مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة COVID-19 : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل
اسم الكاتب: مرثد عماد سعيد الصميدعي، ثائر احمد سعدون السمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/3731
تاريخ الاسترداد: 2025/05/14 02:49 +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 تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 132
Dec. 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: AL-Sumaidaie, Marthad E. S.; Al- Samman, Thaeir A. S. (2021).“Strategic Improvisation and its Role in Managing the (COVID_19) Crisis: An Analytical Study of the Opinions of University Leaders at the University of Mosul”. ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*132*), 81 -109, https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130234.1096

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Strategic Improvisation and its Role in Managing the (COVID_19) Crisis: An Analytical Study of the Opinions of University Leaders at the University of Mosul

Marthad E. S. AL-Sumaidaie [1]; Thaeir A. S. Al- Samman [2]
[1&2]College of Administration and Economics /University of Mosul

Corresponding author: Marthad E. S. AL-Sumaidaie, College of Administration and Economics /University of Mosul
Marthad.bap40@student.uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130234.1096
Article History: *Received*: 22/5/2021; *Revised*: 24/5/2021; *Accepted* 27/5/2021; *Published*: 1/12/2021.

Abstract

The current research aims to determine the role played by the dimensions of strategic improvisation, represented by (strategic vigilance, strategic agility, minimal-structure, and bricolage) in (COVID_19) crises management represented by (preparing for crisis, crisis management, and crisis management evaluation).
The field research was implemented at the University of Mosul as one of the organizations affected by the (COVID_19) crisis, and the comprehensive selection method was used in determining the research sample which consisted of (196) leaders from the university leadership represented by (the university president and his assistants, deans and their assistants, and heads of departments and scientific centers) in the University.
The research adopted the descriptive and analytical approach, with the use of a questionnaire form as the main tool for collecting data. The questionnaire was designed and distributed electronically due to the conditions surrounding the (COVID_19) crisis. Data were analyzed using (SPSS V25) and (AMOS) software packages. the research reached several conclusions, the most important of which is the existence of an impact relationship on the total and partial levels of the strategic improvisation dimensions on the (COVID_19) crisis management.
The research concluded with several recommendations, the most important of which is that the investigated organization should improve the organization's ability to find practical solutions to new challenges based on current resources. The research also stresses the need to develop a comprehensive crisis management plan that can be adapted to most of the crises that the organization may face.

Keywords

Strategic Vigilance, Strategic Agility, Minimal Structures, Bricolage, Preparation.

ورقة بحثية

الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة COVID_19: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل

مرثد عماد سعيد الصميدعي [١] ، ثائر احمد سعدون السمان [٢]

[١&٢]كلية الادارة والاقتصاد–جامعة الموصل

المؤلف المراسل: مرثد عماد سعيد الصميدعي ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
Marthad.bap40@student.uomosul.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130234.1096

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢١/٥/٢٢؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢١/٥/٢٤؛ *القبول:*٢٠٢١/٥/٢٧؛ *النشر:* ٢٠٢١/١٢/١.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى معرفة الدور الذي تؤديه أبعاد الارتجال الإستراتيجي المتمثلة بـ (اليقظة الإستراتيجية، الرشاقة الإستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل) في إدارة أزمة (COVID_19) المتمثلة بـ (الإعداد للأزمة، إدارة الأزمة، تقييم إدارة الأزمة).

تمثل ميدان البحث بجامعة الموصل بوصفها إحدى المنظمات التي تأثرت بأزمة (COVID_19)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة البحث والتي بلغ حجمها (١٩٦) قائداً من القيادات الجامعية المتمثلة بـ (رئيس الجامعة ومساعديه، العمداء ومعاونيهم، رؤساء الأقسام والمراكز العلمية) في الجامعة.

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، كما تم تصميم الاستبانة وتوزيعها الكترونياً بسبب ظروف أزمة (COVID_19)، وتم تحليل البيانات باستخدام البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS. V25) وبرنامج (AMOS. V25). وتوصل البحث بناءً على نتائج التحليل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة تأثير وعلى المستويين الكلي والجزئي لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في إدارة أزمة (COVID_19).

أُختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها العمل على تحسين قدرة المنظمة على إيجاد الحلول العملية للتحديات الجديدة بالاعتماد على الموارد الحالية، والتأكيد على ضرورة وضع خطة شاملة لإدارة الأزمات يمكن تكييفها لأغلب الازمات التي قد تواجه المنظمة.

الكلمات الرئيسة

اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل، الإعداد للأزمة

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٠)، العدد (١٣٢))، كانون الثاني ٢٠٢١

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: الصميدعي، مرثد عماد سعيد، السمان، ثائر احمد سعدون (٢٠٢١)."الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة COVID_19: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل" ***تنمية الرافدين***، ٤٠ (١٣٢)، ٨١-١٠٩.

https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.130234.1096

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

تميزت أزمة (COVID_19) بالسرعة العالية والتهديد المباشر، والحاجة إلى انهائها بأسرع وقت ممكن، فهي أزمة مرئية وواسعة الانتشار (van der Ven, H., & Sun, Y., 2021: 17). فضلاً عن تأثيرها بجميع القطاعات بما في ذلك الاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية والأمنية، الأمر الذي تطلب أن تكون هنالك استجابة شاملة من قبل جميع المنظمات (Hidayat, D., & Wibawa, D., 2020: 68)، كما تميزت هذه الأزمة بطابعها الفريد الذي قلب الروتين اليومي للمنظمات وغير طريقة إدراكنا للواقع مما سبب تناقضات بين التجارب السابقة والحالية (Charissi, A., *et al*, 2020: 223).

بناءً على ذلك، عملت المنظمات على تطوير إستراتيجيات وإجراءات بديلة للبقاء ومواصلة عملياتها (Halaweh, M., 2020: 1)، إحدى الطرائق التي يمكن للمنظمات أن تتعامل بها مع المواقف الحرجة والخروج عن الحياة الطبيعية هي الارتجال باعتباره يوفر تنوعاً استراتيجياً لاختيار الاستجابات للمواقف غير المتوقعة (Camara, A., & Petrenko, O. V., 2015: 4). إذ يستند قادة المنظمات في استخدامهم للارتجال الإستراتيجي إلى أنه أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات المتسارعة في المتطلبات البيئية من خلال التفكير بطريقة إبداعية والاستفادة من القواعد البسيطة ونشر ثقافة التجربة والخطأ لتعزيز فهم واقع المنظمة وخصوصاً في ظروف ضغط الوقت التي تتميز بدرجة عالية من اللاتأكد (Say Y. & Nilmini W. 2012: 3). وأكد ذلك (Adrot, A., & Robey, D., 2008: 2) الذي أشار إلى أن الحاجة للارتجال تزداد في البيئات غير المستقرة مما يدفع المنظمات للارتجال بسبب الضغط الزمني وضرورة التعامل مع المشاكل غير المتوقعة. إذ أشار (Best, S., & Gooderham, P., 2015: 49) بأن هذه المشاكل غير المتوقعة تجعل الخطط السابقة غير ذات صلة أو غير مكتملة، فضلاً عن ذلك، بمجرد ظهور حدث ضار غير متوقع يصبح أمراً لا رجعة فيه وغالباً ما يحتاج إلى حل في أقرب وقت ممكن، وبالتالي، عند الاستجابة للشدائد، غالباً ما يكون الوقت جوهرياً، وبالنظر إلى أن معظم خطط المنظمات تستغرق وقتاً؛ فقد لا يكون التخطيط هو الحل الأفضل، مما يترك بديلاً واحداً فقط للتخطيط، وهو الارتجال.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولا: مشكلة البحث

لقد فرض انتشار (COVID-19) في جميع أنحاء العالم من الحكومات اتخاذ إجراءات احترازية سريعة وفاعلة، إذ تم اعتماد إغلاق المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى مؤقتاً في العديد من البلدان، والتوجه نحو التعليم عبر الانترنت (Almaghaslah, D., & Alsayari, A., 2020: 798).

الجامعات العراقية بصورة عامة وجامعة الموصل خاصة كانت إحدى الجامعات التي واجهت شبح الاغلاق وتعليق أنشطتها، مما يسبب تفويت العام الدراسي على طلبتها، وتطلب ذلك منها اللجوء إلى استجابات إضافية للأزمة تساعد في إنجاح خططها لمواجهة الأزمات.

في بحثنا هذا نسعى إلى معرفة هل أسهم الارتجال الاستراتيجي بوصفه أحد الحلول لمواجهة أزمة (COVID-19)، إذ استند الباحثان في ذلك على دراسة كل من (Camara, A., & Petrenko, O. V., 2015: 3)، و (Hughes, p., *et al*, 2020: 499)، و (Ibrahim, N. A., *et al*, 2018: 213)، بتحديدهم الارتجال الاستراتيجي كأحد الحلول لمواجهة حالات عدم التأكد البيئي وأوقات الاضطرابات ومواجهة الظروف غير المخطط لها، وهذا كله ينطبق على أزمة (COVID-19) التي تتطلب من إدارة المنظمة ميدان البحث (جامعة الموصل) أن تكون متيقظة ومرنة وسريعة ومستغلة لمواردها المتاحة في إدارة هذه الأزمة والأزمات المستقبلية، واتساقاً مع ما تقدم يمكن طرح التساؤلات الآتية:

١- هل لدى الأفراد عينة البحث تصور واضح حول موضوعات البحث (الارتجال الإستراتيجي، إدارة الأزمات) وأبعادهما الفرعية؟
٢- هل موضوعات البحث (الارتجال الإستراتيجي، إدارة الأزمات) موجودة بالفعل وتمارس بالمنظمة ميدان البحث (جامعة الموصل)؟
٣- هل هناك أثر معنوي من الناحية الإحصائية للارتجال الإستراتيجي في إدارة أزمة (COVID_19)؟

ثانيا: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في الإسهامات التي يتوقع إضافتها إذ تصنف:

١- **على المستوى النظري:** تنبع أهمية البحث في الإطار النظري من كونه يبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحيوية، وهو الارتجال الإستراتيجي، وتسليط الضوء على أزمة (COVID-19)، مما سيسهم في اكتساب الباحثين المعرفة، وإثراء معلوماتهما حول موضوع البحث، وتنمي قدراتهم ومهاراتهم البحثية، كما يأمل الباحثان أن يُعد البحث الحالي إسهاماً متواضعاً في رفد المكتبة العربية عموماً والمكتبة العراقية خصوصاً بمعلومات تساعد على فتح افاق جديدة للبحوث المستقبلية.
٢- **على المستوى الميداني:** يستمد البحث أهميته الميدانية من خلال إثارة اهتمام القطاع المبحوث عموماً، والمنظمة ميدان البحث خصوصاً لتناول مثل هذه الموضوعات بمزيد من البحث والتحليل، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الارتجال الإستراتيجي لدى قياداتها بهدف الاستفادة منها في مجال عملها وخصوصاً خلال فترات الأزمات.

