

أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشراكة بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية

عادل أحمد تهاى أحمد

باحث دكتوراه مهنية الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

أ.د/ محمد عبدالسلام راغب

عميد برامج جامعة كارديف

كلية الدراسات العليا في الإدارة

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل

البحري

أ.د/ محمد وهبة محمد حسن

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الإدارة والتكنولوجيا

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل

البحري

أ.د/ ايمن رجب

عميد كلية الدراسات العليا في الإدارة

الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

الملخص:

الرسالة تهدف إلى دراسة أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في إطار مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال استبيان إلكتروني شمل 464 مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بشركات المقاولات والتطوير العقاري المشاركة في هذه المشروعات.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق) على جميع مراحل إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم). وأكدت أن تطبيق ممارسات الرقابة يعزز من كفاءة وفعالية التعامل مع الأزمات.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات لتعزيز الرقابة التنظيمية، وتدريب الكوادر على آليات إدارة الأزمات وفق منهجية الرقابة، وإنشاء وحدات متخصصة للإنذار المبكر وإدارة الأزمات، كما اقترحت إطاراً عملياً لتحسين جاهزية منظمات الشراكة لمواجهة التحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية، إدارة الأزمات، الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of organizational agility on crisis management within the framework of public-private partnerships (PPPs) in the Arab Republic of Egypt. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through an electronic questionnaire distributed to a sample of senior and middle management employees in construction and real estate development companies involved in partnership projects with the public sector. The sample size was (464) respondents.

The results revealed a statistically significant positive effect of organizational agility dimensions (sensing agility, decision-making agility, and acting agility) on the stages of crisis management (early warning detection, preparedness and prevention, damage containment, recovery, and learning). The findings also indicated that implementing organizational agility

practices enhances the ability of organizations to handle crises efficiently and effectively.

The study recommends adopting clear strategies to enhance organizational agility in PPP organizations, training human resources on crisis management mechanisms within the agility framework, and establishing specialized units for early warning and crisis management. It also provides a proposed framework to improve the readiness of these organizations to face future challenges.

Key words: Organizational Agility, Crisis Management, Public-Private Partnership (PPP)

١-المقدمة

شهد دور الدولة في النشاط الاقتصادي تحولات كبيرة منذ منتصف القرن العشرين، حيث بدأت معظم الدول، بغض النظر عن نظامها الاقتصادي أو مستوى تطورها، في توسيع تدخلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. وقد تأثر هذا التوسع بتداعيات الحرب العالمية الثانية والحاجة إلى إعادة الإعمار وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، مما أدى إلى ظهور ما يُعرف بـ"الدولة المتدخلة"، التي تجاوزت دورها التقليدي في حفظ الأمن والدفاع والقضاء، لتصبح فاعلاً أساسياً في الإنتاج وتقديم الخدمات.(الجمال، ٢٠١٦)

لكن ومع مرور الوقت، واجهت الدولة تحديات متعددة، أبرزها عجزها عن الوفاء باحتياجات المواطنين المتزايدة، نتيجة ندرة الموارد، وتزايد الأعباء المالية، خاصة في الدول النامية. ونتيجة لذلك، بدأ دور الدولة يتقلص تدريجياً، وظهر نموذج جديد سُمي بـ"الدولة التنافسية"، التي تسعى إلى التوفيق بين وضع السياسات

الاقتصادية الكلية، ومنح القطاع الخاص حرية واسعة في إدارة أنشطته وفق آليات السوق. (الجل، ٢٠١٦)

هذا التحول تعزز مع صعود الاتجاهات النيوليبرالية في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، التي دعت إلى تقليص دور الدولة، ورفع القيود عن الأسواق، وتشجيع الخصخصة باعتبارها وسيلة لتحسين الكفاءة الاقتصادية وتحقيق النمو. وقد طبقت العديد من الدول – خاصة تلك التي واجهت أزمات اقتصادية حادة – برامج خصخصة واسعة النطاق كوسيلة للتخفيف من عبء الديون، وتقليل عجز الموازنات العامة.

رغم ما قدمته الخصخصة من وعود، إلا أن التطبيق العملي في العديد من الدول كشف عن نتائج مختلطة، بل وسلبية في بعض الأحيان. فقد أدى ضعف الأطر القانونية والرقابية في كثير من الدول النامية إلى تفشي الاحتكار، وتدهور بعض الخدمات العامة، وغياب البعد الاجتماعي في إدارة الأصول العامة. هذه التحديات دفعت الحكومات إلى البحث عن نماذج أكثر توازنًا تجمع بين الكفاءة الاقتصادية والمصلحة العامة، ومن هنا برزت الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) كخيار استراتيجي.

تواجه الشراكة مع القطاع الخاص اليوم عددًا من التحديات المعقدة، خاصة في ظل فشل الأسواق في تحقيق التوازن المنشود، بسبب غياب شروط المنافسة الكاملة وسيطرة عدد محدود من الشركات الكبرى، ما أدى إلى نشوء أشكال احتكارية جديدة. كما أن بعض مؤسسات القطاع الخاص أظهرت ضعفًا في التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، وغيابًا للبعد التنموي في نشاطها الاستثماري، مما زاد من حدة الفجوة بين الدولة والمواطن. (ابو سليمة، ٢٠٢٣)

بالإضافة إلى ذلك، ساهمت الأزمات الاقتصادية العالمية – مثل الأزمة المالية في ٢٠٠٨، وأزمة كوفيد-١٩ لاحقًا – في تعميق هذه التحديات، حيث زادت الحاجة إلى

آليات رقابة أكثر صرامة، وإلى تفعيل مبادئ الشفافية والنزاهة والحوكمة الرشيدة في إدارة الشراكات، لضمان تحقيق المنافع المتبادلة لكلا الطرفين، وحماية المصلحة العامة.

في ضوء هذه التحديات، برزت إدارة الأزمات كمنهج ضروري يجب أن تتبناه الحكومات والمؤسسات عند تصميم وتنفيذ الشراكات مع القطاع الخاص. فإدارة الأزمات لا تقتصر فقط على الاستجابة للطوارئ، بل تشمل مجموعة من الإجراءات الاستباقية والوقائية التي تساعد في تقليل المخاطر المحتملة والحد من آثار الأزمات عند وقوعها، واستثمارها كفرص للنمو والتحسين. يتطلب ذلك فهماً عميقاً لطبيعة الأزمة، وجمع بيانات دقيقة، وتطوير سيناريوهات بديلة، واختيار الأنسب منها وفقاً للسياق والموارد المتاحة (المعاينة وآخرون، ٢٠٢٠).

إلى جانب إدارة الأزمات، تُعد الرقابة التنظيمية من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي تساعد على تعزيز جاهزية المؤسسات العامة والخاصة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. فالرقابة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات والاستجابة لها بسرعة وفعالية، بما يعزز من مرونتها واستدامتها وتنافسيتها.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الشراكة بين القطاع العام والخاص تمثل خياراً استراتيجياً واعدًا للدول النامية، ولكنها تواجه مجموعة من التحديات التي تتطلب استجابات مؤسسية مدروسة ومتكاملة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تبني منهجيات إدارية فعالة مثل إدارة الأزمات والرقابة التنظيمية، كوسائل لضمان فاعلية واستدامة هذه الشراكات، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

لذا، يسعى البحث الحالي إلى تحليل واقع الشراكات بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية، وتقييم مدى فاعلية استخدام إدارة الأزمات والرقابة التنظيمية كمدخلين لتعزيز النجاح المؤسسي وضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والضغوط المالية العالمية.

٢- مشكلة الدراسة

تعد الاستراتيجيات التقليدية غير مجدية في التعامل مع التحديات المتزايدة والتغيرات المتسارعة التي تعيق تحقيق أهداف المنظمات، خاصة في بيئات العمل المعقدة مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPPs) وقد أدى تزايد وتنوع الأزمات، مثل الأزمات الصحية والاقتصادية والبيئية، إلى زيادة وعي هذه المنظمات بأهمية الاستعداد المسبق، والتخطيط الاستراتيجي المرن الذي يراعي التغيرات المحتملة في الإمكانيات والاحتياجات (المعاينة وآخرون، ٢٠٢٠؛ جمل، ٢٠١٦).

في السياق المصري، واجهت بعض مشروعات الشراكة تحديات كبيرة أثرت على فعالية التنفيذ واستدامة الخدمة، مثل التأخر في تنفيذ مشروعات البنية التحتية نتيجة لتقلبات سعر الصرف، أو أزمة فيروس كورونا التي أثرت على استمرارية التمويل، أو حتى ارتفاع أسعار الفائدة عالمياً، مما زاد تكلفة الاقتراض على القطاع الخاص في المشاريع المشتركة) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ، ٢٠٢١. (على سبيل المثال، تأثر تنفيذ مشروع الشراكة الخاص بمحطة معالجة مياه الصرف الصحي في "أبو رواش" نتيجة لتغيرات تمويلية وهيكلية، ما استدعى إعادة التفاوض حول شروط التعاقد (وزارة المالية المصرية، ٢٠٢٢).

تُبرز هذه الأمثلة الحاجة إلى تبني أسلوب إداري حديث يتمثل في "الرقابة الاستراتيجية"، والتي تُعد أداة حيوية لتمكين المنظمات من التكيف بسرعة وفعالية مع الظروف غير المتوقعة، من خلال التنبؤ بالأزمات، وإعادة توزيع الموارد، وتطوير استجابات مرنة وسريعة (المعاينة وأبو حسين، ٢٠١٩؛ Al-Najjar & Kalaf, 2020).

وعليه، تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في الشراكات بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الشراكات بين منظمات القطاع العام والخاص؟
- ما هو واقع تطبيق إدارة الأزمات في الشراكات بين منظمات القطاع العام والخاص؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في هذه الشراكات في السياق المصري؟

٣- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة المقترح إلى معرفة التالى:

- تحديد واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الشراكات بين منظمات القطاع العام والخاص في جمهورية مصر العربية، من خلال قياس مستوى مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات التي تواجهها.
- تقييم واقع تطبيق إدارة الأزمات في الشراكات بين منظمات القطاع العام والخاص في جمهورية مصر العربية، عبر تحليل الإجراءات والخطط المتبعة للتعامل مع الأزمات ومدى فعاليتها في تقليل الآثار السلبية.
- قياس أثر الرقابة التنظيمية على فعالية إدارة الأزمات في الشراكات بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية، من خلال اختبار العلاقة التأثيرية بين مستوى الرقابة التنظيمية ومؤشرات نجاح إدارة الأزمات في هذه الشراكات.

٤- أهمية الدراسة

٤-١ الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في تعميق الفهم العلمي لمفهوم الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات في سياق الشراكة بين القطاع العام والخاص، وهو مجال بحثي محدود التطبيق في جمهورية مصر العربية. من خلال التركيز على البيئة التنظيمية المشتركة بين القطاعين، تملأ الدراسة فجوة معرفية في الأدبيات البحثية المتعلقة بتكامل الرقابة

التنظيمية في إدارة الأزمات، كما توفر نموذجًا تحليليًا يوضح كيفية تأثير الرقابة على مرونة واستجابة المؤسسات المشتركة للأزمات المعقدة والمتغيرة.

٤- ٢ الأهمية العملية

تقدم الدراسة إرشادات عملية محددة وقابلة للتطبيق لصانعي القرار وواضعي السياسات في كل من القطاعين العام والخاص، لمساعدتهم على تبني ممارسات الرقابة التنظيمية كاستراتيجية فعالة لإدارة الأزمات. سيتمكن المسؤولون من:

- تحسين آليات التعاون والتنسيق بين القطاعين في مواجهة الأزمات.
- تطوير خطط استجابة مرنة وسريعة تعتمد على مبادئ الرقابة التنظيمية.
- تعزيز الاستدامة المؤسسية وتقليل الآثار السلبية للأزمات من خلال بناء قدرات استباقية وتكيفية.

كما ستوفر الدراسة توصيات ملموسة لصياغة سياسات تنظيمية تدعم بناء بيئة تنظيمية رشاقة قادرة على التكيف مع متغيرات الأزمات المستقبلية، مما يعزز فعالية الشراكات بين القطاعين ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العامة والاستثمار.

