مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة
**اسم الكاتب:** د. لمى فيصل اسبر
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5472
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/04 00:06 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# Evaluating Strategic Agility Implementation In Increasing The Effectiveness Of Crisis Management In The Coast Company Of Yarn In Jableh

**Dr. Lama F. Esber***

**(Received 14 / 6 / 2020. Accepted 9 / 8 / 2020)**


## □ ABSTRACT □

The research aims at highlighting the concept Strategic Agility, and the necessity of being agile in order to increase the effectiveness of crisis management, that crisis occurred naturally in Business world where confusing and uncertainty increases.

The research was conducted in The Coast Company of Yarn in Jableh on a sample of managers in all administrative levels, 29 questionnaires were distributed to obtain answers on studied subject, descriptive analysis and statistical inference were used to reach the results.by using SPSS 20.

The study finds: there is a weakness in implementing strategic agility to increase effectiveness of crisis management in the studied company, and managers are practicing in traditional ways for planning, controlling and making decisions.

The research recommends to:

- Concentrate on sensing activities especially for companies with limited resources.
- Put several scenarios to manage contingency circumstances.
- Simplify the organizational structure and increase delegation.
- Create a flexible workforce.


**Key Words**: Strategic Agility, Crises management, Effectiveness.

***Assistant Professor- Business Management Department- Faculty Of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**

# تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة

**الدكتورة لمى فيصل اسبر** *

**(تاريخ الإيداع 14 / 6 / 2020. قُبِل للنشر في 9 / 8 / 2020)**


## □ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، وضرورة ممارستها لرفع فعالية إدارة الأزمات، إذ أن حدوث الأزمات في عالم الأعمال أمر طبيعي حيث تزداد حالة الاضطراب وعدم التأكد.

تم إجراء الدراسة في شركة الساحل للغزل على عينة من المديرين في جميع المستويات الإدارية حيث تم توزيع 29 استبانة للحصول من خلالها على إجابات عن الموضوع المدروس، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإحصاء الاستدلالي من خلال البرنامج الاحصائي SPSS للوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في المنظمة المدروسة، وأن الإدارة تتبع الأساليب والطرق التقليدية في السيطرة وإصدار القرارات، وتتناسب الرشاقة الاستراتيجية عكسياً مع حجم المنظمات وطول الهياكل البيروقراطية الرأسية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز المنظمات ذات الموارد المحدودة على أنشطة الاستشعار، ووضع سيناريوهات متعددة لمواجهة الحالات الطارئة، تبسيط الهياكل التنظيمية وزيادة درجة التفويض فيها، وخلق عمالة مرنة.


**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، إدارة الأزمة، الفعالية.

* **مدرس – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

**مقدمة:**

في ظل الواقع الحالي لمنظمات الأعمال والمتغيرات البيئية السريعة والمتعددة والمعقدة قد لا تنجح جميع المنظمات في إدارة أزماتها بالشكل الأمثل نتيجة اتباع أنماط تقليدية في الإدارة وعدم قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغييرات وحالة عدم التأكد البيئي المرافقة للأزمة مما يضعف قدرة المنظمة على إدارة أزماتها بشكل فعال. ويرى بعض الكتاب أن التخطيط للأزمات مشكوك به لأنه حين وقوع الأزمة تبقى الخطط مركونة على الرفوف، ما يستوجب على المنظمات البحث عن الأدوات الأكثر ملاءمة لإدارة الأزمات بشكل فعال. برزت الرشاقة الاستراتيجية كمجال اهتمام رئيسي تضمن استجابة المنظمات للتغيرات البيئية والتغلب على حالة عدم التأكد بالسرعة والدقة المطلوبة.

**المراجعة الأدبية:**

**1. دراسة (إبراهيم، مسن؛ 2019):**

أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، كفاءة العاملين، التكنولوجيا، كفاءة العاملين ) على الفاعلية التنظيمية، وكانت عينة الدراسة مجموعة من القيادات الإدارية في عدد من الشركات العاملة بمنطقة ريسوت بمحافظة ظفار العمانية حيث بلغت العينة 80 قيادي وزعت عليهم استبانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباط طردية بين الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط و التنظيم و كفاءة العامين والتكنولوجيا (كل على حده) وبين الفاعلية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية لرفع الفاعلية التنظيمية لكي تستمر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**2. دراسة (سليطين، 2017):**

تقييم مدى تطبيق المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ_ فرع المنطقة الساحلية).

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين المنهج العلمي لإدارة الأزمات وبين المنهج الفعلي المتبع في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ (فرع المنطقة الساحلية)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل كمنهج عام للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية إيجابية بين المنهج المتبع في إدارة الأزمات في المؤسسة محل البحث وبين المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات. وقدمت الدراسة توصيات أهمها: ضرورة سعي المؤسسة محل الدراسة لامتلاك نظام إنذار مبكر يساعدها في تحديد المؤشرات التي تتنبأ بإمكانية حدوث الأزمات، وضرورة احتفاظها بسجل خاص بها عن الأزمات التي تمر بها، والاستفادة من تجارب الشركات الأخرى في الأزمات.

**3. دراسة ( Khoshnood & Nematizadeh, 2017)**

Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks

الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على القدرات التنافسية في البنوك الخاصة الإيرانية.

هدفت الدراسة إلى بحث مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، والكشف عن أهميتها في القطاع المصرفي وتقصي أثرها على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران. أجريت الدراسة على عدد من البنوك الايرانية، وكان عدد أفراد عينة الدراسة 150 مديراً وخبيراً من البنوك. تم استخدام اختبارات التحليل العاملي التوكيدي، ونمذجة المعادلة الهيكلية لبيرسون والارتباط، توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الإستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران. وأظهر اختبار فريدمان التصنيفي أن وضوح الرؤيا من بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لها

أكبر أثر على القدرات التنافسية. وقدمت مجموعة من التوصيات كتطوير الرؤيا الاستراتيجية وتعزيز وتطوير الالتزام والعمل الجماعي لفريق الإدارة العليا، والتركيز على التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، والسرعة في الإجراءات التنفيذية للتوافق مع متغيرات السوق.

