

دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات
- الأزمة الصحية لجائحة فيروس "كوفيد-19" - نموذجاً -
- دراسة حالة جامعة الوادي -

The role of strategic agility in crisis management
- The health crisis of "Covid-19" pandemic as a model -
-A case study of El-Oued University-

فاطمة الزهرة ستو¹، سمية دربال²

¹ جامعة الوادي (الجزائر)، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية

settou-fatimazohra@univ-eloued.dz

² جامعة الوادي (الجزائر)،

Derbal-soumeia@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/11/18

تاريخ الاستلام: 2022/08/31

Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic agility in reducing the severity of the crises facing the university in conjunction with the global health crisis of the Covid-19 virus, the descriptive analytical method was relied on and the questionnaire was used as a tool for data collection, as was distributed to a sample of 80 individuals from the tires at El-Oued University. The results of the study showed that there is a positive and medium correlation between the dimensions of strategic agility and the crisis management, and there is a positive impact of strategic agility with its dimensions in managing crisis.

Keywords: Strategic Agility, Crisis Management, COVID-19, El-Oued University.

JEL Classification: M19; Q54; I12; I23.

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في التقليل من حدة الأزمات التي تواجهها الجامعة وذلك بالتزامن مع الأزمة الصحية العالمية لفيروس كوفيد-19، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزع على عينة قدرت بـ 80 فرداً من الإطارات المسيرة بجامعة الوادي. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، كما أن هناك أثراً إيجابياً للرقابة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: رقابة استراتيجية؛ أزمة صحية؛ كوفيد-19؛ جامعة الوادي.

تصنيفات JEL: M19؛ Q54؛ I12؛ I23.

مقدمة

يعتبر نجاح المؤسسات في هذا العصر مرتبطا بقدرتها على البقاء والتكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات التي تدور حولها، وكل هذا لن يحدث دون أن تكون للمنظمة رشاقة في استراتيجيتها تمكنها من الانحناء والمناورة والالتفاف حول المصاعب والأزمات التي تواجهها، حيث تمثل الرشاقة الاستراتيجية القدرة على إكساب المنظمة خفة الحركة والمرونة اللازمتين للمناورة والبقاء في بيئة تمثل تحديا لكل المنظمات، ويتم ذلك عن طريق امتلاك المنظمة القدرة على تغيير عملياتها الرئيسية بكفاءة والاستجابة الرشيقة السريعة لظروف الواقع المتغير لاسيما في حال انتشار الأزمات كالأزمة الصحية العالمية الحالية المتمثلة في جائحة فيروس كوفيد-19 التي اجتاحت العالم بأسره وقلبت جميع المعطيات على مستوى جميع الأصعدة وخلفت خسائر بشرية ومادية وغيرها من الخسائر، حيث تبرز هنا أهمية دور الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في إدارة هذه الأزمة الصحية العالمية في جميع مراحلها المختلفة وكيفية تجاوزها بأقل الأضرار واستئناف جميع المنظمات عامة لنشاطاتها وجامعة الوادي محل الدراسة خاصة.

❖ إشكالية الدراسة: تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بجامعة الوادي؟

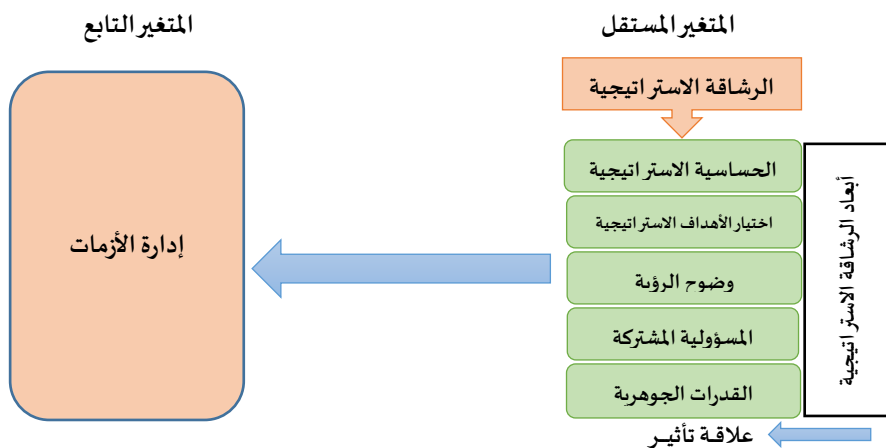
وتنبثق من الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الوادي؟
 - ما مستوى إدراك الإطارات المسيرة بجامعة الوادي بمراحل إدارة الأزمات؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بجامعة الوادي؟
- ❖ فرضيات الدراسة: لمعالجة الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد توافر لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الوادي بمستوى مقبول؛
- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد إدراك للإطارات المسيرة بجامعة الوادي بمراحل إدارة الأزمات بمستوى مقبول؛
- ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بجامعة الوادي.

❖ أنموذج الدراسة: تألف أنموذج الدراسة من متغيرين كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثات.