ثالثا: أهداف البحث

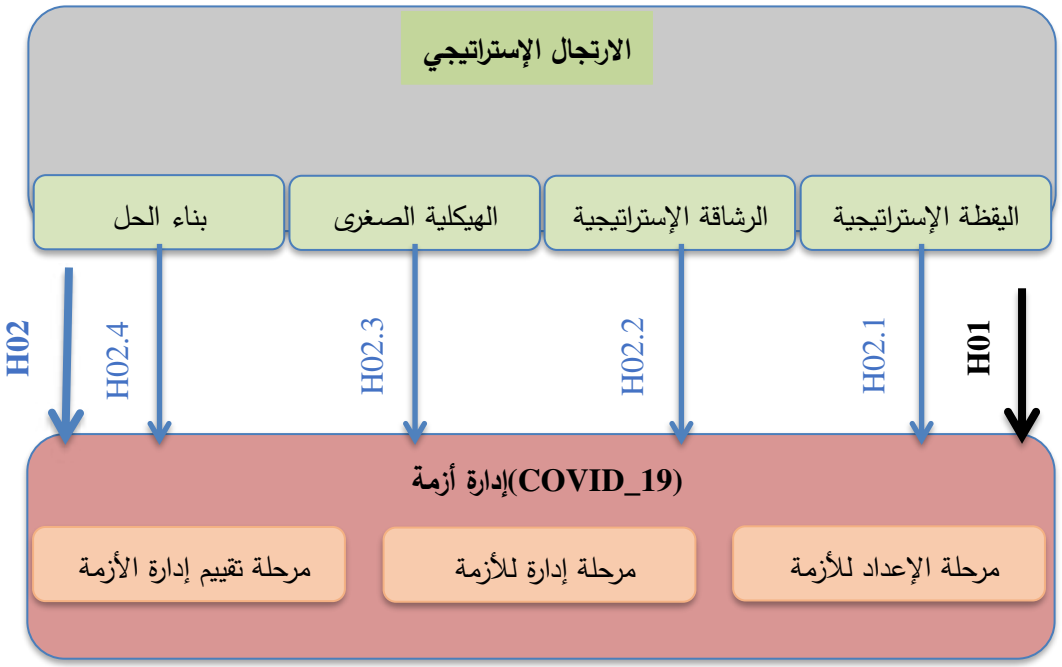
١- تقديم إطار نظري يتضمن عرض ما كتب حول متغيرات البحث (الارتجال الإستراتيجي، إدارة الازمات) وتوضيح الأسس الفكرية والمتغيرات الفرعية لهذه الموضوعات.
٢- تحديد الأثر المعنوي من الناحية الإحصائية للارتجال الإستراتيجي في إدارة أزمة (COVID_19).
٣- تحديد أي بُعد من أبعاد الارتجال الاستراتيجي كان له الأولوية في التأثير على إدارة أزمة (COVID_19).

٤- تسليط الضوء على نتائج اختبار فرضيات البحث والخروج بمجموعة من الإستنتاجات والمقترحات والتي من شأنها تعزيز الاهتمام بأبعاد الارتجال الإستراتيجي في إدارة الأزمات ومحاولة توفير و/ أو تعزيز ضروراتها في المنظمة ميدان البحث.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

تمت صياغة مخطط البحث الافتراضي بعد إجراء مسح واسع للناتج الفكري للأدبيات التي تناولت متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية، ليظهر بالشكل النهائي الموضح في الشكل (١) الآتي:

الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي



المصدر: من إعداد الباحثين

إذ تضمن مخطط البحث ما يأتي:

١- المتغير المستقل (الارتجال الإستراتيجي) بأبعاده الفرعية (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل)، إذ استند الباحثان في تحديدهم لهذه الأبعاد على دراسة (Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., 2020).

٢- المتغير التابع (إدارة الأزمات) بمراحله (مرحلة الإعداد للأزمة، مرحلة إدارة الأزمة، مرحلة تقييم إدارة الأزمة)، إذ استند الباحثان في تحديدهم لهذه المراحل على دراسة (Ozcan, S., 2015).

٣- الأسهم ذات الرأس الواحد تشير إلى علاقات تأثير المتغير المستقل (الارتجال الإستراتيجي) بأبعاده الفرعية، بالمتغير التابع (إدارة الأزمات) بمراحله الثلاث.

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الارتجال الإستراتيجي مجتمعةً في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الارتجال الإستراتيجي منفردةً في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H02.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H02.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرشاقة الإستراتيجية في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H02.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكلية الصغرى في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H02.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد بناء الحل في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

سادساً: حدود البحث

١- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث في جامعة الموصل.

٢- **الحدود الزمانية:** تنحصر حدود البحث الزمنية في المدة التي تم فيها البحث وهي من (٢٠٢٠/٩/١) ولغاية (٢٠٢١/٤/٢٧) والتي غطت الجانب النظري والميداني.

٣- **الحدود البشرية:** يشتمل البحث على استيفاء استمارة الاستبانة من القيادات الجامعية الممثلة بـ (رئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام والمراكز العلمية) في جامعة الموصل.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحثان الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S_V25) والتي يعمل عن طريقها برنامج (AMOS_V25) المستخدم ايضاً في هذا البحث، وذلك لغرض إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة والوصول إلى نتائج دقيقة وبما ينسجم مع أهداف البحث الحالي، ويسهم في اختبار فرضياته، كما يجب الإشارة إلى استخدام تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) لغرض بناء وتصميم استبانة البحث وتوزيعها على عينة البحث بشكل الكتروني وتلقي الإجابات وتصنيفها. ويمكن بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة بالآتي:

١- **اختبار كرونباخ الفا (Cronbach Alpha):** يستخدم للتعرف على ثبات فقرات مقياس البحث (الاستبانة).

٢- **التحليل العاملي التوكيدي:** يستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقياس (الاستبانة).

٣- **نمذجة المعادلات البنائية:** تستخدم لاختبار فرضيات البحث.

ثامناً: وصف مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بجميع القيادات الجامعية في جامعة الموصل والذين يمكن تصنيفهم بحسب المنصب الوظيفي إلى (رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الأقسام والمراكز العلمية) والبالغ عددهم (٢١٤) قائداً جامعياً، ومن أجل تحقيق أهداف البحث الحالي والحصول على نتائج أكثر دقة ولقدرة الباحثن على الوصول لجميع أفراد المجتمع، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في تحديد حجم العينة، وذلك من خلال تضمين جميع قيادات جامعة الموصل في عينة البحث، على اعتبار أن هذه القيادات بحكم مواقعها في التسلسل الهرمي للجامعة وصلاحياتها وما تتمتع به من رؤية شمولية لما هي مسؤولة عنه؛ هي الأقرب لخدمة أهداف البحث. إذ تم توزيع ما مقداره (٢١٤) استبانة الكترونية شملت كل القيادات الجامعية في الجامعة، وفي المقابل تم استلام ما مقداره (١٩٦) استبانة الكترونية، و (١٨) لم يتم استلامها. وبالاستناد إلى ما تم استلامه من استبانات، يمكن وصف الأفراد عينة البحث بالجدول الآتي:

الجدول (): وصف الأفراد عينة البحث

الجنس	**ذكر**				**انثى**						
	عدد	١٥٥	%	٧٩	عدد	٤١	%	٢١			
العمر	**٣٦-٤٥**				**٤٦-٥٥**				**٥٦-فأكثر**		
	عدد	٦٨	%	٣٤,٧	عدد	٧٣	%	٣٧,٢	عدد	٥٥	%	٢٨,١
التحصيل الدراسي	دكتوراه				ماجستير						
	عدد	١٩١	%	٩٧,٤	عدد	٥	%	٢,٦			
اللقب العلمي	**أستاذ**				**أستاذ مساعد**				**مدرس**		
	عدد	٤٥	%	٢٣	عدد	١١٥	%	٥٨,٧	عدد	٣٦	%	١٨,٤
المنصب الوظيفي	**رئيس الجامعة**		**مساعد رئيس الجامعة**		**عميد**		**معاون عميد**		**رئيس قسم، مركز**		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
	١	٠,٥	١	٠,٥	٢٢	١١,٢	٤٤	٢٢,٤	١٢٨	٦٥,٣	
مدة الخدمة بالمنصب	**(٢) سنة-فأقل**				**(٢)-(٤) سنة**				**(٤) سنة-فأكثر**		
	عدد	١٢٧	%	٦٤,٨	عدد	٤٦	%	٢٣,٥	عدد	٢٣	%	١١,٧

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج SPSS

يتبين من الجدول (١)، أن أغلب أفراد عينة البحث هم من الذكور، وقد يعود سبب ذلك إلى طبيعة العمل القيادي الذي يتطلب تفرغ وتحرر أكثر من أي التزامات أخرى. كما يتبين أن هنالك تقارباً نسبياً في توزيع أفراد عينة البحث على الفئات العمرية، فضلاً عن تمتع غالبية الأفراد بالمؤهلات العلمية الكافية من حيث التحصيل الدراسي واللقب العلمي، إذ إن غالبية أفراد العينة من الحاصلين على شهادة الدكتوراه واللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مساعد)، فضلاً عن تمتع المنظمة ميدان البحث بالعديد من التخصصات بمختلف الأقسام، كما يشير الجدول

كذلك إلى إن هنالك مزيجاً متنوعاً من الخبرات في مختلف الأقسام والتخصصات والمتمثلة بمدة الخدمة بالمنصب الوظيفي.

تاسعاً: منهج البحث وأساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان المنهج (الوصفي التحليلي) بوصفه المنهج الملائم لدراسة وتفسير الظواهر السلوكية والاجتماعية والتعبير عنها كمياً للوصول إلى استنتاجات ذات صلة بالواقع الحالي للمنظمة ميدان البحث، كما تم الاعتماد على عدة طرائق في جمع بيانات البحث، والتي يمكن توضيحها بالآتي:

١-**الجانب النظري:** تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري من البحث على العديد من المصادر العربية والأجنبية من الرسائل والأطاريح الجامعية، والبحوث المنشورة في المجلات العلمية، فضلاً عن الكتب التي تطرقت إلى موضوعات البحث، كما تمت الإفادة من الشبكة العالمية (Internet).

٢-**الجانب الميداني**

أ- **المقابلات الشخصية:** تم استخدام أسلوب المقابلة غير المقننة لعينة من القيادات الجامعية للوقوف على انطباعهم عن متغيرات البحث ومدى ملاءمتها للميدان المبحوث، وهل هذه الموضوعات موجودة بالفعل في المنظمة ميدان البحث (جامعة الموصل)؟

ب- **استمارة الاستبانة:** اعتمد الباحثان استمارة الاستبانة والتي تم إعدادها بشكل الكتروني باستخدام نماذج جوجل (Google Forms) بوصفها مصدراً رئيساً في الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، إذ تم الاستعانة بالمقاييس التي وفرتها الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث، والتراكم المعرفي فيها، وتم تطويرها لتلائم متطلبات البحث، وتعزز دقة نتائجه، وفيما يأتي وصف لمحتويات الاستبانة:

الجدول (٢): وصف استمارة الاستبانة

المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	ارقام الفقرات	المصدر	الرمز
أبعاد الارتجال الإستراتيجي	اليقظة الاستراتيجية	١_٥	(Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., 2020)	X1_X5
	الرشاقة الاستراتيجية	٦_١٠		X6_X10
	الهيكلية الصغرى	١١_١٦		X11_16
	بناء الحل	١٧_٢١		X17_X21
إدارة الأزمات	مرحلة الإعداد للأزمة	٢٢_٢٥	(Ozcan, S., 2015)	X22_X25
	مرحلة إدارة الأزمة	٢٦_٣١		X26_X31
	مرحلة تقييم إدارة الازمة	٣٢_٣٥		X32_X35

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى استمارة الاستبانة

ج- **اختبار استمارة الاستبانة:** استخدم الباحثان معامل (كرونباخ الفا) للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك بعد توزيع الاستبانة على عينة أولية مكونة من (٣٥) فرداً من مجتمع البحث، إذ ظهرت قيمة معامل (كرونباخ

الفا) (0.928) على المستوى الإجمالي للمتغيرات، وتعد هذه القيمة مقبولة كونها أكبر من (0.60) (Naor, M., *et al*, 2010: 199).

