

أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات: الأثر المعدل للثقة التنظيمية بالتطبيق على الشركة القابضة لمياه الشرب بالإسكندرية¹

أ.د. محمد وهبة محمد حسن

أستاذ إدارة الأعمال- كلية الإدارة والتكنولوجيا
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
جمهورية مصر العربية
m_wahaba2003@hotmail.com

اسلام جمال محمد حجازي

باحث دكتوراه
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
جمهورية مصر العربية
Ehegazy63@gmail.com

د.علياء حنفي جراد

مدرس ادارة الأعمال - كلية الأعمال -جامعة الاسكندرية
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
جمهورية مصر العربية
aliaa.hanafy@gmail.com

أ.د. محمد عبد السلام راغب

عميد برامج جامعة كارديف
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
جمهورية مصر العربية
raghebbmm@aast.edu

ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال بحث الأثر المعدل للثقة التنظيمية، بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة الإسكندرية و من خلال تحليل بيانات الإستبيان التي تم الحصول عليها من عدد 273 من العاملين بالمستويات الإدارية (عليا-وسطى) باستخدام برنامج SPSS26 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، ومن خلال هذا البرنامج، تم الحصول على تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة. وخلصت نتائج الدراسة إلى التالي:

- يتم تطبيق محاور المرونة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، وكان أعلى المحاور تطبيقاً المرونة الإنتاجية، يليها مرونة إدارة المعرفة والمعلومات، ويلها محور المرونة التسويقية.
- بالنسبة لتغير إدارة الأزمات جاء بدرجة مرتفعة، وكان أعلى المراحل تطبيقاً الإستعداد والوقاية ومرحلة إحتواء الأضرار، يليه مرحلة إستعادة النشاط، يليه مرحلة التعلم.
- بالنسبة للمتغير المعدل الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وكان أعلى الأبعاد تطبيقاً الثقة في المشرف، يليه الثقة في الإدارة العليا، ثم يليه الثقة في الزملاء.
- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات بمراحلها، كما وجد إن أكثر المحاور تأثيراً محور مرونة المعلومات والمعرفة، وأقلهم تأثيراً المرونة التسويقية.
- الثقة التنظيمية تعدل العلاقة أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات وكان أكثر الأبعاد تأثيراً الثقة التنظيمية أثر معدل هي الثقة في الإدارة العليا.

الكلمات الدالة

المرونة الإستراتيجية، إدارة الأزمات، الثقة التنظيمية

¹ تم تقديم البحث في 2024/9/23، وتم قبوله للنشر في 2024/12/7.

(1) المقدمة

تشهد منظمات الأعمال اليوم ضغوطات وتحديات متزايدة بسبب عدة عوامل من أهمها التغييرات المتسارعة والغير مستقرة في بيئة الأعمال، وتقدم المنتج وقصر دورة حياته، وطلبات العملاء المتزايدة في ظل المنافسة القوية في الأسواق. وقد زادت حدة هذه العوامل في ظل عوامة الإقتصاد وإزالة القيود في العديد من الصناعات، بالإضافة إلى التطورات السريعة في عصر التكنولوجيا والرقمنة (صمد وقاسم، 2022).

مما لاشك فيه إن تزايد هذه التحديات والضغوط أدى إلى ضرورة ظهور مفاهيم ومسميات تنظيمية قديمة مواكبة هذا العصر وكان من أهمها المرونة الإستراتيجية والتي حظيت بإهتمام واسع، وذلك لتغييرات وتعقيدات البيئة سواء كانت هذه التغييرات داخلية أم خارجية، مما أدى إلى إتجاه أغلب المنظمات نحو المرونة الإستراتيجية حتى تتمكن من الإستجابة إلى هذه التغييرات. حيث تحتاج هذه التغييرات إلى إتخاذ قرارات سريعة تمكنها من التفاعل مع تلك التغييرات، فإذا كانت المنظمة لديها مرونة، فإنها تعطى للإدارة المرونة الكاملة لتحقيق الأهداف المطلوبة. إذ تعتبر المرونة الإستراتيجية إحدى أدوات النجاح الإستراتيجي التي تعمل على ربط مكونات المنظمة بقدرتها ومواردها. حيث تمتاز بيئة العمل بالتغيير وعدم الإستقرار، لذا يجب على المنظمة عدم حصر نفسها في مكان ضيق بل إعطاء مساحة للأفكار الجديدة والتغييرات والتطورات التكنولوجية، وأيضا إن تعطى للموظف وللعمليات الداخلية المرونة الكاملة (أبوصايمة والمدهون، 2021).

وفي ظل إتساع بيئة عدم التأكّد لتشمل معظم المؤسسات والمنظمات الخاصة منها الحكومية وشبه الحكومية ومع الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الأزمات التي تتوالى على العالم بشكل عام وتنوعها، وإنها لا تتيح للمنظمات أدنى فرصة للإدارة التقليدية، مما أدى إلى إتجاه أنظار الباحثين لمفهوم إدارة الأزمات وما يمكن إن يقدمه من حلول لمنح المنظمة الحد الأدنى من وضوح الرؤيا وضمان التعامل مع الأزمات المستمرة والمتوالية (الحسن والنجار، 2022).

كما إن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية دون الإعتماد على دعم الثقة التنظيمية لديها وإيجاد مناخ عمل مناسب وذلك لرفع وتطوير أداء المؤسسات. كما أصبحت الثقة التنظيمية اليوم محور إهتمام الأكاديمين والمنظمات لما لها من دور فعال في إكساب المنظمة ميزة تنافسية وإستمرارية، وجعل الأفراد قادرين على مواجهة المخاطر المحتملة وتحمل المسؤولية بأكمل وجه و الإفصاح عن معلومات للأخرين بإرادتهم الحرة. حيث تعتبر الثقة في علاقات العمل واحدة من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية لإنها عامل هام لتحقيق نجاح المنظمة من خلال تهيئة الظروف الملائمة لذلك (زريقات والعوامل، 2023).

لذا تهدف الدراسة المقترحة إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال بحث الأثر الوسيط للثقة التنظيمية، بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب. من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على واقع المرونة الإستراتيجية في المنظمة محل الدراسة.

- التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات.

- التعرف على الأثر المعدل للثقة التنظيمية على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

(1-1) مشكلة الدراسة

تعانى معظم منظمات الأعمال اليوم في جميع البلدان من التقلبات السياسية والإقتصادية والسوقية والتي بدورها تزيد من المخاطر المرتقبة والمفاجأة وعدم الحصول على معلومات محددة، وتخدم المنظمة في تحقيق أهدافها وهذا يزيد الضرورة إلى إن تكون ذات مرونة إستراتيجية بدرجة عالية و تمكنها من القدرة على الإستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتكيف مع البيئة الخارجية وفق خارطة طريق واضحة، والذي بدوره يساهم في إستمرارية وبقاء المنظمة، ويضمن لها قوتها التنافسية في السوق عبر إنتهاج إستراتيجيات مرنة قادرة على إحراز أهداف المنظمة (أبو صايمة والمدهون، 2021). وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر المرونة الإستراتيجية على كيفية إدارة الأزمات في الشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة الإسكندرية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو واقع المرونة الإستراتيجية في المنظمة محل الدراسة؟

- ما هو أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات؟

- ما هو الأثر المعدل للثقة التنظيمية على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات؟

(2-1) أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

سوف تكون هذه الدراسة إضافة للدراسات العربية التي تعمل على محاولة فهم أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات، حيث وجد الباحث ندرة الدراسات العربية التي تناولت أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات على حد علم الباحث حيث وجدت دراسة واحدة فقط (أبوليلي وآخرون، 2018).

- الأهمية العملية

- زيادة الوعي بأهمية المرونة الإستراتيجية، ودراسة البرامج والسياسات لتحقيق هذه المرونة.

- الدور الهام الذي تقوم به الشركة محل الدراسة من أجل ترسيخ الثقة التنظيمية على جميع مستوياتها.

- سوف تساعد الدراسة الممارسين في المجال من خلال إمدادهم بتوصيات وأليات من أجل دعم المرونة الإستراتيجية للمنظمة والوقوف على أهم المشاكل وحلها. تطوير بيئة ونظم العمل، وهو الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمات.

(3-1) أهداف الدراسة

بناء على ماسبق فإن الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على كيفية إدارة الأزمات بالشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة الإسكندرية، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على واقع المرونة الإستراتيجية في المنظمة محل الدراسة.
- التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات.
- التعرف على الأثر المعدل للثقة التنظيمية على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

(2) الإطار النظري وفروض الدراسة

(1-2) المرونة الإستراتيجية

تعد المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين و التي حظيت باهتمام كبير من المنظمات، وتلعب المرونة الإستراتيجية دورا رئيسا في عملية التخطيط الإستراتيجي، كما تكسب المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل الخطط لإستهداف الأسواق التي توفر فرصة لإكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من الإستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب، إذ أن دور المرونة الإستراتيجية في المنظمات يسمح بمواجهة المنافسة في بيئة عنيفة تتخللها العديد من الفرص ولتحديات، فبدون مرونة الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية يصعب على المنظمات إيجاد فرص النجاح والبقاء، هذا بالنسبة للمنظمات بصفة عامة، أما بالنسبة للمنظمات الخدمات تمثل المرونة الإستراتيجية نقطة جوهرية لخلق خدمات متميزة غير قابلة للمحاكاة والتقليد (الحربى واليسارى، 2023).

إن المرونة بالمعنى العام تشير إلى قدرة المؤسسة على التأقلم والإستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة، اما المعنى الفكرى والفلسفى للمرونة الإستراتيجية فيتعدى مفهوم التأقلم والإستجابة بل إنها مورد إستراتيجي يتيح للمؤسسة بناء إستراتيجيات تضمن لها النجاح و التفوق المستمر ليس من خلال القدرة على التأقلم والإستجابة بل من خلال فاعلية و تأثير المؤسسة في محيط أعمالها، و هذا يتحقق بإتباع المؤسسة إستراتيجيات إستباقية وفق مواردها (الخالدي و الزبيدي، 2018).

وتعرف المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى من خلال إستخدام مواردها وإمكانيتها المتوفرة لإستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بأقل التكاليف للعلاقات بين كافة عناصرها الداخلية، إذ أن تركيب المنظمة المرن يسرع عملية التغير التنظيمي فيها، ويمكن إعتبارها بأنها القدرة على الإستجابة لحاجات و رغبات العملاء في ظل بيئة ديناميكية ذات مستوى تنافسى عالى .

ويعرف الياسرى والحميرى (2019) المرونة الإستراتيجية بأنها تحديد إمكانات المنظمة لإعادة ترتيب وضعها في السوق، و تغيير خطط اللعبة أو إلغاء إستراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضى.

ويعرفها رشيد و حميد (2019) بأنها قدرة المنظمة على الإستجابة أو المبادرة أو إعادة التمركز أو التكيف لظروف الأسواق المضطربة من خلال مواردها و قابليتها و الحفاظ على ميزتها التنافسية، و يضيف هؤلاء الباحثين إن إدارة المرونة الإستراتيجية للمنظمة تشمل خلق وإدامة و فهم المسارات المختلفة لمستقبل المنظمة .

وتعد المرونة الإستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية في الفكر الادارى الحديث، الذى يهتم بدراسة العلاقة بين المؤسسات بيئة العمل المحيطة، و قد أشارت العديد من الدراسات إلى أن cedes هو من قام بإستخدام مفهوم

المرونة الإستراتيجية في خمسينيات القرن الماضي، إلا أن هذا المفهوم مازال غامضاً من حيث التصميم و المفهوم والقياس على الرغم من أهمية التنافسية و يعود السبب في غموض هذا المصطلح إلى إستخدامه كمرادف لمصطلح المرونة و تكرار تصنيفها و إعتبارها أحد أنواع المرونة .

ويعرفها الخالدي والزبيدي (2018) بأنها قدرة المؤسسة على تعديل إستراتيجيتها في ضوء ما يحدث من ظروف و تغيرات بيئية غير متوقعة، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ويعرفها(2018) clausen et al. بأنها مدى إمتلاك المؤسسة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف التسويقية، الإنتاجية، البشرية، المعلوماتية و غيرها، والتي تمكنها من تفعيل دور الرقابة على البيئة الداخلية والخارجية، فتكسبها سرعة الإستجابة للتغيرات والتكيف معها و بالتالي إكتساب و الحفاظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال التي تتخللها العديد من الفرص و التهديدات .

(2-2) أبعاد المرونة الإستراتيجية

المرونة الإنتاجية: وتعنى قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، و هى مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات جديدة و تتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الإنتقال من منتج إلى آخر، أو من مستوى إنتاج لآخر و قياس المرونة بمقدار الوقت الذي يستغرقه هذه العملية و يتحقق هدف المرونة في الأتي (البغدادي و الجبوري، 2015).

- منتجات وخدمات جديدة / مرونة منتجات.
- مدى أوسع أو تنوع واسع من المنتجات و الخدمات / مرونة مزيج.
- كميات أو أحجام مختلفة من المنتجات / مرونة حجم، و تعبر عن قدرة في تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقصان للتعامل مع التقلبات الكبيرة في مستوى الطلب.

ومن الضروري تصميم لأحد العمليات الإنتاجية التي يتم إستحداثها أو إعادة تصميم إحدى العمليات المقدمة للخدمة الموجودة بالفعل وذلك من أجل تحقيق الإبتكار الذي يؤدي إلى تحسينات جوهرية و غير مسبوقه، و يجب التأكيد على ضرورة إتخاذ كل الإجراءات اللازمة و التي تضمن بقاء التصميم الجديد للعملية الإنتاجية للخدمة وإستمراره على وفق مستويات الأداء الجديدة و المطلوب الحفاظ على تحقيقها، كما إن مرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات الإنتاجية من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في البيئة يكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، كون التقنيات المختلفة تفرض على المنظمات طلبات مختلفة لذا يجب أن يقابله إستعمال العملية الملائمة (حمادى و على، 2018).

المرونة التسويقية: هى القدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت إستجابة للمتغيرات البيئية، و هى قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في بيئة

ديناميكية، حيث إن ما يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة يمثل المرونة التسويقية. حيث تكون الإستجابة كبيرة عندما (البغدادى والجبورى، 2015)

- عندما يكون للزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة حاجات مختلفة جدا لا تلبىها التعديلات البسيطة .

- عندما تتطلب أنظمة الجودة تكييف المنتجات .

- عندما تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للزبائن وأساليبها .

وتشير المرونة التسويقية إلى قدرة نظام التصنيع للإستجابة أو التأثير على التغيرات في السوق، وهي يعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها على وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة تمثل المرونة التسويقية للإستجابة الكبيرة عندما تختلف حاجات الزبائن في الأسواق المختلفة حيث لا تلبىها التعديلات البسيطة المتطلبات المتعلقة بتكيف المنتجات لمعايير الجودة، وفي حالة إختلاف طرق إمداد المنتجات النهائية للزبائن، وهذا يتطلب سرعة التكيف و الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن وعمليات تتعلق بصيانة المنتجات وخدمات ما بعد البيع و يؤكد، كما أن إستراتيجية السوق توضح المقدرات التنافسية للمنظمات لتبقى في السوق من خلال أهدافها، فلا بد من البحث و تحليل السوق، تجزئة الزبائن إلى مجموعات ذات مغزى، وإختيار جزء أو أكثر الذى يتناسب مع النشاطات التسويقية، وجعل هذه المجموعة من الأهداف من خلال منتج بشكل ملائم للزبون، وهذا ما يبين الأهمية التحليلية للجوانب الإستراتيجية المتعلقة بدراسة السوق والسلوك التنافسى والتكيف مع التغيرات السوقية (حمادى و على، 2018).