- ❖ **أهداف الدراسة:** يتمثل الدور الرئيس للدراسة في التعرف على دور ممارسة الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات خاصة ما تعلق بالأزمة الصحية الحالية والمتمثلة في جائحة فيروس كوفيد-19 على مستوى جامعة الوادي، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:
 - التعرف على مدى الوعي بمفهوم الرقابة الاستراتيجية وتوافر أبعادها بالجامعة محل الدراسة؛
 - التعرف على مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة؛
 - التعرف على مدى وعي وإدراك الإطارات المسيرة بالجامعة لإدارة الأزمات خاصة منها الأزمة الصحية ومفهوم فيروس كوفيد-19؛
 - التعرف على الأثر الذي تحدثه الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في جامعة الوادي.
- ❖ **أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الناحية العلمية والعملية من أهمية موضوعاتها ومتغيراتها وفهم طبيعة العلاقات التي تربط بينها على النحو التالي:
 - **الأهمية العلمية:** تتجسد في عرض بعض الأدبيات الإدارية التي ساهمت إلى تأطير موضوع الرقابة الاستراتيجية للمنظمات وإدارة الأزمات؛
 - **الأهمية العملية:** تتمثل في محاولة إثارة إدارة الجامعة قيد الدراسة لأهمية الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، بغية تعزيز قدرة الجامعة على اجتياز جميع العقبات التي تقف حائلا دون استمرارية نشاطها.

❖ الدراسات السابقة:

- دراسة (شاكر، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية ومدى قوة الابتكار التنظيمي وكذا تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من 315 عاملا في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتماما عاليا بالرشاقة الاستراتيجية وكذا الابتكار التنظيمي في هذه الشركات، كما أن هناك ارتباطا بين متغير الرشاقة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، وأن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) في الابتكار التنظيمي بهذه الشركات، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في الابتكار التنظيمي؛
- دراسة (عز الدين و بلال، 2021): هدفت الدراسة إلى تحديد دور الاتصال الرسمي في تفعيل مراحل إدارة الأزمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية المدية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من 85 مفردة من موظفين ذو فئات مختلفة (إداريين، طبيين، شبه طبيين). وتوصلت الدراسة إلى وجود مساهمة كبيرة للاتصال الرسمي في تفعيل مراحل إدارة الأزمات الصحية، وذلك من خلال نشر وتبادل المعلومات حول تطورات الأزمة عبر مختلف المستويات الإدارية.
- دراسة (P.O.Ogunleye & al., 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مدينة (Osogbo) بولاية (Osun)، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وكذا الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد بلغ عدد مفردات الدراسة 200 مفردة من مديري القطاعات الفرعية الأربعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن للحساسية الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية ووحدة الشركة وسيولة الموارد تأثير كبير على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
- دراسة (Hamza Khraim & Tayseer Al Afaishat, 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رشاقة التسويق على اتخاذ القرار في مراحل إدارة الأزمات في الفنادق من فئة الخمس نجوم والأربع نجوم في الأردن. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، في حين قدرت عينة الدراسة بـ 213 مفردة من كبار موظفي الفنادق محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن رشاقة التسويق تلعب دورا مهما في اتخاذ القرار أثناء مراحل إدارة الأزمات، وقد أظهر التحليل أن رشاقة التسويق أثرت على المراحل الخمس لإدارة الأزمات بمستويات

مختلطة، كما أظهرت النتائج أن إمكانية الوصول واتخاذ القرار والسرعة والمرونة لها تأثير كبير على مراحل إدارة الأزمات، بينما تظهر نتيجة بعد اليقظة تأثيرا ضعيفا على مراحل إدارة الأزمات باستثناء الاحتواء.

✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: من حيث متغيرات الدراسة فإن الدراسة الحالية هي الأولى التي تبحث في دور الرقابة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة والقدرات الجوهرية) في إدارة الأزمات كمتغير تابع بمراحلها الخمسة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم)، كما أن الدراسة الحالية تم إسقاطها على الأزمة الصحية الحالية والمتمثلة في جائحة فيروس كوفيد-19 التي اجتاحت العالم منذ سنة 2019، وقد تمت على مستوى جامعة الوادي.

1- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1-1 الرقابة الاستراتيجية

1-1-1- مفهوم الرقابة الاستراتيجية

يعتبر العالم (Carl Long) من أوائل من تحدث عن الرقابة الاستراتيجية في كتاب قياس رشاقتك الاستراتيجية (Measuring Your Strategic Agility) والذي وضع فيه عدة محاور وأبعاد لقياس هذه الرقابة، وقد عرف الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التعبئة والاستفادة من الفرص بأسرع ما يمكن وبكفاءة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء (نجم، 2019، الصفحات 13 - 14). فالتحديات الناشئة مثل تغير المناخ والظواهر الجوية الشديدة والأوبئة العالمية توفر تحديات جديدة ومميزة لبقاء المنظمة ونجاحها. توفر الرقابة الاستراتيجية للمنظمة فرصة لتكون مرنة وتتكيف وتستجيب بسرعة للتناوبات ولتنفيذ الإجراءات من أجل التحكم في عدم اليقين في السوق والمخاطر (Ahammad et al., 2020, p. 03).

وقد عرفت الرقابة الاستراتيجية بأنها: "القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر" (لعر ايجي وبوغازي، 2020، صفحة 310).

كما يمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية هي طريقة لإدارة التغيرات غير المتوقعة وإدارة المخاطر التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء التنافسي (Esazadeh et al., 2020, p. 103).

من خلال ما سبق نخلص إلى تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إحداث رد فعل سريع وفعال يستجيب لظروف الواقع المتغير المفاجئة عبر تطويع عملياتها ومواردها بطريقة تسمح لها بمواجهة المخاطر المحتملة أو الاستفادة من الفرص المتاحة.

1-1-2- أهمية الرشاقة الاستراتيجية: تتمثل أهمية الرشاقة الاستراتيجية في الآتي (الجيار، 2020، صفحة 23):

- تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة؛

- تمكن الاستفادة من السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي؛

- تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة؛

- تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق.