المبحث الثاني: الإطار النظري

• الارتجال الإستراتيجي

اولاً: مفهوم الارتجال الإستراتيجي

في اللغة الإنكليزية تعد كلمة الارتجال (improvisation) متجذرة في كلمة "proviso" والتي تعني وضع شرط مسبقاً، أو إعداد شيء مقدماً، أو القيام بشيء مع سبق الإصرار، ولكن بإضافة البادئة "Im" للكلمة "Proviso"، يصبح معنى الكلمة عكس الشرط، وهكذا يتعامل الارتجال مع ما هو غير متوقع، ويعمل بدون شرط مسبق (Argote, L., & Levine, J.M., 2020: 57).

عرف (Levallet, N., 2014: 13) الارتجال على إنه نشاط محدود الوقت يكون تلقائياً وخلاقاً ويهدف إلى إحداث تغيير. أما الارتجال الإستراتيجي فقد أشار إليه (Vera, D., & Crossan, M., 2005: 204) على أنه التكيف وبإبداع لمجموعة من الظروف. في حين عرفه (Tabaee, F., 2013: 72) بأنه عملية اتخاذ قرارات عفوية ضمن حدود معينة، بناءً على الموارد المتاحة، مع التركيز على حل المشكلات، واغتنام الفرص، واكتشاف المستقبل. وكذلك عرفه (Antunes, S.M.M.E, 2018: 5) بأنه القدرة على تكامل وبناء وإعادة توجيه الموارد والقدرات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة. كما أشار اليه (Hughes, p., et al, 2020: 487) على أنه الدمج الموضوعي لصنع القرار والتنفيذ خارج الدورة الرسمية للتخطيط. وفي ضوء هذه المفاهيم التي تطرق اليها الباحثون يتبلور للباحثين صياغة مفهوم الارتجال الإستراتيجي على أنه القدرة على تكامل وبناء الموارد المعرفية والمادية والهيكلية، وبما يمنح المنظمة المرونة الكافية لمواجهة الظروف المتغيرة ولا سيما في أوقات الأزمات.

ثانياً: أهمية الارتجال الاستراتيجي

١-يُولد قيمة للمنظمات فيما يتعلق بإدارة التغيير الحكيمة، وإمكانية التعديل لاعتماد أفضل الممارسات، فضلاً عن المرونة والابتكار (Arshad, D., *et al*, 2015: 106).

٢-يُعد أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في المطالب البيئية؛ لأنه يفرض على المنظمات أن تكون مرنة بما يكفي للتكيف، ومبدعة بما يكفي للابتكار، ومستجيبة بما يكفي للتعلم (Antunes, S.M.M.E, 2018: 6).

٣-يرتبط بعلاقة إيجابية مهمة مع أداء المنظمة، إذ يُمكّن الارتجال قادة المنظمات من التعلم المستمر أثناء التخطيط والعمل بشكل عفوي وإبداعي لتطوير السلع والخدمات باستمرار، على النحو الذي يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة (Arshad, D., *et al*, 2015: 106).

٤-يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية، لأن الإبداع والحدس في صنع القرار الإستراتيجي يؤثران على تميز المنظمات في بيئات العمل المتغيرة (Bakar, H. A., *et al*, 2015: 487).

٥-يُعد وسيلة الاستجابة السريعة من خلال تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقليل الوقت اللازم للتنفيذ اللاحق للإجراءات الإستراتيجية (Hughes, p., *et al*, 2020: 487).

ثالثاً: خصائص الارتجال الإستراتيجي

حدد (Cunha, M.P., *et al*, 2020: 10) خصائص الارتجال الإستراتيجي بالآتي:

١-يعتمد على الهياكل السابقة أو يرتبط بها، فهو ليس إجراءً أصلياً يتكشف في فراغ وبمعزل عن القوالب السابقة وإنما يمكن أن يتضمن عناصر من المعرفة والخطط السابقة.

٢-يمكن اعتباره شكلاً من أشكال التناقض، لأن الكثير من النظريات تَعد التخطيط والتكيف غير متسقين بشكل متبادل، حيث يسبق أحدهما الآخر، ومع ذلك يجمع الارتجال كليهما من دون استبدال أي منهما.

٣-الارتجال ليس إنكاراً للاستراتيجية أو غيابها، بدلاً من ذلك، يمكن أن يكون نتاجاً لتوجه استراتيجي يتم الحفاظ عليه باستمرار في تناغم مع التغيير البيئي.

٤-لا يحدث الارتجال الفعال في غياب المسؤولية، ولكن في سياق المساءلة التي تعني بحكم تعريفها، جرعة من الحرية.

ثالثاً: أبعاد الارتجال الإستراتيجي

١-**اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance):** تتمثل بعملية البحث والتحليل المنظم واختيار المعلومات المناسبة التي تسهم في تقديم مزايا تنافسية، كما أنها تعتبر كنشاط أو عملية مرتبطة بالحصول على البيانات وتحليلها بهدف استغلالها، وذلك لغرض إحداث شيء جديد بالمنظمة، إذ إن البحث عن البيانات هو الخطوة الأولى لليقظة الإستراتيجية من خلال تحديد مجال اليقظة وتحديد ما يجب مراقبته وأين توجد البيانات ثم الحصول عليها ووضع خطة عمل، ثم يتم تحليل البيانات ومعالجتها وإنشاء توازن معرفي لاستخدامها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار (Alshaer, S.A., 2020: 83).

٢-**الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility):** وتتمثل في اتخاذ القرار في الوقت المناسب لتنفيذ إستراتيجيات الأعمال مسبقاً أو كرد فعل للاتجاهات البيئية المستمرة (Cunha, M.P., *et al*, 2020: 2). إذ أكد (Al-Romeedy, B.S., 2019: 3) أن الرشاقة الاستراتيجية تساعد المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية من خلال امتلاك قوة عاملة لديها المهارات والقدرات للتعامل مع هذه التغييرات، فضلاً عن تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات السريعة، وتطوير العمليات وإدارة التغيير والابتكار واكتساب المعرفة ومشاركتها، والعمل الجماعي وبناء علاقة قوية مع الزبائن إلى جانب الدعم المالي وتخطيط الموارد البشرية والتدريب على التكنولوجيا المتقدمة وخلق طرائق جديدة لأداء المهام.

٣-**الهيكلية الصغرى (Minimal Structures):** وهي عبارة عن أجهزة تنسيق تحاول تركيز الأنشطة الفردية حول مجموعة مشتركة من الأهداف والمواعيد النهائية وتحديد أفضل طريقة للوصول إلى هذه الأهداف

(Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., 2020: 36)، فهي توفر توازناً مناسبا بين القواعد من جهة، والحرية التي تدعم الارتجال الاستراتيجي من جهة أخرى، وبالتالي فهي تسهل تقارب الإجراءات المرتجلة مع القصد الاستراتيجي للمنظمة (Cunha, M.P., *et al*, 2012: 269)، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تشكل خلفية محددة جيداً (وغالباً ما تكون بسيطة) من القواعد والأدوار (Kamoche, K., & Cunha, M.P., 2001: 744). وفي سياق منظمات التعليم العالي، فقد أشار (Scaglione, V. L. T., et al, 2019: 299) إلى الهيكلية الصغرى بأنها تدعم جهود هذه المنظمات للتكيف مع السياقات الديناميكية غير المتوقعة والمفاجئة، كما أنها لا تشير إلى غياب التخطيط، بل تركز على ضمان هدف الخطة في مثل هذه السياقات البيئية.

٤-**بناء الحل (Bricolage):** وهو عملية توليف الموارد المتاحة للتعامل مع المشاكل الجديدة (Baker , T., & Nelson , R.E., 2005: 333)، إذ إنها عملية يمكن استخدامها لاستغلال جميع الموارد المتاحة في متناول اليد، فهي تؤكد على سلوك الاستجابة الفورية لحل قيود الموارد باستخدام الموارد المتاحة حالياً (Hu, H., *et al*, 2020: 3)، كما يعد إحدى الآليات المعروفة للأداء المبتكر في بيئة محرومة وعديمة الموارد (Tsilika, T., *et al*, 2020: 3). ويتكون بناء الحل من ثلاثة عناصر رئيسة، العنصر الأول هو "حل المشكلات النشط والبناء أو تنفيذ المهام"، ويعني هذا رفض قبول قيود الموارد الحالية، العنصر الثاني هو "توليف الموارد او إعادة تجميعها لأغراض جديدة"، أما العنصر الثالث فيتضمن "الموارد في متناول اليد"، ويشير إلى الموارد الداخلية الموروثة للشركة والموجودة مسبقاً بدلاً من الموارد الجديدة (David J.S., & Richard, B., 2014: 4).

- **أزمة (COVID-19)**

يعيش العالم اليوم في بيئة تتميز بالتغير السريع والتطور المتلاحق، إذ أثرت أزمة (COVID_19) بشكل كبير على حياة الناس في جميع أنحاء العالم، ولم يقتصر تأثيرها على ظروف مناخية معينة أو بلد أو ديانة بعينها (Jain, G., 2020: 797)، إذ هناك إجماع شائع على حقيقة أن جائحة (COVID_19) الحالية هي أحد أسوأ الأزمات التي أثرت على العالم أجمع (Hughes, P., *et al*, 2020: 486).

أولاً: وباء (COVID-19):

تسبب بأزمة (COVID-19) مرض معدٍ يسمى مرض الفيروس التاجي الجديد (٢٠١٩) والمعروف اختصاراً (COVID-19) والذي يسببه فيروس يُعد أحد سلالات فيروسات كورونا (Coronavirus) (Klein, S. L., *et al*, 2020: 1). إذ تظهر أعراض عدوى (COVID-19) بعد فترة حضانة تتراوح بين (٢_٥) أيام، فيما تراوحت الفترة من ظهور الأعراض حتى الوفاة بين (٦_٤١) يوم، بمتوسط (١٤) يومًا (Li, Q., *et al*, 2020: 1199). وتتمثل الأعراض الأكثر شيوعاً عند ظهور المرض بالحمى والسعال والتعب، كما يمكن أن تسبب

العدوى الالتهاب الرئوي والفشل الكلوي وحتى الموت في كثير من الحالات، وتحدث العدوى عن طريق الاتصال المباشر أو من خلال الرذاذ الذي ينتشر عن طريق السعال أو العطس من شخص مصاب، كما يمكن أن ينتقل عن طريق اللمس اليدوي للسطح المتواجد عليه الفيروس ثم لمس الفم أو الأنف أو العينين (Rothan, H. A., & Byrareddy, S. N., 2020: 3). أما العلاجات فيستخدم الأطباء مختلف الأدوية المضادة للفيروسات بناءً على آراء الخبراء، فضلاً عن سلسلة الحالات والتجارب العشوائية المرتقبة التي تم الإبلاغ عنها من جميع أنحاء العالم، فضلاً عن ذلك واعتباراً من (يناير ٢٠٢١)، تم تمهيد ستة لقاحات على الأقل، وهي (Pfizer-BioNTech)، (Moderna)، (Oxford-AstraZeneca)، (Sinopharm)، (Sinovac)، و (Gamaleya-Sputnik V)، للوصول إلى اذرع ملايين الناس حول العالم، ولكن قصر فترة تجارب هذه اللقاحات دفع الناس إلى التساؤل عن مخاطر أخذ هذه اللقاحات؛ بسبب الآثار الجانبية التي قد تسببها والتي يصل البعض منها إلى الوفاة (Madurani, K. A., *et al*, 2021: 1). وبخصوص الوقاية من المرض، ينصح باتباع الحجر الصحي والمحافظة على التباعد الاجتماعي، كما يمكن أن تساعد الأقنعة الطبية في منع التعرض المباشر للقطرات التنفسية من المرضى المصابين (Rahmani, A. M., & Mirmahaleh, S. Y. H., 2020: 2).