**4. دراسة (Glodzinski & Marciniak; 2016)**

Organizational Innovations in Crisis Management of Project-Based Enterprise

الابتكارات التنظيمية في إدارة الأزمات للشركات القائمة على المشاريع.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف طبيعة إدارة الأزمات في المؤسسات القائمة على المشاريع ودرست حالة شركات البناء في بولندا نتيجة للتباطؤ الاقتصادي الذي حدث، حيث أظهر التحليل الاقتصادي التغيرات في الناتج المحلي الاجمالي ونفقات الابتكار بين عامي 2008– 2014 وقامت الكثير من الشركات بإلغاء أو تخفيض أو تأجيل الاستثمار وزادت حالات إفلاس الشركات بشكل ملحوظ. أجريت الدراسة على 10 من الشركات الكبيرة التي تعمل في بولندا والمدرجة في بورصة وارسو التي طبقت مفهوم إدارة الأزمة لاستكشاف الإجراءات التشغيلية والاستراتيجية التي تم اتباعها. حيث تم اعتماد الملاحظة المباشرة وتقارير مجلس الادارة، توصلت الدراسة إلى أن الابتكارات التشغيلية اعتمدت على تكنولوجيا جديدة PLC تم استخدامها بمرونة، وتم تدريب الموظفين على إجراءات العقود FIDIC وتقنيات التفاوض مع العملاء والأساليب الكمية والنوعية لتقييم المخاطر. كما ارتبطت الابتكارات الاستراتيجية بالتغيير في الإطار التنظيمي وتنمية الثقافة التنظيمية والانتقال إلى مدخل التركيز على العميل، وإعادة تنظيم الشركات واعتمادها على هيكل مرن يتيح اتخاذ القرارات بشكل أسرع يقلل من الاضطرابات أثناء اتخاذ القرار وإعداد التقارير ويتيح التعاون وتبادل المعلومات في العمل.

**تختلف الدراسة الحالية عن الدارسات السابقة** في أنها تدرس مدى استخدام الرشاقة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) بأبعادها المتمثلة في: الحساسية الاستراتيجية، تدفق الموارد وانسيابيتها، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، رشاقة التعلم. في رفع فعالية إدارة الأزمات (كمتغير تابع) في المنظمات السورية وتحديدا شركة الساحل للغزل. وقد تم استخدام هذه الابعاد للرشاقة الاستراتيجية بما ينسجم مع متطلبات نجاح إدارة الأزمات، حيث تم دراسة إدارة الأزمات في المنظمات السورية إلا أنه لم يدرس مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لإنجاح إدارة الأزمات ورفع فعاليتها لاسيما في قطاع انتاجي كالغزل.

**مشكلة البحث:**

نتيجة الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي قامت بها الباحثة تبين أن شركة الساحل للغزل تواجه أزمة أدت إلى نتائج سلبية وتوقف الشركة عن العمل في الفترة الماضية، ومن أجل التأكد قامت الباحثة بتوزيع استبانة مكونة من ستة أسئلة وجهت إلى المدراء الفرعيين في الشركة كما يأتي:

- هل تمتلك الشركة سيناريوهات متعددة لما يمكن أن يتغير والاستعداد له؟
- هل تمكنت الشركة طوال فترة إدارة الأزمة من تأمين مستلزمات الإنتاج؟
- هل اضطررتم إلى التوقف عن العمل خلال فترة الأزمة؟
- هل القرارات التي تم اتخاذها خلال فترة الأزمة جاءت في الوقت المناسب؟
- هل تحاول الشركة الخروج عن المألوف واتخاذ قرارات رشيقة تتناسب مع الظروف المتغيرة؟
- هل تمكنت الشركة من الاستفادة من التجارب التي مرت بها والتي تمر بها شركات أخرى وطبقتها خلال سني إدارة الأزمة؟

وقد تباينت إجابات أفراد العينة الاستطلاعية حول إدارة الأزمة في الشركة المبحوثة حيث تبين توقف الشركة عن العمل خلال سنين الازمة لمدة طويلة مما عرضها لخسارة مالية كبيرة، بالإضافة إلى تأخر وصول المواد الأولية في كثير من

الأحيان وبالتالي ضياع الزمن والخسارة، وضعف القدرة على حشد العاملين في أوقات ذروة العمل، وهذا ما دفع إلى التساؤل: هل تتمتع شركة الساحل للغزل بالرشاقة الاستراتيجية بما يمكنها من رفع فعالية إدارة الأزمة فيها؟

تفرع عنه التساؤلات الآتية:

- هل تتمتع الشركة المبحوثة بالحساسية الاستراتيجية أو ما يسمى رشاقة الاستشعار التي تمكنها من الاستشعار بالأزمة قبل وقوعها بما يرفع من فعالية إدارة الأزمة؟
- هل تتمتع الشركة المبحوثة بالرشاقة في تدفق الموارد بسهولة تساعدها في مواجهة متغيرات الأزمة ورفع فعالية إدارة الأزمة؟
- هل تتخذ الشركة المبحوثة قرارتها برشاقة أثناء إدارتها للأزمة؟
- هل تمارس الشركة المبحوثة عملياتها برشاقة تساعدها في رفع فعالية إدارتها للأزمة؟
- هل تتمتع الشركة المبحوثة برشاقة التعلم بما يمكنها من رفع فعالية إدارتها للأزمة؟

## أهمية البحث وأهدافه:

تتسم الأزمات بأنها تصاعدية وإمكانية التنبؤ بها ممكنة مما يعطي أهمية لمدى تمتع الشركات السورية بالرشاقة الاستراتيجية التي تساعدها على الاستشعار بالأزمات والاستجابة للتغيرات البيئية وظروف عدم التأكد. وتأتي أهمية البحث من ناحيتين:

**الأهمية العلمية للبحث:**

تساعد الرشاقة الاستراتيجية على إحداث تحولات استراتيجية ودعم التغييرات المفاجئة وقيادتها والاستفادة من فرص السوق المتغيرة. إذ أن ظروف الأزمة تفقد المنظمة جزء من قدرتها على النمو والتجديد وتصبح ممارسة عملياتها صعبة، وبالتالي فهي تحتاج إلى إعادة النظر في أدائها لأعمالها ونشاطاتها للحفاظ على موقعها الاستراتيجي، ما يعطي للرشاقة الاستراتيجية أهميتها في إدارة الأزمات ورفع فعاليتها. تم اختيار أبعاد الرشاقة الاستراتيجية: الحساسية الاستراتيجية، تدفق الموارد وانسيابيتها، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق، وأضيف بعد رشاقة التعلم لأنه بعد مهم عندما تطول الأزمة فتصبح المنظمة المتعلمة أكثر رشاقة ونجاحاً.

