)

مما سبق توصل الباحث أن تعزيز رقابة الممارسة يعد أمراً أساسياً للمنظمات التي تسعى للبقاء في المنافسة. يتطلب ذلك استثماراً في تطوير نظم المعلومات وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات. إن القدرة على إعادة تشكيل الموارد والعمليات بشكل ديناميكي يمكن أن تمنح المنظمات ميزة تنافسية كبيرة في بيئات الأعمال المتغيرة.

4/3- رقابة التعلم (Learning Agility): تُعد من العوامل الجوهرية التي تعزز قدرة المنظمات الرشاقة على التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات. تشير الدراسات إلى أن قدرة المنظمة على الأداء في مواقف جديدة وغير متوقعة تُعزز من خلال التعلم الرشيق، الذي يُعد نقطة قوة في مواجهة التهديدات وتجاوز نقاط الضعف، واستغلال الفرص المتاحة. (إسبر، 2020، ص 409) وفقاً لرؤية (Raut et al, 2022, P648)، فإن رقابة التعلم تعكس قدرة القوى العاملة على التكيف السريع والاستجابة الإيجابية للتغيرات البيئية، حيث يتمتع الأفراد بعقلية إيجابية تجاه التعلم المستمر وتحسين الأداء من خلال تطوير مهاراتهم في التحليل وحل المشكلات. كما يُظهر هؤلاء الموظفون استباقية في التعلم، حيث يتنبؤون بالتحديات المحتملة ويبدأون في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

من وجهة نظري كباحث، تُعد رقابة التعلم عنصراً حاسماً في تعزيز قدرة المنظمات على البقاء والنمو في بيئات العمل الديناميكية. إن الاستثمار في تطوير مهارات التعلم والتكيف لدى القوى العاملة يُساهم بشكل كبير في تحقيق المرونة والابتكار، مما يضمن استجابة فعالة للأزمات والتغيرات المستمرة.

ثانياً: إدارة الأزمات (Crisis Management)

1- مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management Concept)

تعود أصول كلمة "أزمة" (Crisis) إلى الكلمة اللاتينية "Krinein" التي تعني "أن تقرر"، مما يشير إلى أن الأزمة تمثل لحظة حاسمة تتطلب اتخاذ قرار. في اللغة الصينية، تُعد كلمة (危机) WEIJI ("Wei") عن مفهوم الأزمة من خلال دمج كلمتين: ("Wei") التي تعبر عن الخطر، و ("Ji") التي تمثل الفرصة المحتملة لاستثمارها لتفادي هذا الخطر (Maher and Jahaniam, 2016) (إسبر، 2020، ص 409)

وفقاً لـ (أحمد، 2013، ص18) يُعدّ مفهوم الأزمة شائع الاستخدام في مختلف المجالات، مما يجعل من الصعب وضع تعريف شامل له. كما أشار تشارلز ما كلياند إلى التحديات المرتبطة بتعريف الأزمة بسبب تنوع الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. وفقاً لـ (Canyon, 2020, P5) ، فإن إدارة الأزمات تُعدّ عملية تتضمن تحديد وتقييم الأضرار الناتجة عنها، واتخاذ التدابير اللازمة للسيطرة عليها.

إدارة الأزمات، كما يوضح (Alsheyyab et al, 2024, P4776)، تشمل مجموعة من الأساليب الإدارية المنهجية التي تتضمن التحضير والتخطيط لمواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تفعيل استراتيجيات فعالة للاستجابة السريعة عند حدوثها. تركز هذه الإدارة على مراحل متعددة تبدأ من الاستعداد والتخطيط، مروراً بالتعامل مع الأزمة، وصولاً إلى التعافي وإعادة البناء.

مما سبق توصل الباحث إن إدارة الأزمات هي العملية المنهجية التي تتضمن التحضير المسبق والتخطيط لمواجهة الأزمات، وتقييم الأضرار الناجمة عنها، واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لضمان استجابة سريعة وفعالة، مما يساهم في الحد من تأثير الأزمات على الأرواح والممتلكات والمجتمع بشكل عام.

2- مراحل إدارة الأزمات (Crisis Management Stages)

تتعدد النماذج النظرية التي تناولت مراحل تطور الأزمات، حيث تسلط الضوء على العمليات والاستراتيجيات المختلفة التي يمكن تبنيها للتعامل مع الأزمات بفعالية. يعكس هذا التنوع أهمية فهم الديناميكيات المعقدة للأزمات وكيفية إدارتها بشكل متكامل.