مرونة المعلومات والمعرفة: هى قدرة المؤسسة للحصول على المعلومات المطلوبة من نظم المعلومات، والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى: مرونة الإبلاغ والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على الإستطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة والمرونة التحليلية والتي تعنى قدرة المؤسسة على إستخلاص و إستخدام البيانات القديمة من أرشيفها و تحليلها لتساعد في عملية دعم القرار فيها.

مرونة رأس المال البشرى: يمثل رأس المال البشرى الأفراد العاملين في المنظمة أهم مصدر لكل القابليات و لكل نجاح، فإن خبرة العاملين وتدريبهم يمثل ضرورة للإبداع، فالعاملون أكثر الأصول أهمية، لكونهم يعرضون لإلتزامهم في بيئة العمل وإمكانية تطوير مواهبهم لتقديم المنفعة للمنظمة، ويعد العاملون مصدر في توليد الميزة التنافسية وتوفر المنظمة مناخ من ثقافة الثقة المتبادلة و إحترام رغبات الأفراد وهذا المناخ يشجع على الإتصال المفتوح بين العاملين، وتعمل المنظمات بصورة مستمرة على بناء نوع من روح الفريق الذى يقود إلى الفوز، وجعل الامر أكثر سهولة على العاملين ليشاركوا في تقديم الافكار والتشارك بالمعرفة، فكل عامل يتوقع منه الإشتراك في إتجاه إستراتيجى واحد بحماس ومعنوية عالية لإنجاز مجموعة من أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية (البغدادى والجبورى، 2015).

وتعد الأصول البشرية المتفوقة والنادرة من أرقى مصادر الميزة التنافسية للمنظمات فمن الممكن أن تمتلك المنظمات كل ما يمكنها من أصول مادية و تكنولوجية إلا إن الخاصية البشرية تبقى من أثنى الموارد، و هذا ما

يحتم على إدارة المنظمات ضرورة إنتاج الأدوات والأساليب الإدارية بالحفاظ على تلك الموارد الفريدة واستبقائها (حمادى و على، 2018).

(3-2) إدارة الأزمات

إن تراكم المعرفة المرتبطة بتطور مفهوم إدارة الأزمات ليس فقط إنبثاق عن الدراسات الأكاديمية الحديثة أو ممارسات وتجارب المنظمات في مجال إدارة الأزمات بل إنه تم الاستفادة من خبرات وتجارب الحضارات الإنسانية السابقة. لقد وضعت جميع الحضارات الأسس المنهجية في إدارة الأزمات المختلفة التي واجهتها، فعندما ننظر إلى الوراثة، كانت الأزمات جزءاً من المشهد الشخصى والمحلى والدولى منذ العصور السابقة، من العالم القديم إلى القرن الحادى والعشرون (Bundy et al, 2017).

إدارة الأزمات هى مفهوم يستخدم على نطاق واسع من قبل المديرين الذين يحتاجون إلى توجيه في الأزمات، فبالرغم من الأحداث المتزايدة للأزمات وتقلص الفاصل الزمنى بين الأحداث، إلا أن هناك أملاً ملموساً للباحثين والإدارات لمعرفة أفضل طريقة لمواجهة الأزمات، من خلال التنبؤ بكيفية حدوثها و متى وأين تحدث مسبقاً (Nordeman & humanson, 2017).

إن إدارة الأزمات الحديثة عملية معقدة و متعددة التخصصات تتطلب مشاركة العديد من الجهات الفاعلة، وتتطلب إدارة الأزمات تخطيطاً مثالياً وتنسيقاً فعالاً من خلال التخطيط والتنفيذ الدقيقين، ولا يمكن للمنظمة فقط تقليل تأثير الأزمات ولكن من المتوقع إنه من خلال تطوير أفضل الممارسات يمكن أن يعزز الإنضباط العام لإدارة الأزمات من خلال نقل المعرفة المكتسبة (Liou, 2015).

ترتبط إدارة الأزمات إرتباطاً وثيقاً بتنفيذ إستراتيجية ضمان وصول المنظمة إلى أهدافها و تؤثر على تحقيق أهداف جودة الخطط المتبناة. إدارة الأزمات هى عملية تحديد و قياس المخاطر وتشكيل إستراتيجيات لإدارتها من خلال المصادر المتاحة (Bundy et al., 2017) من ضمن الإستراتيجية التي يمكن إستخدامها هى التنبؤ بالأزمات و تحديد ماهيتها، و تجنب الأزمات، وتقليل الأثار السلبية لها و قبول بعض أو كل عواقب بعض الأزمات والتي تهدف إلى الوصول إلى الخطط و الأهداف الموضوعية في المنظمة حتى في ظل وجود الأزمات .

بشكل عام، فإن مبدأ إدارة الأزمات قائم على إمكانية المنظمة التعامل مع الأحداث المفاجئة و غير المتوقعة التي تزعم الموظفين و المنظمة و كذلك العملاء الخارجيين أى إنها عملية التعامل مع التغييرات غير المتوقعة و المفاجئة في ثقافة المنظمة ويؤكد (William et al., 2017) إن هناك حاجة ملحة لإدارة الأزمات بسبب إنها تعد الأفراد لمواجهة التطورات غير المتوقعة و الظروف المعاكسة في المنظمة بشجاعة و تصميم، كما إنها تساعد على التكيف جيداً مع التغييرات المفاجئة في المنظمة و تمكثهم من فهم و تحليل اسباب الأزمات و التعامل معها بأفضل طريقة ممكنة.

أما (Reuter et al. (2018) فقد أشار إلى إنه تساعد إدارة الأزمات القادة على إبتكار إستراتيجيات للخروج من ظروف غير مؤكدة و أيضا إتخاذ قرار بشأن مسار العمل المستقبلى، كما تساعد إدارة الأزمات القادة على الشعور بالعلامات المبكرة للأزمة و تحذير الموظفين من عواقبها و إتخاذ الإحتياطات اللازمة لنفسها .

هنا تكمن أهمية قدرة القائد ومهارته في إدارة الأزمات والانتقال من الوضع الحالي المبني على الوضع الخطى والمنطقي إلى الوضع والمجتمع المبني على الإبداع. يتخذ قادة المنظمات الكبيرة قرارات حاسمة بشكل دائم ويتوقعون نتائج جيدة في تحقيق الهدف الذي يفكرون فيه، وبشكل دائم تتخذ القرارات لإصدار امر أو لحل مشكلة لإدارة الأزمة أو للتعامل مع العديد من النتائج غير الناجحة (Christensen et al., 2016) والأهم من ذلك هو إتخاذ القرار الصائب الجيد مرتبط بالقيادة و بناء عليه، ينصح بشدة بالتركيز على فاعلية الإدارة و القيادة أكثر من أجل التعامل أو حل أى مشكلة أو أى أزمة.

أما (alkandari & allozi (2017) فقد أكدوا إنه في حين إن الأزمات قد تأتي في كثير من الأحيان خطوة بخطوة من خلال إعطاء إشارات تحذيرية سابقة، فقد تحدث الأزمات أيضا بشكل مفاجئ و بالتالى يمكن تقسيم الأزمات إلى فئتين و هما الأزمة المفاجئة و الأزمة المستمرة، و يمكن لكلا النوعين من الأزمات أن يضيف نوع من عدم التوازن في المواقف التي تؤثر سلباً على الموظفين والقادة والمستثمرين والمستهلكين والموردين، بالإضافة إلى التأثير على المنظمة و نتائجها دون سابق إنذار لقادة المنظمة وحسب ما أشار (coombs & laufer,2018) قد تنشأ الأزمات أحيانا من أوجه القصور الداخلية في المنظمة، بمعنى آخر، قد تنشأ حالات مثل جمود الهيكل التنظيمي و أوجة القصور في الإتصال و عجز المديرين كعوامل أزمة. اما السبب الثانى المهم لمواجهة أزمة القيادة هو أوجة القصور و المشاكل داخل أساليب القيادة نفسها مثل ضعف الثقة أو العلاقة بين القادة و الأفراد ضعف أسس التواصل أو المحاباة و التحيز لأفراد دون غيرهم.

إشارة إلى ما أورده (Utdewilligen and waller (2018) فقد أجرى العديد من الباحثين الأكاديميين السابقين أبحاثا في مجال القيادة، حيث تميز مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة و نجاح المنظمة من خلال تقديم أداء و إنتاج نتائج و كفاءة منطوية، وحاول العديد من الباحثين والأكاديميين تقديم التصنيف الصحيح ووصف وظائفهم ومسؤولياتهم الأساسية من خلال الإعتماد على مجموعة متنوعة من المدركات والنظريات لسلوك المنظمة وترجمتها إلى الوظائف والأنشطة الرائدة الحقيقية.

ويرى الباحث بعد إستعراض تعريفات إدارة الأزمات إنها حالة غير إعتيادية وغير مألوفة تواجه بعض المنظمات حيث تنخفض قدرة تلك المنظمات على التحكم و السيطرة، مما تؤدي إلى إنخفاض حركة العمل أو توقفها، مما يؤثر سلبيا على تحقيق أهداف تلك المنظمات، و ذلك يترتب عليها المحافظة على مستوى مقبول من الإستعداد بإستخدام المعرفة و التخطيط بهدف الحد من أثار الأزمات.

(1-3-2) أبعاد إدارة الأزمات

- الإنذار المبكر

تشير عملية إكتشاف إشارات الإنذار إلى ما قبل بداية الأزمة، و تتمثل هذه العملية بقدرة المنظمة للإستجابة لأى مؤشرات قد تنبئ بحدوث الأزمة، فتقوم المنظمة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تدل على احتمال وقوع الأزمة، ومن هنا تبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات، وهى إنشاء فريق يقوم بالتخطيط والإستشراف الدقيق للمستقبل، من خلال إستخدام أدواته كالمسئرين وهايات و المحاكاة و غيرها من الأدوات (ابو مازن، 2016).

ويشكل تحديد إشارات الإنذار في الوقت المناسب التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات، حيث يوصى معظم الباحثين في إدارة الأزمات بأنه يجب على المنظمات أن تطبق معايير الكشف المبكر عن إشارات الإنذار. هناك فرق بين نوعين من الإشارات: الإشارات القوية والضعيفة، فمن السهل تحديد الإشارات القوية، لأنها تقع ضمن ما يعرفه علماء المستقبل على أنه إشارات الإتجاه (على سبيل المثال، إنخفاض في معدل الدوران على مدار عدد من السنوات، كما هو موضح في أرقام المبيعات في التقارير السنوية) و من الأسهل تحديد الإشارات الضعيفة أما لأنها لا تقع ضمن إتجاه أو تشكل بحد ذاتها نقطة البداية لإتجاه جديد، و يمكن الكشف عن الإشارة بطرق مختلفة، فمعظم الأدوات المستخدمة هي عبارة عن نظم جمع و تحليل المعلومات Frandsen & Johansen (2020).

قبل وقوع الأزمة الحقيقية بوقت طويل، يتاح للمنظمات الفرصة لمنعها من خلال إتخاذ إجراءات جادة ضد بعض إشارات الإنذار المبكر، على الرغم من ذلك فإن بعض المنظمات قد لا تتمكن من منع وقوع الأزمات، ويتمثل النشاط الأساسي لفريق إدارة الأزمات داخل المنظمة أثناء مرحلة الكشف في تحديد و فصل الإشارات التي تحذر من إقتراب نشوء الأزمة من الإشارات العادية في عملية روتينية يومية للمنظمة، ولهذا تحتاج المنظمة إلى تطوير فريق إستكشاف يتكون من أجهزة الكشف الفنية و البشرية، وقد تتكون أجهزة الكشف الفنية من الآلات أو أجهزة يمكنها مراقبة الأنشطة للكشف عن أى إختلاف تم العثور عليه في التشغيل العادي للمنظمة، وقد يتم تعيين أجهزة الكشف البشرية الخارجية أو الداخلية رصد ومراقبة البيانات و المعلومات و ارسالها إلى أقسام إتخاذ القرار في المنظمة فمن المهم أيضا التحقق من موثوقية وصلاحية كلا الكاشفين بإستمرار وإنتظام و في بعض الأحيان لا يتم تفسير الإشارات بشكل صحيح بسبب الإشارات بدقة وإبلاغ متخذى القرار والإدارة العليا في الوقت المناسب باى إختلاف في الأنشطة التشغيلية العادية للمنظمة (Jabeen, 2018).

- الإستعداد والوقاية

على الرغم من إن كل أزمة هي أزمة جديدة في طبيعتها، الا أنه يجب على المنظمات جمع المعلومات اللازمة بإستمرار للوقاية من الأزمات، حيث تستند هذه العملية إلى الخبرة وإستخلاص العبر والنتائج للإدارة السابقة لحالات الأزمات من أجل الحصول على نظرة عامة أفضل على الأزمات و معرفة أفضل السبل لمنع الأزمة التالية. يجب أن تكون عملية التخطيط السابق للأزمة جزءا مهما من الإدارة في كل منظمة. ففي مرحلة ما قبل الأزمة، يكون العمل كالمعتاد حتى لحظة حرجة تؤدي إلى حدوث الخطر، ومتى ما وقع هذا الخطر يؤدي إلى بدء الأزمة، وبذلك ستؤثر إجراءات هذه المرحلة تأثيرا كبيرا على ما سيحدث في مرحلة الأزمة الأخرى وما بعد الأزمات (Nordeman & Humanson, 2017).

يمكن وصف هذه المرحلة على إنها وسيلة لإعداد المنظمة بشكل إستباقي لمواجهة أسوأ الحالات المحتملة، وهذا يتطلب من المنظمات وضع إستراتيجيات يمكن أن تقلل من الأثار السلبية على عملياتها على المدى الطويل والقصير (Alkharabsheh, 2021).

يجب أن تقوم عملية الإستعداد و الوقاية الفاعلة للأزمة على المبادئ التالية (Huang & Nivolianitou, 2019) قيام المنظمة بالنظر في حالات الأزمة المحتملة التي يمكن أن تحدث أو تؤثر عليها، ويجب على المنظمة تقييم كل حالة من حالات الأزمات المحددة .