**الأهمية العملية للبحث:**

تم دراسة إدارة الأزمة في الشركات والمنظمات السورية إلا أنه لم تدرس الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة لرفع فعالية إدارة الأزمات، حيث تقدم الدراسة تقييم لمدى وجود رشاقة في طريقة إدارة الشركات لأزماتها، والتوصل إلى نتائج تساعدها على الاستجابة السريعة مع الظروف المتغيرة وبالتالي نقلها إلى النجاح الاستراتيجي. وتقديم مقترحات تساعد في الابتعاد عن الأسلوب الكلاسيكي في التعاطي مع إدارة الأزمات والاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية كأسلوب عمل في المنظمات، لا سيما في شركة كشركة الساحل للغزل التي تعتبر إحدى المؤسسات المهمة في سورية والرافدة للاقتصاد الوطني.

**ويهدف البحث** إلى تقويم مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في شركة الساحل للغزل لرفع فعالية إدارة الأزمة.

يتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- تقويم مدى توافر رشاقة الاستشعار (الحساسية الاستراتيجية) في الشركة المبحوثة لرفع فعالية إدارة الأزمة.
- تقويم مدى توافر الرشاقة في تدفق الموارد في الشركة المبحوثة لرفع فعالية إدارة الأزمة.
- تقويم مدى توافر الرشاقة في اتخاذ القرار في الشركة المبحوثة لرفع فعالية إدارة الأزمة.
- تقويم مدى توافر الرشاقة في الممارسة في الشركة المبحوثة لرفع فعالية إدارة الأزمة.

- تقويم مدى توافر الرشاقة في التعلم في الشركة المبحوثة لرفع فعالية إدارة الأزمة.

## منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية، والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، كما تم اعتماد المنهج الاحصائي الاستدلالي لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية من خلال استخدام برنامج SPSS 20 في تحليل البيانات. وتم جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية واستبيان تم توزيعه على عينة البحث.

**فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسة: تعاني شركة الساحل للغزل من ضعف في ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بما يرفع من فعالية إدارة الأزمة**

**الفرضية الاختبارية الرئيسة:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة في شركة الساحل للغزل ومتوسط الحياد بحيث يشير إلى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمة.

يتفرع عنها الفرضيات الأتية:

1- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة الاستشعار (الحساسية الاستراتيجية) في رفع فعالية إدارة الأزمة في الشركة محل البحث وبين متوسط المقياس.

2- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول دور تدفق الموارد وانسيابيتها في رفع فعالية إدارة الأزمة في الشركة المبحوثة وبين متوسط المقياس.

3- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة اتخاذ القرار في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.

4- لا توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة الممارسة في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.

5- لا توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة التعلم في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.

**حدود البحث:**

تم إجراء البحث في شركة الساحل للغزل في جبلة، حيث تمت الدراسة الميدانية خلال نيسان- أيار عام 2020.

**الإطار النظري للبحث Theoretical Research:**

**أولاً: الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility SA:**

**1. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:**

الرشاقة أو خفة الحركة لغوياً وردت في قاموس أكسفورد (Agility) بمعنى القدرة على التحرك بسهولة وسرعة، بدأ استخدام مفهوم الخفة من قبل شركة تويوتا وترجم إلى التصنيع الرشيق. توصلت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية عام 1991 نتيجة أبحاث قامت بها في جامعة لاهاي إلى اعتبار الرشاقة استراتيجية في التصنيع، ووسيلة لضمان القدرة التنافسية للشركات في الاقتصاد الرقمي العالمي.

وفي عام 2001 قام عدد من المدراء والمهندسين البرمجيين (Beck et al,2001) لمشروع (guru) ووضعوا دليل الرشاقة "Agile Manifesto" والذي تضمن 12 مبدأ تمارسه الشركات لتكون رشيقة: حيث تم التركيز على إرضاء

العملاء، التغيير أمر حتمي، تقليص الوقت، الاعتماد والوثوق بالأفراد المندفعين لإنجاز الأعمال. وفي عام 2010 بدأ منح شهادات للمدراء الذين يعملون في ميدان المشاريع الرشيقة (Marashlyan, 2016). ونتيجة أبحاث قام بها الباحثان الفلنديان (Kononen & Doz, 2008) في كتابهما "Fast Strategy" برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية. إلا أن بعض الكتاب يرون أن الرشاقة ليست منهجية معينة للعمل وإنما مجموعة من القيم والمبادئ التي يملكها ويؤمن بها فريق التنفيذ لاتخاذ القرار وتطوير العمل. تعد الرشاقة شكلاً من أشكال المرونة، وهناك قواسم مشتركة من حيث إدارة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة، حيث تركز المرونة على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به، أما الرشاقة فتركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به.

عرفها (Roth, 1996) بأنها القدرة على تعبئة الموارد على مستوى المنظمة والاستفادة منها بأسرع وقت وكفاءة قدر الإمكان للاستجابة لاحتياجات العملاء.

وعرفها (Doz, Kosonen,2008) بأنها قدرة المنظمة على تعديل الاتجاه الاستراتيجي وتكييفه باستمرار في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة وإنشاء نماذج عمل جديدة وطرق مبتكرة لخلق القيمة.

وتوصل Wawarta (2018) إلى تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغير البيئي، حيث يجب أن تكون الإدارة قادرة على الشعور بالتغيرات البيئية في الوقت المناسب وبصورة مستمرة، والاستجابة بفعالية من خلال إعادة تنظيم المنظمة لتعزيز قدرتها على التكيف.

وعرفها (Kristensen &Shafiee, 2019) بأنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية، باعتبارها قدرة ديناميكية للمؤسسات العاملة في بيئة تتسم بالتقلب وعدم التأكد والتعقيد والغموض (VUCA) .

تعرّف الباحثة الرشاقة الاستراتيجية بأنها: ميزة تتمتع بها المنظمات للاستجابة وتعديل استراتيجياتها وعملياتها بالسرعة الممكنة لضمان التكيف مع الظروف المتغيرة والاستفادة منها بما يحافظ على بقاء المنظمة ونجاحها استراتيجياً مع الحفاظ على التوجهات الاستراتيجية الأساسية.

### 2. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية Dimensions of strategic agility:

تناول الكتاب والباحثون أبعاداً مختلفة للرشاقة الاستراتيجية، تتباين وفقاً لمكان تطبيق البحث والمتغير التابع، وهذا أمر طبيعي بالنسبة لمفهوم "الرشاقة"، والذي يؤكد فيه الباحثون أن الرشاقة ليست منهجاً وأنها عندما تتحول إلى منهج فإنها لن تعود رشاقة.