1-1-3- أبعاد الرشاقة الاستراتيجية: فيما يأتي سيتم الإشارة إلى أكثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية شيوعاً (الضابط، 2022، صفحة 29):

- الحساسية الاستراتيجية: وهي الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة وإدراكها للطريقة التي يمكن أن تحقق بها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال استغلال الفرص والسرعة في التعامل مع المنافسين؛

- اختيار الأهداف الاستراتيجية: إن قرارات المؤسسة التي تكون مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية تعزز قدرتها على تعديل وتطوير إمكاناتها للاستفادة من الفرص المتاحة؛

- وضوح الرؤية: الرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقها في المستقبل، لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات والتغيرات في البيئة الخارجية؛

- المسؤولية المشتركة: من المهم جداً أن تستند المسؤولية المشتركة للمؤسسة إلى درجة عالية من الثقة للمؤسسين من خلال وجود أنظمة اتصال فعالة، ومشاركة الجميع في تقييم النتائج؛

- القدرات الجوهرية: وتشير إلى الميزات الفريدة والموارد التي تمتلكها المؤسسة نتيجة التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة، ما يؤدي إلى الاحتراف الفعلي في أداء الأنشطة.

2-1 إدارة الأزمات

1-2-1- مفهوم إدارة الأزمات: قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمات سنعرّج أولاً على تعريف الأزمة الصحية وجائحة فيروس كوفيد-19.

✓ **تعريف الأزمة الصحية:** تعرف الأزمة الصحية على أنها اضطراب وهلع وخوف نتيجة انتشار أوبئة وأمراض خطيرة في ظل ضعف وغياب التكفل من قبل أجهزة الدولة، والأزمة الصحية قد تتحول من النطاق الإقليمي إلى النطاق الدولي كما حدث مع انتشار بعض الأوبئة (عز الدين وبلال، 2021، صفحة 272).

كما تعرف الأزمة الصحية بأنها أحداث تؤثر فعليا أو يحتمل أن تؤثر على عدد كبير من الناس، وتؤثر على الصحة، وربما تزيد من معدل الوفيات أو زيادة عامل الوفيات (Kohen Jamal Eddine et al., 2020, p. 01).

أما إدارة الأزمة الصحية فقد عرفت بأنها: "مجموعة من الإجراءات والقرارات وفق مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية، تهدف لمنع وقوع أزمات صحية، والاستعداد للتعامل معها في حال حدوثها" (بوراس وبلخير، 2021، صفحة 37).

✓ **جائحة فيروس كوفيد-19:** هي جائحة عالمية مستمرة حاليا لمرض فيروس كورونا، سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس-كوف-2). تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة "ووهان" الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019. أعلنت منظمة الصحة العالمية رسميا في 30 جانفي 2020 أن تفشي الفيروس يشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي. كما عرفت منظمة الصحة العالمية على المرض الناجم عن الفيروس التاجي الجديد اسم الفيروس التاجي 2019 (Covid) (أحيمية خالد ومايدة محمد فيصل، 2021، صفحة 50).

✓ **تعريف إدارة الأزمات:** قبل التطرق إلى تعريف إدارة الأزمات يمكن أن ندرج تعريفا لمفهوم الأزمة أولا حيث تعرف بأنها: "حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة لتصحيح الوضع وإعادته إلى مساره الطبيعي" (Al-Khalidi, 2019, p. 61)، أما إدارة الأزمة يمكن القول أنها عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها (الدليعي عبد الرزاق محمد، 2012، صفحة 120).

1-2-2- مراحل إدارة الأزمات: تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل (الطاهر خامرة وجيلالي بهاز، 2021، الصفحات 301-302):

- **اكتشاف إشارات الإنذار:** وتشير إلى ما قبل بداية الأزمة، وتتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة للاستجابة لأي مؤشرات، فتقوم الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تدل على احتمال

وقوع الأزمة، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات وهي إنشاء فريق يقوم بالتخطيط والاستشراف الدقيق للمستقبل، من خلال استخدام أدواته كالمناهيوات والمحاكاة وغيرها؛

- الاستعداد والوقاية: وهي تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد التأكد من عدم إمكانية تجنبها، للتقليل من أضرارها، مع استمرار الإدارة لمنع حدوثها؛
- احتواء الأضرار أو الحد منها: تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، ويجب أن تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدا باستخدام جميع السبل والأدوات، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد والحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة؛
- استعادة النشاط: هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية؛
- التعلم: تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة، واستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو غيرها في المستقبل.

2- الإطار التطبيقي للدراسة

2-1- الطريقة والإجراءات: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بكشف العلاقة بين متغيرين، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي ويهتم بوصفها وصفا دقيقا.

2-1-1- مجتمع الدراسة وعينته: تكون مجتمع الدراسة من جميع كليات جامعة الوادي، وقد اشتملت وحدة التحليل الخاصة بالدراسة على جميع الإطارات الإدارية المسيرة في الجامعة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من كافة المسؤولين الإداريين العاملين في الجامعة، وبطريقة المسح الشامل للمسميات الوظيفية الآتية: (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مدير معهد، نائب مدير معهد، أمين عام) والبالغ عددهم 110 إطارا مسيرا، حيث وقد تم توزيع 110 استبانة على جميع المسؤولين واستردت منهم 80 استبانة أي ما نسبته 72.72% من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة وكان ذلك ضمن الفترة الممتدة من 10 ماي 2022 إلى 13 جوان 2022.

2-1-2- أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الجانب النظري بالجانب التطبيقي للإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه.