- رؤية و فهم و نظرة عامة على النظم التقنية و بناء البنية التحتية المتعلقة بإحتمال حدوث الأزمة

- الادوار و المسؤوليات المحددة بوضوح لفريق إدارة الأزمات

- الدعم اللوجيستي المخطط له سلفا و دعم الموارد حسب ما تقتضيه الحاجة حالات الأزمات التي تم تقييمها سابقا

- إحتواء الأضرار

إن عدم الإستعداد للأزمات قد يؤدي إلى وجود مشاعر سلبية داخل المنظمات ومن ناحية أخرى يمكن إن تسهم في الشعور بالذنب لدى الأشخاص متخذى القرار المسؤولين عن الأخطاء التي حدثت والأكثر من ذلك، إن حالات الأزمات يمكن أن تغرس الإحساس باليأس لدى الموظفين خلال أوقات الأزمات، لإنهم في بعض الأحيان لا يستطيعون توفير إستجابة كافية وإدارة الأزمات بشكل صحيح كذلك يجب على المنظمات بناء النظم التنظيمية التي من شأنها ضمان التأهب للأزمات بشكل أفضل و تمكين الشركات من تقييم الأضرار المحتملة بشكل كاف وتحديد الإجراءات المضادة اللازمة لمنع تصاعد الأزمات فإن إدارة الأزمات تكون غير فعالة إذا كان الإنضباط يعتبر سلبياً و غير منتج من حيث خلق القيمة و إهدار الوقت (Labaš, et al., 2018).

- إستعادة النشاط

يجب على المنظمات أن تأخذ في الإعتبار تأثير الأزمة المحتملة على مالكي المنظمات و إدارتها و يجب أن يكون لديها إعتبرات خطة أو إستراتيجية مختلفة لكيفية التعامل مع مثل هذا السيناريو، فعند حدوث أزمة ناشئة من المهم أن يقوم الموظفين بإبلاغ مدراءهم حول التأثير على العلاقة الحالية بين الطرفين فبدون معرفة أو فهم مناسب للأزمة، قد تعاني هذه العلاقة من مشاكل وستلحق المنظمة بالمزيد من الضرر ومن ناحية أخرى، يجب أن يكون الموظفين واثقين أيضا من التعافي من الأزمات حتى لا تتأثر عملياتهم اليومية ويمكن للمنظمات أن تقوم بإستخدام وسائل الإعلام للتخفيف من أى أزمة محتملة، حيث تستطيع وسائل الإعلام الوصول إلى مجموعة واسعة ضمن البيئة المحيطة، وبالتالي يجب إستخدامها بشكل صحيح (Holmgren, 2015).

- التعلم

تعتبر كل أزمة مصدر للتعلم، فبعد حدوث الأزمة لا يمكن للمنظمة أن تكون غير نشطة و أن تنتظر حدوث أزمة أخرى و ذلك كون المنظمة ستواجه فترة طويلة من إستعادة المصدقية، فيجب أن تكون المنظمة جاهزة للأزمات المحتملة في المستقبل، ويجب أن تقوم بتقييم إجراءات و نتائج إدارة الأزمات سوف يساعد تقييمهم على تحسين إستعداد القادة للأزمة. حيث أن الهدف الرئيسى للمراجعة بعد الأزمة هو تحديد الدروس المستفادة من حدوث الأزمة، ودمج هذا التعلم في العمليات اليومية للمنظمة و ممارستها في إدارة الأزمات (Mikusova & Horvathova, 2019).

(4-2) الثقة التنظيمية

أهتم الكثير من علماء الاجتماع والنفوس والإدارة بمفهوم الثقة التنظيمية لأهميته في تحفيز العاملين للإبداع في عملهم (حامد، 2021). وبما أن إدارة المنظمات أصبحت تهتم بالأونة الأخيرة برأس المال البشرى وإتجاهاتهم وميولهم، مما له أثر إيجابي على إنجاز الأعمال والأداء المرتفع لدرجة أن يصبح الأفراد لديهم الرغبة في التضحية بأهدافهم الشخصية من أجل أهداف المنظمة. فإن توافر مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة يساعد في تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة (مصطفى، 2023).

عرفت الثقة التنظيمية في أواخر التسعينات بأنها: "تكوين الفرد سلوك أو نوايا وتوقعات إيجابية تبني عليها حالة الفرد النفسية لقبوله أوامر الطرف الأخر (زريقات والعواملة، 2023).

كما عرفها محمد (2021) "على أنها علاقة بين طرفين حيث يثق الطرف الأول بأن الطرف الثاني سوف يفي بوعوده وهذا بالرجوع للمعلومات المشتركة بين كافة الأطراف، بجانب تفويض مجموعة من المسؤوليات والمهام للأفراد الذي يتوقع منها إنجازها بشكل إيجابي."

وتعرف أيضا بأنها "مشاعر وتوقعات الأفراد الإيجابية حول ممارسات وسياسات إدارة المنظمة، بما فيها الإلتزام بأخلاقيات العمل والمبادئ والقيم مما ينعكس على الأفراد بإيمانهم بسلامة سياسات وقرارات المنظمة، فيصبح هناك رغبة للإستجابة للأوامر وأداء المهام الخاصة بهم بفاعلية وجودة" (عبد الغالى وعبد الرحمن، 2019).

كما عرفها زريقات والعواملة (2023) على أنها مشاعر وتوقعات جيدة وإيجابية يكنها الأفراد العاملين لغيرهم (الإدارة العليا، المشرفين، زملاء العمل) مما ينتج عنه حالة نفسية جيدة ومناخ تنظيمي جيد."

أتفقت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية على أن أبعاد الثقة التنظيمية 3 أبعاد مقسمين كالتالى:

- الثقة بالإدارة العليا

الثقة هي الأساس الجوهرى الذى يجب أن تتميز به المنظمات في تحقيق أهدافها بجودة أكبر، فمن المهم أن تركز المنظمة على ثقة الأفراد العاملين بالإدارة العليا، مما ينعكس عليهم بالحماس والرغبة بتنفيذ الأوامر الموجهة لهم، وأيضا هذا يعكس ثقة الإدارة العليا بهم والمحافظة على حقوقهم، وعدم إستغلالهم، كما أنها تدل على مدى إيمان الفرد وقناعته بما تتبناه المنظمة التى يعمل بها من قيم ومبادئ وأن الإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف نزيهة وعادلة (عبد، 2022).

كما أشار زريقات والعواملة (2023) إلى أن الثقة بالإدارة العليا من أهم العلاقات التنظيمية التى يجب توافرها في المؤسسات، فبناءً عليها يشعر الأفراد بالولاء والإلتزام للمنظمة التى يعملون بها مما يؤدي إلى زيادة إلتزامهم بتنفيذ الأوامر وتفانيهم بالعمل مما ينعكس على إنتاجية وأداء المنظمات.

- الثقة بالمشرفين

تنتج عادة من خلال العلاقات الإنسانية المتبادلة، فيبني الأفراد العاملين تخیلات حول العدالة التي بدورها تولد الثقة بمشرفهم، وعادة ما تكون متعلقة بمدى نزاهة ومصداقية المشرفين، وقدرتهم لأداء عملهم بشكل جيد، وهذا يعتبر المنهج الأفضل لإعطاء الأفراد المعلومات والأوامر (يحا وبحلاط، 2020).

كما أشار مصطفى (2023) بأنها تتجزأ إلى:

○ القيم والمبادئ التي يتصف بها: شعور الفرد بأن للمشرف مبادئ وقيم يلتزم بها، وهذا يعتبر أمر غاية في الأهمية لكي يثق المرؤوسين به، مما يشعرهم بأن المشرفين أكفأ من غيرهم ويعزز ولاء وإتناء العاملين للمنظمة.

○ تحقيق الذات والإبتكار: يحتاج الفرد إلى الشعور بقيمته الذاتية من خلال تفويض المشرف ببعض الصلاحيات والمهام إليه إعترافاً بأنه جزء من خطة العمل داخل المنظمة، ومن الصفات التي يتوجب توافرها في المرؤوس (الثقة في النفس، الشجاعة، تحمل المسؤولية وغيرها).

كما أشار زريقات والعوامل (2023) إلى أن على المشرف الناجح إعطاء إهتمام بثقة العاملين به، فعندما يثق العاملون بمشرفهم هنا يمكن أن ينتقل المشرف إلى مسعى (القائد)، وينعكس هذا إيجاباً في تسهيل عملية الرقابة والإدارة، والإنعكاس الأهم في هذا هو الرفع من جودة العمل وبذل العاملين الجهود الإضافية لإنجاز الأعمال.

- الثقة بزملاء العمل

وتعني العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الأفراد من حيث تبادل المعلومات والإعتماد المتبادل، والإتصالات المفتوحة بين كافة الأطراف مما يساعد في تحقيق الغايات والأهداف المشتركة، وهذا النوع من الثقة يحصل عندما يمتلك الفرد سمات وخصائص تجعله جديراً بالثقة مثل الإلتزام بالقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الزملاء (سعيدى وميلودى، 2019). كما أنها تساعد في الوصول لحالة من الإنسجام والتناغم بين الأفراد مما يقود إلى عدم الشعور بالإحراج عند طلب المساعدة من الزملاء، وحرص جميع الأفراد على مصلحة زملائهم مما يساعد في تخطف الكثير من العقبات (عباس، 2020).

كما أشار زريقات والعوامل (2023) أنه لكي يكون هناك مناخ مستقر في المنظمة يجب العمل مع أشخاص يتبادلون الثقة فيما بينهم مما يؤدي لمناخ يسوده الإحترام المتبادل والتعاون، ويمكنهم من حل مشاكل العمل بأنفسهم بكفاءة وفاعلية وهذا يعتبر من أهم الركائز لبيئة عمل مستقرة وناجحة.

(3) الدراسات السابقة

دراسة عايض وعمر (2019) هدفت إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد)، في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده: (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، إضافة إلى معرفة مستوى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات اليمنية تعزى لمتغيري: نوع (حكومية، أهلية)، ومسعى الجامعة، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم إختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر

الشامل والبالغ عددهم (301) فرد يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والإستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود إهتمام في ممارسة المرونة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى تحقق أبعاد أداء هذه الجامعات، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصبة السوقية، وأقلها بعد الربحية، وكذلك وجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في أداء الجامعات، فقد كان أكثرها أثراً بعد المرونة التنافسية، وأقلها أثراً بعد مرونة الموارد، ووجود تقارب في مستوى تحقق أداء الجامعات بحسب متغير نوع الجامعة، بينما يوجد تفاوت في مستوى أداء الجامعات بحسب متغير مسى الجامعة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة ممارسة الجامعات اليمنية للمرونة الإستراتيجية؛ لما لذلك من أثر إيجابي في تحقق أداء تلك الجامعات.

دراسة حسين (2019) تهدف الدراسة إلى تحليل أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال في الشركة المصرية للإتصالات بمحافظة كفر الشيخ، بالإضافة إلى بحث مدي وجود إختلافات في إدراك العاملين لمستوى المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال بالشركة التي قد ترجع لبعض العوامل الديموغرافية، وقد تم تطوير إستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من العاملين بالشركة حيث اعتمدت الباحثة على عينة قدرها (209) عامل لإختبار فروض الدراسة، وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات المجمع عن عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لأبعاد المرونة الإستراتيجية على ريادة الأعمال بشكل إجمالي وذلك على الرغم من عدم تأثرها ببعدها المرونة التشغيلية، كما أوضحت النتائج وجود إختلافات في إدراك العاملين لمستوى المرونة الإستراتيجية وريادة الأعمال ترجع إلى إختلاف فئاتهم الوظيفية، في حين لم تشر النتائج لأية إختلافات ترجع إلى النوع أو العمر.

دراسة بخليلي وشلالى (2020) هدفت إلى تحديد دور المرونة الإستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، مرونة الموارد، ومرونة القدرات) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية، وفي هذا السياق أجريت دراسة ميدانية في مؤسسة البسكرية للإسمنت، بإستخدام إستبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 50 إطاراً بالمؤسسة. وتوصلت النتائج لوجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

دراسة شحادة والفرا (2020) والتي هدفت إلى التعرف على أثر نظم دعم القرار على المرونة الإستباقية والمرونة الإنتاجية في شركة توزيع الكهرباء-محافظة غزة. ولإنجاز هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث إستهدف الباحث المواقع الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء عن طريق الحصر الشامل لعينة الدراسة والمكونة من 120 موقع إشرافي من رئيس قسم حتى مدير عام. وقد أستخدمت الإستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة حيث كانت نسبة الإسترداد 97%، وخلصت الدراسة إلى أن شركة توزيع الكهرباء تطبق نظم دعم القرار بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (67.51%). تطبق شركة توزيع الكهرباء المرونة الإستباقية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (68.32%)، كما تطبق المرونة الإنتاجية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (70.20%). كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين نظم دعم القرار وكلا من المرونة الإستباقية والمرونة الإنتاجية في شركة توزيع الكهرباء-محافظة غزة حيث فسرت دعم القرار ما نسبته (62.4%) من التغير في المرونة الإستباقية والمرونة الإنتاجية، كما

أوصت الدراسة بأنه يجب على الشركة العمل على تطوير نماذج جاهزة تساعد في حل المشاكل بحيث تعتمد على أساليب علمية متنوعة سواء إقتصادية أو إحصائية أو كمية.

دراسة أبو صايمة والمدهون (2021) والتي سعت إلى التعرف على واقع المرونة الإستراتيجية في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بالتل، وأيضا التعرف على مستوى جودة القرارات الإستراتيجية في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بالتل، وتشخيص مدى إسهام المرونة الإستراتيجية في تحسين خصائص جودة المعلومات والقرارات الإدارية في شركة بالتل، وتشخيص مدى إسهام المرونة الإستراتيجية في تحسين خصائص جودة المعلومات والقرارات الإدارية بالشركة والتعرف على مستوى تطبيق المتغيرات المبحوثة في ضوء إجابات العينة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأداة الإستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (المدراء العاملون، مدراء الدوائر، رؤساء الاقسام، الإداريين) في مجموعة الإتصالات الفلسطينية. وقد بلغ عدد أفراد حجم عينة الدراسة 133 فرد موزعين على الشركات الأربعة التابعة لمجموعة الإتصالات الفلسطينية (بالتل، جوال، حضارة، ريتش) في قطاع غزة وتم استثناء شركة ريتش والتي لا يوجد لها فرع في القطاع، وتم إسترداد (114) إستبانة بنسبة الإسترداد (85.71%) وبالتالي كان عددا الإستبانات الخاضعة والصالحة للتحليل الإحصائي (114) إستبانة. وخلصت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري) على ترشيد القرارات الإستراتيجية عدا بعدى (المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية) حيث لم يكن لهما أثر دال إحصائيا. كما أوصت الدراسة بأهمية إستحداث دوائر خاصة بإدارة الأداء ضمن الهياكل التنظيمية في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بالتل تقوم بتنظيم ومتابعة القرارات الإستراتيجية في المجموعة، وضرورة إتسام الخطط الإستراتيجية لديها بالمرونة ومراعاة وضع خيارات إستراتيجية لإقتناص الفرص ومواجهة التحديات المحتملة.

دراسة الأفغاني وآخرون (2021) هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل في تحقيق إدارة المعرفة كمتغير تابع في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في تلك المستشفيات، وتم إستخدام أسلوب المسح الشامل. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (21) فقرة. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) لأبعاد للمرونة الإستراتيجية (مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة رأس المال البشري، مرونة الخدمة) مجتمعة في تحقيق إدارة المعرفة في قطاع المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة عمان. وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام المدراء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة بتقديم خدمات متنوعة؛ تلي إحتياجات العملاء المتغيرة؛ من خلال التركيز على عملية التطوير مع المحافظة على مستوى الجودة؛ لتكون الخدمات قادرة على المنافسة في الأسواق.