ثانياً: الانتشار العالمي لوباء (COVID-19)

ظهر وباء (COVID-19) في نهاية ديسمبر لسنة (٢٠١٩) في مدينة ووهان الصينية، إذ انتشر التفشي الأولي في ووهان بسرعة، واتخذت السلطات في ووهان خطوات غير مسبوقة وأغلقت المدينة في (٢٣ يناير ٢٠٢٠)، لتقليل خطر انتقال المرض للمزيد من الناس. في وقت لاحق، تم اتخاذ الإجراءات نفسها في أماكن أخرى من الصين. في غضون أسابيع قليلة، تم اكتشاف حالات (COVID_19) في العديد من البلدان الأخرى وسرعان ما أصبح تهديداً عالمياً (Sahu, P., 2020: 1)، مما دفع منظمة الصحة العالمية لإعلانه "وباءاً عالمياً" في (١١ مارس ٢٠٢٠) (Rahmani, A. M., & Mirmahaleh, S. Y. H., 2020: 1). واعتباراً من (٢٩ مارس ٢٠٢٠)، انتشر الوباء إلى كل دول العالم وأصاب أكثر من (١٤٠) مليون شخص، مما أدى إلى وفاة أكثر من (٣) مليون شخص، وأكثر الدول تضرراً (الولايات المتحدة الامريكية، الهند، البرازيل) بحسب (الموقع الرسمي لمنظمة الصحة العالمية).

ثالثاً: مراحل إدارة أزمة (COVID_19)

يمكن تجنب الاضطرابات المتتالية والفشل الناتج عن الكوارث الطبيعية والصناعية والكوارث من صنع الإنسان أو التقليل منها إذا تم تضمين مفهوم دورة حياة الأزمة وفهمه في إدارة الأزمات (Lauge, A., *et al*, 2009: 1)، إذ إن لكل مرحلة من مراحل الأزمة وبحسب طبيعتها مجموعة من الأسس لإدارتها (Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L., 2017: 52). وعلى الرغم من أن عملية إدارة الأزمات تنقسم على مراحل مختلفة، ويتم تحديد هذه المراحل بطرائق مختلفة من قبل الباحثين، إلا أن الباحثين سيعتمدان على دراسة

(Ozcan, S., 2015) الذي حدد توليفة مكونة من ثلاث مراحل لإدارة الأزمات في القطاع العام وهذه المراحل هي (الإعداد للأزمة، إدارة الأزمة، تقييم إدارة الأزمة)، فضلاً عن تحديد المهام الرئيسة التي تؤثر على نجاح إدارة الأزمات في القطاع العام وبحسب كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وذلك لأن المنظمة ميدان البحث (جامعة الموصل) تُعد إحدى منظمات القطاع العام العراقي؛ وكذلك بناءً على ما اقترحته دراسة (Ozcan, S., 2015: 228) بتطبيق هذه التوليفة على بلدان أخرى وأزمات مختلفة بعد نجاح تطبيقها على أزمة زلزال (فان ٢٠١١) في تركيا، والأهم من ذلك هو أن يكون التطبيق خلال الأزمة لا بعدها، وذلك في محاولة لتعميم هذه المراحل والمهام على أزمات وبلدان أخرى. ويمكن توضيح هذه المراحل بمهامها في الجدول (٣) الآتي:

الجدول (٣): مراحل ومهام إدارة الأزمات

المراحل	المهام
Preparation الإعداد	Planning for possible crises التخطيط للأزمات المحتملة
	Detecting an upcoming crisis الكشف عن الأزمات القادمة
Management الإدارة	Organizing التنظيم
	Leading القيادة
	Decision-making اتخاذ القرار
	Managing the public's perception إدارة التصور العام (اتصالات الأزمة)
	Managing emotions إدارة العواطف
	Managing the agenda إدارة جدول الأعمال
Evaluation التقييم	Managing the blame إدارة اللوم
	Learning from crisis التعلم من الأزمة

Source: Ozcan, S. (2015), Key Factors Affecting Crisis Management Effectiveness in The Public Sector, Doctoral Dissertation, Faculty of Social and Human Sciences, University of Southampton.

سيتم مناقشة هذه المراحل والمهام بشيء من التفصيل في النقاط الآتية:

١- مهام مرحلة الإعداد

تتضمن هذه المرحلة الوقاية والاستعداد اللازم للأزمات المحتملة (Stewart, M. C., & Wilson, B. G., 2016: 4)، وتشمل مهام مرحلة الإعداد للأزمة كل من التخطيط، واكتشاف الأزمات القادمة:

أ- **التخطيط:** يتضمن التخطيط للأزمات الإجراءات المتوقعة لمنع المشكلات المحتملة والمتمثلة ببناء الفريق، وتحديد الميزانية، والحصول على التأمين، ومحاكاة الأزمات، وتطوير خطط الطوارئ والاتصال (Wang, J., & Wu, X., 2018: 77)، أي إنه يتضمن كل ما يجب القيام به، ومع ذلك، من الصعب التنبؤ تماماً بجميع أنواع الأزمات التي قد تواجهها منظمة ما، لأن الأزمات تأتي في أشكال متنوعة (Avery, E. J., *et al*, 2016: 74)، لذلك، قد يكون من العملي وضع خطة أكثر عمومية يمكن تكييفها مع جميع أنواع الأزمات

وبالأخص الأزمات غير المتوقعة (Ozcan, S., 2015: 63). وهذا ما ينطبق على أزمة (COVID_19) (Izumi, T., *et al*, 2020: 11)، باعتبارها أزمة عالمية لم يسبق لها مثيل تقريباً، إذ أوجدت قدراً كبيراً من عدم التأكد ودفعت إلى إعادة التفكير السريع في الإستراتيجيات ونماذج الأعمال من قبل التنفيذيين (Hughes, p., *et al*, 2020: 485).

ب- **إكتشاف الأزمات القادمة:** اكتشاف الأزمة له تأثير كبير على مبادرات ونتائج إدارة الأزمات، وتتمثل إحدى أكثر المهام صعوبة في هذه المرحلة في ترشيح الإشارات الصحيحة من الإشارات الخاطئة، إذ يمكن أن يساعد الحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة المنظمات على اكتشاف علامات التحذير بسرعة وفاعلية (Bhaduri, R. M., 2019: 563)، ومن ثَم تنفيذ الأنشطة التنظيمية المقابلة لمنع حدوث الأزمة (Jahantigh, F. F., 2018, 181). في أزمة (COVID_19)، تُعد وسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي مصادر للكشف عن إشارات الأزمة وتحفيز السلوك الإستباقي (Habersaat, K. B., *et al*, 2020: 683)، إلا أنها واجهت حصاراً اعلامياً من قبل الحكومة الصينية من (١ يناير ٢٠٢٠ إلى ١٩ يناير ٢٠٢٠)، ولم تبدأ في تغطيتها على نطاق واسع حتى (٢٠ يناير ٢٠٢٠)، وقد أدى ذلك إلى تسريع الانتشار لـ (COVID-19) وتقليل وقت الاستجابة للأزمة (Shangguan, Z., *et al*, 2020: 5).

٢- **مهام مرحلة الإدارة:**

تبدأ مرحلة الادارة مع بدء الأزمة الفعلية (Stewart, M. C., & Wilson, B. G., 2016: 4). إذ تتعلق هذه المرحلة بالاعتراف بالأزمة، وبذل الجهود للإستجابة لها (Lauge, A., *et al*, 2009: 3). وتبرز في هذه المرحلة مجموعة من المهام تتمثل بـ:

أ- **التنظيم:** يوصف بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي يتعين القيام به وتقسيمه بين الأفراد وإنشاء علاقات السلطة والمسؤولية فيما بينهم لتحقيق الأهداف (Bose, D. C., 2012: 44). في أزمة (COVID_19) وبالتحديد في المنظمات التعليمية يظهر ذلك جلياً في تنظيم فرق العمل الخاصة بالأزمة، إذ بعد أن يحدد القائد الأكاديمي الأولويات المنظمية للإستجابة للأزمة، يقوم بتفويض المسؤوليات إلى شبكة من الفرق متعددة التخصصات التي سيكون لها دور مهم في تنفيذ إستراتيجية إدارة الأزمات. إذ يتم اختيار أعضاء الفريق ليس فقط على أساس مهاراتهم، وإنما على أساس سمات شخصيتهم ايضاً، إذ تُفضل السمات الشخصية مثل (الضمير، القبول، الانفتاح)، وقد ينظر كذلك في التنوع والاختلافات الثقافية في بناء الفريق (Fernandez, A. A., & Shaw, G. P., 2020: 43).

ب- **القيادة:** تُعد القيادة عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الناس لتحقيق هدف مشترك. أي إنها ليست حدثاً خطياً أحادي الاتجاه، بل حدثاً تفاعلياً، والذي لن يحدث بدون تأثير (Santos, R. A. S. D., *et al*, 2016: 98). إذ أشار (Fernandez, A. A., & Shaw, G. P., 2020: 39) في أزمة (COVID_19) إلى أنه يجب على القيادات الاكاديمية أتباع أسلوب القيادة الخادمة التي تؤكد على التمكين والمشاركة

والتعاون، كما يجب على القادة الأكاديميين ذوي الذكاء العاطفي والاستقرار العاطفي أن يضعوا مصالح الآخرين فوق مصالحهم.

ت- **إتخاذ القرار**: يوصف بأنه اختيار نهج أو طريقة أو آلية للسلوك من عدد من البدائل والخيارات المتاحة. إذ تنقسم عملية صنع واتخاذ القرار على خمس مراحل (تحديد المشكلة وتشخيصها، تحديد بدائل القرار، التقييم العلمي للبدائل، اختيار البديل المناسب، وتنفيذ وتقييم القرار ومتابعته بعد عملية الاختيار)، إلا أن الدخول في أزمة يعني الدخول في دائرة المجهول، وبالتالي يصبح صنع واتخاذ القرار في إدارة الأزمة صعباً، ويختلف بحسب شدة الأزمة ونطاقها وعمقها وتوقعاتها (Al-Dabbagh, Z. S., 2020: 5_6). إذ في حالة أزمة (COVID_19) يجب على القادة الأكاديميين توزيع مسؤوليات القيادة على شبكة من الفرق في جميع أنحاء المنظمة لتحسين جودة القرارات المتخذة في حل الأزمات، وكذلك لزيادة سرعة الاستجابة التي تعتبر ضرورية للإدارة الفاعلة للأزمات (Fernandez, A. A., & Shaw, G. P., 2020: 39).