٥- الأطار النظري والدراسات السابقة

٥-١ مفهوم الرقابة التنظيمية

تُعد الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في الأوساط الأكاديمية وفي الأدبيات الإدارية. وقد طُرِح مفهوم الرقابة لأول مرة في تقرير بعنوان "استراتيجية المنظمات الصناعية في القرن الحادي والعشرين"، الذي نُشر عام ١٩٩١ في معهد إياكوكا بجامعة ليهاي في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد نشأ مفهوم الرقابة استنادًا إلى إدراك متزايد بأن بيئة الأعمال بدأت تتغير بوتيرة أسرع من قدرة الشركات على التكيف معها (Nejati & Zarei,

(2019) ويُعزى السبب الرئيسي في ظهور هذا المفهوم إلى طرحه كحل لتعزيز قدرة الصناعة الأمريكية على منافسة نظيراتها في الأسواق العالمية، ولا سيما الصناعتين اليابانية والألمانية، وذلك بعد تراجعها لعدة سنوات خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين (عمر، 2020).

يشير مفهوم الرقابة إلى قدرة المنظمة على تحقيق الربحية في بيئة تنافسية تتسم بفرص متغيرة للعملاء بشكل مستمر وغير متوقع، كما يمكن تعريفها على أنها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية من التغيير المستمر وغير المتوقع من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للأسواق المتغيرة مدفوعة بالمنتجات والخدمات المصممة خصيصاً (shams et al, 2021)

كما تمثل الرقابة استجابة شاملة لتحديات الأعمال المتمثلة في الاستفادة من الأسواق العالمية المتغيرة والمشبعة باستمرار للسلع والخدمات عالية الجودة والأداء والمكونة حسب الطلب (Atkinson et al, 2022)

كما تعكس قدرة المنظمات على التصرف مع التغييرات غير المتوقعة، والصمود أمام التهديدات غير المسبوقة من بيئة الأعمال، والاستفادة من التغييرات كفرص (Muhammad et al, 2020)

وتمتد جذور مصطلح الرقابة إلى الصناعات التحويلية، وفي أوائل التسعينات اكتسب هذا المفهوم اعترافاً بين الممارسين والباحثين في تطبيقه على المشاريع حيث الحاجة إلى التكيف التنظيمي في مواجهة ظروف السوق المتغيرة والمتطورة وبالسرية المطلوبة

بينما تعرف الرقابة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفعالية للفرص غير المتوقعة، بالإضافة إلى تقديم حلول مسبقة تلبي الاحتياجات المحتملة، إلى جانب قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية غير متوقعة من التغيير المستمر من خلال

الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة ومن خلال تلبية رغبات واحتياجات العملاء سواء من المنتجات أو الخدمات (tooranloo and saghafi, 2019)

١-١-٥ أبعاد الرقابة التنظيمية

ووفقاً لطبيعة موضوع الدراسة، يعتمد الباحث على ثلاثة أبعاد رئيسة للرقابة التنظيمية، وهي: **رقابة الاستشعار**، **رقابة اتخاذ القرار**، و**رقابة الممارسة**، وذلك نظراً لما حظيت به هذه الأبعاد من اتفاق واسع في الأدبيات والدراسات الحديثة، مثل: (Ekweli et al., 2020)؛ أمين وعيد، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠٢٢؛ العكروتي والشرباتي، ٢٠٢٣؛ البواب وجمعة، ٢٠٢٤؛ رشوان وفهمي، ٢٠٢٥؛ البسيوني وشاهين، ٢٠٢٥)

١- رقابة الاستشعار (Sensing Agility)

تشير إلى قدرة المنظمة على مراقبة وفحص واكتشاف التغيرات البيئية المهمة، مثل تغير تفضيلات العملاء، دخول منافسين جدد، أو ظهور تكنولوجيات مبتكرة، في الوقت المناسب. وتمثل عملية الاستشعار النشاط الرئيس لجمع وتحليل المعلومات البيئية التي قد تؤثر على الاستراتيجية التنظيمية والأداء المستقبلي (يوسف، ٢٠٢١).

٢- رقابة اتخاذ القرار (Decision-Making Agility)

تتعلق بالقدرة على تجميع المعلومات من مصادر متنوعة، وهيكلتها وتفسيرها، ثم تطوير خطط عمل تساعد في إعادة تكوين الموارد وصياغة استجابات تنافسية جديدة. وتشمل هذه العملية التقدير السريع للفرص والتهديدات، وفهم تداعيات الأحداث في البيئة العالمية، بما يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات استراتيجية في الوقت المناسب (الشمرى، ٢٠٢٢).

٣- رقابة الممارسة (Acting or Implementation Agility)

تعني القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية وتعديل العمليات داخلياً بصورة ديناميكية وجذرية، بما يشمل إعادة هيكلة سلاسل الإمداد وتقديم منتجات وخدمات

جديدة بسرعة وكفاءة، والاستجابة للتغيرات البيئية بناءً على القرارات التي تم اتخاذها. ويرى البواب وجمعة (٢٠٢٤) أن رقابة التطبيق تشمل سرعة التغيير في الإنتاج، وسرعة طرح المنتجات الجديدة، والتسليم الفعال في الوقت المناسب.

٢-٥ مفهوم إدارة الأزمات

تُعرف إدارة الأزمات على أنها "نظام يستخدم للتخطيط والتعامل مع الأزمات، من خلال مراقبة المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى نشوء الأزمة، والتعامل معها بشكل فعال للخروج منها بأقل قدر من الخسائر (Almaqtari and Al-Swidi, 2021)".

كما عرّفها Chatzipanagiotou and Katsarou (2023) بأنها "تجارب مزعجة ومؤلمة تحدث اضطرابات غير متوقعة، وقد تترتب عليها عواقب وخيمة تؤثر على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها وسمعتها".

أما العرزي (٢٠٢٤) فقد اعتبر إدارة الأزمات "علمًا وفنًا يهدف إلى المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، وضمان قدرتها على تحقيق الإيرادات، وحماية الأفراد والعاملين بها من مختلف المخاطر".

وعرّفها فهمي (٢٠٢٣) بأنها "سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها قبل أن تخرج عن السيطرة".

في حين رأى معزب وآخرون (٢٠٢٥) أن إدارة الأزمات "هي عملية تتضمن مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تؤدي إلى التنبؤ المبكر بالأزمات المحتملة، وتحديد طبيعتها والتعامل معها بنجاح في الوقت المناسب، وهي عملية مستمرة تبدأ بالوقاية وتنتهي بالتعلم التنظيمي".

ويعرف الباحث إدارة الأزمات هي عملية منهجية مستمرة تجمع بين العلم والفن، تهدف إلى التنبؤ المبكر بالأزمات والتخطيط لمواجهتها والتقليل من آثارها، من خلال

مراقبة المتغيرات الداخلية والخارجية، واتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للحفاظ على استقرار المنظمة وأصولها وسمعتها، وضمان سلامة العاملين بها واستمرارية عملياتها، مع الاستفادة من الدروس المستخلصة لتحسين الجاهزية المستقبلية".

٣-٥ مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تعددت التعريفات والدلالات المرتبطة بمفهوم "الشراكة بين القطاعين العام والخاص"، حيث يُلاحظ وجود اختلافات طفيفة في هذه التعريفات باختلاف الجهة المعرّفة والسياق المؤسسي. يُعزى الاستخدام الأول لمصطلح *Public-Private Partnership (PPP)* إلى رئيس الوزراء التركي الراحل تورجوت أوزال في أوائل ثمانينيات القرن الماضي، ليصبح لاحقاً مصطلحاً شائعاً في أدبيات السياسات العامة والتنمية، لا سيما في ظل تصاعد دور القطاع الخاص في إدارة وتقديم الخدمات العامة. (Hodge & Greve, 2007)

وتُعرّف الأمم المتحدة الشراكة بين القطاعين بأنها "شكل من أشكال التعاون والأنشطة المشتركة بين القطاعين العام والخاص بغرض تنفيذ المشاريع الكبرى، حيث تُستخدم الموارد والإمكانات من كلا الطرفين بطريقة تؤدي إلى اقتسام المسؤوليات والمخاطر بشكل رشيد لتحقيق التوازن الأمثل (United Nations, 2015). ويعكس هذا التعريف منظوراً تكاملياً يركّز على الاستخدام الأمثل للموارد من خلال التعاون الهيكلي بين الطرفين.

أما صندوق النقد الدولي فيُعرّف الشراكة بأنها "ترتيبات تسمح للقطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات البنية التحتية التي كانت تُقدّم تقليدياً من قبل الحكومة، وتشمل مجالات البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية، لا سيما في بناء وتشغيل المستشفيات والمدارس والطرق والموانئ ومحطات الطاقة (IMF, 2021) "ويركّز هذا الطرح على الجانب العملي والتشغيلي للشراكات، ويعكس تحولاً في دور الدولة من مقدم مباشر للخدمة إلى منظم ومراقب لها.

أما البنك الدولي فيشير إلى أن الشراكة "هي ترتيب يقوم فيه القطاع الخاص بتوفير أصول وخدمات كانت تُقدَّم تقليدياً من قبل الحكومة، وتُنفَّذ غالباً من خلال صيغ تعاقدية مثل عقود الامتياز أو التأجير التشغيلي، ويُعتمد عليها أساساً في مشروعات البنية التحتية للنقل والإسكان (World Bank, 2020) "ويُبرز هذا التعريف الترتيبات التعاقدية المعتمدة في تنفيذ هذه المشاريع.

٥-٣ الدراسات السابقة واشتقاق فروض الدراسة

٥-٣-١ الدراسات التي تناولت متغير الرقابة التنظيمية

هدفت دراسة (جازية وآخرون، ٢٠٢١) إلى التعرف على مدى توافر الرقابة التنظيمية والمرونة التنظيمية في البنوك الحكومية المصرية، وتحديد مدى أثر الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية. وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنوك الحكومية في قطاعات القاهرة الكبرى، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت ٣٧٦ مفردة من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توافر بدرجة مرتفعة لأبعاد الرقابة التنظيمية، وأن هناك توافر بدرجة كبيرة لأبعاد المرونة التنظيمية. وقد أوضحت النتائج إلى أن هناك أثر جوهري للرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية.

دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٣) هدفت إلى بيان مدى دور القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الرقابة التنظيمية كمتغير تابع. ذلك من أجل التوصل إلى أفضل السبل لتحقيق جوانب الرقابة التنظيمية في كافة مفاصل ديوان محافظة الأنبار، إذ تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي من أجل إنجاز البحث الحالي، إذ تم الاختبار لعدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية فيما يتعلق علاقات التأثير والارتباط، إذ تم التوصل إلى إجابات عن الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث، حيث تم اختيار عينة عمدية قصدية تمثلت بـ (٦٠) شخصا من القيادات العليا وأصحاب القرار في ديوان محافظة الأنبار، إذ تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، وقد تم تحليل ومعالجة البيانات وفق برنامج (SPSS) الإحصائي، كما تم استخدام الوسائل المتمثلة بالانحراف المعياري

والوسط الحسابي الموزون والأهمية النسبية ومعامل الارتباط لسبيرمان، أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث هو حصول بعد اتخاذ القرار على الترتيب الأول من بين الأبعاد التي قيس بها (الرقابة التنظيمية) ويدل ذلك على الاهتمام الواضح في صياغة اتخاذ القرارات وفق مبدأ المشاورة وعدم التفرد في اتخاذها، أما أبرز التوصيات هو زيادة الاهتمام برأس المال البشري من خلال إقامة الندوات والعمل على زيادة الألفة والتعاون بين أفرادها وزيادة مهاراتهم الإبداعية والمعرفية.

دراسة (السيد والحوامة، ٢٠٢٣) هدفت إلى تحليل أثر الرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطوير استبانة وتوزيعها لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) شخص تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

تم استخدام عدة أساليب إحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، مثل الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحراف المعياري) والإحصاء الاستدلالي (كالانحدار المتعدد).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغ مستوى الرقابة التنظيمية ومستوى التميز التنظيمي بأبعادهما درجة عالية على مقياس ليكرث الخماسي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي، وقد فسرت أبعاد الرقابة التنظيمية ما نسبته (٧٢.٤%) من التباين في التميز التنظيمي.

توصي الدراسة بإيلاء مزيد من الاهتمام لبعض أبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي التي يظهرها التحليل على أنها متوسطة من خلال الفقرات التي أظهرت اهتماما قليلا في: (عملية إشراك العاملين باتخاذ القرارات، ومتابعة شكاوى متلقي الخدمة وحلها، وتحسين الموارد وتطوير المهارات، وتشجيع التعلم الذاتي للعاملين وتشارك المعرفة والأفكار وتبادلها وتفويض الصلاحيات، والتشجيع على تطبيق معايير الجودة المعتمدة ومرونة الهيكل التنظيمي ومراجعة العلاقات التنظيمية باستمرار).