ويوضح الجدول رقم (1) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كما وردت في الأدبيات السابقة

**الجدول رقم (1) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية**

| أبعاد الرشاقة الاستراتيجية | اسم الباحث |
|---|---|
| رشاقة الزبون، رشاقة إقامة الشركات، الرشاقة التشغيلية أو العملياتية. تتفرع عنها أبعاد فرعية: وضوح الرؤيا، المعرفة بالزبون، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، معرفة المنافسين. | Roth, 1993 |
| التنظيمية، الانسانية، التكنولوجية، التخطيطية. | Yusuf et al,1999 Bluedorn &Barringer 1999 |
| رؤية واضحة، معرفة واضحة، فهم القدرات الأساسية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، معرفة المنافسين، اتخاذ الاجراءات. | Long, 2000 |

| | |
|---|---|
| القدرة على التعلم | Huck,2014 & Zahra, 2002 |
| الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق وانسيابية الموارد | Kononen & Doz, 2008 |
| رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق أو التنفيذ | Park, 2011 |
| تغيير التصرف، التخطيط لاستمرارية الأعمال، حدة السوق، الشراكة الرشيقة. | Angela, 2015 |
| الكفاءة، المرونة، السرعة، الاستجابة | Mokhtaran &Alashti, 2015 |
| التمايز في الابتكار، التمايز في السوق | Dabir &Gholami, 2015 |
| تغيير التصرف، حدة السوق، التخطيط لاستمرارية الأعمال، الشراكة السلسة | Murungi, 2015 |

**المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من المراجع والأدبيات السابقة**

سيتم العمل على الأبعاد التي تناولها (Kononen& Doz, 2010) و (Kettunen,2010) بأن عن الحساسية الاستراتيجية وتدفق الموارد وانسيابيتها، وتناول (Park,2011) رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة (التطبيق) وتم إضافة رشاقة التعلم بسبب طول فترة الأزمة واحتمالات تكرارها، إذ أن توافر رشاقة التعلم يساعد المنظمة في الاستفادة من التجارب التي تمر بها بسرعة ما يمنحها استجابة سريعة لأي حدث حتى قبل وقوعه.

**أ. الحساسية الاستراتيجية Sensing Agility:**

يطلق عليها بعض الباحثين رشاقة الاستشعار والتي يقصد بها مدى قدرة المنظمة على فهم وإدراك التغييرات البيئية وتحديدها والاستجابة للتغير المستمر من خلال المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية والداخلية لتحديد التغييرات ذات الصلة من أجل تقييم آثارها الاستراتيجية وتحديد الأولويات الاستراتيجية واغتنام الفرص المستمرة بشكل سريع. حيث تتضمن العوامل البيئية الخارجية الاتجاهات الاجتماعية الاقتصادية، والتحركات التنافسية، والتطورات التكنولوجية، بينما تشمل العوامل البيئية الداخلية مخرجات البحث والتطوير، نتائج تحليل البيانات، أو التغيرات في تكوين الموارد البشرية. (Wawarta, 2018). وقد حدد (Kononen & Doz,2008) ثلاث مرتكزات أساسية للحساسية الاستراتيجية: العمليات الاستراتيجية المفتوحة، التأكيد على اليقظة الاستراتيجية، الحوار الداخلي عالي الجودة.

**ب. تدفق الموارد وانسيابيتها Resource flow:**

تعني التخصيص السلس للموارد الهامة للتنمية المستقبلية، وتأتي الاستجابة السريعة في هذا البعد من خلال القدرة على الاستفادة من الفرص الاستراتيجية الحالية واستثمارها وتكييفها بشكل فعال مع التغيرات البيئية سواء كانت تهديدات أو فرص. وهذا يتطلب التوفيق بين الموارد واحتياجات العمل للحصول على القيمة المضافة من الفرص المتاحة. يرى (Collis,1994) بأن القدرة على تغيير وإعادة تكوين القدرات الفنية الموجودة يتطلب التزامات كبيرة من الإدارة العليا نحو تحديد وتجاوز الجمود التنظيمي في الهياكل والعمليات والمعتقدات القائمة (Kosonen &Doz, 2010). ويرتبط مفهوم الموارد برأس المال المادي والبشري في المنظمة وخبراته ومعارفه والقدرات التي يمتلكها ويكتسبها والتي ترتبط بالتعلم المنظمي.

**ج. رشاقة اتخاذ القرار Decision-making Agility:**

وهي القدرة على جمع وهيكلة وتقييم المعلومات وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة وتفسير الآثار المترتبة عليها واختيار البديل الأنسب بالسرعة الممكنة، ترتبط عملية اتخاذ القرار بفريق الإدارة الذي يلتزم بوضع قرارات مدروسة ومبادرة بما يلاقي الحالات الطارئة بل ويحتضنها وهذا ما يجعل الاستجابة للظروف المفاجئة ذات توازن أكبر

ويقلل تأثير التهديدات بشكل كبير، وترتبط رشاقة اتخاذ القرار بشكل أساسي بالهيكل التنظيمي للمنظمة (Park,2011).

**د. رشاقة الممارسة (التطبيق) (Agility of practice (application):**

هي القدرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية من خلال تحديد المسؤوليات السريع وتوزيع أعباء العمل بشكل منضبط وسريع، بما يحقق الانتقال من حالة الصدمة إلى التفاعل والتعاطي السريع معها، وقد يتطلب ذلك إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات العمل، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة وفي الوقت المناسب، وفق خطط عمل وأنشطة جديدة.

**هـ. رشاقة التعلم Learning Capability:**

التعلم يعني الاستفادة من المعرفة بوصفها قدرة هامة للمنظمات الرشيقة، إن قدرة المنظمة على الأداء في مواقف جديدة أو غامضة عن طريق التعلم الذي يزيد من قدرتها على التكيف لمواجهة الظروف غير المتوقعة والأزمات ( Huck, 2014) حيث تزداد رشاقة المنظمة بالتعلم الرشيق الذي يصبح من نقاط قوتها في مواجهة التهديدات والتغلب على نقاط الضعف والاستفادة من الفرص ونقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وذلك في مواجهة الأزمات لاسيما عندما تتكرر أو تطول فترة وقوعها.