وقد جاءت العبارات لكل الأبعاد مصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في

الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.00 إلى 1.79	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5.00
الاتجاه	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثات.

2-1-3- الأساليب الإحصائية: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الباحثات إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) واستخراج النتائج وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها؛

- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة؛

- معامل الارتباط بيرسون: لحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه؛

- اختبار كولموغوروف سميرونوف: لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

- معامل الانحدار البسيط: لتحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير تابع واحد؛

- اختبار التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل التضخم التباين (VIF): لقياس الارتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity).

2-2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

2-2-1- دراسة البيانات الأولية

الجدول رقم (02): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	92.5%
	أنثى	6	7.5%
عدد سنوات الخبرة	05 سنوات فأقل	17	21.25%
	من 06 إلى 10 سنوات	28	35%
	من 11 إلى 15 سنة	24	30%
	أكثر من 15 سنة	11	13.75%
المسمى الوظيفي	عميد	5	6.25%
	نائب عميد	12	15%
	رئيس قسم	28	35%
	نائب رئيس قسم	25	31.25%
	مدير معهد	1	1.25%
	نائب مدير معهد	2	2.5%
	أمين عام	7	8.75%
	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	6	7.5%
الكلية	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	13	16.25%

15	18.75%	كلية التكنولوجيا
10	12.5%	كلية علوم الطبيعة والحياة
9	11.25%	كلية الآداب واللغات
12	15%	كلية الحقوق والعلوم السياسية
8	10%	كلية العلوم الدقيقة
7	8.75%	معهد العلوم الإسلامية

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من الجدول رقم (02) نستنتج أن (92.5%) من أفراد الدراسة ذكور ونسبة (7.5%) إناث وهذا راجع لطبيعة المناصب العليا التي يتقلدها الذكور في أغلب الأحيان وتتطلب جهدا ومسؤولية كبيرة في التسيير الإداري، ومنهم (35%) ذو خبرة من 06 إلى 10 سنوات ونسبة (30%) ذوو خبرة من 11 إلى 15 سنة ما يدل على أن الجامعة تعتمد عملية إسناد المناصب العليا والحساسة إلى أشخاص ذوي خبرة كبيرة للاستفادة من خبرتهم وتوظيفها في العمل، في حين أن ما نسبته (21.25%) ذوو خبرة من 05 سنوات فأقل أما من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت نسبتهم (13.75%)، أما نسبة (35%) من أفراد الدراسة كانت لرؤساء الأقسام، في حين أن (31.25%) قد كانت لنواب رؤساء الأقسام، وهذا راجع إلى أهمية هذه المناصب وعددها الكبير تبعا لعدد الكليات في الجامعة محل الدراسة، أما نواب العمداء فقد بلغت نسبتهم (15%)، في حين أن الأمناء العامون كانت نسبتهم (8.75%)، وما نسبته (6.25%) للعمداء، أما كل من نائب مدير معهد ومدير معهد فقد كانت نسبتهم على التوالي (2.5%) و(1.25%)، بينما (18.75%) من أفراد الدراسة كانوا ينتمون لكلية التكنولوجيا، أما نسبة (16.25%) منهم فقد كانوا من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، في حين أن ما نسبته (15%) كان من كلية الحقوق والعلوم السياسية، ونسبة (12.5%) من كلية علوم الطبيعة والحياة، أما نسبة (11.25%) فقد كانت من كلية الآداب واللغات، ونسبة (10%) من كلية العلوم الدقيقة، ومن معهد العلوم الإسلامية ما نسبته (8.75%)، أما كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فقد كانت نسبتها (7.5%).

2-2-2- صدق أداة الدراسة وثباتها

✓ **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها؛ وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً. وبعد استعادة النسخ المحكمة وعلى ضوء الاقتراحات تم إعادة صياغة الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من (25) فقرة.

✓ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقا لاستجابات أفراد العينة؛ وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

إدارة الأزمات		أبعاد الرقابة الاستراتيجية									
		القدرات الجوهرية		المسؤولية المشتركة		وضوح الرؤية		اختيار الأهداف الاستراتيجية		الحساسية الاستراتيجية	
		معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.574**	21	0.796**	17	0.723**	13	0.636**	09	0.753**	05	0.678**	01
0.739**	22	0.717**	18	0.738**	14	0.665**	10	0.780**	06	0.778**	02
0.620**	23	0.663**	19	0.711**	15	0.694**	11	0.826**	07	0.686**	03
0.665**	24	0.733**	20	0.698**	16	0.777**	12	0.722**	08	0.797**	04
0.582**	25										

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

يتبين من الجدول رقم (03) أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط بقيم عالية مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الدراسة.

✓ معامل ثبات وصدق أداة الدراسة: لحساب ثبات أداة الدراسة تم إيجاد معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة أما معامل الصدق فيتمثل في الجذر التربيعي له، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الحساسية الاستراتيجية	04	0.717	0.846
اختيار الأهداف الاستراتيجية	04	0.772	0.878
وضوح الرؤية	04	0.639	0.799
المسؤولية المشتركة	04	0.676	0.822
القدرات الجوهرية	04	0.702	0.837
الرقابة الاستراتيجية	20	0.903	0.950
إدارة الأزمات	05	0.627	0.791
الدرجة الكلية للاستبانة	25	0.912	0.954

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26.

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن نسبة الدرجة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ جاءت بقيمة مرتفعة تقدر بـ (0.912) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما

أن معامل الصدق العام قد كان بنسبة مرتفعة أيضا قدرت بـ (0.954) وهذا نتيجة أن معامل الثبات لكل أبعاد متغيرات الدراسة كان أكبر من (0.60)، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتصف بالثبات، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه.