دراسة (عبد المقصود، ٢٠٢٣) هدف البحث الحالي إلى الكشف عن الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة التأثيرية بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على عينه قوامها (٢٩٧) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الخاصة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال قائمة الاستقصاء، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة القابلة للتحليل (٢٤٠) بمعدل استجابة (٨٠.٨٪)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS, V. 23) واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (Structural Equation Model (SEM)، من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS, Version 23) وقد أظهرت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد البحث (الرقابة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة، التميز التنظيمي)، كما توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي مباشر للرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة حيث ثبت قامت عمليات إدارة المعرفة بدور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي، كما توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرارات، رقابة الممارسة/ التطبيق) في عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة)، وأخيراً، توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي. وفي ضوء ما أسفرت عنه البحث من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة التحسين المستمر لممارسات الرقابة التنظيمية، ضرورة تبني القيادات العليا في الجامعات المصرية الخاصة استراتيجية فعالة لتعزيز التميز تحقق من خلالها النتائج المستهدفة وتدعم قدراتها التنافسية المستدامة.

هدف بحث (الغنام، ٢٠٢٣) إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) على الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق) عبر توظيف الذكاء التنظيمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، حب

التغيير، التطابق والتوافق، العطاء، نشر المعرفة، ضغط الأداء). وذلك من خلال تطبيقها على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل. حيث تم تجميع (٣٠٩) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام أداة التحليل SPSS V.25 لاختبار التأثيرات المباشرة، إلى جانب أداة التحليل Amos V. 23 لاختبار التأثيرات غير المباشرة. وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للرقابة التنظيمية على الذكاء التنظيمي. وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للجينات التنظيمية على الذكاء التنظيمي. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية عند توسيط الذكاء التنظيمي. وفي ضوء ما أسفرت عنها الدراسة من نتائج فقد اقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز الرقابة التنظيمية والذكاء التنظيمي في المنظمة.

هدف بحث (المنسى، ٢٠٢٤) إلى اختبار أثر المناعة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً، ومشاركة المعرفة بوصفها متغيراً معدياً على الرقابة التنظيمية للبنوك التجارية السعودية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وأجري البحث على عينة قوامها (٣٠١) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٨٣) قائمة بمعدل استجابة (٩٤%)، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للمناعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لسلوك مشاركة المعرفة في الرقابة التنظيمية، وكشفت النتائج أيضاً عن معنوية التأثير المعدل لسلوك مشاركة المعرفة على العلاقة بين المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية، إذ اتضح أنه في ظل توافر مستوى مرتفع من سلوك مشاركة المعرفة لدى المديرين بالبنوك موضع التطبيق يصبح التأثير الإيجابي للمناعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية أكثر قوة وأهمية.

هدفت دراسة (الفضل، ٢٠٢٤) إلى التعرف على الرقابة التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة العربية السودانية للبذور،

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي ودراسة الحالة بالإضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية كأداءه لتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالشركة العربية السودانية للبذور، وقام الباحث بتوزيع عدد (٨٥) استبانة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وكان العائد منها (٦٥) كانت كلها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها توفر أبعاد الرقابة التنظيمية بدرجة متوسطة بالشركة العربية السودانية للبذور، بلغت وتوفر الفعالية التنظيمية بالشركة العربية السودانية للبذور بدرجة متوسطة بلغت (٢.٥٧)، وجود علاقة ارتباط معنوي قوي موجب بين أبعاد الرقابة التنظيمية والفعالية التنظيمية بلغت (٠.٨١٥). وأوصت برفع مستوى أبعاد الرقابة التنظيمية بالشركة من متوسط إلى مستويات أعلى من خلال الاهتمام بتفضيلات واحتياجات العملاء، مع توفير التقنيات الحديثة التي تتيح للشركة اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، للتمتع بجانب كبير من المرونة. كما أوصت برفع مستوى الفعالية التنظيمية إلى مستوى أقوى.

سلطت دراسة (بوعلام وبركان، ٢٠٢٤) الضوء على التغييرات الثقافية والتنظيمية اللازمة لتحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الرقابة التنظيمية في الجامعات الجزائرية حيث كلما زادت الثقافة التنظيمية تزيد بذلك التحسينات في الممارسات التنظيمية، ومن بين أهم الاقتراحات التي خلصت إليها الدراسة هي تعزيز التمكين والعمل الجماعي في الجامعات الجزائرية وتشجيع على الابتكار واستحداث الأدوات التيسيرية واقتراح الحلول الجديدة.

٢-٣-٥ الدراسات التي تناولت متغير إدارة الأزمات

دراسة (Mousa et al., 2024) والتي هدفت إلى تصميم نموذجًا لتعزيز إدارة الأزمات في قطاع أمن الطاقة في الأردن. وهدفت الدراسة الأخيرة إلى دراسة تأثير

المرونة الاستراتيجية التي تم تصورهما على أنها؛ البصيرة الاستراتيجية، والتوجه نحو الاستجابة الداخلية، والتوجه نحو الاستجابة الخارجية، وقدرة الموارد البشرية، وقدرة تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات التي تم قياسها من خلال؛ اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، ونشاط الترميم والتعلم في قطاع أمن الطاقة في الأردن. تم اختيار إجمالي ٢٠٠ مدير كمستجيبين عن طريق أخذ عينات عشوائية بسيطة من ١٦٢٢ مديراً في قطاع أمن الطاقة الثمانية عشر في الشركات الأردنية. استخدمت الدراسة SEM مع SMART-PLS 4 لتحليل البيانات التي تم جمعها. تم تطبيق نموذج القياس لتحليل صحة وموثوقية النموذج، ومعامل المسار في نموذج المعادلة الهيكلية المستخدم لاختبار فرضيات الدراسة. تدعم نتائج هذه الدراسة أربعاً من أصل خمس فرضيات التأثير المباشر للدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الرؤية الاستراتيجية والتوجه نحو الاستجابة الخارجية وقدرة الموارد البشرية وقدرة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير كبير على إدارة الأزمات، في حين لم تجد نتائج الدراسة أي تأثير كبير للتوجه نحو الاستجابة الداخلية على إدارة الأزمات في قطاع أمن الطاقة الأردني. وتقدم الدراسة نتائج مهمة جداً لمديري قطاع أمن الطاقة في الأردن لتحسين أبعاد المرونة الاستراتيجية لديهم لتحقيق إدارة أزمات فعالة وكفؤة من خلال تطبيق نموذج المرونة الاستراتيجية ونموذج إدارة الأزمات في قطاع أمن الطاقة في الأردن.

هدفت دراسة (Mohammad & Al-Yasiri, 2022) إلى معرفة علاقة التأثير والارتباط باللياقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير معتمد في وزارة الشؤون الإدارية والمالية التابعة لوزارة الداخلية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها إحدى الخطوات الأولى مجتمعة. وقد اعتمد الباحث على أبعاد اللياقة الاستراتيجية استناداً إلى الدراسة (DOZ & Kosonen, 2009) في حين اعتمدت أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية استناداً إلى FILDES, & Rose, 2004. وقد بلغ حجم المجتمع المقيم (٢٩٠) وبذلك بلغ حجم العينة (١٦٥) كجزء من قيادات الوكالة في أنفا (مدير عام، مدير، مدير، قسم). وكانت المشكلة الرئيسية هي ضعف الرؤية المعرفية لعينة الدراسة للعلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة. وقد عدت لحل الأداة الرئيسية في جمع البيانات. ومن أهم الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات: اختبار التوزيع الطبيعي واختبار السكينة البنيوية التكتيكية، وتحليل الانحدار باستخدام نمذجة المعادلات البنيوية، ومن أهم البرامج الإحصائية: (SPSS_v.23; Microsoft EXCE_2010; Amos_v.23) ومن أهم الاستنتاجات (وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعادها الثلاثة) وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور اللياقة الاستراتيجية في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات من خلال تحفيز مشاركة المديرين والموظفين وفي مختلف المستويات الإدارية.

دراسة (Georgewill,2021) التي أشارت إلى انه يواجه سكان دلتا النيجر مشاكل مصاحبة تتعلق ببيئتهم، والتي تشمل الأمطار الحمضية، والتلوث الضوضائي، والحرارة الشديدة بسبب حرق الغاز. كما يؤدي تسرب النفط الناجم عن التعامل غير المبالي مع النفط أثناء عملية التحميل إلى تدمير شامل للأراضي الزراعية وتلوث مياه البحر، والتي تعد المصادر الرئيسية لسبل العيش لسكان دلتا النيجر. وقد لوحظ أن المجتمعات الحاملة للنفط يتم استغلالها وإهمالها من قبل شركات التنقيب عن النفط. وعلاوة على ذلك، لوحظ أن استكشاف النفط تسبب في مشاكل اجتماعية حيث تنقل المجتمعات المحبطة غضبها إلى شركات النفط. وقد بحثت هذه الورقة دور إدارة الأزمات والاستدامة التنظيمية لشركة شل لتطوير البترول. وكانت الاستنتاجات الرئيسية هي أن شركة شل لتطوير البترول واجهت أشكالاً مختلفة من الأزمات المجتمعية في بيئة عملها. وكان لهذه الأزمات تأثير سلبي على أدائها. وأوصت الورقة بأن العلاقات المجتمعية الكافية من شأنها أن تقلل بشكل كبير من مستوى أزمات الصناعة / المجتمع في منطقة دلتا النيجر؛ كما ينبغي لشركات النفط والغاز في دلتا النيجر أن تتبنى استراتيجية العلاقات المجتمعية من خلال مشاريع التنمية المجتمعية لأن هذا من شأنه أن يقلل من مستوى الأزمات المجتمعية وبالتالي يعزز أداء شركات النفط والغاز.

دراسة (Al-henzab and Gauod,2020) هدفت إلى قياس وتحليل أثر المرونة الاستراتيجية على جاهزية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية. يتكون

مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا للشركة. تدرس الدراسة مجتمع الدراسة بالكامل (٥٣) مستجيباً باستخدام أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية (الرئيس التنفيذي، نائب الرئيس التنفيذي، مدير القسم). تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتتكون من (٢٠) فقرة. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، سيولة الموارد) مقترنة مع جاهزية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية القطرية. توصي الدراسة بأن تتبنى الخطوط الجوية القطرية مفهوم المرونة الاستراتيجية للاستفادة من مخرجاتها في جاهزية إدارة الأزمات.

٣-٣-٥ الدراسات التي تناولت أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات

هدفت دراسة (مجلد والسعدى، ٢٠٢٢) إلى التعرف على الرقابة الاستراتيجية، وأبعادها، وأهميتها، ومبادئها، والتعرف على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، وخصائصها، ومميزاتها، وأهميتها، وكذلك التعرف على مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية أبعاد الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات، التعرف على أثر لأبعاد الرقابة التنظيمية على الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وبلغ حجم العينة (١٢٠) فرداً من أهم نتائج الدراسة: هناك حساسية استراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، هناك سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي، أن إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كأحد عناصر الرقابة التنظيمية بين إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، ومن أهم التوصيات: العمل على دعم المستشفى الجامعي بالتعلم من الأزمات السابقة عبر تحليلها وأسبابها وإخفاقاتها السابقة وذلك لتقييم كفاءة وخطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة والعمل على تحسينها،

ضرورة أن يتبنى المستشفى الجامعي تطوير وتدريب كادر وظيفي مؤهل ومدرّب يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات، وذلك استثماراً لمواردها المعلوماتية في إيجاد البديل المناسب للأزمات التي تحدث بها مما يعزز جهودها، تعزيز دور الرقابة التنظيمية بالمستشفى الجامعي لما لها من دور في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات من خلال تحفيز مشاركة والموظفين والمدراء وإيجاد نظام اتصال معلوماتي يعمل على تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة والمهمة في الوقت المناسب، واتخاذ القرار المناسب خلال الأزمة.

دراسة (الهنداوي ودروزة، ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها: (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في إدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) من خلال الدور الوسيط لإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في ليبيا. واعتمدت الدراسة على المنهج (الكمي) الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم في ليبيا، وقد بلغت وحدة التحليل (١٥٦) مديراً، وتم اعتماد استراتيجية المسح الشامل لأفراد العينة. وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع (١٤٣) استبانة وهو ما يمثل نسبة (٩٢%) من عدد الاستبانات الموزعة. وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في إدارة الأزمات بأبعادها في وزارة التربية والتعليم في ليبيا. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوجود إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في ليبيا. وأوصى الباحث بعدة توصيات كان من أهمها: - أن تقوم وزارة التربية والتعليم في ليبيا بإنشاء وحدة إنذار مبكر. - إعداد فريق متخصص في إدارة الأزمات تفوض له السلطة وإعطاء صلاحيات موسعة لقائد الفريق. - إعداد سيناريوهات جاهزة استعداداً لحدوث أي أزمة تواجه الوزارة. - قيام

الوزارة بإيجاد ثقافة تنظيمية من شأنها أن تساهم في نمو وتطوير مفهوم الرقابة التنظيمية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل بين جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية.