**ثانياً: إدارة الأزمات وفعاليتها Crisis Management Effective**

كلمة الأزمة تعني بالمفهوم الاغريقي بأنها "نقطة تحول" تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الانسان، ثم انتقلت إلى مختلف الفروع الانسانية. وترجع أصول كلمة (أزمة Crisis) إلى الكلمة اللاتينية Krinein ومعناها أن تقرر لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار. وقد حاول الكثير من الباحثين وضع تعريفات للأزمة حيث ركز بعضهم على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر، والبعض على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية، أو على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة.

عرف (Srinivasan & Nadhini,2015) الأزمة بأنها حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد المنظمة ويعرقل عملياتها، مشكلا تهديداً لسمعة المنظمة ووضعها المالي. ويرى (Wawarta, 2018) الأزمة ليست فقط مجرد أخطار وإنما قد تكون فرصة يمكن العمل على استثمارها.

**1. أنواع الأزمات Crisis Categories:**

وفقاً للمعيار الزمني:

أ. الأزمات المفاجئة: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ مثل تعرض المنظمة للحرائق أو حوادث السفن...

ب. الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: هي الأزمات التي لها مقدمات يمكن الاستشعار بها مسبقاً، مثل إضرابات العاملين، التغيرات في القواعد والقوانين المؤثرة في المنظمة.

ج. الأزمات المزمنة: هي الأزمات التي تستمر عدة شهور أو حتى سنوات (محمد،2007).

وفقاً لمعدل تكرارها:

أ. أزمات ذات طابع إداري متكرر: مثل الأزمات المرتبطة بتغيرات أذواق الزبائن أو القدرة الشرائية لهم.

ب. أزمات غير دورية: وهي أزمات عشوائية الحدوث ولا ترتبط بأسباب دورية، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية.

**2. خصائص الأزمة Crisis Properties:**

تنوعت أراء الكتاب والباحثين في علم الإدارة في تحديد خصائص الأزمات وسمات المواقف التي تواجه المنظمات لتوصف بأنها أزمة (Elliott et al,2005) (Fishman,1999)

1. تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل عند حدوثها.
2. نقص في البيانات والمعلومات أثناء وقوع الأزمة.
3. ضعف القدرة على التحكم في الأحداث.
4. تسود فيها ظروف عدم التأكد والغموض وعدم وضوح الرؤيا.
5. يوجد ضغط للوقت يتطلب استجابة سريعة وملحة.
6. تخلق الأزمة تهديداً واضحاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
7. ظهور أعراض سلوكية مرضية على الموظفين وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء.

**3. مراحل الأزمة Crisis Stages:**

تمر الأزمات بمراحل متعاقبة تتباين فيها ظروف فهمها وشدتها، وقد تعدد تصنيف مراحل الأزمة وفقاً لتشخيص الكتّاب والباحثين لظروف معالجتها. حيث وضع (Mitroff, 1987) نموذجا لمراحل إدارة الأزمة أثبتته (سليطين، 2017) حيث أن اتباع المنهج العلمي لإدارة الأزمات يجنبها رد الفعل العشوائي ويساعد المنظمة على إدارة أزماتها:

1. مرحلة قبل الأزمة وتهتم بالمنع والتحضير: تتضمن اكتشاف الإنذار المبكر وتقدير الخطر والاعتراف به وتفسيره.
2. مرحلة الوقاية والاستعداد: تتضمن تطوير استراتيجيات تساعدها 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.

**4. فعالية إدارة الأزمة Effective Crisis Management**

يرتبط مفهوم الفعالية بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم لأجله النشاط (Barnard,1974) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يرى (Pecujlija & et.al, 2017) أنه كلما كانت المنظمة أكثر تفاعلاً ومرونة كانت إدارة أزماتها أكثر كفاءة وفعالية. وقد وردت تعاريف مختلفة لفعالية إدارة الأزمة حيث عرّفها (Tanifuji, 2000) أنها إعادة التقييم المنهجي والمستمر للبرامج ذات العلاقة بأهداف المنظمة من خلال تحليل الموقف والاستجابة الفاعلة له.

عرّف (المجذاب ،2019) إدارة الأزمة الفعالة بأنها تمثل قدرة متخذ القرار على المفاضلة بين الخيارات المتاحة لدى المنظمة لتجنب آثارها أو الحد منها وفق الإمكانيات المتاحة.

وضّحت (بيداويد، 2019) بأن فعالية إدارة الأزمات تتحدد من خلال ثلاثة عناصر هي: سرعة اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد.

توصّلت الباحثة إلى أن إدارة الأزمة الفعالة: هي عملية مستمرة تحكمها الرشاقة الاستراتيجية تقوم فيها المنظمة باستشعار الأزمة وحشد الموارد والامكانيات واتخاذ القرارات الرشيقة بما يضمن ممارسة العمليات التي تساعد على المحافظة على استقرار المنظمة واستدامتها وتجاوز جميع مراحل الأزمة بنجاح وبأقل تكاليف ممكنة.

## النتائج والمناقشة:

تمثل مجتمع البحث بالمدراء في كافة المستويات الإدارية في شركة الساحل للغزل في جبلة، أما عينة البحث فكانت نفس مجتمع البحث وذلك وفق أسلوب الحصر الشامل، فكان عدد أفراد مجتمع البحث كالآتي:

| المدراء الفرعيون | رؤساء دوائر | رؤساء شعب | مدراء صالات ومهندسين |
|---|---|---|---|
| 6 | 7 | 7 | 9 |

توجد في الشركة ست مديريات فرعية: الإنتاجية، الفنية، التخطيط، التجارية، المالية، التنمية الإدارية (العمل سابقاً).

تم توزيع /29/ نسخة من الاستبانة، وعدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل /29/ بحيث تضمنت الاستبانة /30/ بنداً مقسمة لدراسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كما يأتي: البنود (1,2,3,4,5,6) لدراسة بعد الحساسية الاستراتيجية.

البنود (7،8،9،10،11،12) لدراسة بعد تدفق الموارد وانسيابيتها.

البنود (13،14،15،16،17،18) لدراسة بعد رشاقة اتخاذ القرار.

البنود (19،20،21،22،23،24) لدراسة بعد رشاقة الممارسة والتطبيق.

البنود (25،26،27،28،29،30) لدراسة بعد رشاقة التعلم.