1-3- اختبار الفرضيات: سيتم في هذا العنصر الإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشتها.
 ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد توافق لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الوادي بمستوى مقبول.

للإجابة عن هذه الفرضية سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية كل بعد كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): تحليل البيانات وفق متغير الرشاقة الاستراتيجية.

العبارات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
4 – 1	الحساسية الاستراتيجية	3.46	0.61	3	مرتفع
8 – 5	اختيار الأهداف الاستراتيجية	3.59	0.64	1	مرتفع
12 – 9	وضوح الرؤية	3.36	0.55	5	متوسط
16 – 13	المسؤولية المشتركة	3.37	0.64	4	متوسط
20 – 17	القدرات الجوهرية	3.47	0.62	2	مرتفع
20 – 1	الرشاقة الاستراتيجية	3.45	0.50	7	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على مخرجات برنامج SPSS V.26

الملاحظ من الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية قد تراوحت بين (3.36 – 3.59) على مقياس ليكرت الخماسي، حيث :
 - جاء في المرتبة الأولى بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.59) وانحراف معياري قدره (0.64)، وقد جاء هذا البعد بدرجة مرتفعة ما يدل على أن الجامعة محل الدراسة قد سطرت ووضعت نصب عينها هدف تحسين قدرتها على مواجهة ومجابهة الأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19 وإرشادها في اتخاذ القرارات كهدف أولي واستراتيجي؛
 - بينما حصل بعد القدرات الجوهرية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري قدره (0.62)، كما جاء هذا البعد أيضا بدرجة مرتفعة ما يدل على أن الجامعة محل الدراسة تتوفر لديها العنصر البشري المؤهل والكفؤ وذو الخبرة الطويلة والمهارات المتنوعة، حيث أن الجزء الأكبر من عينة الدراسة من حملة الدكتوراه ويصنفون على أنهم خبراء في مجالات تخصصاتهم المتنوعة؛

- أما المرتبة الثالثة فقد كانت لبعد الحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.46) وانحراف معياري قدره (0.61) وكان هذا البعد أيضا بدرجة موافقة مرتفعة ما يدل على امتلاك أصحاب المناصب العليا بالجامعة محل الدراسة الوعي والإدراك اللازمين لطبيعة التغيرات التي

تحدث في البيئة المحيطة والسعي إلى وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتجنب مختلف الأزمات؛

- أما بعد المسؤولية المشتركة فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري قدره (0.64)، وقد جاء هذا البعد بدرجة متوسطة ما يدل على أن إدارة الجامعة تسعى نحو تحقيق حالة من الترابط بين إدارتها العليا والعاملين في كافة المستويات التنظيمية خصوصا في أوقات الأزمات كالأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19، والعمل على توحيد منظومة العمل وذلك من خلال خلق قيادة ومسؤولية جماعية موحدة ومشاركة؛

- في حين أن بعد وضوح الرؤية قد احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وهو أدنى متوسط حسابي وانحراف معياري قدره (0.55)، وقد جاء هذا البعد أيضا بدرجة متوسطة ما يدل على أن الجامعة قد عملت على بناء طموح واتجاه مستقبلي لتخطي الأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19 اعتمادا على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها ومواردها الداخلية ومحاولة استشعار الظروف والمسببات الخارجية للأزمة الصحية؛

- المتوسط الكلي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.45) وانحراف معياري قدره (0.50)، وهو يشير إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول أبعاد الرقابة الاستراتيجية، كما يشير إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. يدل هذا على أن الرقابة الاستراتيجية تعتبر مدخلا عسريا وملائما تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تبنيه والعمل بموجب أبعاده المختلفة. ومنه يمكن القول أن نجاح الجامعة محل الدراسة في أن تكون رشيقة استراتيجيا، ساعدها في تجاوز الأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19 وتقديم الخدمات بصورة سريعة وزاد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات الحادثة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ومن خلال النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد إدراك للإطارات المسيرة بجامعة الوادي بمراحل إدارة الأزمات بمستوى مقبول.

للإجابة عن هذه الفرضية سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية البعد كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): تحليل البيانات وفق متغير إدارة الأزمات.

العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
25 – 21	إدارة الأزمات	3.57	0.52	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لإدارة الأزمات قد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.57) وبانحراف معياري قدره (0.52)، وهو ما يشير إلى واقع الإدراك المرتفع للإطارات المسيرة بالجامعة محل الدراسة بمراحل إدارة الأزمات، حيث تم اكتشاف إشارات الإنذار المبكر واستجابات الجامعة لمؤشر حدوث الأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19، بتكوين فرق عمل متنوعة الاختصاصات للقيام برصد وتحديد المؤشرات والأعراض التي تدل على احتمال وقوع أزمة صحية بالجامعة محل الدراسة.

وبعد حدوث الأزمة الصحية بالجامعة قامت باحتواء الأضرار التي نجمت عن هذه الأزمة بتنفيذ الخطط التي وضعت والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، وتفعيل العلاقات مع الجهات والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة لتقديم الدعم في احتواء الأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19، واستخدام التكنولوجيا الحديثة من خلال عملية التدريس عن بعد عبر المنصات الرقمية للجامعة وتطبيق عملية التباعد التي من شأنها الحد من انتشار الفيروس المسبب للأزمة الصحية. وبعد ركود الأزمة الصحية عملت الجامعة على استعادة نشاطها كما كان الوضع قبل الأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19 بمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير مع العمل على المحافظة على الإجراءات الوقائية من خلال التقسيم الجيد لساعات وأقسام الدراسة وكذا ساعات العمل للموظفين التي تضمن عملية التباعد بين الأشخاص.

