



مجلة الآداب للعلوم الإنسانية

المجلد التاسع، العدد الخاص (2)،

سبتمبر 2026، 67-108

Arts & Humanities Journal

Vol. 9, Special Issue (2),

September 2026, 67-108

Issn (النسخة المطبوعة): 3006 -7561 Issn (النسخة الإلكترونية): 3006 -757X

أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية: (دراسة تطبيقية على مكاتب المالية والخدمة المدنية -تعز)

الباحث/ عبد الله عبد الوهاب قاسم الشرعبي

باحث بمركز الدراسات العليا- جامعة تعز- الجمهورية اليمنية.

a.abdulwahab.q779@gmail.com

تاريخ قبوله للنشر: 7 / 7 / 2026م

تاريخ استلام البحث: 21 / 6 / 2026م

<https://tuahj.org>

موقع المجلة:

أثر الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية:

(دراسة تطبيقية على مكاتب المالية والخدمة المدنية - تعز).

الباحث/ عبد الله عبد الوهاب قاسم الشرعي

باحث بمركز الدراسات العليا - جامعة تعز - الجمهورية اليمنية.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية، وكذلك التعرف إلى مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية وممارستها في إدارة الأزمات في مكاتب المالية والخدمة المدنية بمدينة تعز، ومعوقات تطبيقها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (149) مفردة، من الموظفين/ت العاملين في مكاتب المالية والخدمة المدنية والمسؤولون عن إداراتها في مدينة تعز، وجمعت المعلومات بواسطة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذات دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية، (المالية والخدمة المدنية)، في مدينة تعز، باستثناء بعد وحدة القيادة، وأن مستوى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في مكاتب المالية والخدمة المدنية جاء عاليًا، بنسبة (69.17%)، كما برز أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات في مكاتب المالية والخدمة المدنية جاء متوسطًا، بنسبة (65.01%)، وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات منها: تبني الرقابة الاستراتيجية منهجية عمل أساسية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية وليس مجرد مجموعة من الإجراءات المؤقتة، وتبني قيادة المكاتب التنفيذية لمفهوم الرقابة الاستراتيجية كفلسفة إدارية متكاملة في أثناء الأزمات، لتحسين مستوى أداء المكاتب التنفيذية في محافظة تعز، كما أوصت الدراسة بدمج مبادئ الرقابة في الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمكاتب التنفيذية، وتحديد الكفاءات الأساسية وتدريبها لتعزيز قدرتها على إعداد الخطة الطارئة لسد الفجوات الطارئة في أثناء الأزمات، والتكيف والاستجابة في بيئة تتسم بعدم اليقين.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، المكاتب التنفيذية، محافظة تعز.

The Impact of Strategic Agility in Crisis Management An Applied Study on the Offices of Finance and Civil Services in Taiz.

Abdullah Abdulwahab Qasem Al-Sharabi

A researcher in the Postgraduate Studies Center -Taiz
University -Republic of Yemen

Abstract

The study aimed at identifying the impact of strategic agility on crisis management in the executive offices, and identifying the level of strategic agility implementation, as well as its challenges, in the executive offices (finance –civil service) in Taiz. The descriptive approach was used, including the study tool, the questionnaire. The study sample consisted of (149) male and female employees, who are actively serving in the main offices at the government center, and holding the administrative positions. The most important results of the study showed that there is statistically significant impact of strategic agility with its dimensions (strategic sensitivity, unity of command, resource liquidity, and core competencies) in crisis management, in the executive offices (finance –civil service) in Taiz, except for the dimension of core competencies, the level of strategic agility implementation in the executive offices (finance –civil service) is high, at 69.17%, and the level of crisis management practice in the executive offices (finance –civil service) was moderate, at 65.01. The study was concluded by a number of recommendations: Adopting strategic agility as a fundamental work approach in crisis management within executive offices, not merely a set of temporary procedures. The leaderships of the executive offices should embrace the concept of strategic agility as an integrated administrative philosophy during crises; in order to improve the performance level of executive offices in Taiz governorate. Integrating the principles of agility into the strategic and operational plans of the executive offices, identifying and training core competencies to enhance their ability to prepare contingency plans that address emerging gaps during crises, and to enable adaptation and responsiveness in an environment characterized by uncertainty.