ث- **إدارة التصور العام (إتصالات الأزمة)**: تعني إرسال واستقبال رسائل لمنع أو تقليل النتائج السلبية للأزمة. وعلى مر السنين تم إسناد دور مركزي لإتصالات الأزمة في الإستجابات التي تم تطويرها للتخفيف من آثار مختلف الأزمات ومنها أزمات الأمراض المعدية (Moreno, A., *et al*, 2020: 3). وفي المنظمات التعليمية (الجامعات) يجب أن تكون هناك شفافية في تصرفات القائد الأكاديمي خلال أزمة (COVID_19) بحيث يكون مجتمع الحرم الجامعي واثقاً بشأن اتجاه المنظمة، كما يجب على القادة جمع المزيد من المعلومات عن جائحة فيروس كورونا، وإيصال تعقيدات هذه الأزمة، وبعبارات بسيطة، إلى جميع أصحاب المصلحة مع تحديد الحلول الممكنة، إذ من خلال التواصل بشكل مناسب مع جميع أصحاب المصلحة، يكتسب القادة الأكاديميين ثقة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والحصول على دعم منظمي والتزام الحرم الجامعي في السعي وراء الفرص الإستراتيجية والحلول البديلة والمستدامة (Fernandez, A. A., & Shaw, G. P., 2020: 44).

ج- **إدارة العواطف**: إدارة ردود الفعل العاطفية مهمة أساسية لأن الأزمات لديها القدرة على جعل الناس يفقدون إحساسهم بالأمان، ومن ثم إثارة مشاعر مختلفة (مثل الخوف والتوتر والقلق والذعر وما إلى ذلك) والتي قد تؤدي إلى أزمات اخرى، كما يمكن لأي فشل في إدارة ردود الفعل العاطفية أن يتسبب في سلسلة من ردود الفعل التي قد تؤدي إلى أزمات جديدة (Ozcan, S., 2015: 93). في الجامعات وخلال أزمة (COVID_19) يجب أن تعالج أقسام الجامعة بشكل متكرر أسئلة الطلاب وأولياء الأمور ومخاوفهم، مما يزيد من عبء العمل على الموظفين وتوترهم العاطفي، كما يمكن أن يواجه موظفو الجامعة أيضاً صعوبات في تقديم إجابات فورية على الأسئلة، لأن سلطات الجامعة بحاجة إلى تقييم الموقف واستغلال الوقت لاتخاذ القرارات، لذلك يجب على القادة الاكاديميين توفير المعلومات المناسبة وتقديم الدعم الاجتماعي للموظفين من خلال تقديم المكافآت والحماية والتشجيع والتحفيز للموظفين (Charoensukmongkol, P., & Phungsoonthorn, T., 2020: 4_5).

ح- **إدارة جدول الأعمال:** تعد الاجتماعات جزءاً أساسياً من حياة كل منظمة، وتعد قدرة القائد على إدارة اجتماعات فعالة بمهاراته الإدارية جزءاً مهماً من نجاحه في إدارة الأزمات، والاجتماع هو عملية مناقشة حول قضايا معينة يجتمع فيها القادة لإيجاد حل للمشاكل القائمة وتجمع للحديث في جدول أعمال (Çalışkan, A., & Özdemir, A., 2018: 113). مما يصنع تحدياً خلال الأزمات، إذ إن قادة المنظمات يمكنهم التعامل مع عدد محدود فقط من هذه القضايا في وقت واحد، ولكن الأزمات تضع عدداً كبيراً من القضايا الجديدة والمعقدة في جداول أعمال المنظمات العامة في وقت واحد؛ لذلك فإن الطريقة الأكثر فاعلية هي إتباع نهج استباقي في تحديد قضايا جدول الأعمال (Ozcan, S., 2015: 95). إذ خلال أزمة (COVID_19) وفي المنظمات التعليمية خصوصاً تتصدر جدول أعمال الجامعات قضايا التعليم عبر الانترنت، الصحة النفسية للطلاب والموظفين، طرائق تقييم الطلاب، ومشكلة السفر للطلاب الدوليين، باعتبارها أهم التحديات التي تلقى الاهتمام الكبير من قبل أصحاب المصلحة (Sahu, P., 2020: 5).

٣- مهام مرحلة التقييم

هذه المرحلة تتضمن مراجعة حاسمة لتجربة الأزمة، وتحليل التأثير على عمليات النظام المركزية والفرعية، ثم تكييف السلوكيات والأنظمة لتحسين ممارسات إدارة الأزمات في المنظمة (Bhaduri, R. M.,) 2019: 559). إذ تناقش هذه المرحلة مهمتين أساسيتين تتمثلان بـ:

أ- **إدارة اللوم:** يُنظر إلى اللوم على أنه إسناد شيء يُعد سيئاً أو خاطئاً لشخص أو كيان ما (Ozcan, S., 2015: 96). في الأزمات وبغض النظر عن نوع الأزمة، لدى الجمهور ميل إلى إلقاء اللوم في الوقت الذي تتكشف فيه الأزمة في وسائل الإعلام القدرة على تغيير التصورات حول سبب الأزمة أو من تسبب فيها، مما قد يضر بسمعة المنظمة (Moerschell, L., & Novak, S. S., 2020: 6). إذ هنالك ثلاث إستراتيجيات لإدارة اللوم، الأولى: الإنكار أو التقليل (لم يحدث شيء سيء في الواقع)، الثانية: إعادة بناء المواقف أو الاعتذار (تحمل المسؤولية والتعويض)، والثالثة: التحقيق (التحقيق في الخطأ والتعلم والإصلاح لتقليل نقاط الضعف في المستقبل) (Brändström, A., 2016: 16). في أزمة (COVID_19) الإعتراف بالجهل والحاجة إلى التعلم، ودعم الإختبارات والتجارب على نطاق واسع، وإتباع أفضل النصائح المتاحة في مجال الصحة العامة قد يؤدي إلى تعزيز العمل والثقة العامة على نطاق أوسع (Forester, J., & McKibbon, G., 2020: 205).

ب- **التعلم من الأزمة:** يشير إلى الإجراءات والإصلاحات الناتجة عن التحليل وأخذ العبر من الأزمة لتقوية المنظمات أنظمة المواجهة (Nyenswah, T., 2016: 196). إذ أجبرت أزمة (COVID_19) المنظمات التعليمية على إدراك وتحليل أوجه القصور في نظام التعليم، والحاجة إلى اعتماد نظام تعليمي جديد ومبتكر، مما يتطلب دعماً فنياً ومالياً مع الاستثمار في اتصال إنترنت عالي السرعة ومستقر في الحرم الجامعي وفي المنزل ايضاً (Izumi, T., *et al*, 2020: 11)، كما يجب تكييف التعليم المدمج لتعزيز المهارات التكنولوجية جنباً إلى جنب مع التعليم التقليدي (Jain, G., 2020: 804).

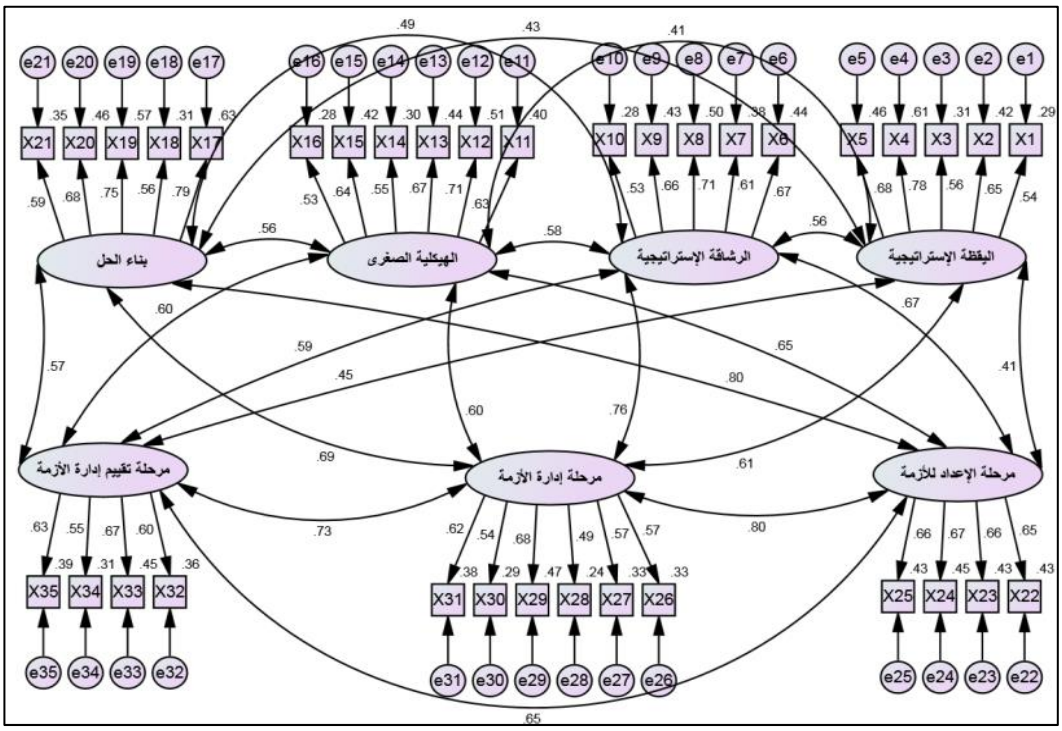
نستنتج من كل ذلك، أن إدارة الأزمات تتطلب فهم مراحلها وتحديدها بشكل دقيق، لأن ذلك يؤثر على طبيعة المهام التي تقوم بها المنظمة، فضلاً عن أن تحديدنا لهذه المهام في كل مرحلة لا يعني استبعادها في المراحل الأخرى، بل لأن الحاجة اليها تظهر بشكل أكبر في هذه المراحل دون غيرها، فعلى سبيل المثال، الحاجة إلى مهمة القيادة ضرورية لكل مراحل الأزمات، ولكن تظهر الحاجة اليها بشكل أكبر خلال مرحلة إدارة الأزمة؛ بسبب ظروف هذه المرحلة التي تتطلب موقفاً قيادياً قوياً يعكس شخصية المنظمة في التعامل والسيطرة على الأزمة.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولا: التحليل العاملي التوكيدي

بهدف التحقق من الصدق البنائي لأداة البحث تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي تتلخص اجراءاته في تحديد أنموذج البحث الافتراضي المكون من المتغيرات المستقلة والمعتمدة (المتغيرات الكامنة) والفقرات الخاصة (المتغيرات المشاهدة) بكل بعد من أبعاد هذه المتغيرات، وعندما يحقق أنموذج البحث الافتراضي مؤشرات جودة المطابقة يمكن حينها الحكم على صدق متغيراته المشاهدة وتمثيلها للمتغيرات الكامنة. وبعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي على متغيرات البحث ظهرت النتائج كما موضحة في الشكل (٢)، إذ تمثل القيم الموجودة على الأسهم ذات الرأس الواحد قيم تشبع المتغيرات المشاهدة على المتغيرات الكامنة الدالة عليها، إذ أظهرت التشبعات تفوق نسبة (0.40)، وتعد مقبولة بالنسبة لحجم عينة البحث الحالي وبالمقارنة مع توصيات (Hair, J.F., *et al*., 2019: 152).