دراسة (الوليل وأبو لحة، ٢٠٢٣) والتي هدفت إلى قياس أثر الرقابة الاستراتيجية على أساليب إدارة الأزمات في شركات الأدوية الأردنية، من خلال تطبيق المنهج الوصفي، حيث قام الباحث باختيار عينة من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالطريقة العشوائية البسيطة بواقع (٣٣٧) فرداً، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً واسترد منها (٣١٠) استبانة بنسبة (٩٢%) وهي نسبة صالحة للتحليل، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرقابة التنظيمية في شركات الأدوية متواجدة بدرجة متوسطة، وأن مستوى تطبيق أساليب إدارة الأزمات كان بدرجة متوسطة، وأيضاً وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة، القدرات التنظيمية، الحساسية الاستراتيجية) على أساليب إدارة الأزمات بأبعادها (التعاون، المواجهة، الاحتواء، التفنيت)، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين الرقابة التنظيمية ومتغيرات أخرى.

دراسة (جروان وأبومعمر، ٢٠٢٢) هدفت إلى تحديد أثر تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون المجتمع الأصلي للدراسة من (٣٥٣) فرداً من أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية بالمستشفيات الحكومية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية الأساسية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة) وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة.

دراسة (ابوسليمة، ٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية لإدارة الأزمات ورصد واقعها بالجامعات المصرية، والتعرف على الأسس الفكرية لمدخل

الرقابة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وتحديد أهم متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تحديد تسعة متطلبات رئيسة لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية تمثلت في: (متطلبات القيادة - متطلبات الإدارة الاستباقية للأزمة - متطلبات التخطيط الاستراتيجي للأزمة - متطلبات الهيكل التنظيمي - متطلبات أنظمة العمل - متطلبات تدفق وسيولة الموارد - متطلبات الاتصال متعدد الوظائف - متطلبات تتعلق ببيئة العمل والجو النفسي - متطلبات القدرة على الحساسية الاستراتيجية) ، وأوصت الدراسة بمواصلة البحث في الاستفادة من مدخل الرقابة التنظيمية في الجامعات المصرية.

هدفت (النصراوي و أبو رمان، ٢٠٢٣) إلى تحديد تأثير الرقابة التنظيمية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، سيولة الموارد، وحدة القيادة) على فاعلية إدارة الأزمات (الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية)، ودور الاضطرابات البيئية كمغير معدل. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من ١٤٤ موظفًا برتب ومناصب مختلفة في وزارة الخارجية العراقية. خلصت نتائج الدراسة إلى أن تأثير الرقابة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات في وزارة الخارجية العراقية، كما أظهرت أن هناك تأثيراً معدلاً للاضطرابات البيئية على العلاقة بين الرقابة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي والتدريب لدى العاملين في الوزارة، وتعزيز التواصل والتعاون الداخلي والخارجي وإعداد الخطط الاستراتيجية متعددة المستويات وتبني التكنولوجيا والابتكار واستخدام آليات التقييم والتحسين المستمر.

هدفت دراسة (المحروق والحاوي، ٢٠٢٤) إلى استكشاف تأثير الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات الأردنية، وتم استهداف مجموعة متنوعة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للشركات الاتصالات الأردنية، وبلغ

عددهم ٢٨٥ موظفاً، تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم جمع ٢١٠ استبيان، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية بابعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) على إدارة الأزمات بابعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، التعلم في شركات الاتصالات الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لضمان توافر الموارد في الوقت المناسب، كما أوصت بإنشاء وحدة للإنذار المبكر وإعداد سيناريوهات جاهزة للتعامل مع أي أزمة محتملة تواجه الشركة.

هدفت دراسة (Yagmur and Myrvang, 2023) إلى استخدام نموذج المعادلة الهيكلية للكشف عن تأثير الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المنظمات الصحية. أجريت الدراسة على عينة من ١٢٠٨ من أخصائيي الرعاية الصحية الذين يعملون في مناصب مختلفة في مؤسسات الصحة العامة في إسطنبول، الواقعة في منطقة مرمرة بتركيا، باستخدام تصميم البحث الارتباطي، وهو أحد أساليب البحث الكمي. كشفت نتائج تقدير نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) أن الرقابة التنظيمية كان لها تأثير إيجابي وهام على إدارة الأزمات ($\beta = 0.592$ ، $p < 0.01$) والمرونة التنظيمية ($\beta = 0.643$ ، $p < 0.01$). بالنظر إلى قيم معاملات الرقابة التنظيمية لعينة الدراسة، فإن الرقابة التنظيمية لها تأثير أكبر على المرونة التنظيمية منه على إدارة الأزمات. وُجدت علاقة إيجابية ودالة إحصائية بنسبة ٥٥% ($r = 0.550$ ، $p = 0.000$) بين مرونة المنظمة وإدارة الأزمات، و٥٦.٦% ($r = 0.566$ ، $p = 0.000$) بين رقابة المنظمة ومرونتها، و٦٧.١% ($r = 0.671$ ، $p = 0.000$) بين إدارة الأزمات ومرونة المنظمة. وأظهرت نتائج تحليل الحساسية في نمذجة المعادلات الهيكلية وجود حساسية عالية بين رقابة المنظمة وإدارة الأزمات، وارتباط أقوى بينهما. وتُختتم الدراسة بتوصيات من المتوقع أن تُسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتحسّن رقابة المنظمة ومرونتها، وعملية إدارة الأزمات في المنظمات الصحية.

هدفت دراسة (El Idrissi et al.,2023) إلى تحليل العلاقة المباشرة بين القدرات الديناميكية وأبعاد الرقابة التنظيمية، وهي: الرقابة تجاه العملاء، والرقابة التشغيلية، والرقابة في الشراكات. كما تسعى إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين أبعاد الرقابة التنظيمية ومستوى استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات التنظيمية، وذلك في سياق بيئة مضطربة مثل جائحة كوفيد-١٩.

تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات المغربية من خلال استبيان تم توزيعه خلال المرحلة المبكرة من الجائحة. وقد استُخدم نموذج نظري اختُبر باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، لقياس العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية بين القدرات الديناميكية وجميع أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة. كما تبين أن كلاً من الرقابة تجاه العملاء والرقابة التشغيلية تساهمان بشكل إيجابي في تعزيز جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات، في حين لم تظهر الرقابة في الشراكات تأثيراً مباشراً مماثلاً.

تقدم هذه الدراسة إسهاماً نظرياً وتطبيقياً في مجال إدارة الأزمات، من خلال تسليط الضوء على دور القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة للأزمات المفاجئة والمعقدة، مثل تلك التي أحدثتها جائحة كوفيد-١٩.

هدفت دراسة (Ludviga and Kalvina, 2024) إلى فحص الدور الوسيط لرقابة المنظمة الاستراتيجية المُدرَكة في القطاع العام في التأثير على نتائج الموظفين خلال فترات الأزمات. وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي، فإن قيمتها وتأثيرها على الموظفين لا تزال غير واضحة، لا سيما في سياق القطاع العام وأوقات الأزمات.

اعتمدت الدراسة على منهجية كمية قائمة على الاستبيانات لقياس تصورات الموظفين (ن = ٥٤٦٩) حول الرقابة التنظيمية داخل منظمات القطاع العام خلال

أزمة كوفيد-١٩، وتحليل تأثيرها على التفاعل الوظيفي والرفاهية النفسية. تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية المُدرَكة للمؤسسة تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على تفاعل الموظفين في العمل، مما ينعكس بدوره إيجاباً على رفاهيتهم. كما تبين أن التعلم التنظيمي، والقيادة، ووضوح الأهداف هي عوامل تسهم في تعزيز رقابة القطاع العام الاستراتيجية. من خلال فحص الدور الوسيط للرقابة المُدرَكة، تضيف الدراسة إلى نظرية "الموارد والمطالب الوظيفية (JD-R)" من خلال إظهار أن الرقابة التنظيمية المُدرَكة تمثل مورداً تنظيمياً حيوياً يحتاجه الموظفون في أوقات الأزمات. وتخلص الدراسة إلى أنه عندما يحظى الموظفون بدعم من قادة يتمتعون بالحس التغييري واتخاذ قرارات سريعة وسلوك مرن، فإن ذلك يعزز من تفاعلهم الوظيفي أثناء الأزمة، مما ينعكس إيجاباً على رفاهيتهم وأداء المؤسسة. تسهم هذه الورقة في تعميق فهم الرقابة التنظيمية وتناقش الأبعاد النظرية والعملية للنتائج، كما تقترح مسارات مستقبلية للبحث العلمي. تناولت دراسة (Papla et al., 2022) مخططاً لاستخدام ممارسات المرونة والرقابة التنظيمية كجزء من إدارة الأزمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. يتم تحليل طبيعة المرونة الاستراتيجية والمرونة التنظيمية من منظور مقارن. يتم النظر في أهمية المرونة الاستراتيجية والمرونة الريادية كرد فعل للأزمة وتقييمها. وقد وجد أن كلا الجانبين مهمان للغاية للتغلب بنجاح على موقف الأزمة، مع ضرورة النظر في كل حالة على حدة.

٤-٣-٥ التعليق على الدراسات السابقة

يتضمن التعليق على الدراسات السابقة أوجه الاختلاف والاتفاق بين مقترح الدراسة الحالية والدراسات السابقة،

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة بأنها تتناول الرقابة التنظيمية كمتغير مستقل

- من حيث الهدف : اتفقت الدراسة المقترحة مع الدراسات السابقة
- من حيث المنهجية: تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة فى المنهجية المتبعة لتحقيق الأهداف المرغوبة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفى التحليلي .
- من حيث أداة جمع البيانات: تتفق الدراسة المقترحة التالية مع الدراسات السابقة، حيث سوف تقوم بتطبيق أداة الاستبيان وملأها من خلال إجراء مقابلات شخصية مع عينة الدراسة .
- من حيث مجتمع الدراسة: سوف تختلف الدراسة المقترحة فى مجال التطبيق حيث سوف يتم تطبيق الدراسة على قطاع الشراكة بين القطاع العام والخاص بجمهورية مصر العربية
- ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :
- الاستفادة من المنهجية العلمية للدراسات السابقة ،من حيث خطوات التنفيذ وطرق اختيار العينة ،وعرض الإطار النظرى ،والدراسات السابقة.
- الاستفادة ببعض المراجع العربية التى تم الرجوع إليها فى الدراسات السابقة .
- الاستفادة من بعض النتائج التى توصلت إليها الدراسات السابقة والتوصيات .
- استفادت الدراسة المقترحة من الدراسات السابقة فى تحديد الأبعاد الخاصة بالمتغيرات ذات العلاقة بالدراسة.

ثانياً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : (الفجوة البحثية)
رغم أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات، إلا أن الدراسات السابقة لم تركز بشكل كافٍ على أثر الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات ضمن سياق الشراكة بين القطاع العام والخاص في جمهورية مصر العربية .معظم الأبحاث تركزت على قطاعات محددة داخل القطاعين العام أو الخاص

بشكل منفصل، وغالبًا في بيئات جغرافية أو مؤسسات محدودة، دون التطرق إلى ديناميكية وتحديات الشراكات بين القطاعين.

كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي:

- تدرس الرقابة التنظيمية في إطار الشراكة بين القطاع العام والخاص، حيث تتداخل الطبيعة الإدارية والتنظيمية والبيئية لكل قطاع، مما يتطلب دراسة خاصة ومتكاملة.
 - تعتمد منهجيات ميدانية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لفهم كيفية تطبيق الرقابة التنظيمية على أرض الواقع في إدارة الأزمات ضمن هذه الشراكات.
 - تأخذ في الاعتبار تأثير العوامل البيئية المتغيرة مثل الأزمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في مصر، بالإضافة إلى دور التكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي في تعزيز الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات في سياق الشراكات.
 - تركز على خصائص القطاع المصري من حيث التشريعات، ثقافة العمل، والتحديات الخاصة التي تواجه الشراكة بين القطاعين.
- بالتالي، تهدف الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطبيقية معمقة تستهدف تقييم أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في الشراكات بين القطاع العام والخاص في مصر، مع تحليل المتغيرات المؤثرة والمتداخلة في هذا السياق الخاص.