كما أن الإدارة العليا للجامعة ومن خلال عملية التعلم من الأزمة الصحية لجائحة فيروس كوفيد-19 قد قامت بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة الصحية لاستخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها.

ومن خلال النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة.

✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بجامعة الوادي.

وتنقسم هذه الفرضية إلى 05 فرضيات فرعية، وقبل البدء في اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم إجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وعدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

- اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار كولموكوروف-سميرنوف للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وقد جاءت النتائج وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل Kolmogorov-Smirnov

المتغيرات	Z كولموكوروف سميرنوف	المعنوية Sig	الاستنتاج
الرقابة الاستراتيجية	0.072	0.200	توزيع طبيعي للبيانات
إدارة الأزمات	0.068	0.200	توزيع طبيعي للبيانات
المحور الكلي	0.062	0.200	توزيع طبيعي للبيانات

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي $Sig > 0.05$ ، حيث يظهر لنا أن كل من محور الرقابة الاستراتيجية ومحور إدارة الأزمات وكلا المحورين معا قد حققوا كلا من القيم 0.072 و 0.068 و 0.062 على التوالي عند مستوى معنوية $Sig = 0.200$ ، مما يدل أن بيانات كل المحاور تتبع التوزيع الطبيعي لأن $Sig > 0.05$ ، أي أن العينة متماثلة لمجتمع الدراسة الأصلي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

- اختبار الارتباط الخطي المتعدد (**Multi-collinearity**): للتحقق من مشكلة التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة تم إجراء الاختبار بواسطة معامل التضخم التباين VIF والتباين المسموح به $Tolerance$ ، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين VIF للقيمة (10) وأن تكون قيمة التباين المسموح به $Tolerance$ أكبر من (0.05)، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (08): اختبار التداخل الخطي للمتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم التباين VIF	التباين المسموح به $Tolerance$
الحساسية الاستراتيجية	1.712	0.584
اختيار الأهداف الاستراتيجية	2.518	0.397
وضوح الرؤية	2.670	0.375
المسؤولية المشتركة	2.314	0.432
القدرات الجوهرية	1.736	0.576

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة قد تراوحت بين (1.712) و (2.670) وهي أقل من (10) وكذلك قيم $Tolerance$ تراوحت بين (0.375) و (0.584) وهي أعلى من (0.05) وهذا يعني أن النموذج لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي، أي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

○ اختبار الفرضيات الفرعية: لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر (المتغير التابع) وتأثير (المتغير المستقل)، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الحساسية الاستراتيجية	إدارة الأزمات	2.264	0.378	0.445	0.198	4.395	19.312	0.000
اختيار الأهداف الاستراتيجية		1.876	0.472	0.579	0.335	6.267	39.270	0.000
وضوح الرؤية		2.058	0.451	0.477	0.227	4.787	22.919	0.000
المسؤولية المشتركة		1.904	0.496	0.604	0.365	6.694	44.812	0.000
القدرات الجوهرية		1.856	0.495	0.588	0.346	6.427	41.310	0.000

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (09) كان اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بجامعة الوادي"، حيث يتضح من نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.378)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.445)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) بقيمة (4.395) ومستوى دلالة (Sig = 0.000) مما يدل على أن للحساسية الاستراتيجية تأثير في إدارة الأزمات، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.198) مما يعني أن نسبة (19.8%) من التغيرات في مراحل إدارة الأزمات تعود للحساسية الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل خارج النموذج، وقد أظهر اختبار (F) الذي قيمته (19.312) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار الأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات بجامعة الوادي"، حيث يتضح من نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.472)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.579)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) بقيمة (6.267) ومستوى دلالة (Sig = 0.000) مما يدل على أن لاختيار الأهداف الاستراتيجية تأثير في إدارة الأزمات، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.335) مما يعني أن نسبة (33.5%) من

التغيرات في إدارة الأزمات تعود لاختيار الأهداف الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل خارج النموذج، و أظهر اختبار (F) الذي قيمته (39.270) بأن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية على مراحل إدارة الأزمات بجامعة الوادي"، حيث يتضح من نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.451)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.447)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) بقيمة (4.787) ومستوى دلالة ($Sig = 0.000$) مما يدل أن لوضوح الرؤية تأثير في إدارة الأزمات، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.227) مما يعني أن نسبة (22.7%) من التغيرات في إدارة الأزمات تعود لوضوح الرؤية، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل خارج النموذج، وقد أظهر اختبار (F) الذي قيمته (22.919) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة على مراحل إدارة الأزمات بجامعة الوادي"، حيث يتضح من نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.496)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.604)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) بقيمة (6.694) ومستوى دلالة ($Sig = 0.000$) مما يدل أن للمسؤولية المشتركة تأثير في إدارة الأزمات، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.365) مما يعني أن نسبة (36.5%) من التغيرات في إدارة الأزمات تعود للمسؤولية المشتركة، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج النموذج، وقد أظهر اختبار (F) الذي قيمته (44.812) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على مراحل إدارة الأزمات بجامعة الوادي"، حيث يتضح من نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.495)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.588)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) بقيمة (6.427) ومستوى دلالة (Sig) (0.000) مما يدل أن للقدرات الجوهرية تأثير في إدارة الأزمات، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.346) مما يعني أن نسبة (34.6%) من التغيرات في إدارة الأزمات تعود للقدرات الجوهرية، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج النموذج، وقد أظهر اختبار (F) الذي قيمته (41.310) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