اسم الباحث	مراحل إدارة الأزمات
Arnold, 1980	مرحلة الصدمة، مرحلة إنكار الأزمة، مرحلة الاعتراف بالأزمة، ومرحلة التكيف
Mitroff, 1987	مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة
Slatter, 1993	مرحلة إنكار الأزمة، مرحلة إخفاء الأزمة، مرحلة تحليل الأزمة، ومرحلة الانهيار التنظيمي

Aliwa, 2003	المرحلة التحذيرية، مرحلة نشوء الأزمة، مرحلة انفجار الأزمة، مرحلة انحسار الأزمة
Muhammad, 2011	مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء
Al-Lami and Al-Issawi, 2015	مرحلة تجنب الأزمة، التهيؤ لإدارة الأزمة، الاعتراف بوجود أزمة، مرحلة احتواء الأزمة، مرحلة حل الأزمة، مرحلة الاستعادة من الأزمة
Smith, 2021	التخطيط والاستعداد والاستجابة للأزمات والتعامل مع الآثار الناجمة عنها
Saflo, 2023	اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم
Jawad, 2024	مرحلة التخفيف، مرحلة الاستعداد، مرحلة التصدي للأزمة، مرحلة الاستجابة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

مما سبق توصل الباحث إلى تباين النماذج التي تناولت مراحل إدارة الأزمات، ولكنها عموماً تشمل أربع مراحل رئيسية: مرحلة ما قبل الأزمة، والوقاية والاستعداد، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة، حيث تركز كل مرحلة على استراتيجيات محددة لتعزيز قدرة المنظمات على التعامل الفعال مع الأزمات.

بحسب (إسبر، 2020، ص410)، تمر الأزمات بمراحل متعاقبة تتباين فيها ظروف فهمها وشدتها. وقد تعددت تصنيفات مراحل الأزمات وفقاً لتشخيص الكتاب والباحثين لظروف معالجتها. في هذا الإطار، قدم (Mitroff, 1987) نموذجاً لمراحل إدارة الأزمات، حيث يشير إلى أن اتباع المنهج العلمي في إدارة الأزمات يساهم في تجنب ردود الفعل العشوائية، مما يعزز قدرة المنظمة على التعامل بفعالية مع الأزمات.

1- مرحلة قبل الأزمة وتهتم بالمنع والتحضير: تتضمن اكتشاف الإنذار المبكر وتقدير الخطر والاعتراف به وتفسيره

2- مرحلة الوقاية والاستعداد: تتضمن تطوير استراتيجيات تساعد على المنع وتهيئة فريق إدارة الأزمة.

3- مرحلة أثناء الأزمة: وتهتم بالسيطرة على الأزمة.

4- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي تهتم بالتعلم من الأزمة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة.

3- استراتيجيات إدارة الأزمات (Crisis Management Strategies)

بحسب (Saflo et al, 2023, P15) فإن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات هي أساليب واستراتيجيات غير تقليدية تتناسب مع روح العصر الحديث، وتستخدم في الأزمات. من بين هذه الاستراتيجيات الحديثة:

1- استراتيجية تجزئة الأزمة: تعتمد على تحليل دقيق للعوامل المسببة للأزمة وتقسيم تأثيرها إلى أجزاء قابلة للحل، مما يساعد في محاصرة الأزمة وتقليل ضغوطها. (Saflo et al, 2023, P15)

2- استراتيجية تغيير مسار الأزمة: تُستخدم عند تصاعد الأزمات الحادة، حيث يتم تحويل مسار الأزمة إلى مجال آخر أكثر فعالية لتخفيف آثارها. (Saflo et al, 2023, P15)

3- استراتيجية احتواء الأزمة: تركز على محاصرة الأزمة في نطاق ضيق من خلال الحوار والتفاهم، مما يساعد على تقليل تأثيرها السلبي. (أحمد، 2013، ص42)

4- استراتيجية إنهاء الأزمة: تهدف إلى إفراغ محتوى الأزمة من خلال عدم الاتفاق على مضمونها، مما يقلل من الضغوط المؤدية لنشوء الأزمة. (Saflo et al, 2023, P15)

5- استراتيجية تشكيل فرق العمل: تتطلب تشكيل فرق متعددة التخصصات لمناقشة الأزمات ووضع حلول سريعة، مما يعزز فعالية الاستجابة للأزمات المعقدة. (الخضيرى، 2003، ص294)

6- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: تركز على تحديد نقاط الضعف لتكوين احتياطي وقائي يمكن استخدامه عند حدوث أزمة، مما يساهم في تعزيز جاهزية المنظمة. (أحمد، 2013، ص42)

7- استراتيجية المشاركة الديمقراطية: تعزز الشفافية في التعامل مع الأزمات التي تتعلق بالعنصر البشري، مما يساهم في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين. (أحمد، 2013، ص42)