بناءً على العرض السابق للدراسات السابقة وتحليلها يمكن صياغة فروض الدراسة ونموذج الدراسة كالتالي:

- الفرض الرئيسي الأول: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة اكتشاف الانذار المبكر بالقطاع محل الدراسة "
- الفرض الرئيسي الثاني: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة احتواء الاضرار بالقطاع محل الدراسة "
- الفرض الرئيسي الثالث: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة التعلم بالقطاع محل الدراسة "

الفرض الرئيسي الخامس: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة استعادة النشاط بالقطاع محل الدراسة"

٥- منهجية الدراسة

استنادًا إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تم اعتماد **المنهج الوصفي**، من خلال أسلوب **المسح الميداني**، باعتباره الأنسب لتحليل الواقع الفعلي لموضوع الدراسة، والمتمثل في "أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات بالتطبيق على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر".

ويُعرف النصاروي وآخرون (٢٠٢٣) المنهج الوصفي بأنه: "البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمل به الآخرون، للتعامل مع الحالات المماثلة ووضع الخطط المستقبلية". ويُعد هذا المنهج مناسبًا للدراسات التي تسعى إلى **وصف الواقع** وتحليل الظواهر التنظيمية من خلال تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها؛ للإجابة على تساؤلات وفروض الدراسة.

كما تم دعم المنهج الوصفي باستخدام **المنهج الاستقرائي**، الذي يقوم على الانتقال من الملاحظات الجزئية إلى صياغة تعميمات عامة، اعتمادًا على تحليل البيانات الجزئية واستنتاج علاقات منطقية بين المفاهيم والمتغيرات.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوبين تكميليين:

الأسلوب النظري: استند إلى البيانات الثانوية التي تم جمعها من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والكتب الأكاديمية، والمقالات العلمية المحكمة، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى المصادر الرقمية المتخصصة، مثل "بنك المعرفة المصري"، وذلك لتكوين الإطار النظري وتعزيز الخلفية العلمية للدراسة.

الأسلوب الميداني: مثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم جمع البيانات الأولية من أفراد العينة باستخدام استبيان إلكتروني تم تصميمه عبر "Google Forms"، وإرساله إلى المبحوثين ضمن عينة الدراسة المستهدفة. وقد مكّن ذلك من الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها، وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج النهائية.

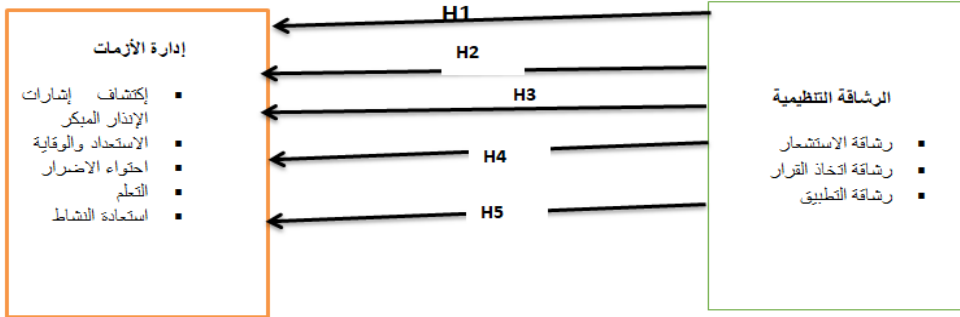
٥-١ نموذج الدراسة

وهو يعبر عن متغيرات الدراسة التي تم اختيارها في نموذج الدراسة، حيث يمكن توضيح هذه المتغيرات كالآتي:

□ **المتغير المستقل:** الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار-رقابة اتخاذ القرار-رقابة التطبيق)

المتغير التابع: مراحل إدارة الأزمات:

الأبعاد هي مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر – مرحلة الاستعداد والوقاية – مرحلة احتواء الأضرار- مرحلة استعادة النشاط – مرحلة التعلم.



شكل ١: نموذج الدراسة المقترح

٥-٢ أدوات جمع بيانات الدراسة:

يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية؛ مثل الاستبيان، والمقابلات، والملاحظة، والوثائق الرسمية. وفي الدراسة الحالية تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

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

وقد اهتمت الدراسة عند تصميم الاستبيان على ثلاثة عناصر رئيسية: هي: صياغة ألفاظ الأسئلة لتكون سهلة وواضحة عند إجابة الأفراد، وتصنيف المتغيرات وقياسها وترميزها، بعد الحصول على إجابات المستقيين، بالإضافة إلى الشكل العام للاستبيان الذي راعى فيه الباحث درجة فهم المستجيب . وحاول الباحث استخدام المصطلحات البسيطة لتخفيض ميل المستجيب إلى الإجابة دون التفكير، والابتعاد عن الأسئلة المركبة، والأسئلة الغامضة، والأسئلة التي تعتمد على القدرة على التذكر . ويحتوي الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على أسئلة مغلقة، والتي تسهل على المستقي إعطاء الجواب. وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

– **المحور الأول:** يتعلق بفقرات أبعاد متغيرات الدراسة ؛ وهي الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات

– **المحور الثاني:** يتعلق بالأسئلة الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة) .

○ ويتضمن الاستبيان ١٠٢ عبارة، تشمل فقرات أبعاد الدراسة، والتي تم قياسها من قبل ذلك في دراسات سابقة .

٥-٢-١ كيفية قياس متغيرات الدراسة

اعتمدت التعريفات الإجرائية والأبعاد التي تم استخدامها في هذه الدراسة على نماذج دراسات سابقة وتم اجراء بعض التعديلات عليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول ١: قياس متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	المرجع
الرقابة التنظيمية	رقابة الاستشعار	السعود ومفلح، ٢٠٢٥ الحسان، ٢٠٢٣
	رقابة اتخاذ القرار	
	رقابة التطبيق	
مستقل		
إدارة الأزمات تابع	اكتشاف إشارات الأنداز المبكر	مجلد والسعدى، ٢٠٢٢ النصراوى وأبو رمان، ٢٠٢٣
	الاستعداد والوقاية	
	احتواء الاضرار	
	استعداد النشاط	
	التعلم	

وجدير بالذكر، أنه قد تم تصميم قائمة الاستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث تتراوح القياسات ما بين موافق بشدة (٥)، وموافق (٤)، ومحيد (٣)، وغير موافق (٢)، وغير موافق بشدة (١).

٥-٣ مجتمع الدراسة:

نظرًا لتركيز الدراسة على تحليل أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في سياق الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة ضمن نطاق قطاع التشييد والبناء في مصر، والذي يُعد من أبرز القطاعات التي شهدت تطبيقات موسعة لنماذج الشراكة بين القطاعين خلال السنوات الأخيرة، خاصة في مشروعات البنية التحتية القومية والتنمية العمرانية الشاملة.

وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالإدارات العليا والوسطى في شركات المقاولات الكبرى وشركات التطوير العقاري المتعاونة مع الجهات الحكومية في

إطار الشراكات التعاقدية أو التطويرية، مثل تلك المرتبطة بمشروعات: العاصمة الإدارية الجديدة، مدينة العلمين الجديدة، مشروعات الإسكان المتوسط (سكن مصر، جنة)، ومشروعات البنية التحتية المرتبطة بمياه الشرب والصرف الصحي والطرق.

وتم اختيار هذا المجتمع نظرًا لتوافر بيئة تنظيمية معقدة وديناميكية تتطلب قدرًا عاليًا من الرقابة التنظيمية في مواجهة التغيرات الميدانية والتحديات التشغيلية، فضلًا عن تعاقب الأزمات المرتبطة بإمدادات الموارد، أو التمويل، أو الجدولة الزمنية، مما يجعله ميدانًا ملائمًا لاختبار العلاقة بين الرقابة التنظيمية وفعالية إدارة الأزمات ضمن نماذج الشراكة بين القطاعين.

أ- **العينة الكلية:** ناءً على طبيعة مجتمع الدراسة الذي تم تحديده في قطاع التشييد والبناء ضمن مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر، فقد تم اختيار **عينة الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى** في عدد من شركات المقاولات والتطوير العقاري الكبرى التي تشارك فعليًا في تنفيذ مشروعات قومية بالشراكة مع الحكومة المصرية، مثل: **شركة أوراسكوم للإنشاءات، المقاولون العرب، حسن علام، صبور، وظلت مصطفى القابضة، وغيرها.**

ب- وقد تم استخدام **الأسلوب العمدي (القصدي)** في اختيار العينة، نظرًا لحاجة الدراسة إلى آراء المتخصصين وصانعي القرار من القيادات التنفيذية والمشرفين الذين تتوافر لديهم المعرفة الدقيقة بآليات العمل المؤسسي، وطبيعة الشراكة مع القطاع العام، وطرق التعامل مع الأزمات التنظيمية والميدانية، ومدى تطبيق ممارسات الرقابة التنظيمية داخل مؤسساتهم.

ت- وقد تم توزيع **الاستبيان الإلكتروني** المخصص للدراسة عبر رابط "Google Forms" إلى أفراد العينة المختارة، إما من خلال التواصل المباشر أو عبر الإدارات المعنية بالموارد البشرية، وذلك لضمان استهداف من لديهم الصلاحية والخبرة للإجابة بدقة على فقرات الاستبيان. ويُراعى أن حجم العينة تم تحديده بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة وظروف الوصول، مع السعي لتحقيق

التنوع الجغرافي والوظيفي داخل العينة لتغطية أكبر قدر ممكن من السياقات التنظيمية ضمن القطاع.

ث- الخصائص الديموغرافية للعينة

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الشركات المنفذة (٣٣%) تليها الجهات الحكومية/المالكة (٢٣%)، والمكاتب الاستشارية (٢٠%)، في حين جاءت إدارات المشروعات (PMC) والموردون بنسب متقاربة (١٢%). كما يتضح أن مهندسي المواقع يمثلون الشريحة الأكبر من حيث الوظائف (٢٩%) يليهم مديرو المشروعات (٢٥%)، ثم مدراء المخاطر/الجودة (٢٢%)، والمديرون التنفيذيون (١٣%)، وأخيراً المختصون بالمشتريات/العقود (١١%)، مما يعكس طبيعة ميدانية وتنفيذية للعينة مع حضور إداري ورقابي معتبر. أما سنوات الخبرة فقد توزعت بشكل متوازن بين الفئات المختلفة، حيث سجلت الفئة (١-٥ سنوات) نسبة (٢١%)، والفئة (٥-١٠ سنوات) (١٨%)، والفئة (١٠-١٥ سنة) (١٩%)، فيما تراوحت نسب الفئات الأكثر خبرة بين (١٢%-١٧%)، وهو ما يبرز تنوع الخبرات وتمثيل مختلف المستويات المهنية. وفيما يتعلق بالقطاع الفرعي، فقد استحوذ قطاع الطرق والكباري ومحطات مياه الصرف على النسبة الأكبر (٢٧% لكل منهما)، تلاهما المباني الحكومية (٢١%)، ثم الطاقة/المحطات (١٧%)، وأخيراً المطارات والموانئ (٨%)، وهو ما يعكس أولوية مشروعات البنية التحتية الكبرى في العينة المدروسة.

كما ظهرت النتائج أن غالبية العينة تعمل في مشروعات كبرى تفوق قيمتها ٥ مليارات جنيه، مما يعكس التركيز على المشروعات القومية الاستراتيجية. كما تبين أن معظم هذه المشروعات تقع في وجه قبلي بنسبة ٧٣% مقابل ٢٧% في وجه بحري. وتوزعت العينة بين جهات منفذة، حكومية، واستشارية، مع تمثيل متنوع للوظائف والخبرات. بشكل عام، توفر العينة صورة متوازنة تدعم تفسير النتائج في إطار البنية التحتية الوطنية.

٥-٤ المعالجة الإحصائية المستخدمة:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V.29-Statistical Package for Social Sciences)، وقام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية Percent & Frequencies؛ بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً .
 - المتوسطات الحسابية Mean؛ لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها .
 - الانحراف المعياري Deviation Standard لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي .
 - معامل كرونباخ ألفا Alpha Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة الاستبانة، ومقدار الاتساق الداخلي لها، ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة .
 - معامل تضخم التباين (VIF Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح Tolerance؛ للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة .
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis؛ وذلك للتحقق من أثر المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع؛ للتعرف إلى دور المتغير المعدل في أثر المتغير المستقل على التابع .