○ اختبار الفرضية الرئيسية: لقد تم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بجامعة الوادي" بنفس الطريقة التي تم من خلالها اختبار الفرضيات الفرعية، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (10): نتائج الانحدار الخطي البسيط لمتغير الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	القيمة المحسوبة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الرقابة الاستراتيجية	إدارة الأزمات	1.184	0.692	0.663	0.439	7.817	61.103	0.000

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.26

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.692)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.663)، وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T) بقيمة (7.817) ومستوى دلالة (Sig) (0.000) مما يدل أن للرقابة الاستراتيجية تأثير في إدارة الأزمات، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.439) مما يعني أن نسبة (43.9%) من التغيرات في إدارة الأزمات تعود للرقابة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل خارج النموذج، وقد أظهر اختبار (F) الذي قيمته (61.103) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة

إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الخلاصة

لا شك أن موضوع إدارة الأزمات يعد من المواضيع الهامة والمؤثرة في الحياة على مستوى المنظمات والعاملين فيها نتيجة للتغيرات والتطورات المتلاحقة ومتسارعة الخطى في مختلف المجالات والأنشطة، وهو ما أجبر هذه المنظمات على أن تكون كيانات ديناميكية قادرة على مجابهة التغيرات الحاصلة من خلال اتخاذ الإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة لأداء مهامها وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال ممارسة الرقابة الاستراتيجية التي تعد من أهم وسائل إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المؤسسات لا سيما مؤسسات التعليم العالي إزاء هذه الأزمات على غرار الأزمة الصحية الأخيرة لجائحة فيروس كوفيد-19 والتي مكنتها من القدرة على البقاء والازدهار في ظل بيئة متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع التغيرات الطارئة واستمرارية نشاطها وتقديم خدماتها للمستفيدين وكذا تنفيذ تغيير عمليات التشغيل بكفاءة.

✓ نتائج الدراسة: تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

- هناك توافر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في جامعة الوادي بدرجة مرتفعة، وأن الآراء تتجه نحو الموافقة على أبعاد هذا المتغير، ما يدل أن الجامعة محل الدراسة تمارس الرقابة الاستراتيجية والتي قد لا تكون تحت نفس المسمى لكنها بنفس المفهوم؛

- هناك إدراك لدى الإطارات المسيرة بجامعة الوادي بمراحل إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، وما يدعم هذا هو أن الجزء الأكبر من عينة الدراسة من حملة الدكتوراه ويصنفون على أنهم خبراء في مجالات تخصصاتهم المتنوعة؛

- هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مقدرة بنسبة (66.3%) بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية الاستراتيجية في إدارة الأزمات، حيث تفسر الحساسية الاستراتيجية نسبة (19.8%) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار الأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات حيث يفسر اختيار الأهداف الاستراتيجية نسبة (33.5%) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية في إدارة الأزمات حيث يفسر وضوح الرؤية نسبة (22.7%) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية المشتركة في إدارة الأزمات حيث تفسر المسؤولية المشتركة نسبة (36.5%) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية في إدارة الأزمات حيث تفسر القدرات الجوهرية نسبة (34.6%) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات حيث تفسر الرقابة الاستراتيجية نسبة (43.9%) من التغير الحاصل في إدارة الأزمات، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى،
 - المتغيرات المؤثرة الإيجابية في تفسير المتغير التابع إدارة الأزمات بجامعة الشهيد حمه لخضر حسب اختبار T هي على الترتيب: المسؤولية المشتركة، القدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، وضوح الرؤية، الحساسية الاستراتيجية.
- ✓ التوصيات:
- يجب أن تولي الجامعة محل الدراسة اهتماما أكبر بأبعاد الرقابة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بكل من بعد وضوح الرؤية من خلال صياغة رؤية محددة وواضحة وموضوعية، أما بعد المسؤولية المشتركة فيكون من خلال اعتماد مبدأ التشاركية وجعل التركيز على النتائج النهائية للعمل بدلا من التركيز على نتائج العمل الفردي؛
 - ضرورة زرع ونشر ثقافة الرقابة الاستراتيجية على جميع المستويات في الجامعة وتعزيزها كونها من أهم الوسائل التي تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد بهدف الوصول إلى الهدر الصفري؛
 - تفعيل عمليات الحوار الاستراتيجي لزيادة مستوى الرقابة الاستراتيجية ومعرفة كيفية التعامل مع آثار الأزمات، من خلال الاستعانة بالخبراء والأطراف ذوي العلاقة والاختصاص سواء من داخل الجامعة أو من خارجها؛
 - نظرا للطبيعة المفاجئة لحدوث الأزمات، ولكي تكون الجامعة على استعداد لمواجهةها وجب عليها أن تهتم بتشكيل لجنة مختصة من ذوي الخبرة في البحث والتحليل والتقييم المستمر حول مقومات الجامعة الداخلية واستشعار التغيرات البيئية؛

- ضرورة امتلاك الإدارة العليا للجامعة المرونة الكافية لتعديل الاستراتيجيات والخطط بشكل عام للتأقلم والتكيف مع استمرارية الظروف البيئية المتغيرة؛
- وجب على إدارة الجامعة أن تقوم بدورات تدريبية لموظفيها لتنمية مهاراتهم في المرونة والسرعة وتبادل الخبرات فيما بينهم وكذا تنمية قدراتهم وقابليتهم على الرقابة الاستراتيجية بعمق لمواجهة الأزمات التي قد تحدث.