دراسة آدم وآخرون (2021) تناولت هذه الدراسة أثر المرونة الإستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة دال (مصنع دال للألبان-كابو) ولاية الخرطوم للفترة من (2018-2019)، تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع البحث المنهج الوصفي والتحليلي. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أن المرونة الإستراتيجية تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة، ووجود علاقة إيجابية بين المرونة الإنتاجية وتوليد المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.204) عند مستوى معنوية (0.037). كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مرونة رأس المال

البشري وتطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة بيتا (0.450) عند مستوى معنوية (0.000) خلصت الدراسة إلى أن المرونة الإستراتيجية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة عباس (2022) بناء على مبادئ الرؤية القائمة على الموارد والرؤية القائمة على المعرفة يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر ممارسات إدارة المعرفة (خلق، واكتساب، ومشاركة، وتدوين، وتطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الإستراتيجية بالجامعات المصرية، والوقوف على الدور الوسيط المعدل لنوع القطاع التعليمي (حكومي - خاص) في هذه العلاقات التأثيرية. وفقا لذلك، أتبع البحث الحالي التصميم الوصفي الكمي، وقياس متغيرات البحث من خلال مقاييس وبنود قياس ثبت صدقها وثباتها في دراسات سابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع بيانات البحث عن طريق البريد الإلكتروني ووسائل التواصل من عينة حصصية (270 مفردة) من قادة ومديري الجامعات المصرية بمساعدة إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. وبناء عليه، كشفت نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام أساليب الإنحدار المتعدد إلى وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة (خلق واكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الإستراتيجية في الجامعات المصرية. وبينما لم تدعم النتائج تأثير عملية تدوين المعرفة، كان التأثير الأعلى لكل من تطبيق وخلق المعرفة على المرونة الإستراتيجية بالجامعات. كما دعمت النتائج التأثير المعدل لنوع القطاع على علاقات ممارسات إدارة المعرفة والمرونة الإستراتيجية، حيث كان التأثير الأقوى في حالة الجامعات الخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية، يظهر ذلك جيدا في تأثير خلق وتطبيق المعرفة على مستوى المرونة الإستراتيجية في الجامعات المصرية في قطاع التعليم العالي.

دراسة قايد (2021) والتي هدفت إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الأداء التنظيمي تعزي لمتغيري نوع الكلية (حكومية، أهلية)، وحجم الكلية (كبيرة متوسطة صغيرة). وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم لإجراء الدراسة، كما تم إعداد إستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين، والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وتشكل مجتمع الدراسة من (3125) مفردة، وعينة قدرها (489) مفردة. كما تم إستخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، لإختبار النموذج الهرمي للدراسة بمستويين وذلك بإستخدام برنامج (SmartPLS 3) لنمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تم إستخدام النموذج الإنعكاسي لتحليل المستوى الأول، والنموذج التكويني للمستوى الثاني. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق في الأداء التنظيمي بحسب نوع الكلية لصالح الكليات الأهلية، ووجود فروق في الأداء التنظيمي بحسب حجم الكلية لمصلحة الكليات كبيرة وصغيرة الحجم على الكليات متوسطة الحجم، إلا أنه لم تظهر فروق كبيرة بحسب حجم الكلية عند إختبار أبعاد الأداء التنظيمي (الكفاءة والفاعلية) منفردين، وأوصت الدراسة بتعزيز إهتمام الكليات بتحقيق الأداء التنظيمي من مفهومي الكفاءة والفاعلية كونهما مكملين وليس بديلين لبعضهما البعض، إضافة إلى تعزيز مفهوم المرونة الإستراتيجية في الكليات وإعتماده كمنهج وممارسة.

دراسة أحمد وآخرون (2022) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة الخيارات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات المحاسبية التي تستخدمها الشركات الصناعية في مواجهة التغيرات البيئية، ومعرفة الخصائص والمتطلبات التي

يجب مراعاتها في نظام المعلومات المحاسبية الملائمة لمواجهة المتطلبات الإدارية في الشركات الصناعية. ولقد اعتمد الباحثون في هذا البحث على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات المحاسبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وجمع البيانات اللازمة عن طريق (الإستبانة) التي صممت من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوع البحث الحالي وتم جمع المعلومات اللازمة بما يخدم هذا البحث، حيث تم تطبيق أداة البحث (الإستبانة) على عينة قدرها (5) شركات صناعية تجارية بمحافظة القاهرة – جمهورية مصر العربية، وقد تم توزيع الإستبانة بواقع (6) إستبانة على كل شركة من الشركات محل الدراسة ليصبح إجمالي الإستبانات التي تم توزيعها (30) إستبانة.

ولقد توصل الباحثون إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (المرونة الإنتاجية- مرونة رأس المال البشري- المرونة التسويقية التنافسية) وبين إتخاذ القرارات المحاسبية، وأن مرونة رأس المال البشري هي الأكثر إرتباطا من بين أنواع المرونة الثلاثة وبين عملية إتخاذ القرارات المحاسبية، حيث أنها حققت إرتباطا قويا عند مستوى معنوية قدره (009)، ويرجع ذلك إلى أهمية العنصر البشري ذو المهارات والكفاءات الذي يساعد بدوره على تحسين عملية إتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج أن الإهتمام بالمرونة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الإنتاجية - رأس المال البشري - السوقية التنافسية) كان مرتفعا في الأهمية لدى الشركات عينة الدراسة. وقد أوصى الباحثون بالتقليل من حدة المنافسة بين الشركات الصناعية في إستقطاب العناصر المهرة من الموارد البشرية من الشركات الأخرى والتركيز والتشجيع على تدريب عمالة جديدة من أجل أن يكون هناك تنافس حقيقي بين هذه الشركات في تحسين الأوضاع الإقتصادية سواء على صعيد الشركة نفسها أو على صعيد الإقتصاد القومي، ضرورة التكتيف من الدراسات التي تتعلق بمتغيرات (عدم التأكد البيئي - المرونة الإستراتيجية) من أجل الوصول إلى أفضل الدراسات التي من شأنها أن تساعد هذه الشركات في تحسين أدائها وجودة منتجاتها بما يحافظ على البيئة من أضرار التلوث الناجم عن العملية الإنتاجية.

دراسة علاوى وبن دخيس (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في مؤسسة موبيليس بولاية بشار، وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة عشوائية شملت 40 موظف، وتم الإستعانة برنجام SPSS لتحليل البيانات والمعطيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي راجع لتأثير كل من المرونة الإنتاجية والتنافسية، كما توصلت الدراسة أنه ليس لباقي الأبعاد أثر على التميز في مؤسسة موبيليس بشار.

قامت دراسة الحربى واليسارى (2023) بإختبار تأثير المرونة الإستراتيجية، ضمن المدخل المعرفي (كمتغير مستقل) بأبعاده الخمسة: (النماذج المعرفية العقلانية، والنماذج المعرفية التطويرية، والنماذج المعرفية الحتمية، والنماذج المعرفية الإحتمالية، والنماذج المعرفية الفوضوية)، في الأداء الإستراتيجى المستدام (كمتغير تابع) بأبعاده: (محور الزبائن، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، والمحور المالي، والمحور البيئي والإجتماعي)، وقد أنطلقت مشكلة الدراسة من عدة تساؤلات منها: ما مدى إدراك مسؤولي المنظمة المبحوثة لتوافر أبعاد المرونة الإستراتيجية من منظور معرفي فيها؟ هل يمكن أن تؤثر المرونة الإستراتيجية بمنظورها المعرفي في الأداء الإستراتيجى المستدام؟ أيا من المنظورات المعرفية للمرونة الإستراتيجية أكثر تأثيرا في الأداء المنظمي المستدام؟ وتأتي أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها في تحقيق الربط المنطقي والفلسفي بين المرونة

الإستراتيجية بإعتبارها قدرة معرفية لمتخذ القرار والأداء الإستراتيجي المستدام. وكذلك التنبيه إلى أن المرونة الإستراتيجية بناء ترابطي متعدد المستويات (الفرد والمنظمة) يستمد أهمية وقوته من المستوى الأول. إذ تم بناء مقياس جديد للمرونة الإستراتيجية بالإعتماد على دراسة (Combe & Greenly, 2004) ومقياس الأداء الإستراتيجي المستدام بناءً على (Figue & Rott , 2002) أُختبرت شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل ميدانا لهذه الدراسة. إذ تم جمع البيانات عن طريق الإستبانة، و شملت عينة الدراسة (115) فرداً من متخذي القرار في الشركة بمستويات إدارية مختلفة ممثلة ب: (مدير عام، ومعاون مدير عام، ومدير قسم، ومسؤول شعبة). تم تحليل البيانات بالإفادة من البرنامج الإحصائي (SPSS, V.23) وتمت الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات منها (الإحصاء الوصفي، ومعاملات الارتباط، وتحليل الإنحدار المتعدد المتدرج). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إعتداد قادة الشركة بالإجراءات التصحيحية العقلانية (رد الفعل)، في مجال الإستجابة للتغيرات البيئية وليس الإستباقية العقلانية، وهذا يدل على أن الشركة تفتقر فعلياً للقدرات الإستباقية لمتخذي القرار في مجال المرونة الإستراتيجية، مما يؤثر خلا في عمل الشركة، إذ أن النجاح وإستدامة الأداء يتطلبان التوجه الإستباقي. في حين كانت أبرز توصيات الدراسة توجيه قادة المنظمة إلى أن يكونوا إستباقيين في مواجهة التغيرات البيئية.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يلاحظ من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت متغير المرونة الإستراتيجية التالي:

- معظم الدراسات العربية السابقة تناولته كمتغير مستقل مثل: دراسة (عايض وعمر، 2019)، ودراسة (حسين، 2019)، ودراسة (قايد، 2021)، ودراسة (علاوى وبن دخييس، 2022)، ودراسة (الحري واليسارى، 2023).
- أغلب الدراسات العربية السابقة أختبرت أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء كما في دراسة (بخليلي وشلالي، 2020)، ودراسة (أبوصايمة والمدهون، 2021).
- وهناك دراسات أخرى تناولت أثر المرونة الإستراتيجية على متغيرات تنظيمية أخرى مثل: إدارة المعرفة (الأفغانى وأخرون، 2021)، ودراسة (أدم وأخرون، 2021).
- بالنسبة لقطاع التطبيق أغلب الدراسات تم تطبيقها في قطاعات مختلفة مثل: قطاع التعليم (عباس، 2022) و(عايض وعمر، 2019)، قطاع الأعمال (أدم وأخرون، 2021)، ودراسة (ابوصايمة والمدهون 2021).
- أستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، من خلال أليه دراسة الحالة على المنظمات محل الدراسة.

(1-3) نموذج الدراسة

وهو يعبر عن متغيرات الدراسة التي تم إختيارها في نموذج الإستبيان لتوضيح آراء الأفراد في هذا الإستبيان؛ حيث الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هم العاملين بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في مجال تنفيذ الشبكات التليفونية بجمهورية مصر العربية، حيث يمكن توضيح هذه المتغيرات كالآتي:

- المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية

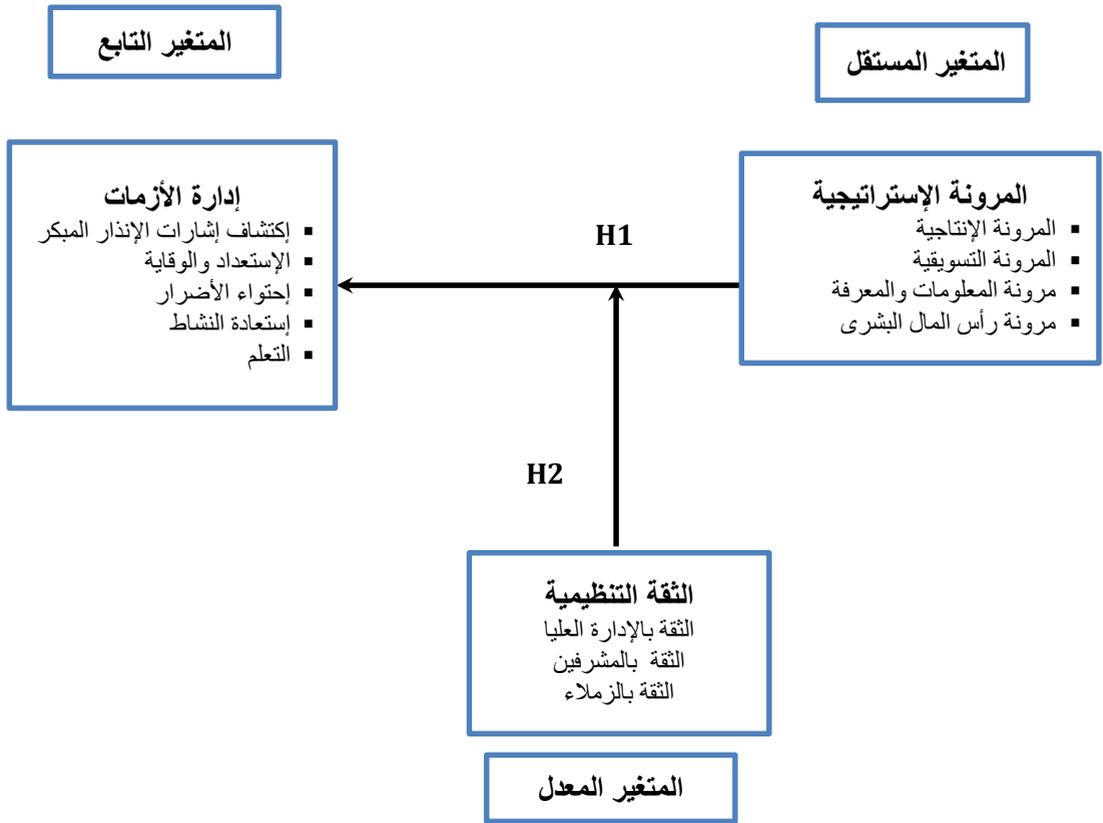
أبعاده هي المرونة الإنتاجية- المرونة التسويقية- مرونة المعرفة والمعلومات- مرونة رأس المال البشري).

- المتغير التابع: إدارة الأزمات

الأبعاد هي مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر- الإستعداد والوقاية- إحتواء الأضرار- إستعادة النشاط- التعلم.

- المتغير المعدل: الثقة التنظيمية

الأبعاد هي الثقة في الزملاء- الثقة في المشرفين- الثقة في الإدارة العليا



شكل 1: نموذج الدراسة المقترح

المصدر: الباحث بالإعتماد على أدبيات الدراسات السابقة

(2-3) فجوة وفروض الدراسات السابقة

الفجوة البحثية الأولى: قلة الدراسات العربية التي تناولت أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات على حد علم الباحث حيث وجدت 4 دراسات على حد علم الباحث مثل: (ابو صايمة والمدهون، 2021).