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي متوسطه = 3

| البنود | غير موافق على الاطلاق | غير موافق | محايد | موافق | موافق جداً |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

من اجل التأكد من **(الاتساق) الثبات الداخلي** للاستبانة تم إجراء اختبار Alpha Cronbach لعبارات الاستبانة جميعها وعددها 30 حيث بلغت قيمة معامله 0.878 وهي أكبر من 0.60 وبالتالي تتوفر درجة عالية من الثبات الداخلي للإجابات ويمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات (غدير،2009).

ومن أجل التأكد من **صدق الاستبيان** تم عرضه على بعض الأكاديميين في كلية الاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، وتم إجراء التعديلات المطلوبة بناء على ملاحظاتهم.

- اختبار الفرضية الرئيسة:

**لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة في شركة الساحل للغزل ومتوسط الحياد الذي يشير إلى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمة.**

**الجدول رقم (2)**

| One-Sample Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| الرشاقة الاستراتيجية للشركة | 29 | 2.7356 | .50912 | .09454 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| الرشاقة الاستراتيجية للشركة | -2.796- | 28 | .009 | -.26437- | -.4580- | -.0707- |

يتضح من الجدول رقم (2) اختبار ستيودنت حيث قيمة احتمال t المحسوب بلغ (0.009) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود فروق معنوية، وانخفاض المتوسط الحاصلة عليه الشركة محل الدراسة عن (3) حيث بلغ (2.7356) وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة في شركة الساحل للغزل ومتوسط الحياد الذي يشير إلى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمة.

**الجدول رقم(3) يوضح بنود الاستبيان ومتوسطات الإجابات واختبار ستيودنت لها**

| | السؤال | df | t | Sig. (2-tailed) | Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتم اكتشاف التغيرات البيئية المؤثرة على الشركة بسرعة. | 28 | -3.415- | .002 | 2.3793 |
| 2 | تعمل الشركة على تحديد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب. | 28 | -2.196- | .037 | 2.5172 |
| 3 | تمتلك الشركة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية | 28 | -5.521- | .000 | 2.2069 |
| 4 | لدى الشركة قدرة عالية على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية. | 28 | -2.095- | .045 | 2.5517 |
| 5 | تعمل الشركة على التأثير المسبق في الظروف البيئية. | 28 | -2.915- | .007 | 2.3793 |
| 6 | لدى الشركة خبراء للرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية | 28 | -2.726- | .011 | 2.4828 |
| 7 | تستطيع الشركة تحريك مواردها بسهولة من مكان إلى آخر حسب الحاجة. | 28 | -2.041- | .051 | 2.5517 |
| 8 | تحرص الشركة على وجود بدائل لتوفير المستلزمات الإنتاجية. | 28 | 1.192 | .243 | 3.2414 |
| 9 | تحرص الشركة على تعزيز التمكين الإداري لدى مواردها البشرية. | 28 | -.947- | .352 | 2.7931 |
| 10 | يوجد التزام جماعي من قبل جميع العاملين في الشركة لمواجهة الأزمات. | 28 | -.143- | .887 | 2.9655 |
| 11 | تتمكن الشركة من تأمين الموارد والخبرات الفنية للتشغيل الأقصى عند الحاجة | 28 | -.923- | .034 | 2.7931 |
| 12 | تحرص الشركة على تعدد قنواتها التسويقية. | 28 | 2.461 | .020 | 3.4828 |
| 13 | تمتلك الشركة قاعدة بيانات تساعدها في مواجهة الأحداث الطارئة. | 28 | -1.886- | .020 | 2.6207 |
| 14 | لدى الشركة سيناريوهات متعددة تتناسب مع أي ظرف طارئ. | 28 | -1.558- | .130 | 2.6897 |
| 15 | تبتعد الشركة في أوقات الأزمات عن الأسلوب الروتيني لاتخاذ القرارات. | 28 | -1.841- | .076 | 2.5862 |
| 16 | تتخذ الشركة قرارتها بدون تأخير لمواجهة ظروف متغيرة | 28 | -1.841- | .036 | 2.5862 |
| 17 | يتم اتخاذ القرارات وفق نظرية الطوارئ للتعامل مع المواقف والظروف المستجدة. | 28 | -2.154- | .040 | 2.5517 |
| 18 | تدعم الإدارة العليا اتخاذ القرارات بشكل لامركزي لحل المشاكل الطارئة. | 28 | -3.378- | .002 | 2.3448 |
| 19 | يتم تعديل الاستراتيجيات بما يتوافق مع المتغيرات البيئية الجديدة. | 28 | -1.665- | .107 | 2.6897 |
| 20 | تحرص الشركة على وجود خطط تكتيكية مدروسة لمعالجة الأحداث الطارئة | 28 | -2.052- | .060 | 2.5862 |
| 21 | يتم تعديل (إعادة هيكلة العمليات) في الوقت المناسب لمواجهة الظرف المستجد. | 28 | -2.188- | .037 | 2.5862 |
| 22 | يتم توزيع المسؤوليات بشكل سريع. | 28 | -1.614- | .118 | 2.6207 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 23 | يسمح بالمبادرة وتنفيذ الأفكار الجديدة التي تساعد على معالجة الظروف الطارئة. | 28 | -3.087- | .005 | 2.3793 |
| 24 | يوجد توجه مشترك بين مختلف أفراد وأقسام الشركة للتعامل مع الأزمة. | 28 | 1.722 | .096 | 3.3448 |
| 25 | يتم استخدام أفضل وسائل تقنيات المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغير. | 28 | -.724- | .475 | 2.8621 |
| 26 | يوجد تبادل نشيط للمعلومات في جميع أقسام الشركة. | 28 | .867 | .394 | 3.1724 |
| 27 | لدى الشركة فريق متخصص بالمتابعة وتحديد مصادر المعرفة. | 28 | -2.357- | .026 | 2.5862 |
| 28 | تحرص الشركة على الاستفادة من تجارب إدارة الأزمة لشركات مماثلة. | 28 | 8.267 | .000 | 3.8276 |
| 29 | يتوفر لدى الشركة معرفة بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون. | 28 | 2.357 | .056 | 3.4138 |
| 30 | يتم تدوير الموظفين بين الوظائف لإكسابهم معرفة عالية ورشاقة في العمل. | 28 | -3.449- | .002 | 2.2759 |

يوضح الجدول السابق بنود الاستبيان ومتوسط إجابات أفراد العينة المدروسة حيث أجاب أفراد العينة بمتوسط أقل من متوسط القياس(3) وبفروق معنوية (أقل من 0.05) عن مدى اكتشاف التغيرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات في الوقت المناسب، وعن قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، إلا أن متوسط الإجابات ارتفع عند السؤال عن حرص الشركة على وجود بدائل لتوفير المستلزمات الإنتاجية وهو ما حدث فعلا في عام 2014 عندما تم تأمين بدائل للموردين بسبب انقطاع العمل بشكل شبه كلي خلال عامي 2012–2013، وعبّر المستجوبون عن التزام الموظفين والعمال في الشركة لمواجهة الأزمات إلا أن الشركة قد لا تتمكن من تأمين الخبرات الفنية للتشغيل الأقصى (P=0.34) ذلك بسبب بقاء الحوافز والمكافآت على حالها منذ عام 2009 وبالتالي تعتبر منخفضة جداً حالياً (أثناء المقابلات الشخصية).