٦- نتائج التحليل الإحصائي

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression للتنبؤ من أثر المتغير المستقل على المتغير تابع، وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

الفرض الرئيسي الأول: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر بالقطاع الشراكة بين القطاع العام والخاص في مشروعات التشييد والبناء "

جدول ٤: تحليل أثر الانحدار المتعدد للرقابة التنظيمية على مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β	t	Sig.	R ²	F
اكتشاف الإنذار المبكر	رقابة الاستشعار	0.412	4.78	0	0.586	35.42
	رقابة اتخاذ القرار	0.251	3.21	0.002		
	رقابة التطبيق	0.188	2.45	0.015		

يتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (٤) أن أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة لها أثر معنوي على مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر في القطاع محل الدراسة. وتوضح القيم الإحصائية أن رقابة الاستشعار تمثل العامل الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.412$, Sig = 0.000)، وهو ما يعكس أهمية قدرة المؤسسة على مراقبة البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالمخاطر بشكل استباقي. كما أظهرت النتائج أن رقابة اتخاذ القرار تساهم بشكل معنوي أيضاً ($\beta = 0.251$, Sig = 0.002)، مما يؤكد أن سرعة اتخاذ القرارات المناسبة بعد الاستشعار المبكر تعزز من فعالية مرحلة الاكتشاف. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت رقابة التطبيق تأثيراً معنوياً أقل نسبياً ($\beta = 0.188$, Sig = 0.015)، مما يشير إلى ضرورة القدرة على تنفيذ الإجراءات بسرعة وفعالية بعد تحديد المخاطر. يعكس $R^2 = 0.586$ قدرة أبعاد الرقابة التنظيمية على تفسير نحو ٥٨.٦% من التغير في اكتشاف الإنذار المبكر، بينما يؤكد اختبار F المعنوي (F = 35.42, Sig < 0.01) صلاحية النموذج الإحصائي بالكامل.

الفرض الرئيسي الثاني: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة الاستعداد والوقاية بالقطاع الشراكة بين القطاع العام والخاص في مشروعات التشييد والبناء "

جدول ٥: تحليل أثر الانحدار المتعدد للرقابة التنظيمية على مرحلة الاستعداد والوقاية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β	t	Sig.	R ²	F
الاستعداد والوقاية	رقابة الاستشعار	0.378	4.12	0	0.524	28.97
	رقابة اتخاذ القرار	0.267	3.06	0.003		
	رقابة التطبيق	0.159	1.98	0.049		

فيما يتعلق بمرحلة الاستعداد والوقاية، أظهرت نتائج الانحدار المتعدد المشار إليها في الجدول (٥) أن رقابة الاستشعار تظل البعد الأبرز تأثيراً ($\beta = 0.378$, Sig = 0.000)، حيث تساهم بشكل كبير في رصد المخاطر وتحديد أولويات الاستجابة. كما أظهر التحليل أن رقابة اتخاذ القرار تؤثر بشكل معنوي على تحسين سرعة وكفاءة الاستجابة ($\beta = 0.267$, Sig = 0.003)، في حين يمثل بعد التطبيق عنصراً مكملًا لكنه معنوي أيضاً ($\beta = 0.159$, Sig = 0.049)، مما يوضح دور التنفيذ الفعال في دعم القرارات المتخذة. وقد أظهر النموذج قدرة تفسيرية معتدلة ($R^2 = 0.524$)، كما كان النموذج معنويًا وفق اختبار F ($F = 28.97$, Sig < 0.01). تعكس هذه النتائج أهمية الاستشعار واتخاذ القرار السريع في ضمان استجابة أولية فعالة للأزمات.

الفرض الرئيسي الثالث: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة احتواء الاضرار بالقطاع الشراكة بين القطاع العام والخاص في مشروعات التشييد والبناء "

جدول ٦: تحليل أثر الانحدار المتعدد للرقابة التنظيمية على مرحلة احتواء الأضرار

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β	t	Sig.	R ²	F
احتواء الأضرار	رقابة الاستشعار	0.332	3.65	0.001	0.482	23.61
	رقابة اتخاذ القرار	0.298	3.27	0.002		
	رقابة التطبيق	0.211	2.54	0.013		

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٦) إلى أن جميع أبعاد الرقابة التنظيمية تسهم بشكل معنوي في مرحلة احتواء الأضرار. ويظهر التحليل أن رقابة الاستشعار لها أثر معنوي مباشر ($\beta = 0.332$, Sig = 0.001) يساعد المؤسسة على تحديد مصادر الأضرار بشكل دقيق. كما تلعب رقابة اتخاذ القرار دورًا رئيسيًا في اختيار التدابير المناسبة والسيطرة على الأضرار ($\beta = 0.298$, Sig = 0.002)، في حين يسهم بعد التطبيق ($\beta = 0.211$, Sig = 0.013) في ضمان تنفيذ الإجراءات بكفاءة وفعالية. وتشير القيمة $R^2 = 0.482$ إلى أن أبعاد الرقابة التنظيمية تفسر نحو ٤٨.٢% من التغير في القدرة على احتواء الأضرار، ويؤكد اختبار F المعنوي ($F = 23.61$, Sig < 0.01) دلالة النموذج الإحصائية.

الفرض الرئيسي الرابع: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة التعلم بالقطاع الشراكة بين القطاع العام والخاص في مشروعات التشييد والبناء "

جدول ٧: تحليل أثر الانحدار المتعدد للرقابة التنظيمية على مرحلة التعلم

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β	t	Sig.	R ²	F
التعلم المؤسسي	رقابة الاستشعار	0.351	3.82	0.001	0.498	25.14
	رقابة اتخاذ القرار	0.289	3.11	0.003		
	رقابة التطبيق	0.237	2.68	0.009		

بالنسبة لمرحلة التعلم المؤسسي، تظهر النتائج الموضحة في الجدول (٧) أن رشاقة الاستشعار تسهم بشكل كبير في رصد الدروس المستفادة من الأزمات وتحليلها ($\beta = 0.351, \text{Sig} = 0.001$). كما يظهر أن رشاقة اتخاذ القرار تلعب دوراً مهماً في تحويل هذه الخبرات إلى سياسات وإجراءات عملية مستقبلية ($\beta = 0.289, \text{Sig} = 0.003$)، بينما يساهم بعد التطبيق ($\beta = 0.237, \text{Sig} = 0.009$) في تنفيذ استراتيجيات التعلم المؤسسي على أرض الواقع. ويعكس $R^2 = 0.498$ قدرة أبعاد الرشاقة على تفسير نحو ٤٩.٨% من التغير في التعلم المؤسسي، ويؤكد اختبار F المعنوي ($F = 25.14, \text{Sig} < 0.01$) دقة صلاحية النموذج الإحصائي. وتشير هذه النتائج إلى أهمية الموازنة بين القدرة على الرصد والتحليل واتخاذ القرار والتنفيذ لتعزيز التعلم المؤسسي بعد الأزمات.

الفرض الرئيسي الخامس: يوجد أثر معنوى ذو دلالة احصائية للرشاقة التنظيمية على مرحلة استعادة النشاط بالقطاع الشراكة بين القطاع العام والخاص في مشروعات التشييد والبناء "

جدول ٨: تحليل أثر الانحدار المتعدد للرشاقة التنظيمية على مرحلة استعادة النشاط

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	β	t	Sig.	R^2	F
استعادة النشاط	رشاقة الاستشعار	0.364	3.91	0	0.512	27.38
	رشاقة اتخاذ القرار	0.302	3.33	0.002		
	رشاقة التطبيق	0.22	2.61	0.01		

أما في مرحلة استعادة النشاط بعد الأزمات، فقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (٨) أن رشاقة الاستشعار تظل الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.364, \text{Sig} = 0.000$)، إذ تساعد على تحديد النقاط الحرجة لإعادة تشغيل العمليات بسرعة. كما يؤكد التحليل أن رشاقة اتخاذ القرار تساهم بشكل كبير في اختيار الإجراءات الأنسب لإعادة النشاط بكفاءة ($\beta = 0.302, \text{Sig} = 0.002$)، بينما يلعب بعد التطبيق دوراً تكميلياً مهماً في تنفيذ الخطط واستعادة النشاط ($\beta = 0.220, \text{Sig} = 0.010$). وقد بلغ $R^2 = 0.512$ ، ما يشير

إلى قدرة أبعاد الرقابة التنظيمية على تفسير ١.٢% من التغير في استعادة النشاط، مع دلالة معنوية للنموذج وفق اختبار. ($F = 27.38, Sig < 0.01$) تظهر جميع نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق) لها أثر معنوي إيجابي على جميع مراحل إدارة الأزمات. وتبرز رقابة الاستشعار كالأكثر تأثيراً، مما يعكس أهمية القدرة على الرصد والتنبؤ بالمخاطر. في حين يساهم بعد اتخاذ القرار في تعزيز سرعة وكفاءة الاستجابة للأزمات، ويكمل بعد التطبيق العملية من خلال تنفيذ الإجراءات الفعالة. تؤكد هذه النتائج الدور الجوهري للرقابة التنظيمية في تعزيز جاهزية المؤسسات ومرونتها وقدرتها على التعلم واستعادة النشاط بعد الأزمات، ما يجعلها أحد العناصر الأساسية في إدارة الأزمات الحديثة.

٦-١ مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تهدف هذه الفقرة إلى مناقشة نتائج اختبار الفرضيات التي صيغت في إطار الدراسة، وذلك بالاعتماد على النماذج الإحصائية (تحليل الانحدار) وربطها بالدراسات السابقة.

الفرضية الأولى:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر بالقطاع محل الدراسة"

- النتائج: أظهرت النتائج أن رقابة الاستشعار ($\beta = 0.412, Sig.=0.000$) كان لها التأثير الأكبر على مرحلة الإنذار المبكر، يليها اتخاذ القرار ($\beta = 0.251$)، ثم التطبيق ($\beta = 0.188$) وقد فسر النموذج نسبة ٨.٦% من التباين في هذه المرحلة.

- **المناقشة:** تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (مجلد والسعدي، ٢٠٢٢) التي أكدت أهمية الحساسية الاستراتيجية في تعزيز الإنذار المبكر. ويُظهر ذلك أن مؤسسات قطاع التشييد والبناء قادرة على رصد المؤشرات الأولية للأزمات مثل تقلبات السوق أو تأخر التوريدات، ما يسهم في التدخل الوقائي المبكر.

الفرضية الثانية:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة الاستعداد والوقاية بالقطاع محل الدراسة"

- **النتائج:** أوضحت النتائج أن أبعاد الرقابة التنظيمية مجتمعة فسرت ٥٢.٤% من التباين في مرحلة الاستعداد. حيث برز دور الاستشعار ($\beta = 0.378$) ، يليه اتخاذ القرار ($\beta = 0.267$) ، ثم التطبيق ($\beta = 0.159$)
- **المناقشة:** هذه النتائج تتسق مع ما أظهرته دراسته (Al-henzab & Gauod, 2020) التي بينت أن المرونة الاستراتيجية تسهم في رفع جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات. ويعكس ذلك أهمية بناء خطط وقائية مرنة في قطاع التشييد بمصر، خصوصاً في المشروعات الكبرى التي تتطلب استجابة استباقية لمواجهة المخاطر.

الفرضية الثالثة:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة احتواء الأضرار بالقطاع محل الدراسة"

- **النتائج:** بينت النتائج أن رقابة الاستشعار ($\beta = 0.332$) واتخاذ القرار ($\beta = 0.298$) والتطبيق ($\beta = 0.211$) جميعها أثرت إيجاباً على احتواء الأضرار، مع تفسير ٤٨.٢% من التباين.

• **المناقشة:** هذا يتوافق مع دراسة (Georgewill, 2021) التي أكدت دور إدارة الأزمات في تقليل الأضرار الناتجة عن أزمات المجتمعات النفطية، ومع دراسة (الولويل وأبو لحية، ٢٠٢٣) التي وجدت أن الرقابة التنظيمية تعزز أساليب المواجهة والاحتواء. في قطاع التشييد والبناء، يتضح أن هذه النتائج تعكس قدرة المؤسسات على الحد من تأثير الأزمات التشغيلية مثل توقف المشاريع أو حوادث مواقع العمل.

الفرضية الرابعة:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة التعلم من الأزمة بالقطاع محل الدراسة"

• **النتائج:** أظهرت النتائج أن الاستشعار ($\beta = 0.351$) واتخاذ القرار ($\beta = 0.289$) والتطبيق ($\beta = 0.237$) أسهمت جميعها في التعلم من الأزمات، مع تفسير ٤٩.٨% من التباين. ومع ذلك، جاءت هذه المرحلة في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسطات (3.525).