الفجوة البحثية الثانية: لا يوجد دراسات استخدمت متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

الفجوة البحثية الثالثة: قلة الدراسات التي تم تطبيقها في قطاع الأعمال.

بناء على الفجوات التي تم ذكرها سوف تركز الدراسة الحالية على قياس أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال قياس الأثر المعدل للثقة التنظيمية من خلال دراسة حالة على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الإسكندرية.

لذا يمكن صياغة فروض الدراسة كالتالي:

الفرض الرئيسي الأول: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة"

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر) بالمنظمة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة (بعد الإستعداد والوقاية) محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد إحتواء الأضرار) بالمنظمة محل الدراسة

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد إستعادة النشاط) بالمنظمة محل الدراسة

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد التعلم) بالمنظمة محل الدراسة

الفرض الرئيسي الثاني: الثقة التنظيمية تعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الأول: الثقة في الزملاء تعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: الثقة في المشرفين تعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: الثقة في الإدارة العليا تعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

(4) منهجية الدراسة

إستنادا إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ فقد أتبعنا الدراسة المنهج الكمي من خلال المسح الميداني الذي يعد مناسباً لموضوع الدراسة، الذي عرفه (القحطاني وآخرون، 2004) بأنه "البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على

ما يعمله الآخرون، فإنه التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية". ويعتبر مناسباً لأي دراسة؛ لأنه يعتمد على وصف الواقع من خلال معرفة وتجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات وفروض الدراسة؛ بالرجوع إلى المراجع والمصادر التي لها صلة بالدراسة، وإستخدام المنهج الإستقرائي المطبق في هذا البحث بملخص لفروض معروفة معينة، وعلاقات منطقية بين المفاهيم؛ حيث يعمل المنهج الإستقرائي من العام إلى الخاص. وتم ذلك من خلال الإعتماد على أسلوبيين:

الأسلوب النظري: يعتمد هذا الأسلوب على البيانات الثانوية، والتي تم الوصول إليها من خلال المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والكتب، والمقالات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات؛ مثل بنك المعرفة المصري، وذلك من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة.

الأسلوب الميداني: يعكس هذا الأسلوب الجانب التطبيقي من الدراسة؛ حيث أعتد على جمع البيانات الأولية من المبحوثين، والتي من خلالها تم الإجابة على الأسئلة وفرضيات الدراسة والتحقق منها. وتم ذلك من خلال توزيع قائمة إستقصاء إلكترونيًا؛ من خلال رابط جوجل فورم، تم إرساله لعينة الدراسة المستهدفة، ومن ثم تحليلها من أجل الوصول للنتائج.

(5) مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع كل العناصر التي يمكن أن تتضمنها الدراسة، كما أشار (Sekaran, 2016) بأن مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف للدراسة سوف يقتصر على عاملين؛ بالشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة الإسكندرية.

(1-5) عينة البحث

عينة البحث: قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة؛ من خلال توزيع إستبيان لعدد (801) موظف، وتم إسترجاع عدد (366) إستمارة، وتم تحليل (273) إستمارة. وكانت المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة كالآتي:

بالنظر إلى الجدول (2-3) والذي يصف خصائص عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر؛ الفئة (35 سنة إلى أقل من 45) بنسبة 52.38%، وفئة (25- أقل من 35 سنة) بنسبة 24.54%، وفئة (45 سنة - أقل من 55) بنسبة 17.58%، و 55 عامًا فأكثر بنسبة 5.49%. أما فيما المرحلة التعليمية، الفئة دبلوم بنسبة (30.8%)، بكالوريوس (50.9%)، ماجستير بنسبة (11%)، بالنسبة للمستوى الوظيفي، نسبة 64.10% إدارة عليا، 35.90% إدارة وسطى. نسبة 33.33% (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة).

جدول 1: التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المرحلة التعليمية	دبلوم	84	30.8
	بكالوريوس	139	50.9
	ماجستير	30	11

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المنوية %
	دكتوراه	20	7.3
المستوى الوظيفي	إدارة عليا إدارة وسطى	98 175	35.90 64.10
الفئة العمرية	25-أقل من 35 سنة	67	24.54
	35 سنة إلى أقل من 45	143	52.38
	45 سنة -أقل من 55	48	17.58
	أكثر من 55 سنة	15	5.49
الخبرة	أقل من 5 سنوات	55	20.15
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	61	22.34
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	91	33.33
	أكثر من 15 سنة	66	24.18

(2-5) أداة جمع بيانات الدراسة

يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية؛ مثل الإستبيان، المقابلات، الملاحظة، والوثائق الرسمية. وفي هذه الدراسة تم استخدام الإستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية.

(1-2-5) الإستبيان

الإستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها بإختبار أحد البدائل التي يحددها الباحث، ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وقياس المرغوب في دراسته (Kothari, 1985).

وركز الباحث عند تصميم الإستبيان على ثلاث مجالات؛ هي: صياغة ألفاظ الأسئلة لتكون سهلة وواضحة عند إجابة الأفراد، وتصنيف المتغيرات وقياسها وترميزها بعد الحصول على إجابات المستجيبين، بالإضافة إلى الشكل العام للإستبيان الذي راعى فيه الباحث درجة فهم المستجيب. وحاول الباحث استخدام المصطلحات البسيطة لتخفيض ميل المستجيب إلى الإجابة دون التفكير، والإبتعاد عن الأسئلة المركبة، والأسئلة الغامضة، والأسئلة التي تعتمد على القدرة على التذكر.

ويحتوي الإستبيان المستخدم في هذه الدراسة على مجموعة أسئلة مغلقة، والتي تسهل على المستقصى إعطاء الجواب، وتم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور:

- المحور الأول: يتعلق بالأسئلة الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، سنوات الخبرة).

- المحور الثاني: يتعلق بفقرات أبعاد متغيرات الدراسة التي وجهت لعينة من العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب في محافظة الإسكندرية؛ وذلك لقياس أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات، وقياس الأثر المعدل للثقة التنظيمية.

- المحور الثالث: أسئلة مفتوحة لطرح الآراء حول تطوير ممارسات المرونة الإستراتيجية والثقة التنظيمية، و إدارة الأزمات.

ويتضمن الإستبيان 85 عبارة تشمل فقرات أبعاد الدراسة، والتي تم قياسها من قبل ذلك في دراسات سابقة.

(2-2-5) كيفية قياس متغيرات الدراسة

إن التعريفات الإجرائية والأبعاد التي اختارها الباحث في هذه الدراسة متبناة من نماذج دراسات سابقة ومعدلة بشكل كبير، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول 2: كيفية قياس متغيرات الدراسة

المرجع	الأبعاد	المتغير
أبوصايمة والمدهون، 2021 أدم وأخرون، 2021	المرونة الإنتاجية	المرونة الإستراتيجية
	المرونة التنافسية	مستقل
	مرونة المعلومات والمعرفة	
	مرونة رأس المال البشري	
أبو ليلي وأخرون، 2018	إكتشاف إشارات الإنذار المبكر	إدارة الأزمات تابع
	الإستعداد والوقاية	التعلم
	إحتواء الأضرار	
	إستعداد النشاط	
	التعلم	
الزاوية وأبو قله، 2018	الثقة بالإدارة العليا	الثقة التنظيمية
	الثقة بالمشرفين	معدل
	الثقة بالزملاء	

وجدير بالذكر، أنه قد تم تصميم قائمة الإستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تتراوح القياسات ما بين موافق بشدة (5)، وموافق (4)، ومحايد (3)، وغير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1).

(6) إختبار الخصائص السيكومترية للأداة (صدق وثبات الأداة)

(1-6) صدق أداة الدراسة

- الصدق البنائي Construct Validity

أشار (عباس وأخرون، 2014) إلى أن الصدق البنائي يعني مدى تأكيد نتائج تطبيق أداة الدراسة صحة الإفتراضات المستخلصة من النظرية حول مفهوم السمة التي وضعت لقياسها، وفي الدراسة الحالية تم إستخدام التحليل العاملي Factorial Analysis: حيث يتم إستخراج دلالات عن صدق البناء بهذه الطريقة؛ من خلال مصفوفة الإرتباطات بين الدرجات على الفقرات الأداة في محاولة لإنقاص عدد العوامل أو المكونات التي تتجمع حولها فقرات الإختبار؛ حيث تكون قيم التحميل أكبر من 0.5، كما أن قيمة تطبيق إختبار Kaisein Mayer (KMO) Oklin ل جودة كفاية العينة لمقاييس متغيرات الدراسة، والذي يستخدم للتأكد من كفاية عينة الدراسة

لإجراء التحليل العاملي الإستكشافي؛ حيث تشير النتائج في الجدول (4-14) إلى أن مقياس KMO للعناصر أغلبها أكبر من 0.6، والتي تشير إلى كفاية عدد المستجيبين (Hair et al., 2010)، وبالتالي تشير النتائج إلى أنها مناسبة لإستخدام التحليل العاملي الإستكشافي، وهذا يعني أنه يمكن إجراء التحليل العاملي على متغيرات نموذج الدراسة.

وأظهرت نتائج إختبار التحليل العاملي أن قيم التحليل الخاصة بالفقرات يتجاوز 0.5؛ مما يدل على إسهامها بجودة داخلية عالية.

(2-6) ثبات أداة الدراسة

يحظى الثبات بإهتمام كبير من قبل الباحثين في العلوم الإجتماعية؛ لأن أداة القياس المستخدمة نادراً ما تكون صادقة بشكل كامل، وبعض الأحيان لا يتوفر لدى الباحث أي دليل حول الصدق. لذلك يلجأ الباحثون إلى تقييم أداة القياس من ناحية خصائص أخرى وإفترض صدقها، ومن بين الطرق المستخدمة في ذلك هي درجة ثباتها. والمقياس الثابت هو المقياس الذي يعطي النتائج نفسها إذا قاس الشيء نفسه مرات متتالية تحت نفس الظروف، أي عدم تناقض المقياس مع نفسه (الدليبي وصالح، 2014).

يتم قياس الثبات بمعادلة كرونباخ، والتي نطلق عليها اسم معامل ألفا (α) ALPHA، كما هو موضح بالجدول (4-15) معاملات كرونباخ ألفا أكبر من 0.7، مما يعني أن مقياس الثبات وهي قيم مقبولة. هذا بالإضافة إلى أن قيم متوسطات التباين المفسر أكبر من 50%.

جدول 3: إختبار الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	KMO	متوسط التباين المفسر %	كرونباخ ألفا	الصدق الذاتي
	المرونة الإنتاجية	0.885	0.569	0.873	0.76
المرونة الإستراتيجية	المرونة التسويقية	0.913	0.536	0.902	0.813604
	مرونة المعلومات	0.917	0.577	0.918	0.84
	مرونة رأس المال البشري	0.901	0.644	0.835	0.42
	مرحلة الإنذار المبكر	0.906	0.631	0.934	0.86
	مرحلة الإستعداد	0.916		0.872	0.87
إدارة الأزمات	مرحلة الإحتواء	0.917	0.599	0.924	0.85
	إستعادة	0.931	0.598	0.924	0.85
	مرحلة التعلم	0.894	0.599	0.924	0.85
الثقة التنظيمية	الثقة في المشرف	0.809	0.662	0.869	0.76
	الثقة في الزملاء	0.812	0.711	0.863	0.74
	الثقة في الإدارة العليا	0.929	0.689	0.936	0.88

(3-6) إختبار الفرضيات

يعرض الباحث في هذا الجزء المتغيرات التي سيقوم بإختبارها في الدراسة الحالية، والتي من شأنها المساعدة في التحليل، والوصول إلى الإجابة المنتظرة على فروض الدراسة من واقع العلاقات المحتملة وجودها بين متغيرات الدراسة، وكيفية تأثيرها على بعضها البعض. ولكن قبل تحليل الإنحدار لإختبار فرضية الدراسة الرئيسية. تم إجراء بعض الإختبارات؛ وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الإنحدار كالتالي:

(1-3-6) إختبار إعتدالية البيانات

تم التحقق من التوزيع الإعتدالي للبيانات بإستخدام نوعين من الإختبارات، وهما: المدرج التكراري مع المنحنى الطبيعي، والإلتواء والتفرطح.

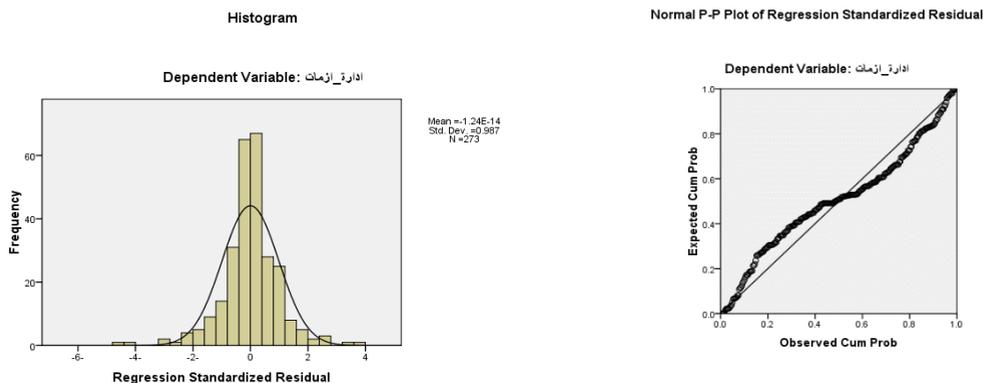
تم إجراء إختبار الإلتواء والتفرطح؛ وذلك إستناداً إلى ما قالوا (Hair et al., 2010)، والذي اشترط بأن البيانات يمكن إعتبار توزيعها إعتداليًا، وذلك عندما يكون الإلتواء والتفرطح لكل المتغيرات واقعًا بين \bar{F}_2 ، كما هو موضح بالجدول (4) نجد أن قيم الإلتواء والتفرطح في المدى المقبول.

جدول 4: إختبار قياس إعتدالية بيانات الدراسة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الإلتواء		التفرطح	
			القيمة	الانحراف المعياري	القيمة	الانحراف المعياري
مرونة إنتاجية	3.8038	0.68314	-0.752	0.147	1.165	0.294
مرونة تسويقية	3.7234	0.68425	-0.711	0.147	0.802	0.294
مرونة معلومات	3.7681	0.68662	-0.874	0.147	1.69	0.294
مرونة بشرى	3.6479	0.79654	-0.883	0.147	1.007	0.294
أنداز	3.6612	0.77214	-0.975	0.147	1.367	0.294
إستعداد	3.7278	0.74169	-0.022	0.147	2.845	0.294
إحتواء	3.7253	0.72166	-0.986	0.147	1.867	0.294
إستعادة	3.7212	0.71475	-0.752	0.147	1.577	0.294
تعلم	3.6974	0.74238	-0.751	0.147	0.808	0.294
زملاء	3.8049	0.72805	-0.655	0.147	1.079	0.294
عليا	3.6658	0.82513	-0.912	0.147	1.064	0.294
مشرف	3.7524	0.75727	-0.969	0.147	2.2	0.294

ومن أجل مزيد من التحقق من صحة البيانات، وإستيفاء لشروط التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات. تم إجراء إختبار الرسم البياني للمتغيرات كما يوضح الشكل (1-5) أدناه؛ حيث يمكن الملاحظة من الشكل أن المنحنى الطبيعي متناظر، وعلى شكل جرس.