8- استراتيجية التدمير الذاتي للأزمة: تُستخدم في حالة غياب المعلومات، حيث يتم استهداف جوانب الأزمة الضعيفة للقضاء عليها واستقطاب قيادات جديدة. (الخضيرى، 2003، ص294)

9- استراتيجية الوفرة الوهمية: تعتمد على استخدام الأسلوب النفسي لتغطية الأزمات، مثل توفير المواد الغذائية بشكل مؤقت لتخفيف القلق العام. (Saflo et al, 2023, P15)

بناءً على ما سبق، ركزت الدراسات السابقة على أنجح الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات التي اتفق عليها الباحثون، وهي: تجزئة الأزمة، احتواء الأزمة، تغيير مسار الأزمة، حشد الاحتياطيات، إنهاك الأزمة، وتشكيل فرق العمل. (Saflo et al, 2023, P15)

مما سبق توصل الباحث إن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تظهر مرونة وفاعلية أكبر مقارنة بالاستراتيجيات التقليدية، حيث تتناسب مع تعقيدات الأزمات في العصر الحديث. من المهم أن تعتمد المنظمات على تحليل دقيق للأزمات وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لضمان استجابة فعالة وسريعة. كما أن تعزيز الشفافية والمشاركة الديمقراطية يعد عنصراً حيوياً لبناء الثقة وتقليل التوترات خلال الأزمات.

4- أسباب فشل الأزمات (Reasons For The Failure Of Crises)

بحسب (بورزان، 2021، ص38) هناك ستة أخطاء أساسية في إدارة الأزمات تقود إلى الفشل ينبغي تجنبها:

1- التجاهل الواضح لوجود أزمة، أو تأخير الاعتراف بوجود أزمة.

2- انعدام الشفافية والوضوح مع عملاء المنظمة.

3- تجنب مناقشة الموضوع مع فريق العمل وأصحاب المصالح.

4- عدم توثيق تفاصيل الأزمة والنتائج المترتبة عليها بشكل دوري.

5- عدم التواصل مع قاعدة العملاء المتضررة.

6- عدم الأمانة والتعهد بالتزامات لا يمكن تحملها.

مما سبق توصل الباحث إلى أن الأخطاء المذكورة تمثل تحديات حقيقية تواجه المنظمات أثناء الأزمات. من المهم أن تكون هناك استراتيجيات فعالة للتواصل وإدارة الأزمات لضمان

استجابة سريعة وفعالة. توصل الباحث إلى بعض الأسباب الإضافية التي قد تساهم في فشل إدارة الأزمات، والتي تتضمن: (فشل القيادة، عدم التعلم من الأزمات السابقة، تجاهل الثقافة التنظيمية)

5- عوامل النجاح في إدارة الأزمات (Success Factors In Crisis Management)

بحسب (حلاق، 2020، ص68-66) يُعدّ الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة ضرورياً، حيث يجب أن يركز على أهم العوامل التي لها صلة مباشرة بوقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها. ويركز على العوامل الآتية:

1- الوقت: يُعدّ الوقت عنصراً حاسماً في إدارة الأزمات، حيث يؤثر بشكل مباشر على إدراك الأزمة وفعالية الاستجابة لها.

2- توفير المعلومات والبيانات: يتطلب النجاح توافر معلومات دقيقة حول الأنشطة والمخاطر المحتملة وتأثيراتها على المنظمة.

3- توفير نظم إنذار مبكر: يجب أن تكون هذه النظم فعالة ودقيقة لرصد علامات الخطر وإبلاغ متخذي القرار في الوقت المناسب.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: يتضمن ذلك تطوير القدرات والخطط وتدريب الأفراد لضمان الاستجابة الفعالة للأزمات.

5- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: يتطلب تعظيم الوعي بالمخاطر بين الأعضاء وتحفيز العمل الجماعي لمواجهة التحديات.

6- توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية: يساهم نظام الاتصال الفعال في تسريع تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق بين الأطراف المختلفة.

مما سبق توصل الباحث أن هذه العوامل أساسية لنجاح إدارة الأزمات، حيث أن تكاملها يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة السريعة. التركيز على الوقت والمعلومات والاتصالات أمر بالغ الأهمية، مما يستدعي استثمار المنظمات في تطوير هذه الجوانب لضمان فعالية استجابتها للأزمات المستقبلية.