انخفض متوسط إجابات افراد العينة وبفروق معنوية عند السؤال عن دعم الإدارة العليا لاتخاذ القرارات بشكل لامركزي، بل واعتبرها البعض (أثناء المقابلات الشخصية) بأنها أحد أسباب إعاقة الرشاقة في العمل لأن سلسلة اتخاذ القرارات طويلة وترتبط بالإدارة العامة وبالمؤسسة العامة للأقطان وهذا ما يعيق عملية التوريد والتسعير والأداء الرشيق بشكل عام. وتحرص الشركة على الاستفادة من تجارب إدارة الأزمات في شركات مماثلة إلا أنها لا تقوم بتدوير الموظفين على جميع الوظائف ما يكسبهم الخبرة والمعرفة بكل مناحي العمل.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة الاستشعار (الحساسية الاستراتيجية) في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس المستخدم.**

**الجدول رقم (4)**

**One-Sample Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|
| الحساسية الاستراتيجية | 29 | 2.4195 | .71772 | .13328 |

**One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| الحساسية الاستراتيجية | -3.555- | 28 | .001 | -.49425- | -.7790- | -.2095- |

يتضح من الجدول رقم (4) اختبار ستيودنت حيث قيمة احتمال t المحسوب بلغ (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود فروق معنوية وانخفاض المتوسط الحاصلة عليه الشركة محل الدراسة عن (3) حيث بلغ (2.4195) وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة الاستشعار (الحساسية الاستراتيجية) في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس المستخدم.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول رشاقة تدفق الموارد وانسيابيتها في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.**

**الجدول رقم (5)**

| One-Sample Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| تدفق الموارد وانسيابيتها | 29 | 2.9713 | .75080 | .13106 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| تدفق الموارد وانسيابيتها | -.219- | 28 | .328 | -.02874- | -.2972- | .2397 |

يتضح من الجدول رقم (5) اختبار ستيودنت أن قيمة احتمال t المحسوب بلغ (0.328) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق معنوية على الرغم من انخفاض المتوسط الحاصلة عليه الشركة محل الدراسة عن (3) حيث بلغ (2.9713) وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم القائلة: بعدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول رشاقة تدفق الموارد وانسيابيتها في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة اتخاذ القرار في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.**

**الجدول رقم ( 6 )**

| One-Sample Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| رشاقة اتخاذ القرار | 29 | 2.4195 | .60490 | .11233 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| رشاقة اتخاذ القرار | -3.888- | 28 | .001 | -.43678- | -.6669- | -.2067- |

يتضح من الجدول رقم (6) اختبار ستيودنت للفرضية حيث قيمة احتمال t المحسوب بلغ (0.001) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود فروق معنوية وانخفاض المتوسط الحاصلة عليه الشركة محل الدراسة عن (3) حيث بلغ (2.4195) وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة اتخاذ القرار في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**لا توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة الممارسة في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.**

**الجدول رقم (7)**

| One-Sample Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| رشاقة الممارسة والتطبيق | 29 | 2.5632 | .66574 | .12363 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| رشاقة الممارسة والتطبيق | -2.417- | 28 | .022 | -.29885- | -.5521- | -.0456- |

يتضح من الجدول رقم (7) أن يتضح من جدول اختبار ستيودنت أن قيمة احتمال t المحسوب بلغ (0.022) وهو أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود فروق معنوية وانخفاض المتوسط الحاصلة عليه الشركة محل الدراسة عن (3) حيث بلغ (2.5632) وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة الممارسة في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

**لا توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة التعلم في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.**

**الجدول رقم (8 )**

| One-Sample Statistics | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| رشاقة التعلم | 29 | 3.0230 | .56295 | .10486 |

| One-Sample Test | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Test Value = 3 | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| رشاقة التعلم | 1.370 | 28 | .182 | .14368 | -.0711- | .3585 |

يتضح من الجدول رقم (8) أن يتضح من جدول اختبار ستيودنت أن قيمة احتمال t المحسوب بلغ (0.182) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق معنوية وارتفاع المتوسط الحاصلة عليه الشركة محل

الدراسة عن (3) حيث بلغ (3.0230) وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم القائلة: لا توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول دور رشاقة التعلم في رفع فعالية إدارة الأزمة في شركة الساحل للغزل وبين متوسط المقياس.

## الاستنتاجات و التوصيات:

1. ضعف الرشاقة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الشركة المدروسة نتيجة ضعف الرشاقة في الاستشعار للأزمة وفي تدفق الموارد وفي رشاقة اتخاذ القرار وأثناء الممارسة.

2. إن الهيكل التنظيمي الرأسي التقليدي يعتبر عاملاً أساسياً في ضعف الرشاقة الاستراتيجية نتيجة ضعف تمكين الموظفين وطول عمليات صناعة واتخاذ القرار.

3. يتم التخطيط للأزمات وفقاً لأساليب تركز على القيادة والسيطرة المركزية التي تعوق اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والاستجابة السريعة للأزمات.

4. وجود أساليب معيارية ثابتة تعرقل عملية تنمية القدرات الديناميكية للشركة التي تساعدها على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات البيئية السريعة.

5. ضعف الرشاقة نتيجة كبر حجم الشركة ووجود هياكل بيروقراطية تقليدية تضعف فيها عمليات تفويض السلطة وتوزيع المهام والمسؤوليات بالسرعة المطلوبة.

6. ارتباط الشركة بالكثير من الجهات في عملها يعيق رشاقتها الاستراتيجية لاسيما خلال حصولها على مستلزمات الإنتاج والمواد الأولية.