يعتمد إختبار خطية البيانات على إحصائية إتسام بواقي قيم البيانات بالإتصال الخطي (Pallant,2001)، كما هو موضح بالشكل (2)؛ حيث أن النقاط تقع في خط قطري مستقيم بشكل متقارب؛ مما يدل على إشتراطات التوزيع الطبيعي قد تم الوفاء بها، ولم يكن هناك إنحرافات كبيرة عن التوزيع الطبيعي للبيانات.



شكل 2: إختبار تبعية البواقي للتوزيع الطبيعي

(2-3-6) الإرتباط الخطي للبيانات (Multicollinearity)

مشكلة التعدد الخطي Multicollinearity والذي يفترض ضرورة عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، وإختبار التباين المسموح به Tolerance؛ حيث أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10)، والتباين المسموح به Tolerance لكل متغير أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له إرتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى، كما يشير الجدول (4-17) نلاحظ أن قيمة (VIF) لهذه المتغيرات كانت أقل من (5)، وتتراوح (1.89-3.854)، كما نلاحظ أن القيمة والتباين المسموح به Tolerance لهذه المتغيرات كانت أكبر من (0.05)، وتتراوح بين (0.259-0.498)، لذلك لا يوجد مشكلة إرتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها.

جدول 5: إختبار التعدد الخطي

المتغيرات	VIF	Tolerance
مرونة إنتاجية	2.514	0.398
مرونة تسويقية	3.854	0.259
مرونة معلومات	3.285	0.304
مرونة بشرى	2.696	0.371
مشرف	2.01	0.498
زملاء	1.89	0.529
عليا	2.157	0.464

لإختبار فروض الدراسة تم استخدام إختبار الإنحدار المتعدد Multiple Regression للتنبؤ بأثر المتغير المستقل على أبعاد المتغير تابع، وكانت نتائج الإختبار كالتالي:

(6-3-3) إختبار فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة" ويتفرع منه الفروض التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر) بالمنظمة محل الدراسة.

جدول 6: تحليل الإنحدار المتعدد لأثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات

(بعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر)

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم β	قيمة (ت) الدلالة	مستوى الدلالة
(Constant)	-.083-	0.156		-.534-	0.594
مرونة إنتاجية	0.186	0.058	0.165	3.185	0.002
مرونة تسويقية	0.097	0.071	0.086	1.371	0.012
مرونة معلومات	0.304	0.065	0.27	4.661	<.001
مرونة بشرى	0.419	0.047	0.432	8.874	<.001
معامل التأثير الكلي R^2			0.714		

* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6)، ومن متابعة قيم إختبار (ت) أن بعد المرونة الإستراتيجية بأبعاده له تأثير إيجابي على إدارة الأزمات (بعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر)؛ وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وجدت أن المرونة الإستراتيجية تتنبأ بحوالي 71.5% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في إدارة الأزمات (بعد إكتشاف إشارات الإنذار المبكر)، أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة (بعد الإستعداد والوقاية) محل الدراسة.

جدول 7: تحليل الإنحدار المتعدد لأثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد الإستعداد والوقاية)

المتغير	B	Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	0.349	0.175		2.001	0.046
مرونة إنتاجية	0.13	0.065	0.12	1.994	0.047
مرونة تسويقية	0.129	0.079	0.119	1.621	0.106
مرونة معلومات	0.35	0.073	0.324	4.794	<.001
مرونة بشرى	0.297	0.053	0.319	5.63	<.001
معامل التأثير الكلى R^2			0.612		
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$					

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، ومن متابعة قيم إختبار (ت) أن بعد المرونة الإستراتيجية بأبعاده له تأثير إيجابي على إدارة الأزمات (بعد الإستعداد والوقاية)؛، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq (\alpha)$ ، وعلى مستوى الأبعاد نجد أن جميعها لها أثر معنوي ماعدا بعد المرونة التسويقية، كما وجدت أن المرونة الإستراتيجية بأبعاده الكلية تتنبأ بحوالي 61.5% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في إدارة الأزمات (بعد الإستعداد والوقاية)، أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد إحتواء الأضرار) بالمنظمة محل الدراسة.

جدول 8: تحليل الإنحدار المتعدد لأثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد إحتواء الأضرار)

المتغير	B	Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	0.487	0.173		2.82	0.005
مرونة إنتاجية	0.034	0.065	0.033	0.533	0.595
مرونة تسويقية	0.25	0.079	0.237	3.187	0.002
مرونة معلومات	0.353	0.072	0.336	4.887	<.001
مرونة بشرى	0.232	0.052	0.256	4.436	<.001
معامل التأثير الكلى R^2			0.599		
* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$					

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8)، ومن متابعة قيم إختبار (ت) أن بعد المرونة الإستراتيجية بأبعاده له تأثير إيجابي على إدارة الأزمات (بعد إحتواء الأضرار)؛، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq (\alpha)$ ، وعلى مستوى الأبعاد نجد أن جميعها لها أثر معنوى ماعدا بعد المرونة الإنتاجية، كما وجدت أن المرونة الإستراتيجية بأبعاده الكلية تتنبأ بحوالي 59.9% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في إدارة الأزمات (بعد إحتواء الأضرار) أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد إستعادة النشاط) بالمنظمة محل الدراسة

جدول 9: تحليل الإنحدار المتعدد لأثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد إستعادة النشاط)

المتغير	B	Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	0.474	0.172		2.755	0.006
مرونة إنتاجية	0.205	0.064	0.196	3.177	0.002
مرونة تسويقية	0.101	0.078	0.097	1.287	0.199
مرونة معلومات	0.292	0.072	0.28	4.058	<0,01
مرونة بشرى	0.272	0.052	0.303	5.222	<0,01
معامل التأثير الكلى R ²			0.594		

* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم إختبار (ت) أن بعد المرونة الإستراتيجية بأبعاده له تأثير إيجابي على إدارة الأزمات (بعد إحتواء إستعادة النشاط)؛، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq (\alpha)$ ، وعلى مستوى الأبعاد نجد أن جميعها لها أثر معنوى ماعدا بعد المرونة التسويقية، كما وجدت أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها الكلية تتنبأ بحوالي 59.9% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في إدارة الأزمات (بعد إستعادة النشاط) أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الرابع .

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد التعلم) بالمنظمة محل الدراسة.

جدول 10: تحليل الإنحدار المتعدد لأثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات (بعد التعلم)

المتغير	B	Std. Error	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	0.345	0.176		1.963	0.051
مرونة إنتاجية	0.074	0.066	0.068	1.12	0.264
مرونة تسويقية	0.182	0.08	0.168	2.281	0.023
مرونة معلومات	0.359	0.073	0.332	4.892	<0,01
مرونة بشرى	0.286	0.053	0.306	5.376	<0,01
معامل التأثير الكلى R ²			0.609		

* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10)، ومن متابعة قيم إختبار (ت) أن بعد المرونة الإستراتيجية بأبعاده له تأثير إيجابي على إدارة الأزمات (بعد التعلم)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq (\alpha)$ ، وعلى مستوى الأبعاد نجد أن جميعها لها أثر معنوى ماعدا بعد المرونة الإنتاجية، كما وجدت أن المرونة الإستراتيجية بأبعادها الكلية تتنبأ بحوالي 60.9% كمعامل تأثير بالتغيرات الحادثة في إدارة الأزمات (بعد التعلم) أما بقية النسبة تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛ مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الخامس .

الفرض الرئيسى الثانى: الثقة التنظيمية تعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الأول: الثقة في الزملاء تعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

جدول 11: تحليل الأثر المعدل للثقة بين الزملاء على أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	1.834	0.08		23.034	<.001
ثقة_زملاء_أزمات	0.13	0.005	0.83	24.536	<.001
معامل التأثير الكلي R ²			0.69		

* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم إختبار (ت) أن متغير الثقة التنظيمية محور الثقة بين الزملاء يؤثر على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (24.536)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وجدت أن بعد الثقة في الزملاء يعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بنسبة 69% مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني: الثقة في المشرفين تعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

جدول 12: تحليل الأثر المعدل للثقة في المشرف على أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	1.884	0.073		25.88	<.001
ثقة_زملاء_أزمات	0.127	0.005	0.847	26.239	<.001
معامل التأثير الكلي R ²			0.718		

* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة قيم إختبار (ت) أن متغير الثقة التنظيمية محور الثقة في المشرف يؤثر على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (26.239) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وجدت أن بعد الثقة في المشرف يعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بنسبة 71.8% مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث: الثقة في الإدارة العليا تعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

جدول 13: تحليل الأثر المعدل للثقة في الإدارة العليا على أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات

المتغير	B	Std. Error الخطأ المعياري	قيم β	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
(Constant)	1.981	0.068		28.998	<.001
ثقة_زملاء_أزمات	0.123	0.005	0.85	26.618	<.001
معامل التأثير الكلي R^2			0.723		

* عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم إختبار (ت) أن متغير الثقة التنظيمية محور الثقة في الإدارة العليا يؤثر على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات؛ حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (26.618)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما وجدت أن بعد الثقة في الإدارة العليا يعدل أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات بنسبة 83.9% مما يثبت صحة وقبول الفرض الفرعي الثالث.

(7) النتائج والتوصيات

(1-7) نتائج البحث

- تطبق الشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة الإسكندرية محاور المرونة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة، وكان أعلى المحاور تطبيقاً المرونة الإنتاجية، يليها مرونة إدارة المعرفة والمعلومات، ويلها محور المرونة التسويقية. بالنسبة لمتغير إدارة الأزمات جاء بدرجة مرتفعة، وكان أعلى المراحل تطبيقاً الإستعداد والوقاية ومرحلة إحتواء الأضرار، يليه مرحلة إستعادة النشاط، يليه مرحلة التعلم. بالنسبة للمتغير المعدل للثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وكان أعلى الأبعاد تطبيقاً الثقة في المشرف، يليه الثقة في الإدارة العليا، ثم يليه الثقة في الزملاء.

من خلال عرض نتائج إختبارات فروض نموذج الدراسة يمكن إستنتاج التالي:

وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات، كما وجد أن أكثر المحاور تأثيراً محور مرونة المعلومات والمعرفة ومرونة رأس المال البشري، وأقلهم تأثيراً المرونة التسويقية. ونجد أن النتيجة تتفق مع دراسة (أبو ليلى وأخرون، 2018) والتي أشارت إلى أهمية العمل على تعزيز أبعاد المرونة الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة وتطويرها لزيادة فاعلية مواجهة الأزمات بكفاءة؛ وضرورة تعزيز كافة السبل وتوفير كافة الإمكانيات من قبل الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة بهدف التكيف مع المستجدات البيئية وبالتالي القدرة على مواجهة الأزمات والتصدي لها إن وجدت. وأيضاً دراسة (عبادي وأخرون، 2017) والتي أشارت إلى ضرورة إستحداث إدارة للأزمات بالهيكل التنظيمي ووضع إستراتيجية يتم تنفيذها ومتابعتها. وأيضاً دراسة (المعاضيد وأخرون، 2021)، دراسة (ليلى والشوابكة، 2016)، و دراسة (المهيرات وأخرون، 2017)، ونجد أن هذه النتيجة منطقية، حيث تلعب المرونة الإستراتيجية دوراً محورياً في تعزيز إدارة الأزمات في مختلف القطاعات، كما يتضح من دراسات متعددة. في قطاع الإتصالات في عمان، الأردن، تؤثر المرونة الإستراتيجية بشكل كبير على إدارة الأزمات، حيث تعمل القدرة المعرفية لصانعي القرار كعامل وسيط، وبالتالي

تحسين الإستجابة الشاملة للأزمة وفاعلية الإدارة (Irrtaimeh et al., 2023). وبالمثل، في سياق أزمة فيروس كورونا، ثبت أن المرونة الإستراتيجية ضرورية لإدارة حالات الطوارئ، كما يتضح من المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، الذي وجد تأثيراً مهماً إحصائياً للمرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات، وسلط الضوء على فوائدها المحتملة لإستراتيجيات الإستجابة الحكومية للأزمات. في القطاع المصرفي التجاري خلال جائحة COVID-19، وجد أن المرونة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على أبعاد إدارة الأزمات، مثل خطط الأزمات والإستجابة لها، حيث أظهر المديرون ذوو الخبرة والمتعلمون نتائج أفضل، مما يشير إلى أن المرونة الإستراتيجية يجب أن تكون محور التركيز في التخطيط الإستراتيجي للتخفيف من آثار الأزمة. علاوة على ذلك، في قطاع التصنيع، وجد أن مرونة الموارد البشرية، وهي أحد مكونات المرونة الإستراتيجية، لها تأثير كبير على إدارة الأزمات، لا سيما من خلال المرونة في المهارات والسلوك، على الرغم من أن مرونة الممارسات البشرية لم تظهر تأثيراً كبيراً. أن دور القيادة الإستراتيجية، الذي يشمل المرونة الإستراتيجية، مهم أيضاً في إدارة الأزمات، حيث يساعد مؤسسات مثل OOREDOO Q.S.C. في قطر على التكيف مع التغيرات البيئية، وإكتشاف إشارات التحذير، وتنفيذ التدابير الوقائية، وبالتالي تعزيز قدراتها على إدارة الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، يمتد مفهوم المرونة في إدارة الأزمات إلى المرونة المالية، والتي، على الرغم من أنها تؤثر سلباً على فعالية إدارة المخاطر في الشركات الفيتنامية، إلا أنها تشير إلى أن التحكم في أداء الشركة والمخاطر يمكن أن يخفف من هذه الآثار، مما يشير إلى الدور الدقيق للمرونة المالية في سياقات الأزمات (Nguyen, 2024). أكدت جائحة COVID-19 أيضاً على أهمية مكان العمل ومرونة الإستثمار، حيث تتوقع الشركات التي تتمتع بمرونة عالية في مكان العمل إستمرار العمل عن بُعد وأنتعاشاً أقوى للتوظيف، بينما تعتمد الشركات ذات المرونة المنخفضة بشكل أكبر على الأتمتة، مما يدل على التأثيرات المتنوعة لأنواع مختلفة من المرونة على إدارة الأزمات (Berger, 2022). علاوة على ذلك، فإن دمج الجاهزية الإلكترونية كعامل معتدل في المرونة الإستراتيجية وإدارة الأزمات يسلط الضوء على أهمية الإستعداد التكنولوجي في تعزيز قدرات الإستجابة للأزمات، كما هو موضح في سياق السلطات البحرينية (AlKhalifa et al., 2021). بشكل عام، تعد المرونة الإستراتيجية، التي تشمل أبعاداً مختلفة مثل المرونة المعرفية والبشرية والمالية والتكنولوجية، ضرورية لإدارة الأزمات بشكل فعال، وتمكين المنظمات من التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة والتخفيف من آثار الأزمات عبر مختلف القطاعات والسياقات.