ثالثاً: تأثير الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات (The Impact of Strategic Agility on Crisis Management)

تُعَدّ الرقابة الاستراتيجية من العوامل الأساسية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات، حيث تتيح للمنظمات، مثل المستشفيات الخاصة، التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل. من خلال اعتماد أساليب مرنة وابتكارية، تستطيع هذه المنظمات تحسين استجابتها للأزمات، مما يقلل من تأثيرها السلبي على الخدمات المقدمة. تسهم الرقابة في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستندة إلى تحليل دقيق للبيانات، مما يعزز التنسيق بين الفرق المختلفة ويضمن استمرارية العمليات. كما تساهم في خلق ثقافة مؤسسية تدعم التعلم المستمر، مما يمكن المستشفيات من الاستفادة من التجارب السابقة وتطبيق الدروس المستفادة. بالتالي، فإن الرقابة الاستراتيجية تعزز من قدرة المستشفيات الخاصة في جيلة على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية في أوقات الأزمات. (إعداد الباحث)

عرض البحث والمناقشة والتحليل (Presentation Of Research, Discussion) **(And Analysis)**

1- منهجية البحث (Research Methodology): تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض وتحليل الأدبيات ذات الصلة بالموضوع من المراجع العربية والأجنبية. ولتحليل البيانات المستخلصة، تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 20. تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات شخصية مع عينة محددة من المشاركين، بالإضافة إلى توزيع استبيان مصمم خصيصاً لجمع المعلومات اللازمة لدراسة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. وقد تم إعداد الاستبيان استناداً إلى الدراسات السابقة الموثوقة في الأدبيات العربية والأجنبية.

2- للتحقق من صدق الاستبيان (To Verify The Validity Of The)

(Questionnaire): تم عرضه على مجموعة من الأكاديميين في كلية الاقتصاد لتقييم مدى ملاءمته لتحقيق أهداف البحث. وبناءً على ملاحظاتهم القيمة، تم إجراء التعديلات اللازمة لتحسين جودة الاستبيان وموثوقيته.

3- **مجتمع البحث (Research Community):** تمثل مجتمع البحث في المستشفيات الخاصة في جبلة.

4- **عينة البحث (Research Sample):** تكونت عينة البحث من مدراء الإدارة العليا والوسطى والدنيا، حيث تم اختيارهم على النحو الآتي:

مدراء الإدارة العليا: عددهم (3) مدير

مدراء الإدارة الوسطى: عددهم (9) مدير

مدراء الإدارة الدنيا: عددهم (17) مدير

5- **الحدود المكانية (Spatial Boundaries):** تشمل المستشفيات الخاصة (مستشفى الحكمة التخصصي، مستشفى الأسعد الجراحي، مستشفى النور التخصصي) في جبلة.

6- **الحدود الزمنية (Time Limits):** تم تنفيذ البحث خلال الفترة الممتدة من شهر تشرين أول إلى كانون أول لعام 2024.

7- **أداة جمع البيانات (Data Collection Tool):** تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات والذي يتكون من خمسة نقاط لتقييم آراء المشاركين على الشكل الآتي:

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

النتائج والمناقشة (Results and discussion)

اختبار صدق وثبات المقياس: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات المقياس، حيث تم حساب قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة بشكل مجمع، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

الجدول (1) عدد العبارات الداخلة في الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات Case Processing Summary

	N	%
Valid Cases	29	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	29	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية بلغت 0.994 ، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات. نظراً لأن هذه القيمة تتجاوز 0.7 ، فإنها تشير إلى أن جميع

العبارات المدرجة في الاستبانة تتمتع بموثوقية قوية، مما يستدعي عدم استبعاد أي عبارة من الاستبانة.

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.994	28

20 اصدار SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة: قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بشكل منفصل، حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات المستخدمة في قياس كل متغير كانت أعلى من 0.7 ، تشير هذه النتائج إلى وجود ثبات قوي للبيانات وصلاحيته، مما يستدعي عدم حذف أي عبارة من العبارات المستخدمة في الاستبانة.

الجدول (3) معامل ألف كرونباخ لكل متغير على حدة

المتغير المستقل	Cronbach's Alpha	N of Items	المتغير التابع	Cronbach's Alpha	N of Items
الرقابة الاستراتيجية	.990	16	إدارة الأزمات	.986	12

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانة البحث:

أولاً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور الرقابة الاستراتيجية

جدول (4) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور الرقابة الاستراتيجية

المحور	السؤال	Mean	Sig
رقابة الاستشعار	1- تستطيع المستشفى تحديد التغيرات السريعة في بيئة العمل المحيطة بها؟	2.51	.000
	2- تعمل المستشفى على تحديد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب؟	2.58	.003
	3- تشجع المستشفى الموظفين على الإبلاغ عن أي تغييرات ملحوظة في الأداء أو الخدمة؟	2.48	.000
	4- يتم إشراك جميع الإدارات في عمليات رصد المخاطر المحتملة؟	2.51	.000
رقابة اتخاذ	5- تتخذ المستشفى قراراتها بدون تأخير لمواجهة الظروف المتغيرة؟	2.55	.000
	6- لدى المستشفى نظام واضح لتوزيع المسؤوليات عند اتخاذ القرارات الهامة؟	2.58	.003