• **المناقشة:** هذه النتيجة تعكس ما أشار إليه (أبو سليمة، ٢٠٢٣) حول ضعف ثقافة التعلم المؤسسي في الجامعات المصرية، وتؤكد الحاجة إلى تحويل الأزمات إلى فرص تعلم في قطاع التشييد. رغم وجود أثر معنوي، إلا أن ضعف المتوسط يشير إلى أن المؤسسات لا تزال في بداية الطريق نحو الاستفادة المنهجية من الخبرات السابقة.

الفرضية الخامسة:

"يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية على مرحلة استعادة النشاط بالقطاع محل الدراسة"

- **النتائج:** بينت النتائج أن الاستشعار ($\beta = 0.364$) ، واتخاذ القرار ($\beta = 0.302$)، والتطبيق ($\beta = 0.220$) أثرت إيجاباً على استعادة النشاط، مع تفسير ٥١.٢% من التباين.
- **المناقشة:** تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المحروق والحاوي، ٢٠٢٤) التي أكدت أن الرقابة الاستراتيجية تسهم في سرعة التعافي بعد الأزمات. وهذا يؤكد أن قدرة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع التشييد على العودة إلى مسارها الطبيعي بعد الأزمات مرتبطة بفاعلية نظم الاستشعار واتخاذ القرار.
- تشير النتائج إلى أن جميع الفرضيات قد تم دعمها إحصائياً، حيث كان لجميع أبعاد الرقابة التنظيمية أثر معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات. وقد تصدرت رقابة الاستشعار الأثر عبر جميع المراحل، مما يعكس أهمية الرصد والتحليل البيئي، تليها رقابة اتخاذ القرار التي تضمن سرعة الاستجابة، ثم رقابة التطبيق التي تحوّل القرارات إلى أفعال. وتبرز فجوة واضحة في مرحلة التعلم من الأزمات، ما يستدعي تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي في قطاع التشييد والبناء بمصر.

٦-٢ استنتاجات البحث

من خلال استعراض نتائج اختبارات فرضيات الدراسة، يمكن استنتاج التالي:

١. أثبتت الدراسة صحة جميع الفرضيات، حيث تبين أن الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق) لها أثر إيجابي ومعنوي على جميع مراحل إدارة الأزمات في الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع التشييد والبناء بمصر.
٢. كان لـ رقابة الاستشعار الأثر الأكبر عبر جميع المراحل، مما يؤكد أن القدرة على الرصد المبكر للتغيرات والمخاطر البيئية تمثل الأساس في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات.

٣. لعبت رقابة اتخاذ القرار دورًا جوهريًا في دعم مرحلتي الاستعداد واحتواء الأضرار، حيث ساعدت على صياغة استجابات سريعة وفعالة، وهو ما يعكس أهمية القيادة التشاركية في بيئة الشراكات.
٤. ساهمت رقابة التطبيق في رفع كفاءة تنفيذ الخطط واستعادة النشاط بعد الأزمات، إلا أن أثرها جاء في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى وجود فجوة بين صياغة القرارات وتنفيذها العملي في قطاع التشييد.
٥. جاءت مرحلة التعلم من الأزمات في المرتبة الأخيرة رغم وجود أثر معنوي للرقابة التنظيمية عليها، وهو ما يعكس ضعفًا مؤسسيًا في تحويل الأزمات السابقة إلى فرص للتطوير والتحسين المستقبلي.
٦. أظهرت القيم المرتفعة لمعامل التحديد (R^2) أن الرقابة التنظيمية تفسر نسبة معتبرة من التباين في جميع مراحل إدارة الأزمات (بين ٤٨% و ٥٩%)، مما يعكس أهميتها كإطار تنظيمي واستراتيجي لتعزيز مرونة الشراكات في مواجهة التحديات.
٧. تؤكد هذه النتائج أن تعزيز الرقابة التنظيمية يعد أداة محورية لزيادة قدرة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مصر على مواجهة الأزمات بفعالية، وضمان استدامة المشاريع في قطاع التشييد والبناء.

٦.٢.١ مدى اتفاق واختلاف نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة أولاً: مدى الاتفاق مع الدراسات السابقة

- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن رقابة الاستشعار تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في جميع مراحل إدارة الأزمات، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة جازية وآخرون (2021) التي أبرزت دور الرصد المبكر في تعزيز القدرة على الاستجابة للأزمات.

- كما تتفق النتائج مع دراسة **Al-henzab & Gauod (2020)** التي أكدت أهمية اتخاذ القرار المرن في رفع كفاءة الاستعداد والوقاية من الأزمات، وهو ما ظهر في الدراسة الحالية بوضوح في مرحلتي الاستعداد واحتواء الأضرار.
- انسجمت أيضًا نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة **المحروق والحاوي (2024)**، حيث أكدت على دور الرقابة التنظيمية في تسريع استعادة النشاط بعد الأزمات، وهو ما تحقق في قطاع التشييد والبناء من خلال أثر رقابة التطبيق.
- إضافة إلى ذلك، جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع دراسة **أبو سليمة (2023)** التي كشفت عن ضعف ثقافة التعلم المؤسسي في البيئة العربية، وهو ما انعكس في هذه الدراسة من خلال تدني مرتبة مرحلة التعلم من الأزمات.

ثانيًا: مدى الاختلاف مع الدراسات السابقة

- على الرغم من وجود اتفاق عام، إلا أن نتائج هذه الدراسة اختلفت مع ما أشارت إليه دراسة **Georgewill (2021)** التي اعتبرت أن مرحلة احتواء الأضرار هي الأكثر استفادة من الرقابة التنظيمية، بينما بينت هذه الدراسة أن التأثير الأكبر كان في مرحلتي الإنذار المبكر والاستعداد، مما يعكس خصوصية قطاع التشييد والبناء الذي يعتمد بدرجة أكبر على التنبؤ المسبق بالمخاطر.
- كما أظهرت الدراسة الحالية اختلافًا جزئيًا مع ما ذكرته دراسة **Yağmur & Myrvang (2023)** في السياق الغربي، والتي أوضحت أن رقابة التطبيق هي الأكثر تأثيرًا، بينما أوضحت هذه الدراسة أن التطبيق جاء في المرتبة الثالثة بعد الاستشعار واتخاذ القرار، وهو ما يمكن ربطه بضعف البنية الرقمية والاعتماد الكبير على الإجراءات التقليدية في مشاريع التشييد المصرية.

يمكن القول إن الدراسة الحالية عززت معظم النتائج التي وردت في الأدبيات السابقة حول دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات، لكنها في الوقت ذاته كشفت عن خصوصية قطاع التشييد والبناء في مصر، حيث برز الاعتماد على الاستشعار المبكر واتخاذ القرار أكثر من الاعتماد على التطبيق أو التعلم من الأزمات. وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز التحول الرقمي وتطوير آليات التعلم المؤسسي لتحقيق توازن أفضل بين أبعاد الرقابة التنظيمية في مواجهة الأزمات المستقبلية.

٦.٣ مساهمة البحث:

تمثل إسهامات هذه الدراسة في عدة جوانب نظرية وتطبيقية ومنهجية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: الإسهامات النظرية

١. إثراء الأدبيات العربية حول موضوع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات الصحة والتعليم والبنوك، بينما تناولت هذه الدراسة قطاعاً حيويًا في الاقتصاد المصري وهو قطاع التشييد والبناء.

٢. تطوير الفهم النظري للعلاقة بين أبعاد الرقابة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرار، التطبيق) ومراحل إدارة الأزمات (الإنذار المبكر، الاستعداد، الاحتواء، استعادة النشاط، التعلم)، بما يعزز الإطار المفاهيمي لهذه العلاقة.

٣. إبراز ضعف مرحلة التعلم من الأزمات كمجال يحتاج إلى مزيد من البحث والتطوير، وهو ما يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لتناول هذا البعد في دراسات مستقبلية.

ثانياً: الإسهامات التطبيقية

١. تقديم دليل عملي للشراكات بين القطاعين العام والخاص في مصر حول كيفية تعزيز الرقابة التنظيمية كوسيلة فاعلة لإدارة الأزمات في المشروعات القومية الكبرى.

٢. طرح مجموعة من التوصيات التطبيقية المرتبطة مباشرة بنتائج الدراسة، مثل إنشاء وحدات للإنذار المبكر، تبني تقنيات التحول الرقمي (BIM)، وتطوير آليات مراجعة ما بعد الأزمات.
٣. مساعدة صناع القرار والقيادات في قطاع التشييد والبناء على تحسين جاهزية المشاريع لمواجهة الأزمات والتقليل من آثارها السلبية على الاقتصاد القومي.

ثالثاً: الإسهامات المنهجية

١. الاعتماد على التحليل الإحصائي المتقدم (الانحدار لقياس العلاقات بين المتغيرات، مما يضيف قوة تفسيرية وموثوقية لنتائج الدراسة).
٢. تقديم أداة قياس مترجمة ومطورة لقياس الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات في البيئة المصرية، يمكن أن يستفيد منها باحثون آخرون في دراسات لاحقة.
٣. الجمع بين التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي لتقديم صورة شاملة عن واقع الرقابة التنظيمية في قطاع التشييد والبناء، بما يعزز دقة النتائج ويزيد من قيمتها العلمية.

٦-٤ توصيات البحث:

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز قدرة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في قطاع التشييد والبناء بمصر على مواجهة الأزمات بفاعلية:

١. تعزيز نظم الاستشعار والإنذار المبكر

- مبررها: نظراً لتصدر رقابة الاستشعار جميع الأبعاد من حيث التأثير، فإن تطوير آليات رصد المخاطر البيئية والتشغيلية (مثل

تقلبات أسعار المواد الخام، تأخر التوريدات، مشكلات العمالة) يعد ضرورة قصوى.

- **التطبيق:** إنشاء وحدات للرصد المبكر داخل الشراكات، وتبني أدوات التحليل الاستباقي في إدارة المشروعات.

٢. تطوير قدرات القيادات في اتخاذ القرار السريع والمرن

- مبررها: لعبت رشاقة اتخاذ القرار دورًا جوهريًا في الاستعداد واحتواء الأضرار.
- **التطبيق:** تصميم برامج تدريبية موجهة لمديري المشاريع والمهندسين التنفيذيين لتعزيز مهارات تحليل السيناريوهات وصنع القرار تحت الضغط.

٣. تعزيز آليات التنفيذ الفعال للخطط (رشاقة التطبيق)

- مبررها: رغم أن رشاقة التطبيق كان لها أثر إيجابي، إلا أن تأثيرها جاء أقل نسبيًا من الأبعاد الأخرى.
- **التطبيق:** الاستثمار في التحول الرقمي عبر تطبيقات **BIM** (Building Information Modeling) ومنصات رقمية مشتركة تربط الأطراف كافة، بما يرفع كفاءة التنفيذ ويقلل الأخطاء.

٤. إرساء ثقافة التعلم المؤسسي من الأزمات

- مبررها: جاءت مرحلة التعلم من الأزمات في المرتبة الأخيرة، مما يكشف ضعفًا في استثمار الخبرات.
- **التطبيق:** إنشاء نظام لتوثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة (مثل تأخر إنجاز المشروعات القومية أو الأزمات التمويلية) وتعميمها عبر ورش عمل ودورات تدريبية لجميع الشركاء.

٥. تعزيز المرونة في إدارة الموارد البشرية والمالية

- مبررها: أوضحت النتائج أن رشاقة التطبيق ساهمت في استعادة النشاط بعد الأزمات.

- **التطبيق:** تبني سياسات مرنة لإعادة توزيع الموارد (العمالة، المعدات، التمويل) بما يتيح سرعة استئناف العمل بعد أي أزمة.
- ٦. **تطوير آليات التنسيق بين الشركاء (القطاعين العام والخاص)**
 - مبررها: أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية فسرت نسباً معتبرة من التباين في جميع مراحل إدارة الأزمات.
 - **التطبيق:** وضع بروتوكولات واضحة للتنسيق بين الوزارات المعنية والمقاولين، خاصة في المشروعات القومية الكبرى.
- ٧. **إدماج البعد الإنساني والنفسي في إدارة الأزمات**
 - مبررها: ركزت النتائج على العمليات، بينما لم ينعكس الاهتمام الكافي على البعد الإنساني.
 - **التطبيق:** توفير برامج دعم نفسي وصحي للعمالة خلال وبعد الأزمات، لتعزيز الولاء والثقة المؤسسية.
- ٨. **تشجيع الابتكار في تقنيات وأساليب البناء**
 - مبررها: أظهرت النتائج اعتماداً أكبر على الاستشعار والقرار مقارنة بالابتكار.
 - **التطبيق:** تحفيز استخدام تقنيات مبتكرة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد ومواد البناء البديلة لمواجهة الأزمات المستقبلية.
- ٩. **بناء آليات مراجعة وتقييم ما بعد الأزمة**
 - مبررها: ضعف مرحلة التعلم من الأزمات يعكس غياب آليات تقييم.
 - **التطبيق:** إنشاء لجان مراجعة بعد الأزمات الكبرى لاستخلاص الدروس وتطبيقها مباشرة في المشروعات الجارية.
- ١٠. **تطوير خطط مالية بديلة للتعامل مع الأزمات الاقتصادية**
 - مبررها: نتائج الدراسة أكدت أن الرقابة التنظيمية تعزز القدرة على الوقاية من الأزمات.