الثقة التنظيمية تعدل أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات وكان أكثر أبعاد الثقة التنظيمية أثر معدل هي الثقة في الإدارة العليا. مكن إستنتاج الثقة التنظيمية، على الرغم من عدم ذكرها صراحة في السياقات المقدمة، على أنها مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بعوامل مثل التعلم التنظيمي والثقافة والمرونة، والتي تمت مناقشتها على نطاق واسع. تعد المرونة الإستراتيجية مكوناً مهماً للمؤسسات للتكيف مع البيئات المتغيرة والحفاظ على الميزة التنافسية. وتتأثر بعوامل مختلفة، بما في ذلك التعلم التنظيمي والثقافة والبراعة. يعزز التعلم التنظيمي المرونة الإستراتيجية من خلال تعزيز بيئة يتم فيها تحديث المعرفة وتطبيقها بإستمرار، وبالتالي تمكين المنظمات من التكيف بسرعة مع التغيرات والإبتكار بفعالية. تعمل ثقافة التعلم هذه على بناء الثقة داخل المنظمة حيث يشعر الموظفون بأنهم أكثر إستعداداً للتعامل مع حالات عدم اليقين والمساهمة في القرارات الإستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن الثقافة التنظيمية الإيجابية تعزز المرونة الإستراتيجية من خلال تعزيز عقلية سريعة الإستجابة

والتكيف، وهو أمر بالغ الأهمية للتعامل مع تغيرات السوق والإستفادة من قدرات الصناعة. هذا الجانب الثقافي يغرس الثقة في قدرة المنظمة على إدارة وتنفيذ التغييرات الإستراتيجية بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط المرونة الإستراتيجية بتحسين أداء الأعمال، لأنها تسمح للمؤسسات بالإستجابة لمطالبات السوق والشكوك بكفاءة، وبالتالي تعزيز النتائج التشغيلية والإستراتيجية (Yousuf et al., 2022) (Kafetzopoulos et al., 2023). في سياق صناعة الأغذية المجرية، ثبت أن المرونة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة، حيث تلعب مرونة الموارد والتنسيق أدوارًا محورية (Yousuf et al., 2022). تعد هذه القدرة على التكيف أمرًا بالغ الأهمية في الحفاظ على الثقة التنظيمية، حيث أنها تطمئن أصحاب المصلحة على قدرة المنظمة على الحفاظ على الأداء وسط الضغوط الخارجية. علاوة على ذلك، تساعد المرونة الإستراتيجية في الحد من الصراع التنظيمي من خلال توفير آليات لمعالجة النزاعات وحلها بشكل فعال، وبالتالي الحفاظ على بيئة تنظيمية متناغمة وواثقة. في مجال مزودي التعلم الإلكتروني، تعد المرونة التنظيمية، التي تشمل المرونة الإستراتيجية، أمرًا حيويًا لتلبية توقعات المتعلم وتحقيق أهداف الأداء الإستراتيجي، وبالتالي تعزيز الثقة التنظيمية في تقديم القيمة (Acharya, 2019). يسلط التفاعل بين المرونة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية الضوء أيضًا على أهمية موازنة الإستكشاف والإستغلال لتعزيز أداء الأعمال، مما يساهم بشكل أكبر في الثقة التنظيمية في المبادرات الإستراتيجية (Kafetzopoulos et al., 2023). في القطاع الطبي، تساعد المرونة الإستراتيجية في تجنب الإنجراف الإستراتيجي، وضمان بقاء المنظمات متوافقة مع أهدافها الإستراتيجية والتكيف مع التطورات التكنولوجية، وهو أمر ضروري للحفاظ على الثقة في التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ. وأخيرًا، فإن تأثير المرونة الإستراتيجية على جودة الخدمة، كما لوحظ في قطاع الاتصالات الكويتي، يؤكد دورها في تعزيز القدرات التنظيمية والثقة في تقديم الخدمات. بشكل عام، على الرغم من عدم معالجة الثقة التنظيمية بشكل مباشر، إلا أنها مرتبطة بطبيعتها بالمرونة الإستراتيجية من خلال تعزيز التعلم والثقافة والأداء وحل النزاعات، وكلها تساهم في إطار تنظيمي قوي وقابل للتكيف.

(2-7) توصيات البحث

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز وتحسين وتطوير المرونة الإستراتيجية من خلال الإهتمام بأبعاد المرونة الإستراتيجية التي شملتها هذه الدراسة وإعتمادها من قبل إدارة التخطيط الإستراتيجي بالشركة القابضة لمياه الشرب بمحافظة الإسكندرية.
- تخصيص الموارد لإعتماد قدرات التكنولوجيا الرقمية والإستراتيجيات الموجهة نحو السوق لدفع المرونة الإستراتيجية المعززة داخل المنظمة.
- يجب على الشركة إستخدام إستراتيجيات مختلفة لمعالجة وتخفيف المخاطر المحتملة وحالات الطوارئ بشكل فعال. من خلال إستخدام منصات الوسائط الجديدة مثل وسائل التواصل الإجتماعي في إدارة الأزمات من خلال توفير التواصل المباشر بين المستجيبين للأزمات والجمهور، والمساعدة في نشر المعلومات الدقيقة، ومكافحة الشائعات، وتوجيه السلوك العام.

- يجب العمل على تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي حتى يمكن أن يعزز الإستعداد للأزمات والأداء التنظيمي العام.
- العمل على الإستثمار في الموارد البشرية والمادية المتوفرة وتوجيه الكفاءات المؤهلة لدى الشركة بطريقة فعالة في جميع المجالات بما يتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
- إستحداث إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة
- تضمين التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات كجزء مكمل للتخطيط الإستراتيجي كونه جزء كبير من الأعمال تندرج تحت إدارة الأزمات.
- بذل المزيد من الجهود والإهتمام بإدارة الأزمات لرفع مستواها وتحسينها لمواجهة الأزمات المستقبلية المحتملة من خلال تطبيق وتعزيز اللامركزية من قبل الإدارة العليا بالشركة
- وجود أثر معدل للثقة التنظيمية لأثر أبعاد المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات، في ضوء هذه النتيجة توصي الدراسة بالتالي:
- ضرورة الإهتمام بالثقة التنظيمية على جميع مستوياتها مما له كبير الأثر على إدارة الأزمات.
- تعامل المشرفين مع جميع الموظفين في جميع المستويات. بأسلوب عادل دون تمييز.
- تنمية العلاقات والتواصل بين العاملين وبعضهم.

(3-7) الصعوبات التي واجهت البحث

أن هذا البحث له العديد من القيود من خلال الدراسة التي تناولها؛ حيث يعد القيد الأول أنه على الرغم من حقيقة أن الباحث جمع البيانات من العاملين بالشركة ، إلا أنه لم يجمع كامل العينة. بالإضافة إلى ذلك، يعد القيد الثاني لهذا البحث هو الحد الزمني لإنهاء البحث، والذي كان عائقًا لجمع حجم عينة أكبر لتمثيل البيانات قيد الدراسة.

(4-7) إتجاهات البحوث المستقبلية

- يوصي بأن يتم توجيه البحوث المستقبلية نحو قياس أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الخطة الإستراتيجية بالمنظمة.
- عمل دراسة مقارنة بين القطاع الخدمي والصناعي.
- قياس أثر إستخدام تطبيقات الذكاء الإصطناعي على المرونة الإستراتيجية

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو صايمة، ياسمين جمال إبراهيم، و المدهون، محمد إبراهيم (2021). أثر المرونة الإستراتيجية على ترشيد القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة الإتصالات الفلسطينية "بالتل" (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360808>

أبو ليلى، هنادى لطفى عبدالرحمن، والشوايكة، خالد محمود سليمان (2018). المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة المثقال للعلوم الإقتصادية والإدارية، 4 (1)، 49 - 7 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/958682>

أبو ليلى، هنادى لطفى عبدالرحمن، والشوايكة، خالد محمود سليمان (2016). المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/866596>

أحمد، فاطمة عاطف عبد الباسط، عبد البر، عمرو حسين، الزيايدي، بسنت عادل (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في ترشيد القرارات المحاسبية البيئية دراسة مطبقة على بعض الشركات الصناعية بالقاهرة، مجلة العلوم البيئية 1.1201.125851.2022. doi: 10.21608/jes.2022.125851.1201.93-133, 51(3).

الأفغاني، هنا محمود علي، و أبو قاعود، غازي رسعي عايد (2021). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة في محافظة العاصمة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207320>

بخليلي، محمد الأمين، وشلالي، عبدالقادر (2020). المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية: مؤسسة العسكرية للإسمنت نموذجاً. مجلة مجاميع المعرفة 6(2)، 467 - 480. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090578>

البغدادي، عادل هادي حسين، و الجبوري، حيدر جاسم عبيد (2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الإتصالات "زين وأسيا سيل" في العراق. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 17 (1)، 17 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/728565>

البياتي، محمد ثائر على (2019). تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود. مجلة الإدارة والإقتصاد، 42(118)، 181 - 168. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/987666>

- حامد، شيماء حلي شحاته (2021). الثقة التنظيمية وأنعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور" مجلة كلية التربية في العلوم الأنسانية والأدبية 115-180, 27(2), doi: 10.21608/jfehls.2021.199826.
- الحربي، زينب نائر توفيق، واليساري، احمد كاظم بريس(2023). تأثير المرونة الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي المستدام: مدخل معرفي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء.
- الحسن، سليمان محمود يوسف، والنجار، فايز جمعة صالح (2022). إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات: الدور المعدل للبراعة المنظمة في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334409>
- حسين، سهام نبيل سليمان (2019). المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة كفر الشيخ. مجلة التجارة والتمويل، 2، 136 - 185. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038064>
- حمادي، أنصار وعلي، لبنى (2017). تأثير المرونة الإستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية. مجلة دنأير. (8)، 44 - 70.
- حمزة، سعدي، جمال، ميلودي (2019). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية/كلية العلوم الإقتصادية، التجارة وعلوم التسيير.
- الخالدي، خليل إبراهيم عيسى والزيدي، حيدر حمودي علي(2018). المرونة الإستراتيجية للمصرف و أثرها في إعادة هندسة العمليات المصرفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف التجارية للمدة من (2007-2016) مجلة الإدارة والإقتصاد، 7(27)، 99-127.
- الدعجة، عبدالله كساب محمد، والشورة، عبدالله أحمد سليمان (2020). أثر المرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية: الدور المعدل للجهازية الإلكترونية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217448>
- الديك، وسيم رباح عطية، وحجازين، عمر واصف (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي لدى المنظمات غير الربحية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1257214>
- رشيد، صالح، حامد، عذراء (2019). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الأداء الإبتكاري. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية. جامعة المثنى. كلية الإدارة والإقتصاد. 9(3)، 34-53.
- الرواحنة، محمد عفاش هلال، و دروزه، سوزان صالح رفيق (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الخدمات في شركة توزيع الكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328921>

زريقات، ريم محمد أحمد، والعوامل، حمدان سالم حسين (2023). أثر الثقة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417975>

الزيادي، بسنت عادل، وأحمد، فاطمة عاطف عبد الباسط، عبد البر، عمرو حسين (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في ترشيد القرارات المحاسبية البيئية دراسة مطبقة على بعض الشركات الصناعية بالقاهرة. مجلة العلوم البيئية 51(3)، 93-120. doi: 10.21608/jes.2022.125851.1201133-93.

شحادة، محمود ماهر محمود، و الفراء، ماجد محمد عبدالسلام. (2020). أثر نظم دعم القرار على المرونة الإستراتيجية والمرونة الإنتاجية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة) رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://demo.mandumah.com/Record/1356546>

صمد، أمل سمير إسماعيل، و قاسم، إسماعيل عبدالله محمد (2022). أثر إدارة المواهب في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة اتحاد لجأن العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360095>

طه، حسنين السيد حسنين، و عبده، أسماء فتحي سيد (2022). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق علي شركة ميتلايف لتأمينات الحياة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 13(1)، 1-29. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1273755>

الطهراوي، مجاهد هاني (2019). أثر نظم دعم القرار في فاعلية المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 55-73. عايض، عبداللطيف مصلح محمد، وعمر، عمر حسن محمد (2019). المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الإجتماعية، 25(2)، 111-136. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1029800>

العبادي، هشام عوده الفاضل، العبادي، عبير فوزان عارف، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم (2017). أثر المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات ؛ الدور المعدل للجهازية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/875946>

عباس عبدالحميد، عبير (2022). إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الإستراتيجيه، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة 14(13)، 27-73. doi: 10.21608/csj.2022.226914

عباس، دينا حلمي (2020). تأثير الثقة التنظيمية على أندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 57(5) 1-32. doi: 10.21608/acj.2020.123365

- العبيسي، رامز سهيل راتب، والشعار، إسحق محمود (2020). دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الابتكار: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1310936>
- علاوي، نصيرة وابن دخيس، عبد الكريم(2022). دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار. مجاميع المعرفة، 8(2)، 304-319.
- قريشي، محمد الطاهر، غريال، أحلام، سليخ، حورية، والحاج، عامر (2019). أثر إستراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة. مجلة آفاق إقتصادية، 10، 55- 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1007267>
- متولى، مديحة محمد (2018). أثر الإتصالات التسويقية المتكاملة على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركة المصرية لتشغيل وإدارة المترو. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 2(1) doi: 10.21608/masf.2018.68996,135-176.
- محمد على المجاهد، آمال، و عبد الله عبد الرحمن السدي، قايد (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 774-845. doi: 10.21608/jces.2021.202893
- محمد، ريم أحمد عادل طه (2021). إتصالات إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية: دراسة على عينة من الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر. مجلة البحوث الإعلامية، 56(3)، 1081- 1148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150112>
- مصطفى، منى سامي محمود (2023). أثر الجينات التنظيمية على الإبداع التنظيمي: تحليل الدور الوسيط للثقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات الأدوية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(1) doi: 10.21608/acj.2023.286593 267-320.
- المعاضيد، عيسى عبدالله ناصر العلي، و الشوابكة، روان عودة خلف (2021). أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في وزارة الخارجية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1142220>
- المهيرات، محمد خليفة عبدالكريم، وأبو حسين، الحارث محمد موسى (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على الإستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/856424>
- الهميسات، إثار خلف إبراهيم، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم (2020). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع الإتصالات الخلوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277390>

الياسري، أكرم، الخالدي، عواد، و الحميري، بشار عباس (2019). أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية. 6(3)، 43 - 1 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255424>