7- تستفيد المستشفى من المعلومات المتاحة بشكل فعال عند اتخاذ القرارات؟	2.58	0.003
8- تدعم الإدارة العليا اتخاذ القرارات بشكل لامركزي لحل المشاكل الطارئة؟	2.55	0.001
9- تقوم المستشفى بتوفير التدريب والتطوير المهني للموظفين؟	2.68	0.017
10- يتم تنفيذ التغييرات بسرعة عندما يتطلب الأمر ذلك؟	2.62	0.005
11- تعمل المستشفى على تحسين العمليات الداخلية بانتظام لمواجهة التحديات الجديدة؟	2.48	0.000
12- تقوم المستشفى بتشجيع الابتكار والتجريب في أساليب العمل؟	2.44	0.000
13- تقوم المستشفى بشكل دوري في تقييم الأداء العام لتحديد الدروس المستفادة؟	2.62	0.005
14- تم تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين؟	2.62	0.005
15- تقوم المستشفى بمشاركة المعرفة والخبرات بين الفرق المختلفة داخل المستشفى؟	2.51	0.000
16- تقوم المستشفى بتوثيق التجارب الناجحة والفاشلة لتكون مرجعاً للمستقبل؟	2.48	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع جميع البنود الواردة فيه، حيث تبين أن هذه المنظمات لا تطبق البنود المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية، وقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أن القيمة المحسوبة لـ t كانت أقل من مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم (3).

فيما يتعلق ببند استبانة محور إدارة الأزمات

جدول (5) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببند محور إدارة الأزمات

Sig	Mean	السؤال
0.000	2.51	1- تهتم المستشفى برصد مؤشرات حدوث الأزمات وتحليلها؟
0.005	2.65	2- يتم وضع سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات؟
0.000	2.44	3- لدى المستشفى سيناريوهات متعددة تتناسب مع أي ظرف طارئ؟
0.000	2.48	4- يتم التعامل مع الأزمات وفق المنهجية العلمية؟
0.003	2.58	5- يقومون بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة؟
0.010	2.65	6- يتم اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع الأزمات عند حدوثها؟
0.000	2.48	7- يتوفر فريق إدارة الأزمات لمواجهة حالات نشوبها؟
0.000	2.51	8- تقوم المستشفى باستخلاص العبر والدروس المستفادة من الأزمات السابقة؟
0.000	2.48	9- يتم التعلم من تجارب الآخرين في التعامل مع الأزمات؟
0.000	2.55	10- لدى المستشفى سجل خاص بالدروس المستفادة من الأزمات السابقة؟
0.000	2.48	11- يوجد تعاون مشترك مع المستشفيات الخارجية ذات العلاقة في كيفية الاستعداد للأزمات والوقاية منها؟

تأثير الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات "دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في جيلة"

12- تعمل المستشفى على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات؟	2.51	.000
---	------	------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمات محل البحث العمل على إحداث توافق مع جميع البنود الواردة فيه، حيث تبين أن هذه المنظمات لا تطبق البنود المتعلقة بإدارة الأزمات، وقد أظهرت نتائج اختبار كل بند أن القيمة المحسوبة لـ t كانت أقل من مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المستخدم (3).

2/3- اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون

1/2/3- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جيلة والجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (6) معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات	الرقابة الاستراتيجية	
	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-Tailed)	.978**
	N	.000
	Pearson Correlation	29
	Sig. (2-Tailed)	29
	N	1
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	.978**
	Sig. (2-Tailed)	.000
	N	29

**. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (7) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.978 ^a	.957	.955	.119

A. Predictors: (Constant), الرقابة الاستراتيجية

مصدر البيانات في الجدولين (6) و (7): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20 يتضح من الجدول (6) أن هناك تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. حيث أن 1- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.978 ، وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين،

وهذا الارتباط طردي. 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.957** (مما يعني أن 95.7% من التغيرات في إدارة الأزمات يتبع لتغيرات في الرقابة الاستراتيجية) بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، مما يعني وجود تأثير كبير للرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة. 2/2/3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية: ف 1- يوجد تأثير معنوي لرقابة الاستشعار في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة والجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبارها.