الشكل (٢) نتائج المرحلة الأولى من التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: نتائج برنامج AMOS, V25

أما قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة والموجودة على الأسهم ذات الرأسين والتي يجب أن تكون محصورة بين (0.30–0.80)، فظهرت جميع هذه القيم محصورة بين (0.41–0.80) والتي تعد ضمن الحدود المقبولة، أما فيما يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة فتبين أن هنالك بعض المؤشرات والموضحة في الجدول (٤) قد ظهرت دون الحدود المعيارية المقبولة:

الجدول (٤): نتائج مؤشرات جودة المطابقة في المرحلة الأولى للتحليل العاملي التوكيدي

المؤشر	قيمة المؤشر	المعيار (حدود القبول)	النتيجة
Chi- Square ($\chi 2$)	734.603 P = .000	أصغر ما يمكن و(P) غير دالة	**غير مطابق**
GFI	0.829	GFI > 0.90	**غير مطابق**
RMR	0.033	RMR < 0.05	**مطابق**
RMSEA	0.043	RMSEA < 0.08	**مطابق**
AGFI	0.800	AGFI > 0.85	**غير مطابق**
TLI	0.902	TLI > 0.90_0.95	**مطابق**
CFI	0.911	CFI > 0.90_0.95	**مطابق**
IFI	0.913	IFI > 0.90_0.95	**مطابق**
CMIN/DF	1.363	1 < CMIN/DF < 2	**مطابق**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج AMOS, V25

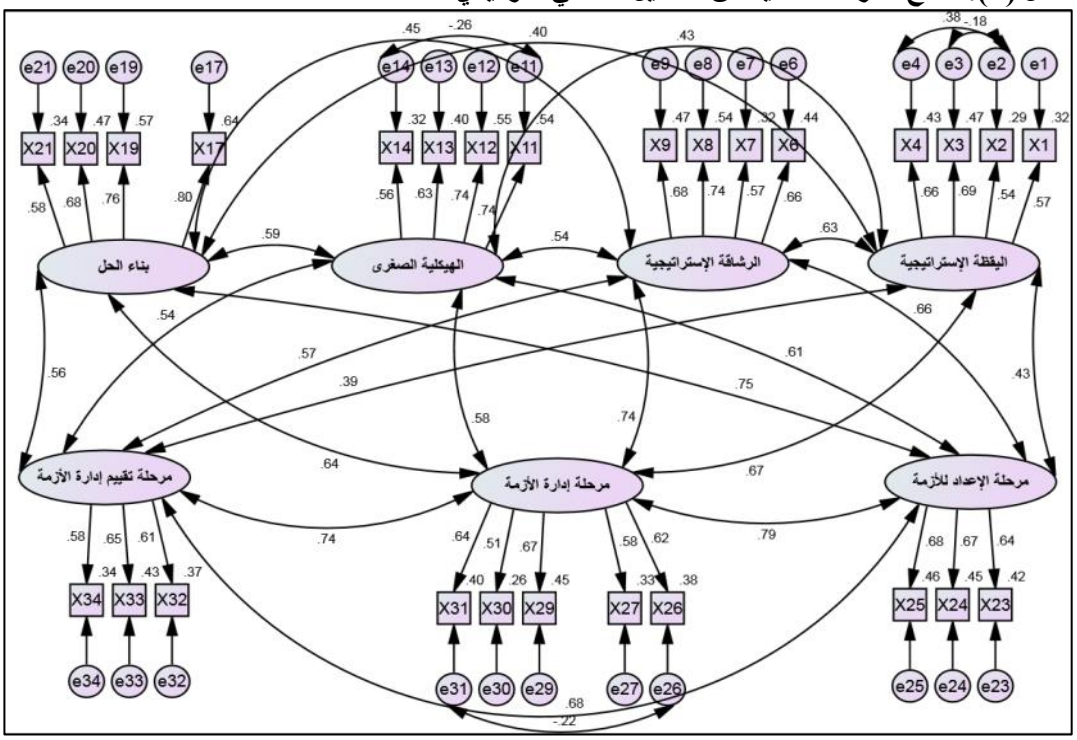
بناءً على هذه النتائج يتوجب القيام ببعض التعديلات على أنموذج البحث الافتراضي، وذلك بالاستناد إلى مؤشرات تعديل الأنموذج (Modification Indices: M.I.) التي يقترحها البرنامج لغرض تحسين الأنموذج الافتراضي وزيادة مطابقته لبيانات عينة البحث، الأمر الذي قد يترتب عليه الربط بين المتغيرات أو حذفها وخاصة تلك التي تكون تشبعاتها على العامل الكامن ضعيفة، ويظهر الجدول (٥) بلوغ مؤشرات جودة المطابقة حدود القبول، ويوضح الشكل (٣) الأنموذج النهائي، وذلك بعد إجراء التعديلات المقترحة.

الجدول (٥): نتائج مؤشرات جودة المطابقة في المرحلة الثانية للتحليل العاملي التوكيدي

المؤشر	قيمة المؤشر	المعيار (حدود القبول)	النتيجة
Chi- Square ($\chi 2$)	321.360 P = .179	اصغر ما يمكن و(P) غير دالة	**مطابق**
GFI	0.90	GFI > 0.90	**مطابق**
RMR	0.029	RMR < 0.05	**مطابق**
RMSEA	0.20	RMSEA < 0.08	**مطابق**
AGFI	0.87	AGFI > 0.85	**مطابق**
TLI	0.983	TLI > 0.90_0.95	**مطابق**
CFI	0.986	CFI > 0.90_0.95	**مطابق**
IFI	0.986	IFI > 0.90_0.95	**مطابق**
CMIN/DF	1.075	1 < CMIN/DF < 2	**مطابق**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج AMOS, V25

الشكل (٣): نتائج المرحلة الثانية من التحليل العاملي التوكيدي



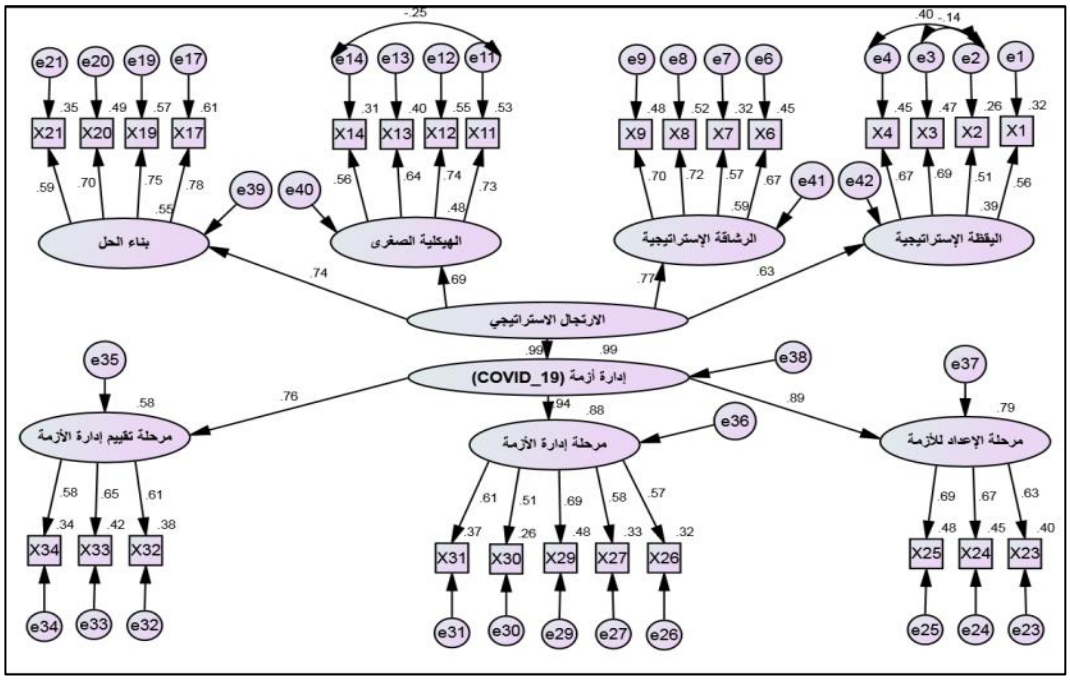
المصدر: نتائج برنامج AMOS, V25

يلاحظ من الجدول (٥)، أن نتائج قيم مؤشرات جودة المطابقة قد تحسنت، إذ ظهرت قيمة ($\chi 2$ = 321.360) بانخفاض كبير يصل إلى نصف قيمتها في المرحلة الأولى، كما ظهرت قيمة (P) أكبر من (0.05) مما يعزز مطابقة الأنموذج لبيانات العينة. وكذلك بالنسبة لقيمة (GFI) التي تحسنت وانتقلت إلى الوضع المطابق لحدود القبول، إذ ظهرت قيمتها (GFI= 0.90). أما قيمة (RMR) فعلى الرغم من تطابق قيمتها مع حدود القبول في الأنموذج الأولي إلا أنها تحسنت بشكل أكبر في الأنموذج المعدل، إذ بلغت قيمتها (0.029 =RMR). كذلك قيمة (RMSEA) أيضاً تحسنت واقتربت بشكل أكبر من الصفر، إذ بلغت قيمتها (RMSEA= 0.20). أما قيمة (AGFI) فقد ارتفعت وانتقلت إلى الوضع المطابق بقيمة (AGFI= 0.87). أما القيم المؤشرات (TLI ، CFI، IFI) فاقتربت بشكل كبير من (1.00) الصحيح بالمقارنة مع الأنموذج الأولي، الذي بلغت نسبه (0.986، 0.986، 0.983) على التوالي. وكذلك ظهرت قيمة المؤشر (CMIN/DF= 1.075) بتحسن واضح أيضاً، وبما يعزز جودة مطابقة الأنموذج الافتراضي مع بيانات عينة البحث والحكم على صدق متغيراته المشاهدة وتمثيلها للمتغيرات الكامنة، بالشكل الذي يسمح لنا بِعَد الأنموذج قابلاً لاختبار الفرضيات التي يقوم عليها البحث الحالي.

ثانياً: اختبار الفرضيات

اولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: بعد التأكد من الصدق البنائي لأنموذج البحث الافتراضي من خلال التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، أصبح من الممكن الانتقال إلى مرحلة اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) التي يوفرها برنامج (AMOS, V25). وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسة الأولى فقد ظهرت قيم التأثيرات بعد إجراء التحليل كما مبينة في الشكل (٤) ويوضحها الجدول (٦).