يحا، نورة، بحلاط، أمال (2020). دور الثقة التنظيمية في التغلّب على ظاهرة الصمت التنظيمي في الإدارة العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة مولود معمري تيزي وزو.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abbas, D. (2020). The Impact of Organizational Trust on the Engagement of Workers in the Pharmaceutical Industry in Egypt. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 57(5), 1–32. (In Arabic)
- Ahmed, F. A., Basset, A., Barr, A., Hussein, A., & Al-Zayadi, B. (2022). The Impact and Choice of Accounting Accuracy Arbitration: A Case Study on Some Industrial Companies in Cairo. *Journal of Fine Sciences*, 51(3), 93–133. (In Arabic)
- Ahmed, R. M., & Hussein., H. S. (Eds.) (2023). *Contributing to achieving success in strategic planning for human resources in Jordanian government institutions (unpublished master's thesis)*. (In Arabic)
- Al Khalifa, S. M. H. M. A., Dey, B., & Sarea, A. (2021). The moderating role of E-Readiness in crisis management and strategic flexibility: a review. *Applications of Artificial Intelligence in Business, Education and Healthcare*, 407-421.
- Al-Abbad, H. A., Al-Fadel, A.-A., Fawzan Aref, A., & Karim, H. J. A. (2017). *The Impact of Strategic Flexibility on Crisis Management; The Moderating Role of E-Readiness: An Applied Study on Greater Amman Municipality, Unpublished PhD Thesis* . Amman. (In Arabic)
- Al-Abisi, R., Suhail Rateb, A.-S., & Mahmoud, I. (2020). The Role of Strategic Flexibility in Enhancing Innovation: An Applied Study on Private Hospitals in Jordan ,*Unpublished Master's Thesis*. Al-Balqa Applied University, As-Salt. (In Arabic)
- Al-Afghani, H. M., Ali, A., & Qaoud, G. (2021). Except after not seeking to achieve except: Diverse and Alternative Knowledge Management: A Field Study in the Private Hospital Sector in the Capital Governorate of Amman, *Unpublished PhD Thesis* . Mu'tah. (In Arabic)
- Alawi, N., Dakhis, I., & Karim, A. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Institutional Excellence: A Case Study of the Regional Institution Mobilis Bashar. *Knowledge Groups*, 8(2), 304–319. (In Arabic)
- Al-Baghdadi, A. H., & Hussein, A. J. (2015). They seek to make great efforts and seek to achieve: A comparative field study between 'Zencia Cell' telecommunications companies in Iraq. *Zencia Cell" Telecommunications Companies in Iraq. Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(1), 17–32. (In Arabic)

- Al-Bayati, M. T. (2019). This will not affect marketing performance: A survey study in the General Company for Textile and Leather Industries. *Journal of Administration and Economics*, 42(118), 168–181. (In Arabic)
- Al-Dajah, A. K., & Mohammed, A. S. (2020). He can only have three: the role of electronic readiness in Jordan, *unpublished doctoral dissertation*. The World Islamic Sciences and Education University. *Abdullah Ahmed Sulaiman*. (In Arabic)
- Al-Hamisat, I., & Al-Bashbasha, S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Crisis Management: The Mediating Role of Strategic Flexibility: A Field Study in the Cellular Communications Sector in Jordan, *Unpublished PhD Thesis*. Mutah University, Mutah. (In Arabic)
- Al-Harbi, Z., & Thaer Tawfiq, B. (2023). *Its unspecified impact on sustainable strategic performance: cognitive input*, Master's thesis. Ahmed Kazem Press. (In Arabic)
- Al-Hassan, S. M., & Youssef, A. N. (2022). Knowledge Management and its Impact on Knowledge Management: The Moderating Role of Organizational Excellence in Jordanian Private Universities, *Unpublished PhD Thesis*. (In Arabic)
- Alkandari, A., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge management and its role on organizational crisis management: A literature review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.
- Berger, G., Häberling, I., Lustenberger, A., Probst, F., Franscini, M., Pauli, D., & Walitza, S. (2022). The mental distress of our youth in the context of the COVID-19 pandemic. *Swiss medical weekly*, 152, w30142.
- Al-Malak, W., & Hijazin, O. (2021). Culture seeks to build well-performing organizational organizations and have non-profit organizations in Jordan, *unpublished master's thesis*. Amman (In Arabic)
- Al-Mu'adheed, I., Al-Shawabkeh, R. (2021). The Impact of Strategic Flexibility on Crisis Management in the Qatari Ministry of Foreign Affairs *Unpublished Master's Thesis*. Amman Private University, As-Salt. (In Arabic)
- Al-Muhayrat, M. K. A., Karim, A., & Hussein, A.-H. M. (2017). The Impact of Strategic Flexibility on Crisis Management Preparedness in Jordanian Information Technology Companies, *Unpublished Master's Thesis*. Arab Open University, Amman. (In Arabic)
- Al-Rawahneh, M. A., & Darwaza, S. (2022). Only required in the quality of services in the Electricity Distribution Company, *unpublished master's thesis*. The World Islamic Sciences and Education University. Amman. (In Arabic)

- Al-Tahrawi, M. (2019). The Impact of Decision Support Systems on the Effectiveness of Strategic Flexibility: A Field Study in Jordanian Telecommunications Companies. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 27(1), 55–73. (In Arabic)
- Al-Zayadi, B., Adel, A., Abdel-Basset, F. A., Barr, A.-., & Hussein, A. (2022). The impact of strategic flexibility in rationalizing environmental accounting decisions, an applied study on some industrial companies in Cairo. *Journal of Environmental Sciences*, 51(3), 93–133.(In Arabic)
- Ayed, A., Muhammad, O., & Muhammad, O. H. (2019). Strategic Flexibility and Its Impact on the Performance of Yemeni Universities. *Journal of Social Studies*, 25(2), 111–136. (In Arabic)
- Bakhlili, M., & Shalali, A. (2020). And refrains from participating in the economic institution: The Military Cement Corporation as a Model. *Journal of Knowledge Groups*, 6(2), 467–480. (In Arabic)
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. & Coombs, W.T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
- Christensen, T., Lægreid, P. & Rykkja, L.H., (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public administration review*, 76(6), 887-897.
- Claussen, J., Essling, C. & Peukert, C., (2018). Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the US airline industry. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2877-2898.
- Combe, I.A. & Greenley, G.E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European journal of marketing*, 38(11/12), 1456-1480.
- Coombs, W.T. & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
- Figge, P., & Rott, G. (2002). *Separation and attachment in higher education*. D. Aherne (Ed.). Fedora.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2020). Advice on communicating during crisis: A study of popular crisis management books. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 260-276.

- Hamadi, I. (2017). And its Disappearance and Environmental Uncertainty in the Field of Health and Searched for My Field in a Number of Iraqi Industrial Companies. *Dananir Journal. Issue, (8)*, 44–70. (In Arabic)
- Hamed, A. (2019). Search for a lightweight sports car for innovation. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences. Al-Muthanna University. College of Administration and Economics*, 9(3),34–53. (In Arabic)
- Hamed, S. (2021). Original trust and its reflections on the behavior of university students Disterlin "A field study on creativity among workers in Damanhour Fever Hospital. *Journal of the College of Education in Humanities and Literature*, 27(2), 115–180. (In Arabic)
- Hamid, A. A. (2022). Knowledge Management and Its Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Contemporary Business Studies*, 8(13), 27–73. (In Arabic)
- Holmgren, F., & Johansson, K. R. (2015). Crisis Management: the nature of managing crises.
- Huang, C., & Nivolianitou, Z. (Eds.). (2019). *Risk Analysis Based on Data and Crisis Response Beyond Knowledge: Proceedings of the 7th International Conference on Risk Analysis and Crisis Response (RACR 2019), October 15-19, 2019, Athens, Greece*. CRC Press.
- Humanson, R. and Nordeman, P. (2017). Proactive Crisis Management (PCM): Perceptions of crisis-awareness and crisis-readiness in organizations in relation with their actual strategic initiatives against industrial crises caused by human errors.
- Hussein, S. (2019). Adopted as an Approach to Organizational Entrepreneurship: An Applied Study on the Egyptian Telecommunications Company in Kafr El-Sheikh Governorate. *Journal of Commerce and Finance*, (2), 136–185. (In Arabic)
- Irtaimh, E.K., Al-Mannai, A.A. & Hakro, T.H. (2023). Impact of Strategic Flexibility on Crisis Management: Examining the mediating role of Cognitive Ability. *Journal of Social Research Development*, 4(2), 499-507.
- Ismail, A. S., & Muhammad., I. A. (Eds.). (2022). *The impact of talent management in enhancing strategic flexibility: A case study of the Union of Health Work Committees in the Southern Governorates, Unpublished Master's Thesis, Gaza*. Gaza: The Islamic University. (In Arabic)
- Jabeen, R., (2018). Organizational crisis management, University of Vaasa, School of Management.
- Jamal, M. (2019). The Role of Trust in Enhancing Organizational Commitment in the Case of Ghardaia University, *Unpublished PhD Thesis*. (In Arabic)

- Kafetzopoulos, D. (2023). Environmental dynamism and sustainability: the mediating role of innovation, strategic flexibility and HR development. *Management Decision*, 61(6), 1697-1716.
- Kamasak, R., Yozgat, U. and Yavuz, M., (2017). Knowledge process capabilities and innovation: testing the moderating effects of environmental dynamism and strategic flexibility. *Knowledge management research & practice*, 15(3), 356-368.
- Khalil, I., Issa, A.-Z., & Ali, H. H. (2007). Our choice of the bank and its contribution to re-engineering operations: A survey study of technical opinions of Nasser managers for a period of (2007-2016). *Journal of Management and Economics*, 7(27), 99–127. (In Arabic)
- Labaš, D., Pršir, A. & Puškar, J. (2018). Evolving Crisis Management-Current Jobs and Required Employee's Skills and Characteristics Analysis. In *6th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship. New Business Models and Institutional Entrepreneurs: Leading Disruptive Change. April 13th-14th, 2018, Dubrovnik, Croatia* (524-582). Zagreb: Governance Research and Development Centre (CIRU).
- Laila, A., & Rahman, H. L. A. (2016). *Therefore, we decided and its impact on the management of specialization: An applied study in Jordanian private universities, unpublished master's thesis.* (In Arabic)
- Laila, A., & Rahman, H. L. A. (2018). Therefore, we decided and its impact on the management of specialization: An applied study in Jordanian private universities. *Journal of Scientific, Economic and Administrative Culture*, 4(1), 7–49. (In Arabic)
- Liou, Y.H. (2015). School crisis management: A model of dynamic responsiveness to crisis life cycle. *Educational Administration Quarterly*, 51(2), 247-289.
- Metwally, M. (2018). The Impact of Integrated Marketing Communications on Crisis Management: An Applied Study on the Egyptian Metro Operation and Management Company. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 2(1), 135–176. (In Arabic)
- Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1844-1868.
- Mohamed, R. A. (2021). Crisis management communications and its relationship to employees' organizational trust and their organizational citizenship behaviors: A study on a sample of private family companies operating in Egypt. *Journal of Media Research*, Issue 56 (3), 1081-1148. (In Arabic)

- Mustafa, M. S. (2023). The Impact of Organizational Genes on Organizational Creativity: Analysis of the Mediating Role of Organizational Trust with Application to Employees of Pharmaceutical Companies. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 60(1), 267–320. (In Arabic)
- Nguyen, N. N., Le, T. T., Thi Nguyen, B. P., & Nguyen, A. (2024). Examining effects of students' innovative behaviour and problem-solving skills on crisis management self-efficacy: Policy implications for higher education. *Policy Futures in Education*, 22(1), 1-20.
- Qureshi, M., & Salikh, H. (2019). The Impact of Talent Management Strategies on the Strategic Flexibility of Economic Institutions: A Case Study of the Amouri Industrial Complex in Biskra. *Economic Horizons Journal*, (10), 55–82. (In Arabic)
- Reuter, C., Hughes, A.L. & Kaufhold, M.A., 2018. Social media in crisis management: An evaluation and analysis of crisis informatics research. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 34(4), 280-294.
- Ruiner, C., Wilkens, U. & Küpper, M. (2013). Patterns of organizational flexibility in knowledge-intensive firms—going beyond existing concepts, *management revue*, 162-178.
- Saima, A., Ibrahim, Y. J., & Ibrahim, M. (2021). So we decided to choose the best choice: An applied study on the Palestinian Telecommunications Group Paltel. In The Islamic University (Gaza). Gaza.(In Arabic)
- Shehada, M. M., & Mahmoud, A. F. (2020). *The impact of decision support systems on proactive flexibility and productive flexibility: A case study of the Electricity Distribution Company - Gaza Governorates, Unpublished Master's Thesis*, (M. M. A. Salam., Ed.). Gaza), Gaza: The Islamic University. (In Arabic)
- Taha, H., & Al-Sayed Hassanein, A. (2022). The Impact of Organizational Trust on Organizational Performance Applied to MetLife Life Insurance Company. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 13(1), 1–29. (In Arabic)
- Takaishi, K., Hasegawa, R. & Hasegawa, S., (2016). Strategic flexibility, organizational commitment and innovative behavior among foreign subsidiaries and domestic Japanese firms. *Journal of Business and Economics*, 7(4), 549-561.
- Uitdewilligen, S. & Waller, M.J. (2018). Information sharing and decision-making in multidisciplinary crisis management teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 731-748.

- Volberda, H.W. & Baden-Fuller, C. (1998). Strategic renewal and competence building: Four dynamic mechanisms. *Strategic flexibility*, 367.
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. & Zhao, E.Y., (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of management annals*, 11(2),733-769.
- Yousuf, A., Kozlovskiy, S., Leroux, J. M., Rauf, A., & Felfoldi, J. (2022). How does strategic flexibility make a difference for companies? An example of the Hungarian food industry. *Probl. Perspect. Manag*, 20, 374-386.

The Impact of Strategic Flexibility on Crisis Management: The Moderating Effect of Organizational Trust Applied to The Holding Company For Drinking Water in Alexandria

Islam Jamal Hegazy

Prof. Mohamed Wahba Mohamed

Prof. Mohamed Abdelsalam Ragheb

Dr. Alia Hanafy Jarad

Abstract

The current study aimed to measure the impact of strategic flexibility on crisis management by examining the moderating effect of organizational trust, applied to employees of the Holding Company for Drinking Water in Alexandria Governorate and by analyzing the questionnaire data obtained from 273 employees at administrative levels (high-middle) using the SPSS26 program to analyze the data obtained, and through this program, a descriptive analysis of the study variables was obtained, in addition to testing the study hypotheses. The results of the study concluded the following:

- The axes of strategic flexibility are applied to a high degree, and the highest applied axes were production flexibility, followed by knowledge and information management flexibility, followed by the marketing flexibility axis.
- As for the crisis management variable, it came to a high degree, and the highest applied stages were preparedness, prevention, and the damage containment stage, followed by the activity recovery stage, followed by the learning stage.
- For the modified variable, organizational trust came at a medium level, and the highest applied dimensions were trust in the supervisor, followed by trust in senior management, then trust in colleagues.
- There is a statistically significant moral effect of strategic flexibility in its dimensions on crisis management in its stages, and it was found that the most influential axes are the information and knowledge flexibility axis, and the least influential is marketing flexibility.
- Organizational trust modifies the relationship between the impact of strategic flexibility in its dimensions on crisis management, and the most influential dimension of organizational trust, the modified effect, was trust in senior management.

Keywords

Strategic flexibility, crisis management, organizational trust

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

حجازي، اسلام جمال محمد، حسن، محمد وهبة محمد، راغب، محمد عبد السلام، جراد، علياء حنفي (2025). أثر المرونة الإستراتيجية على إدارة الأزمات: الأثر المعدل للثقة التنظيمية بالتطبيق على الشركة القابضة لمياه الشرب بالإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 252-207(1)62.