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين رقابة الاستشعار وإدارة الأزمات

		رقابة الاستشعار	إدارة الأزمات
رقابة الاستشعار	Pearson Correlation	1	.980**
	Sig. (2-Tailed)		.000
	N	29	29
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	.980**	1
	Sig. (2-Tailed)	.000	
	N	29	29

**. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (9) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.980 ^a	.960	.959	.114

A. Predictors: (Constant), رقابة الاستشعار

مصدر البيانات في الجدولين (8) و (9): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20 يتضح من الجدول (8) أن هناك تأثير معنوي لرقابة الاستشعار و إدارة الأزمات، حيث أن 1- معامل الارتباط بيرسون **0.980**، وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي. 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما

يوضح الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.960** (مما يعني أن 96% من التغيرات في إدارة الأزمات يتبع لتغيرات في رقابة الاستشعار)

بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لرقابة الاستشعار في إدارة الأزمات، مما يعني وجود تأثير كبير لرقابة الاستشعار في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.

2/2/3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية: ف 2- يوجد تأثير معنوي لرقابة اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة والجدول (10) يوضح نتائج اختبار.

جدول (10) معامل الارتباط بيرسون بين رقابة اتخاذ القرار وإدارة الأزمات

	رقابة اتخاذ القرار	إدارة الأزمات
Pearson Correlation	1	.963**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	29	29
Pearson Correlation	.963**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	
N	29	29

**. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (11) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.963 ^a	.928	.925	.173

A. Predictors: (Constant), رقابة اتخاذ القرار

مصدر البيانات في الجدولين (10) و (11): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (10) أن هناك تأثير معنوي لرقابة اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، حيث أن 1- معامل الارتباط بيرسون **0.963** ، وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي. 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما

يوضح الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.928** (مما يعني أن 92.8% من التغيرات في إدارة الأزمات تتبع لتغيرات رشاقة اتخاذ القرار) بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لرشاقة اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، مما يعني وجود تأثير كبير لرشاقة اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.

3/2/3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية: ف 3- يوجد تأثير معنوي لرشاقة الممارسة (التطبيق) في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة والجدول (12) يوضح نتائج اختبار.

جدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين رشاقة الممارسة (التطبيق) وإدارة الأزمات

	رشاقة الممارسة	إدارة الأزمات
Pearson Correlation	1	.937**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	29	29
Pearson Correlation	.937**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	
N	29	29

**. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (13) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.937 ^a	.877	.873	.199

A. Predictors: (Constant), رشاقة الممارسة (التطبيق)

مصدر البيانات في الجدولين (12) و (13): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (12) أن هناك تأثير معنوي لرشاقة الممارسة في إدارة الأزمات، حيث أن 1- معامل الارتباط بيرسون بلغ **0.937** وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي. 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما

يوضح الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.877** (مما يعني أن 87.7% من التغيرات في إدارة الأزمات يتبع لتغيرات رقابة الممارسة)

بناءً على سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لرقابة الممارسة في إدارة الأزمات، مما يعني وجود تأثير كبير لرقابة الممارسة في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.

4/2/3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية: ف 4- يوجد تأثير معنوي لرقابة التعلم في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة (الجدول (12) يوضح نتائج اختبار).

جدول (14) معامل الارتباط بيرسون بين رقابة التعلم وإدارة الأزمات

	رقابة التعلم	إدارة الأزمات
Pearson Correlation	1	.973**
Sig. (2-Tailed)		.000
N	29	29
Pearson Correlation	.973**	1
Sig. (2-Tailed)	.000	
N	29	29

** . Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).

جدول (15) تحليل الانحدار البسيط Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate
1	.973 ^a	.947	.946	.129

A. Predictors: (Constant), رقابة التعلم

مصدر البيانات في الجدولين (14) و (15): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول (14) أن هناك تأثير معنوي بين رقابة التعلم وإدارة الأزمات، حيث أن 1- معامل الارتباط بيرسون بلغ **0.973** وهو يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي. 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما

يوضح الجدول (15) أن قيمة معامل التحديد بلغت **0.947** (مما يعني أن 94.7% من التغيرات في إدارة الأزمات يتبع لتغيرات في رشاقة التعلم) بناءً على ما سبق، نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لرشاقة التعلم في إدارة الأزمات، مما يعني وجود تأثير كبير لرشاقة التعلم في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة.

4- النتائج والمقترحات (Results and suggestions)

الاستنتاجات (Conclusions): من خلال الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- تبين وجود ضعف في تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، رشاقة التعلم)، وإدارة الأزمات.

2- يوجد تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، رشاقة التعلم) في إدارة الأزمات، كان لرشاقة الاستشعار التأثير الأكبر معامل تحديد (**0.960**) تليها رشاقة التعلم (**0.947**) ثم رشاقة اتخاذ القرار (**0.928**) وأخيراً رشاقة الممارسة (**0.877**).