الشكل (٤): نمذجة المعادلة البنائية لأثر أبعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعةً في إدارة أزمة (COVID_19)



الجدول (٦): تحليل الانحدار لأبعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعةً على إدارة أزمة (COVID_19)

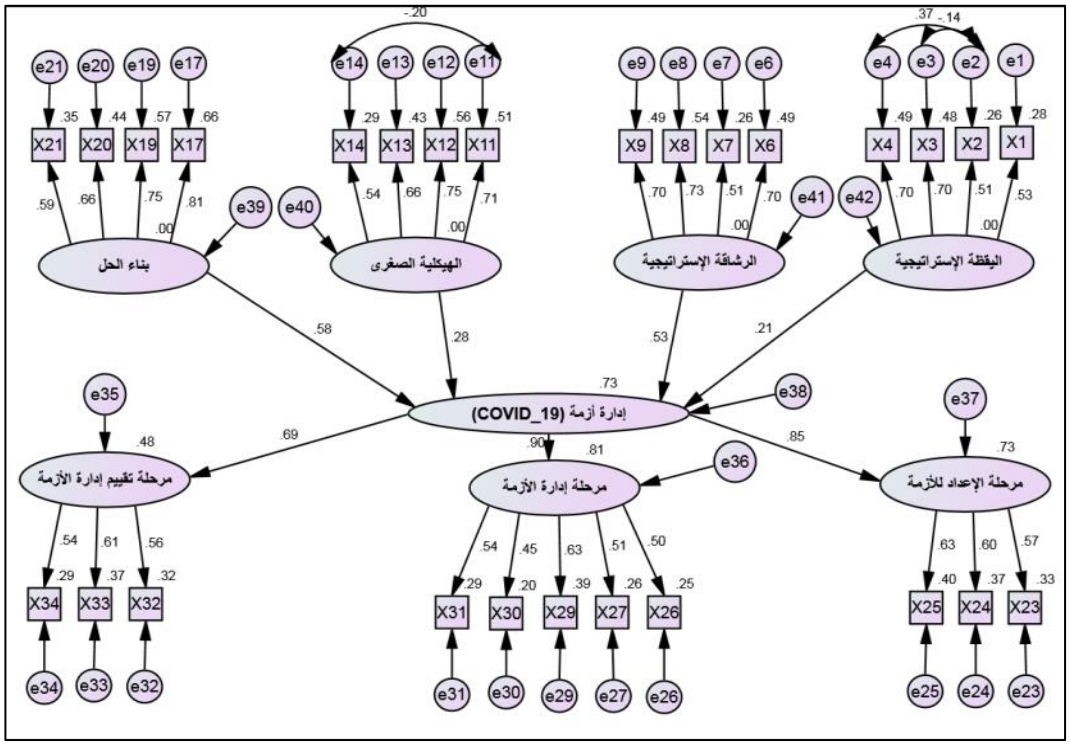
المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate	S.E.	C.R.	P	SRW
الارتجال الاستراتيجي	<---	إدارة أزمة (COVID_19)	1.031	0.206	5.003	***	0.994

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج برنامج AMOS

يوضح الجدول (٦) أن هنالك تأثيراً معنوياً للارتجال الاستراتيجي بأبعاده الأربعة مجتمعةً في إدارة أزمة (COVID_19)؛ إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (Estimate) (1.031) والمعياري (SRW) (0.994) وهي قيمة معنوية إحصائياً بدلالة قيمة (C.R.) التي بلغت (5.003) وهي أعلى من القيمة المعيارية (1.96)، ويعزز ذلك قيمة (P) المعنوية التي ظهرت أصغر بكثير من (0.05). وبناءً على ذلك، سيتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الارتجال الاستراتيجي مجتمعةً في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة (α≤0.05)**".

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: من مميزات برنامج (AMOS) قدرته على اختبار أكثر من فرضية وعرض نتائجها بخطوة واحدة، ويبين الشكل (٥)، فضلاً عن الجدول (٧)، نتائج اختبار الفرضية الثانية:

الشكل (٥): نمذجة المعادلة البنائية لأثر أبعاد الارتجال الاستراتيجي على إدارة أزمة (COVID_19)



الجدول (٧): تحليل الانحدار لأبعاد الارتجال الاستراتيجي منفردةً على إدارة أزمة (COVID_19)

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate	S.E.	C.R.	P	SRW
اليقظة الإستراتيجية	<---	إدارة أزمة (COVID_19)	.138	.061	2.279	.023	.206
الرشاقة الإستراتيجية	<---		.281	.066	4.222	***	.528
الهيكلية الصغرى	<---		.189	.065	2.902	.004	.278
بناء الحل	<---		.351	.083	4.225	***	.575

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج برنامج AMOS

يتضح من الجدول (٣٢) أن هنالك تأثيراً معنوياً لبعد اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة (COVID_19)، إذ ظهرت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.138)، أي إنه في حالة زيادة مستوى اليقظة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين إدارة أزمة (COVID_19) بمقدار (0.138)، كما ظهرت قيمة (C.R.) معنوية ايضاً (2.279) فهي أكبر من القيمة المعيارية (1.96)، بدلالة قيمة (P) التي بلغت (0.023) اصغر من (0.05) مما يدل على معنويتها، فضلاً عن قيمة معامل الانحدار المعياري التي كانت (0.206) معنوية ايضاً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اليقظة الإستراتيجية في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة (α≤0.05)**".

تظهر النتائج كذلك معنوية تأثير بعد الرشاقة الإستراتيجية في إدارة أزمة (COVID_19)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.281) مما يعني زيادة مستوى إدارة الأزمات بقيمة معامل الانحدار نفسها عند زيادة مستوى الرشاقة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، كما ظهرت قيمة النسبة الحرجة (C.R.) (4.222) وهي أكبر من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، بدلالة قيمة (P) التي ظهرت معنوية حتى المرتبة الثالثة بعد الفارزة (***)، وكذلك بالنسبة لقيمة معامل الانحدار المعياري والتي ظهرت (0.528). وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرشاقة الإستراتيجية في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة (α≤0.05)**".

كما تظهر النتائج معنوية علاقة تأثير بعد الهيكلية الصغرى في إدارة أزمة (COVID_19)، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (.189) دلالة على زيادة مستوى إدارة الأزمات بالقيمة نفسها عند زيادة مستوى الهيكلية الصغرى، أما قيمة النسبة الحرجة (C.R.) فقد ظهرت (2.902)، وهي أكبر من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، بدلالة قيمة (P) التي ظهرت (0.004) معنوية ايضاً، إذ أنها أصغر من (0.05)، وكذلك بالنسبة لقيمة معامل الارتباط المعياري والتي بلغت (0.278). وبالتالي يتم رفض الفرضية

الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهيكلية الصغرى في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة (α≤0.05)**".

أما فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة، فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.351) مما يؤشر تأثر إدارة أزمة (COVID_19) بالقيمة نفسها عند زيادة مستوى بناء الحل بمقدار وحدة واحدة، كما ظهرت قيمة النسبة الحرجة (C.R.) (4.225) أكبر من القيمة المعيارية (1.96) مما يدل على معنويتها، وبدلالة قيمة (P) التي ظهرت معنوية حتى المرتبة الثالثة بعد الفارزة (***)، وكذلك بالنسبة لقيمة معامل الارتباط المعياري والتي ظهرت (0.575). وبالتالي يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد بناء الحل في إدارة أزمة (COVID_19) عند مستوى دلالة (α≤0.05)**".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- تبين من خلال طبيعة إجابات القيادات الجامعية في المقابلات غير المقننة التي أجراها الباحثان أن متغيرات البحث (الارتجال الاستراتيجي، إدارة الأزمات) موجودة بالفعل وتمارس من قبل هذ القيادات.

٢- اتضح من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، إمكانية الاعتماد على أنموذج البحث والمتضمن متغيرات البحث وأبعادها الفرعية لتحقيق أهداف البحث، وذلك بعد تحقيقه للحدود المقبولة لمؤشرات جودة مطابقة الأنموذج مع بيانات عينة البحث.

٣- أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي معنوية علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للبحث وأبعادها الفرعية على النحو الذي يعزز مؤشرات جودة مطابقة أنموذج البحث مع بيانات الأفراد عينة البحث.

٤- بينت النتائج المتعلقة بنمذجة المعادلة البنائية والخاصة باختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث، وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الارتجال الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، بناء الحل) مجتمعةً في إدارة أزمة (COVID_19) من حيث (الإعداد للأزمة، إدارة الأزمة، تقييم إدارة الأزمة)، أي كلما زاد مستوى تبني أبعاد الارتجال الاستراتيجي في المنظمة ميدان البحث زاد وعلى نحو طردي مستوى نجاح المنظمة في إدارة أزمة (COVID_19).

٥- أوضحت نتائج نمذجة المعادلة البنائية، التأثير المعنوي لأبعاد الارتجال الإستراتيجي منفردةً في إدارة أزمة (COVID_19)، وحلَّ بالمرتبة الأولى بعد بناء الحل، في حين حلَّ بالمرتبة الأخيرة بعد اليقظة الاستراتيجية، مما يؤشر تفضيل القيادات الجامعية للإجراءات العملية المتمثلة بتوليف وإعادة توزيع مواردها سواء (المعرفية، البشرية، المالية، والمادية) للتوجه نحو حلول الأزمة مثل (التعليم الالكتروني ومكان العمل البديل) دون انتظار ما يستجده الوضع من لقاحات وعلاجات لوباء (COVID_19).

ثانياً: التوصيات

١- العمل على تعزيز تبني الارتجال الاستراتيجي من قبل إدارة المنظمة ميدان البحث وخصوصاً في أوقات الأزمات، عبر تحفيز الأفراد على تكوين الأفكار الإبداعية، وتوضيح النية الاستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن

السرعة في اتخاذ الإجراءات المبنية على مستوى عالٍ من اليقظة للإشارات البيئية على النحو الذي يعزز قدرتها على مواجهة ظروف الأزمات.

٢- تحسين مرونة إجراءات العمل في المنظمة ميدان البحث على النحو الذي يزيد من الحرية الممنوحة للأفراد في تأدية أعمالهم، وذلك عبر تعزيز الثقافة التجريبية في البيئة الداخلية للمنظمة وتحفيز الشجاعة الفردية لأفرادها في إيجاد أفضل الطرائق لإنجاز الأعمال، والابتعاد قدر الإمكان عن التعقيد الذي قد ينعكس بالسلب على المنظمة عند مواجهة الأزمات.

٣- العمل على تعزيز الاهتمام بمهام إدارة الأزمات كافة، عبر استحداث قسم لإدارة الأزمات مكون من أعضاء ارتباط بكل قسم من أقسام المنظمة ميدان البحث، ويكون على استعداد للعمل كفريق والقيام بكل مهام إدارة الأزمات بمراحلها الثلاث.

٤- التوجه نحو تحسين قدرة المنظمة على إيجاد الحلول العملية للتحديات الجديدة بالاعتماد على الموارد الحالية لما لها من دور كبير في مواجهة أغلب أنواع الأزمات، ويتم ذلك عبر إجراء سلسلة من الدورات التدريبية حول الاستخدامات المتعددة للموارد بكافة أنواعها وكيفية توليفها وإعادة توزيعها بالسرعة الممكنة.

٥- العمل على تقليل الارتباك في مرحلة إدارة الأزمة عبر وضع خطة شاملة لإدارة الأزمات يمكن تكييفها لأغلب أنواع الأزمات التي قد تواجه المنظمة ميدان البحث، والابتعاد عن وضع الخطط لكل نوع من أنواع الأزمات تلافياً لهدر الوقت والجهد والمال في خطط قد لا يتم اللجوء اليها بسبب محدودية القدرة على التنبؤ بدقة عالية بالأزمات التي قد تعصف بالمنظمة. ويتم ذلك عبر تحديد القواسم المشتركة في ظروف الأزمات مثل (ضغط الوقت، حالة عدم التأكد البيئي، محدودية الموارد) والتخطيط لمواجهتها.

٦- استغلال أزمة (COVID_19)، لمعالجة أوجه القصور في نظام التعليم الجامعي وبالأخص الجانب التكنولوجي، وعلى النحو الذي يرتقي بالمنظمة ميدان البحث (جامعة الموصل) إلى مستوى المنظمات المتقدمة في قطاع التعليم العالي، عبر إجراء برامج مواءمة واتفاقيات تعاون مع هذه المنظمات.

References

Adrot, A., & Robey, D., (2008), Information Technology, Improvisation and Crisis Response: Review of Literature and Proposal for Theory. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada August 14th-17th 2008. Published By AIS Electronic Library (AISeL).

Al-Dabbagh, Z. S. (2020), The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A model), Journal of Public Affairs, 20(4). doi.org/10.1002/pa.2186.

Alhimyari, B.A., & Al-Murshidi, R.K., (2020), The Mediating Role of Strategic Improvisation in The Relationship between Strategic Learning and Organisational Excellence, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume (13), Issue (8).

Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017), The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector, International Review of Management and Marketing, 7(3).

Almaghaslah, D., & Alsayari, A. (2020), The Effects of The 2019 Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak on Academic Staff Members: A case Study of A pharmacy School in Saudi Arabia, Risk management and healthcare policy, (13). doi.org/10.2147/RMHP.S260918.

Al-Romeedy, B.S., (2019), Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Vol (3), Issue (1).

Alshaer, S.A., (2020), The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, Modern Applied Science, Vol (14), No (6). doi:10.5539/mas.v14n6p82.

Antunes, S.M.M.E, (2018), Strategic Improvisation As A Process: A Multiple Case Study of Entrepreneurial Firms in The Course of Maturity, A Thesis of Master, the NOVA – School of Business and Economics, Lisbon, Portugal. Published By UNL's Repository.

Argote, L., & Levine, J.M., (2020), The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning, New York: Oxford University press.

Arshad, D., Razalli, R., Julienti, L., Ahmad, H & Mahmood, R. (2015), Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations, Asian Social Science, Vol (11), No (24). doi.org/10.5539/ass.v11n24p105.

Avery, E. J., Graham, M., & Park, S. (2016), Planning Makes (closer to) Perfect: Exploring United States' local Government Officials' Evaluations of Crisis Management, Journal of contingencies and Crisis Management, 24(2). doi.org/10.1111/1468-5973.12109.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005), Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage, Administrative science quarterly, 50(3), 329-366. doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329.

Best, S., & Gooderham, P. (2015), Improvisation: A Legitimate Strategy in The Face of Adversity, Small Enterprise Research, 22(1). doi.org/10.1080/13215906.2015.1017871.

Bhaduri, R. M. (2019), Leveraging Culture and Leadership in Crisis Management, European Journal of Training and Development, (43). DOI.10.1108/EJTD-10-2018-0109.

Bose, D. C. (2012). Principles of Management and Administration. Second edition. PHI Learning Pvt. Ltd. Delhi.

Çalışkan, A., & Özdemir, A. (2018). Meeting Management Skills of District Directors of National Education According to Perceptions of School Managers. Journal of Education and Training Studies, 6(11). doi.10.11114/jets.v6i11.3200.

Camara, A., & Petrenko, O. V. (2015), Strategic Improvisation: Antecedents and Outcomes of Immediate Action in Response to Critical Events, Academy of

Management Proceedings, Vol (2015), No (1). doi.org/10.5465/ambpp.2015.17425abstract.

Charissi, A., Tympa, E., & Karavida, V. (2020), Impact of The COVID_19 Disruption on University Students Perceptions and Behavior, European Journal of Education Studies, 7(11).

Charoensukmongkol, P., & Phungsoonthorn, T. (2020), The Effectiveness of Supervisor Support in Lessening Perceived Uncertainties and Emotional Exhaustion of University Employees during The COVID-19 Crisis: The Constraining Role of Organizational Intransigence, The Journal of general psychology. doi.org/10.1080/00221309.2020.1795613.

Cunha, M. P., Clegg, S.R., & Kamoche, K., (2012), Improvisation As Real Time Foresight, Futures 44(3). doi:10.1016/j.futures.2011.10.009.

Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020), Strategic Agility Through Improvisational Capabilities: Implications for A Paradox-Sensitive HRM, Human Resource Management Review, 30(1). doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695.

David, J.S., & Richard, B., (2014), Improvisation and Entrepreneurial Bricolage Versus Rationalisation: A Case-Based Analysis of Contrasting Responses to Economic Instability in The UK Brass Musical Instruments Industry, Journal of General Management, 40(1). doi.org/10.1177/030630701404000104.

Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020), Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19, Journal of Leadership Studies, 14(1). DOI:10.1002/jls.21684.

Forester, J., & McKibbon, G. (2020), Beyond Blame: Leadership, Collaboration and Compassion in The Time of COVID-19, Socio-Ecological Practice Research, 2(3). doi.org/10.1007/s42532-020-00057-0.

Habersaat, K. B., Betsch, C., Danchin, M., Sunstein, C. R., Böhm, R., Falk, A., ... & Fischer, E. F. (2020), Ten Considerations for Effectively Managing The COVID-19 Transition, Nature human behaviour, 4(7). doi.org/10.1038/s41562-020-0906-x.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2019), Multivariate data analysis, 8th ed., Published By Andover Cengage, United Kingdom.

Halaweh, M. (2020), Are Universities Using The Right Assessment Tools During The Pandemic and Crisis Times?, Higher Learning Research Communications, (11)1. DOI: 10.18870/hlrc.v11i0.1184.

Hidayat, D., & Wibawa, D. (2020), Crisis Management and Communication Experience in Education during The COVID–19 Pandemic in Indonesia, Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 36(3). doi.org/10.17576/JKMJC-2020-3603-05.

Hu, H., Lu, H., Huang, T., Wei, W. X., Mao, C., & Thomson, S. B. (2020). The process of resource bricolage and organizational improvisation in information technology innovation: a case study of BDZX in China, Information Technology for Development, 1-22. doi.org/10.1080/02681102.2020.1824990.

Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., Kouropalatis, Y., & Lindgreen, A. (2020), A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis, Industrial Marketing Management, 88. doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.020.

Ibrahim, N.A., Mahmood, R., & Bakar, M.S., (2018), Strategic Improvisation and HEIs Performance: The Moderating Role of Organizational Culture, PSU Research Review, Vol (2) No (3). DOI 10.1108/PRR-01-2017-0009.

Izumi, T., Sukhwani, V., Surjan, A., & Shaw, R. (2020), Managing and Responding to Pandemics in Higher Educational Institutions: Initial Learning from COVID-19, International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment, 12(1). DOI.10.1108/IJDRBE-06-2020-0054.

Jahantigh, F. F., Khanmohammadi, E., & Sarafrazi, A. (2018), Crisis Management Model Using Fuzzy Cognitive Map, International Journal of Business Excellence, 16(2). doi.org/10.1504/IJBEX.2018.094704.

Jain, G. (2020), Emerging Trends of Education During & Post COVID 19: A New Challenge, Solid State Technology, 63(1s).

Kamoche, K., & Cunha, M.P., (2001). From Jazz Improvisation to Product Innovation, Organization Studies, Volume (22) Issue (5). doi.org/10.1177/0170840601225001.

Klein, S. L., Dhakal, S., Ursin, R. L., Deshpande, S., Sandberg, K., & Mauvais-Jarvis, F. (2020), Biological Sex Impacts COVID-19 Outcomes, PLoS Pathogens, 16(6). doi.org/10.1371/journal.ppat.1008570.

Lauge, A., Sarriegi, J. M., & Torres, J. M. (2009, July), The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management. In Proceedings of The 27th International Conference of The System Dynamics Society, Albuquerque, New Mexico, USA.

Levallet, N., (2014). Strategic Improvisation in Turbulent Times: The Role of Information Systems, Doctoral Dissertation, Queen's University Kingston, Ontario, Canada. Published By QSpace.

Li, Q., Guan, X., Wu, P., Wang, X., Zhou, L., Tong, Y., ... & Xing, X. (2020). Early Transmission Dynamics in Wuhan, China, of Novel Coronavirus–Infected Pneumonia. New England Journal of Medicine. Vol. 382 No. 13. DOI:10.1056/NEJMoa2001316.

Madurani, K. A., Suprapto, S., Syahputra, M. Y., Puspita, I., Masudi, A., Rizqi, H. D., ... & Kurniawan, F. (2021), Recent Development of Detection Methods for Controlling COVID-19 Outbreak, Journal of The Electrochemical Society, (168). DOI: 10.1149/1945-7111/abe9cc.

Moerschell, L., & Novak, S. S. (2020), Managing Crisis in A university Setting: The Challenge of Alignment, Journal of Contingencies and Crisis Management, 28(1). DOI: 10.1111/1468-5973.12266.

Moreno, A., Fuentes-Lara, C., & Navarro, C. (2020), Covid-19 Communication Management in Spain: Exploring The Effect of Information-Seeking Behavior and Message Reception in Public's Evaluation, El Profesional de la Información, 29(4). doi.org/10.3145/epi.2020.jul.02.

Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010), The Globalization of Operations in Eastern and Western Countries: Unpacking the Relationship between National and Organizational Culture and its Impact on Manufacturing Performance, Journal of operations management, 28(3). doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.001.

Nyenswah, T., Engineer, C. Y., & Peters, D. H. (2016), Leadership in Times of Crisis: The Example of Ebola Virus Disease in Liberia, Health Systems & Reform, 2(3). DOI: 10.1080/23288604.2016.1222793.

Ozcan, S. (2015), Key Factors Affecting Crisis Management Effectiveness in The Public Sector, Doctoral Dissertation, Faculty of Social and Human Sciences, University of Southampton. Published by University of Southampton Repository.

Rahmani, A. M., & Mirmahaleh, S. Y. H., (2020) Coronavirus disease (COVID-19) Prevention and Treatment Methods and Effective Parameters: A systematic Literature Review. Sustainable Cities and Society, 64, 102568. doi.org/10.1016/j.scs.2020.102568.

Rothan, H. A., & Byrareddy, S. N. (2020), The Epidemiology and Pathogenesis of Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak, Journal of Autoimmunity, (109). doi.org/10.1016/j.jaut.2020.102433.

Sahu, P. (2020), Closure of Universities Due to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Impact on Education and Mental Health of Students and Academic Staff, Cureus, 12(4). DOI: 10.7759/cureus.7541.

Santos, R. A. S. D., Bandeira de Mello, R., & Cunha, C. J. C. D. A. (2016), The Leadership Process during An organizational Crisis, Journal of Operations and Supply Chain Management, 9(1). doi/10.12660/joscmv9n1p94-109.

Say Y. & Nilmini W. (2012) a strategic improvisation Model: A case study of healthcare information systems design, Academy of Management Review, 27(4).

Scaglione, V. L. T., Meyer, V., & Mamédio, D. F. (2019). Improvisation in higher education management: Coping with complexity and organizational dynamics. Global Journal of Flexible Systems Management, 20(4), 291-302. doi.org/10.1007/s40171-019-00215-8

Shangguan, Z., Wang, M. Y., & Sun, W. (2020), What Caused the Outbreak of COVID-19 in China: From the Perspective of Crisis Management, International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(9). doi.org/10.3390/ijerph17093279.

Stewart, M. C., & Wilson, B. G. (2016), The Dynamic Role of Social Media during Hurricane #Sandy: An introduction of the STREMII Model to Weather The Storm of The Crisis Lifecycle, Computers in Human Behavior, (54). doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.009.

Tabaee, F., (2013), Effects of Improvisation Techniques in Leadership Development, Doctoral Dissertation, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University. Published By Pepperdine Digital Commons.

Tsilika, T., Kakouris, A., Apostolopoulos, N., & Dermatis, Z. (2020), Entrepreneurial Bricolage in The Aftermath of A Shock. Insights From Greek SMEs, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 32(6). doi.org/10.1080/08276331.2020.1764733.

van der Ven, H., & Sun, Y. (2021), Varieties of Crises: Comparing the Politics of COVID-19 and Climate Change, Global Environmental Politics, 21(1).

Vera, D., & Crossan, M., (2005), Improvisation and Innovative Performance in Teams, Journal of Organizational Science, Vol (16), No (3).

Wang, J., & Wu, X. (2018), Top-down or Outside-in? Culturally Diverse Approaches to Hotel Crisis Planning, Journal of Hospitality and Tourism Management, (36). doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.08.002.