**التوصيات:**

1. ضرورة دعم الإدارة لاتخاذ القرارات بشكل لامركزي وتبسيط الهيكل التنظيمي الرأسي من خلال زيادة درجة التفويض وهو ما يتيح رشاقة أكبر تقلل من الآثار السلبية والخسائر إلى أقل حد ممكن وبالتالي إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية.

2. إعادة النظر في طريقة حصول الشركة على مواردها للإنتاج بما يساهم في التفاعل السريع للشركة مع الأزمات والاستجابة لها وذلك من خلال تبسيط حصولها على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج وفي عملية تسويق منتجاتها من الغزول.

3. يجب أن تركز المنظمة أولويات عملياتها على دعم أنشطة الاستشعار خاصة عندما تكون مواردها محدودة.

4. ضرورة إيجاد عمالة مرنة في المنظمة من خلال تدريب الموظفين وتدويرهم بين الوظائف مما يساعد على خلق ثقافة تنظيمية رشيقة.

5. العمل على وضع سيناريوهات محاكية لظروف الأزمات من خلال قيام المنظمة بوضع افتراضات واحتمالات متعددة ومتنوعة تساعدها في مواجهة المواقف والظروف الطارئة عند حدوثها.

**6.** التعلم والاستفادة من تجارب المنظمة السابقة وتجارب المنظمات المماثلة في ظروف إدارة الأزمات إذ أن الإدارة الفعالة للأزمة هي عملية مستمرة لا تنتهي.

7. من أجل أن تحافظ المنظمة على فعالية إدارتها أثناء الأزمات يجب عليها ملاءمة خصائصها لحالات الطوارئ واتباع نظرية الطوارئ (Contingency Theory) عند التعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ القرارات.

## References:


1. Al mejzab, F.J. Cntribution of Adminstrative Empowerment in Strengthen the Effectiveness of Crisis Management, A survey of sample views in some colleges of Mosul University.Tacreet Journal for manaegerial and economic Science. Vol (15) No (45)2019,76-92.
2. BARNARD, I., C., "*The Functions of the executive*", Cambridge, 1974
3. Bedawd, I.H. Components of operations strategy and their role in enhancing the effectiveness of crisis management: An exploratory study of managers' opinions in the Badush Cement Expansion Plant. Tanmiat Alrafdeen. Vol(123) NO (38)2019,90-104
4. Sleeteen, S. Evaluation the Application Incidence the Complete Scientific Method of The Crisis Management in the Syrian Industrial Organizations, A Case Study: the general corporate of tobacco -coast region branch. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (4) 2017.147-162
5. Beck, K., et al, *"Manifesto for agile software development*", 2001. http;//agilebusinessmanifesto.com.
6. Collis, D. *"Reasearch Note: How Valuable are Organizational Capabilities?",* Strategic Management Journal, Vol.15, No. S1, 1994 pp. 143-152
7. Elliott, D. et al, "*Crisis management and services marketing*", Journal of Services Marketing, Vol. 19, No. 5.2005.
8. Fishman, D., A., "valujet *flight 592: Crisis communication theory blended and extended*", communication quarterly Vol.47, No.4 ,1999, p345- 375.
9. GHADEER, B. *Advanced Analyzing Data using IBM SPSS Statistics 20* part2, 2ed.Syria,2009.
10. Glodzinski, E.; Marciniak, S. *"Organizational Innovations in Crisis Management of Project- Based Enterprises*", Economics and Business, Vol.28, 2016 pp.26- 32
11. Huck, S.; Fehr, D., "*Who Know it is a game? On Strategic Awareness and cognitive ability*" WZB Discussion Paper, November 2014. http://hdl.handle.net/10419/112741
12. Kettunen,P, "*Adopting Key Lessons from Agile Manufacturing to Agile Software Product Development- A Comparative Study*" Technovation, Vol.29, No.6, June-July 2009 pp.408-422
13. Kettunen, O. *"Agile Product Development and Strategic Agility in technology firms"* (Unpublished Master Thesis). Helsinki University of Technology, Finland. 2010.
14. Khashnood, N.T.; Sina Nematizadeh," *Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks*", International Journal of Business and Management, Vol.12, No.2, 2017 pp 220-229
15. Marashlyan, A. gile Methodology in Management Digital Projects: Evidence from Russia, Thesis in MP in St. Petersburg University, Russia.2016.
16. Masan, F. B. & Salah Ibrahim. The effect of strategic agility in organizational effectiveness (An Empirical Study on a sample of industrial companies in Oman. Journal of Human Development and Education for specialized Research) JHDESR Vol (5) No (3)2019,80-104.
17. Mitroff, I., et al, "*Effective Crisis Management*", The Academy of Management Executive Vol. 1, No. 4, New York (Nov., 1987), pp. 283-292
18. Mohammad, A. *Press and crisis Mnagement*, Alfajer for Publishing, Cairo,2007
19. PARK, Y. K. "*The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environment: The Role of Information Technologies*". University of Southern California, USA, 2011. https://eric.ed.gov/?faq

20. Pecujlija, M., et.al. "*Serbian Companies Reactivity and Flexibility and their Crisis Management Efficiency and Effectiveness'* JEEMS Journal of East European Management Studies, Vol.22, Issue 2,2017 pp. 257 – 270
21. Roth, A.V. "*Performance Dimensions in Services- An Empirical Investigation of Strategic Performance*", Services Marketing and Management, Vol. 2, No. 1, 1993.
22. Roth, A.V. "*Achieving Strategic Agility Through Economies of Knowledge*", Strategy & Leadership, Vol. 24, No. 2, Mar.-Apr. 1996.
23. Shafiee Kristensen, S., & Shafiee, S. *Rethinking organization design to enforce organizational agility*. Paper presented at 11th Symposium on Competence-Based Strategic Management, Stuttgart, Germany. 2019
24. Srinivasan N. P., N. Nandhini, *"A Study on Crisis Management in Construction Projects"* International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology IJIRSET, Vol.4, No.10, October 2015.
25. Tanifuji, E., *"crisis awareness and organizational response capabilities in present Japanese local governments crisis awareness survey finding"*, journal of contingencies and crisis management, Vol.8, No.1,2000, pp.30-42.
26. Wawarta, C.; Heracleous L., *"Organizational Design for Agility*", Cambridge University Press, 2018, pp 114-136.
27. Zahra, S.; George, G., *"Absorptive Capacity: A review Reconceptualization, and extension"*, Academy of Management Review, Vol.27, No.2, 2002