3- يوجد قصور كبير في رشاقة الاستشعار في المستشفيات الخاصة في جبلة : تعاني المستشفيات الخاصة في جبلة من ضعف في القدرة على تحديد التغيرات السريعة في بيئة العمل، وتفتقر إلى آليات فعالة لرصد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب. لا تُشجّع الموظفين على الإبلاغ عن التغييرات الملحوظة ولا تُشرك جميع الإدارات في رصد المخاطر المحتملة.

4- يوجد قصور كبير في رشاقة اتخاذ القرار في المستشفيات الخاصة في جبلة: تواجه المستشفيات تأخيراً في اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف المتغيرة، وتفتقر إلى نظام واضح لتوزيع المسؤوليات عند اتخاذ القرارات الهامة. لا تستفيد من المعلومات المتاحة بشكل فعال، ولا تدعم الإدارة اتخاذ القرارات اللامركزية لحل المشكلات الطارئة.

5- يوجد قصور كبير في رشاقة الممارسة في المستشفيات الخاصة في جبلة: لا توفر المستشفيات التدريب والتطوير المهني للموظفين، وتُظهر بطئاً في تنفيذ التغييرات الضرورية. كما تُقصر في تحسين العمليات الداخلية بانتظام ولا تُشجّع الابتكار والتجريب في أساليب العمل.

6- يوجد قصور كبير في رقابة التعلم في المستشفيات الخاصة في جبلة: لا تُقيم المستشفيات الأداء بشكل دوري لاستخلاص الدروس المستفادة، ولا تنظم ورش العمل لتعزيز المهارات. لا تُشارك المعرفة بين الفرق المختلفة ولا تُوثق التجارب الناجحة والفاشلة كمرجع مستقبلي.

7- يوجد قصور كبير في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في جبلة: تعاني المستشفيات من ضعف في رصد مؤشرات الأزمات ووضع سيناريوهات وخطط مناسبة لإدارتها. لا تتوفر فرق مختصة لإدارة الأزمات أو آليات لتوثيق الدروس المستفادة. كما تقتصر على التعاون مع مستشفيات أخرى وإجراء البحوث والدراسات في هذا المجال.

8- الرقابة الاستراتيجية بمختلف أبعادها وإدارة الأزمات لم تُطبق بشكل كافٍ في المستشفيات الخاصة في جبلة، مما يستدعي ضرورة تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية.

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- ضرورة تعزيز تطبيق الرقابة الاستراتيجية في أبعادها الأربعة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة، رقابة التعلم) وإدارة الأزمات داخل المستشفيات الخاصة في جبلة.

2- تعزيز رقابة الاستشعار: يجب تعزيز قدرة المستشفيات على رصد التغيرات السريعة في بيئة العمل وتطوير آليات لرصد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب. ينبغي تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن التغيرات وإشراك الإدارات المختلفة في مراقبة المخاطر.

3- تعزيز رقابة اتخاذ القرار: توصي بإنشاء نظام واضح لتوزيع المسؤوليات وتسريع اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف المتغيرة. ينبغي الاستفادة من المعلومات المتاحة بشكل فعال وتعزيز اللامركزية لحل المشاكل الطارئة.

4- تعزيز رقابة الممارسة: يجب توفير برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للموظفين مع تسريع تنفيذ التغييرات الضرورية. ينبغي تحسين العمليات الداخلية وتشجيع الابتكار والتجريب لتحسين أساليب العمل.

5- **تشجيع رشاقة التعلم:** توصي بإجراء تقييم دوري للأداء العام واستخلاص الدروس المستفادة. يجب تنظيم ورش عمل لتعزيز المهارات ومشاركة المعرفة بين الفرق، مع توثيق التجارب كمرجع مستقبلي.

6- **تعزيز إدارة الأزمات:** يجب تطوير آليات لرصد مؤشرات الأزمات ووضع سيناريوهات وخطط متعددة لمواجهتها. توصي بتشكيل فريق لإدارة الأزمات وتوثيق الدروس المستفادة، مع التعاون مع مستشفيات أخرى وإجراء دراسات وبحوث لتعزيز الاستعداد.

7- يوصي الباحث بضرورة القيام بدراسات تتعلق بالرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات العامة والخاصة في سورية، ومن أهمها (تأثير الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات).

مقترحات البحث: يمكن تقديم المقترحات التالية :

1- **تطوير خطة شاملة:** ينبغي وضع خطة استراتيجية مرنة تتضمن استراتيجيات محددة للتعامل مع الأزمات المحتملة.

2- **تدريب الموظفين:** تنظيم دورات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في إدارة الأزمات والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

3- **تعزيز التواصل:** إنشاء قنوات تواصل فعالة لضمان تدفق المعلومات بين جميع المستويات الإدارية خلال الأزمات.