○ **التطبيق:** وضع خطط مالية بديلة وصناديق طوارئ لمواجهة تقلبات الأسعار والأزمات الاقتصادية التي قد تؤثر على استدامة مشروعات التشييد.

٥-٦ الصعوبات التي واجهت البحث:

واجهت الدراسة الحالية عددًا من الصعوبات التي أثرت بشكل مباشر على مراحل تطبيقها المختلفة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **صعوبات جمع البيانات:** تمثلت أبرز هذه الصعوبات في عدم استجابة بعض أفراد مجتمع الدراسة العاملين في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاع الإنشاءات، نظرًا لضغوط العمل والالتزامات المهنية الكثيرة، بالإضافة إلى خوف بعض المشاركين من تقديم بيانات دقيقة.
- **قلة توفر قواعد البيانات:** لم تتوفر قواعد بيانات شاملة ومحدثة حول مشاريع الشراكة في قطاع الإنشاءات، مما اضطر الباحث إلى الاعتماد بشكل كبير على الجهود الميدانية والاتصالات المباشرة للحصول على المعلومات المطلوبة.
- **ضيق الوقت:** استغرقت عملية توزيع الاستبيانات وإعادتها وقتًا أطول من المخطط له، نظرًا لطبيعة عمل شركات القطاع وانشغال المشاركين بمشاريع تنفيذية ذات ضغط عالٍ والتزامات مكثفة.
- **العقبات البيروقراطية:** واجهت الدراسة إجراءات إدارية معقدة أدت إلى تأخير الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المعنية، مما أثر على عملية جمع البيانات.
- **التقلبات الاقتصادية:** تزامنت الدراسة مع ظروف اقتصادية صعبة على المستويين المحلي والعالمي، أبرزها ارتفاع أسعار مواد البناء وعدم استقرار السوق، مما أثر سلبيًا على مستوى استجابة بعض المشاركين.

□ أوجه القصور في الأدبيات العربية: واجهت الباحثة صعوبة في إيجاد مراجع عربية حديثة تتناول موضوع المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات في قطاع الإنشاءات، مما استدعى الرجوع إلى الأدبيات الأجنبية ومحاولة تكييفها مع السياق المصري.

٦-٧ اتجاهات البحوث المستقبلية:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والحدود المنهجية التي ارتبطت بها، يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية التي تسهم في تعميق الفهم وتوسيع نطاق البحث في موضوع الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات، وذلك على النحو الآتي:

١. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات

- دراسة أثر الرقابة التنظيمية على إدارة الأزمات في قطاعات أخرى مثل الصحة، التعليم، والطاقة، ومقارنة النتائج مع قطاع التشييد والبناء لبيان أوجه التشابه والاختلاف.

٢. توسيع نطاق العينة جغرافياً

- تطبيق النموذج الحالي على مشروعات التشييد في محافظات مختلفة أو في دول عربية أخرى، لمقارنة مستوى الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات عبر بيانات متنوعة.

٣. دمج متغيرات وسيطة أو معدلة

- دراسة دور التحول الرقمي أو القيادة التحويلية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الرقابة التنظيمية وإدارة الأزمات.
- بحث تأثير الدعم الحكومي أو البيئة التشريعية كمتغيرات معدلة في تعزيز هذه العلاقة.

٤. التركيز على مرحلة التعلم من الأزمات

- إجراء دراسات متعمقة تركز على تحديد معوقات التعلم المؤسسي في قطاع التشييد والبناء، واقتراح آليات عملية لتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير والابتكار.

٥. استخدام مناهج نوعية بجانب المناهج الكمية

- إجراء مقابلات معمقة مع مديري المشاريع والمهندسين التنفيذيين لاستكشاف الأبعاد غير الكمية للرقابة التنظيمية، مثل الثقافة المؤسسية والاتصال بين الشركاء.

٦. قياس الأثر طويل الأمد للرقابة التنظيمية

- دراسة أثر تبني الرقابة التنظيمية على استدامة المشاريع القومية الكبرى في مصر على المدى الطويل، خصوصًا في ظل التحديات الاقتصادية العالمية.

٧. دمج البعد الإنساني في إدارة الأزمات

- اقتراح دراسات مستقبلية تركز على دور الصحة والسلامة المهنية، والدعم النفسي للعمالة في تعزيز استجابة قطاع التشييد والبناء للأزمات.

المراجع

المراجع العربية

- أبو سليمة، عبير فتحي أبوسليمة. (٢٠٢٣). متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرقابة الاستراتيجية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*, (2) 17, ص. ٦٣٨-٥٦٤. <https://doi.org/10.21608/jfust.2023.286323>

- جروان، صبحية وليد إبراهيم، وأبو معمر، فارس محمود محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة. متاح من : <http://search.mandumah.com/Record/1361084>

مجلد، أسامة عبد الرحمن، والسعدي، وليد بن أحمد عايد. (٢٠٢٢). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*, (24) 6، ص. ٤٦٤-٤٢١. <https://doi.org/10.21608/ajahs.2022.266197>

المحروق، هدى مروان طه، والحاوي، ربي أسامة. (٢٠٢٤). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإسراء الخاصة، عمان. متاح من <http://search.mandumah.com/Record/1466373>

النصراوي، سهير حسين عبد الأمير، وأبو رمان، أماني رجب عبد الحليم. (٢٠٢٣). أثر الرقابة الاستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات: الدور المعدل للاضطرابات البيئية: دراسة تطبيقية في وزارة الخارجية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان الأهلية، السلط. متاح من : <http://search.mandumah.com/Record/1480250>

الهنداوي، عادل صالح محمد، ودروزة، سوزان صالح رفيق. (٢٠٢٠). أثر الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ليبيا: الدور الوسيط لإدارة المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. متاح من : <http://search.mandumah.com/Record/1217396>

اللوليل، محمد محمود، وأبو لحية، سلمان محمد سلمان. (٢٠٢٣). أثر الرقابة الاستراتيجية على أساليب إدارة الأزمات في شركات الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.

السنيدي، جعفر مصبح متروك، و الحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (2023). *أثر الرقابة التنظيمية في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363681>

عبدالمقصود، هاني فتحي عبداللاه. (٢٠٢٣). أثر محددات الرقابة التنظيمية في التميز التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة بالقاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ١٠، ع ٤، ٥٦٥، 633 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1421515>

محمود، سعد علي، محمد، علي أحمد، و ضاري، وعد سنجار. (٢٠٢٣). أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الرقابة التنظيمية: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، مج ١٩، ع ٦١، ٣٧٤ - 395. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1378008>

الفضل، طلال خالد عبدالباسط. (٢٠٢٤). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة العربية السودانية للبذور ٢٠٢٣. *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤٤، ع ٥٥، ١٦١ - 178. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1551677>

جازيه، عبدالله محمد، وهب، سوسن عبدالفتاح، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢١). أثر الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع ٤٤، ٢٥ - 38. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1206811>

بوعلام، موجار، و بركان، أنيسة. (٢٠٢٤). أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرقابة التنظيمية: دراسة حالة الجامعات الجزائرية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، مج ٧، ع ٢٤، ٣١٣ - 328. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1535762>

الغنام، محمد الشوافي عبدالحميد محمد. (٢٠٢٣). تأثير الجينات التنظيمية على الرقابة التنظيمية: الدور الوسيط للذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة المركزية بجمارك دمياط. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، مج ٢، ع ٧، ٥٢٥ - 604. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1524403>

المنسي، محمود عبدالعزيز. (٢٠٢٤). أثر المناعة التنظيمية على الرقابة التنظيمية: الدور المعدل لمشاركة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج ٤١، ع ٢٤، ١ - 50. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505070>

الشامي، محمد. (٢٠٢٣). دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، *مجلة البحوث المالية والتجارية* doi: 42-67. pp. 24(1), 10.21608/jsst.2023.190875.1550

المراجع الأجنبية

Abdel-Latif, A. (2022). "Public–Private Partnerships in Egypt: Legal Developments and Practical Applications", *Middle East Law and Governance*, 14(1), pp. 45–62.

Alavi, S., Abedini, S. and Jahangir, M., 2021. Organizational agility and sustainable performance: The role of dynamic capabilities and strategic alignment. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), pp.376-397.

Al-henzab, M.A. & Gauod, G.A., 2020. The impact of strategic agility in crisis management readiness at Qatar Airways. *Zarqa Journal of Research Studies in Humanities*, 20(2), pp.259-274.

Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V. and Sendra-García, J., 2020. The impact of agility on business performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Business Research*, 110, pp. 489–497.

Chen, Y., Liu, H. and Wang, Y., 2022. Digital transformation and organizational agility: The mediating role of knowledge management. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, p.121246.

Doz, Y.L. and Kosonen, M., 2022. Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. *Pearson Education*.

El Idrissi, M., El Manzani, Y., Ahl Maatalah, W. and Lissaneddine, Z., 2023. Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: an investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), pp.27-49.

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2022). *Egypt Country Strategy 2022–2027*. London: EBRD.

- Georgewill, I.A., 2021. Crisis management and strategic agility of Shell Petroleum Development Company Limited. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(2), pp.157-170.
- Grimsey, D. and Lewis, M.K., 2017. *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar Publishing.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- IMF (2021). Public-Private Partnerships. International Monetary Fund. Retrieved from: <https://www.imf.org>
- IMF (2023). *Fiscal Transparency and PPPs: Challenges and Good Practices in Emerging Markets*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- Ludviga, I. and Kalvina, A., 2024. Organizational agility during crisis: do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), pp.209-229.
- Ministry of Finance (2023). *Annual Report of the PPP Central Unit*. Cairo: Ministry of Finance. Available at: <https://www.ppp.gov.eg>
- Mohammad, A.S., 2022. Impact of strategic agility on creating competitive advantage: evidence from Jordanian insurance companies. *International Journal of Business Innovation and Research*, 28(1), pp.101-118.
- Mohammad, M.J. & Al-Yasiri, A.M.M., 2022. Strategic agility and its impact on the effectiveness of organizational crisis management. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 18(72).
- Mousa, A. et al., 2024. The impact of strategic agility on the crisis management of energy security sector in Jordan. *African Journal of Biological Sciences*.

Nejatian, M., Zarei, M.H., Rajabzadeh, A., Azar, A. and Khadivar, A., 2019. Paving the path toward strategic agility: a methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), pp.538-562.

OECD (2022). *Mobilising Private Investment through Public-Private Partnerships in Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing.

OECD, 2022. *Mobilising Private Investment through Public-Private Partnerships in Emerging Economies*. Paris: OECD Publishing.

Papla, R., Yeltayeva, D. & Pak, D., 2022. Strategic agility or resilience: What should SMEs focus on during the crisis? *InterConf*, pp.82-91. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2022.007>

Tallon, P.P., Queiroz, M., Coltman, T. and Sharma, R., 2020. Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), p.101310.

Teece, D.J., 2021. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. *Oxford University Press*.

United Nations (2015). *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*.

Wamba, S.F., Akter, S. and Edwards, A., 2021. Big data analytics capability and organizational agility: The moderating role of business process digitalization. *Journal of Business Research*, 131, pp.709-720.

World Bank (2020). PPP Knowledge Lab – What are PPPs? Retrieved from: <https://ppp.worldbank.org>

World Bank (2020). *Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3.0*. Washington, DC: World Bank Group.

World Bank, 2020. *Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3.0*. Washington, D.C.: World Bank Group.

World Bank, 2020. *Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3.0*. Washington, DC: World Bank Group.

Yağmur, Ö.B. & Myrvang, N.A., 2023. The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 96, p.103955.

Yescombe, E.R., 2018. *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. 2nd ed. Oxford: Elsevier.

Yousaf, Z., Sahar, N., Majid, A. and Yasir, M., 2023. Exploring the role of organizational culture and leadership in fostering organizational agility. *Journal of Organizational Change Management*, 36(2), pp.215–233.

Zaki, C. and El-Megharbel, N. (2021). "Revisiting PPP Models in Egypt: Challenges and Policy Options", *Egyptian Center for Economic Studies (ECES) Policy Paper*, No. 52.