قائمة المصادر والمراجع:

- أحميمة خالد ومايدة محمد فيصل، (2021)، أثر تقلبات أسعار النفط العالمية في ظل جائحة كوفيد-19 على التنمية الاقتصادية في الجزائر -دراسة تحليلية خلال الفترة (2010 – 2020)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04 (02)، الوادي، الجزائر، 43 – 62.
- إيمان لعرايحي وفريدة بوعازي، (2020)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 (03)، جامعة ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 304 – 324.
- بوعلاقة عز الدين ومسرح بلال، (2021)، دور الاتصال الرسمي في تفعيل مراحل إدارة الأزمات الصحية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية المدية-، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 04 (01)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 267 – 286.
- توفيق بوراس وأسية بلخير، (2021)، إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: أزمي كوليرا وكورونا، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10 (03)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 34 – 49.
- الدليمي، عبد الرزاق محمد، (2012)، الإعلام وإدارة الأزمات، عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- رامي إبراهيم عبد العال نجم، (2019)، أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سهير شاكر صديق، (2021)، أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي -دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين وآسياسيل بمحافظة بغداد-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17 (53)، جامعة تكريت، العراق، 176 – 195.
- الطاهر خامرة وجيلالي بهاز، (2021)، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 05 (02)، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 298 – 307.
- محمود محمد الضابط، (2022)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -بالنظر إلى المنظمات غير الربحية-، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42 (02)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 27 – 42.

مدحت حمدي إسماعيل الجيار، (2020)، **الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية-**، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmima Khaled & Maida Mohamed Faissel, (2021), **The impact of fluctuations in global oil prices in light of the Covid-19 pandemic on economic development in Algeria, an analytical study during the period (2010-2020)**, Economics and Sustainable Development Review, Vol 04 (02), El-Oued University, El-Oued, Algeria, 43 – 62.
- Imane Laraidji & Farida Boughazi, (2020), **The strategic human resource management as an entrance to achieve strategic agility in the economic institution - case study in Skikda harbour company**, Strategy and Development Review, Vol 10 (03), Ibn Badis University, Mostaganem, Algeria, 304 – 324.
- Bouallaga Izzedine & Mecerhed Bilal, **The role of formal communication in activating the stages of health crisis management : A case study in the public hospital of Medea**, The Journal of AL-MAYADINE AL-IKTISSADIA, Vol 04 (01), University of Algeria 3, Algeria, 267 – 286.
- Toufik Bouras & Assia Belkhir, **Health Crisis Management in Algeria : cholera (2018) and Corona (2020) crises**, (2021), Algerian Review of Security and Development, Vol 10 (03), University of El Hadj Lakhdar, Batna, Algeria, 34 – 49.
- Al-Dulaimi, Abdel Razzaq Mohammed, (2012), **Media and Crisis Management**, Amman : Jordan, Dar Al-Masira for Publishing, Distribution and Printing.
- Rami Ibrahim Abdel-Aal Nedjm, (2019), **The Impact of Strategic Agility on Business Continuity Management in International Organizations Operating in the Gaza Strip**, Master of Business & Administration (unpublished), Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Suhaer Shakir Sideeq, (2021), **The Effect of Strategic Agility On the Organizational Innovation an applied Study On Telecom Companies Zain and Asiacell in Baghdad Governorate**, Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, Vol 17 (53), Tikrit University, Iraq, 176 – 195.
- Tahar Khamra & Djilali Bahaz, (2021), **The role of administrative leadership in crisis management in an organization**, Journal of Economic Additions, Vol 05 (02), University of Ghardaia, Ghardaia, Algeria, 298 – 307.
- Mahmoud Mohamed Al-Dabet, (2022), **The Role of Strategic Agility in Achieving Competitive Advantage - Applying to Non-Profit Organizations -**, The Arab Journal of Management, Vol 42 (02), Arab Administrative Development Organization, League of Arab States, 27-42.
- Medhat, Hamdi Ismail El-Djaïar, (2020), **Strategic Agility and Its Impact On Competitive advantages -Field study on Palestinian Pharmaceutical companies-**, Master of Leadership and Management (unpublished), The Faculties of Administration and Finance, Al – Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Ahammad et al, (2020), **Strategic Agility and human resource management**, Human Ressource Management Review by Elsevier Inc, Vol 30 (01), Uk, 01 - 09.
- Al-Khaldi Hassan Mohammed, (2019), **The Role of Administrators of Professional Football League Clubs in Sports Crisis Management**, Sport Science, Vol 12 (01), Bosnia-Herzegovina, 61 – 64.

- Esazadeh et al, (2020), **Designing a Model of Factors Influencing Strategic Agility in Small and Medium-Sized Sport Entreprises**, Archives of Pharmacy Practice, Sport Management, Vol 11 (01), Without country of publication, 103 - 109.
- Hamza Khraim & Tayseer Al Afaishat, (2021), **The Impact of Marketing Agility On Crisis Management Stages at Five and Four-Star Hotels in JORDAN**, Journal of Problems and Perspectives in Management, Vol 19 (04), Ukraine, 470 - 481.
- Kohen Jamal Eddine et al., (2020, Septembre), **Crise Sanitaire & Stratégies De Communication**, Disponible sur le lien suivant : <https://www.smar.ma/uploads/documents/CriseSanitaireStrateegiesdeCommunication.pdf>, consulté le : 02/02/2020, 19h :13.