4- **استخدام التكنولوجيا:** الاستثمار في نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لتحسين القدرة على جمع وتحليل البيانات.

5- **تقييم الأداء:** إجراء مراجعات دورية للأداء والاستجابة للأزمات لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الاستراتيجيات المعتمدة.

قائمة المصادر والمراجع (List Of Sources And References)

• العربية

1. أحمد، أخيارهم عبد الله. (2013). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية الحقوق والعلوم السياسية - قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، ص 100-1.
2. إسبر، لمى فيصل. (2020). تقويم مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة. مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (42)، العدد (4)، تاريخ النشر 14 / 6 / 2020، ص 401-418.
3. الخضير، محسن. (2003). إدارة الأزمات. كتاب، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع 2002.
4. الصويغي، هند خليفة سالم. (2020). أثر أبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي "دراسة حالة على شركة سرت لإنتاج النفط والغاز". مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد: (3)، العدد: (2)، ص 19-1.
5. العنزي، نايف بن عمّاش السويلم. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. مقال، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (46)، ص 294-265.
6. بورزان، آية رياض العبد الله. (2021). إدارة الأزمات. كتاب. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص 225-1.
7. حسين، بان عبد الأمير. حسين، محمد حسين علي. (2020). الرقابة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي "دراسة حالة في وزارة التجارة/ الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن". جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد (119)، ص 210-186.
8. حلاق، بطرس. (2020). العلاقات العامة والأزمات. كتاب، من منشورات الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورية، ص 200-1.

9. عبد الحسن، مثنى توفيق. (2022). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز "بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا ف المصارف الأهلية لمحافظة المثنى". جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (64)، المجلد (2)، ص 249-284.

• الأجنبية

1. Alsharah, Atallah Mohammed Tayser. (2020). Impact Of Strategic Agility Determinants And Dimensions On Institutional Performance Excellence In Government Institutions In The Hashemite Kingdom Of Jordan. International Journal Of Business Administration, Business Administration Department, Imam Muhammad Ibn Sau'd Islamic University, Riyadh, KSA, Published By Sciedu Press, Vol: (11), No: (5), P: 29-43.
2. Alsheyyab, Ata Mousa Tayel. Zahari, Prof. Dr. Fadhilah Binti Mohd. Elias, Dr. Ezanee Bin Mohamed. (2024). The Impact Of Strategic Agility On The Crisis Management Of Energy Security Sector In Jordan. Article, Technology And Supply Chain Excellence Institute (TESCE), School Of Technology Management & Logistics, University Utara Malaysia, Sintok, Kedah, Malaysia, Vol: (6), No: (12), P: 4771-4793.
3. Canyon, Deon. (2020). "Definitions In Crisis Management and Crisis Leadership". Article, Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies (Dki Apcss) In Honolulu, USA , P: 1-10.
4. Elsanhawy, Karim Essam Youssef. Badway, Sahar Mohamed. (2023). The Impact of Organizational DNA on Corporate Agility and Sustainability - A Field Study on the Egyptian Petroleum Sector (Oil & Gas Companies), Research Article, Arab Academy for Science , Technology and Maritime Transport , Graduate School of Business (AASTMT) , Cairo ,

- Egypt, The British University in Egypt (BUE) , Journal of Business and Management Sciences, Vol (11), No (2), P: 115-128.
5. Park, Young, Ki. (2011). "The Dynamics Of Opportunity And Threat Management In Turbulent Environments The Role Of Information Technologies", A Dissertation Presented To The Usc Graduate School University Of Southern California, P: 1-159.
 6. Raut, Pradeep Kaut. Das, Jyoti Ranjan. Gochhayat, Jyotiranjan. Das, Kalyan Prasad. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration, Article, Faculty of Management Sciences , Siksha O Anusundhan (Deemed to be University) , Bhudhaneswar , Odisha , Indi * KIT School of Rural Management , Bhubaneswar , " Odisha Knowledge Corporation Limited (OKCL), Vol: (61), No: (3), P: 647-652.
 7. Saflo, Amany. Aldarwish, Mostafa. Khadija, Hussam. (2023). The Impact of Modern Crisis Management Strategies on Crisis Management Planning. article, International Journal of Management and Humanities (IJMH) ISSN: 2394-0913 (Online), Vol (9), No (7).
 8. Seo, DongBack. Paz, Ariel Isaac La. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. communications of the ACM, Vol: (51), No: (11), P: 136-139.
 9. Yağmur, Özlem Bek. Myrvang, Nursel Aydınтуğ. (2023). The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example, article, International Journal of Disaster Risk Reduction, Vol (96), No (1).