Keywords: strategic agility, crisis management, executive offices, Taiz governorate..

المقدمة

تنشأ الأزمة عادة وتتطور على نحو دوري، وعندما يعاني الإنسان من أزمة ما، فإنه لا تتاح له أبداً إمكانية التعامل مع أزمة واحدة فقط في المرة الواحدة؛ فالأزمات لا تأتي فرادى (المساعدة، 2012). وقد أصبحت الأزمات سمة أساسية في البيئة اليمينية في ظل بيئة أعمال مضطربة وأزمة متسارعة الأحداث وسريعة التأثير، نتيجة للتطورات والظروف الديناميكية السريعة والمتغيرات الخارجة عن الإرادة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. فممارسة الإدارة أعمالها على نفس الوتيرة والأسلوب الذي كانت تمارسه سابقاً سيتسبب بفشلها، مما يؤدي لحدوث الجمود لنماذج أعمالها في مواجهة الانقطاعات في مواجهة الانقطاعات واضطرابات الأزمة (Doz & Kosonen, 2009).

لذا فإن الاستجابة الفعالة في الوقت المناسب للأزمات التي يعوقها العمليات التقليدية المستخدمة للتسلسل الهرمي البيروقراطي، وتركز القيادة والسيطرة، والتي لا تشرك أصحاب المصلحة في الحل (Deseve, Edward, 2020)، مما يتطلب من المؤسسات تبني نهج الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات؛ لتكون رشيقة بإستراتيجيتها التي تمكنها من المرونة في تلقي الصدمات والرقابة في المناورة لتجاوز الأزمات (Lamairia & Debbouche, 2023).

كما تؤدي الرقابة الإستراتيجية دوراً مهماً باعتبارها أحد الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات، وتعزز استجابة المنظمات للمتغيرات، وتدعم تطوير قدراتها وخبرتها ومعارفها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها في ظل المتغيرات الجديدة (الحنزاب وأبو قاعد، 2020)، ونظراً لغياب ذلك في مؤسساتنا أو عدم استيعاب أهميتها عند البعض، حاولت هذه الدراسة أن تعالج الفجوة البحثية بتسليط الضوء على هذا الأسلوب، والكشف عن مدى أهمية تطبيقه في إدارة الأزمات داخل المكاتب التنفيذية في بلادنا.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

شهدت اليمن خلال الفترة من عام 1990 إلى الوقت الراهن عدداً من الاضطرابات والنزاعات والحروب على السلطة، وانعكس ذلك على قدرة مؤسسات الدولة على القيام بالدور المناط بها وفقاً للقانون، مما أدى إلى تداعيات هذه المؤسسات في تحصيلها لمواردها وتقديمها لخدماتها، وزيادة الفجوة ما بين مؤسسات الدولة والمجتمع، وأوجد أنظمة ظل بعيدة عن مؤسسات الدولة، وتسبب ذلك في حرمان الحكومة من مواردها وتهديد استمراريته لقيامها بمهامها وممارسة سلطتها بكفاءة وفاعلية، وهذا ما أكدته مذكرات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة تعز (201، 2025/7)، (189، 2025/6)، ومذكرات مكتب ضرائب تعز (751، 2024/12)، (231، 2025/5)، (278، 2025/6)، ومذكرات مكتب مالية تعز (623، 2025/5)، (624، 2025/5)، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما أثر الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مكنتي (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية في مكنتي (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟

2. ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات في مكنتي (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟

3. ما أثر بُعد الحساسية الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مكنتي (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟

4. ما أثر بُعد وحدة القيادة في إدارة الأزمات في مكنتي (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟

5. ما أثر بُعد سيولة الموارد في إدارة الأزمات في مكنتي (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟

6. ما أثر بُعد المقدرات الجوهرية في إدارة الأزمات في مكنتي (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟

- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها مما ستقدمه من فهم موضوعي للرقابة الإستراتيجية، بوصفها أسلوباً حديثاً مهماً في الإدارة في الفكر الإداري الحديث، وأنسب وسيلة لتحسين مستوى أداء المكاتب التنفيذية في أثناء الأزمات وإدارتها، والوصول بها إلى جودة الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافها في ظل المتغيرات الجديدة، لا سيما أن هذه الدراسة قد تكون هي الأولى على مستوى اليمن ومحافظة تعز حسب علم الباحث، زيادة على ما ستحاول الدراسة تقديمه من توصيات، قد يسهم الأخذ بها في إمكانية وضع الخطط والبرامج والإجراءات، التي تمكن المكاتب التنفيذية بمدينة تعز من تحديد الفجوات الإدارية ومعالجتها، ورفع مستوى تطبيقها للرقابة الإستراتيجية، وتوسيع نطاق ممارستها داخل المكاتب التنفيذية في إدارة الأزمات.

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز.

وتتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف إلى مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟
- 2- التعرف إلى مستوى ممارسة إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟
- 3- التعرف إلى أثر بُعد الحساسية الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟
- 4- التعرف إلى أثر بُعد وحدة القيادة في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟
- 5- التعرف إلى أثر بُعد سيولة الموارد في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟
- 6- التعرف إلى أثر بُعد المقدرات الجوهرية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز؟

- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى أثر الرقابة الاستراتيجية، بأبعادها: (الحساسية الإستراتيجية- وحدة القيادة- سيولة الموارد- المقدرات الجوهرية)، في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية- الخدمة المدنية) في تعز.
- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جميع موظفي مكتبي المالية والخدمة المدنية في تعز، ممن هم بوظيفة: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مختص).
- الحدود المكانية: المكاتب التنفيذية (المالية، والخدمة المدنية)، في تعز.
- الحدود الزمانية: تم التطبيق الميداني للدراسة الحالية من عام 2024م إلى النصف الأول من عام (2025) م.

- دراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة:

- دراسة "Naveed Rafaqat Ahmad" (2025م)، بعنوان: "الرقابة الإستراتيجية في الأزمات"، -كيف تتكيف الشركات الباكستانية ماليًا مع الاضطرابات العالمية وصدمات السوق، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تعتمد الشركات في أعمالها على إستراتيجيات مهمة، مثل: إدارة السيولة، اتخاذ القرارات القيادية، الحصول على الدعم المالي الخارجي، وإعادة تخصيص التكاليف، وأن تعزيز الرقابة المالية في إدارة الأزمات مهم لضمان استمرارية الأعمال.
- دراسة "هدى مروان طه المحروق" (2024م)، بعنوان: "أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية، بما في ذلك أبعادها المتعلقة بالحساسية الإستراتيجية، والاستجابة الإستراتيجية، والوضوح الاستراتيجي، وسيولة الموارد، في إدارة الأزمات بجوانبها المختلفة، مثل: الإنذار المبكر، والاستعداد، واحتواء الأضرار، والتعلم في شركات الاتصالات الأردنية.

- دراسة (Lamairia & Debouche)، (2023م)، بعنوان: "مساهمة الرقابة

الإستراتيجية في مواجهة أزمات المنظمات" اقترح إطار عمل لتحليل العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية والأزمات، في الشركات العاملة في مجال الطيران والحجوزات خطوط Qantas الجوية، وسوق Airbnb.، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: للرقابة الإستراتيجية دورٌ حيويٌّ في تحويل الأزمات إلى فرص للنمو، وأن تحقيق الرقابة الإستراتيجية يتطلب القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

–دراسة "العنزي" (2022م)، بعنوان: "دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية" أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية وجميع أبعادها في إدارة الأزمات جاءت بدرجة (متوسطة)، وأن الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، وأن هناك علاقة إيجابية طردية بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

–دراسة "زياد وبو جعدا" (2022م)، بعنوان: "الرقابة الإستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى" دراسة حالة: شركة أمازون، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن الشركة اتخذت الرقابة الإستراتيجية بكل أبعادها كخيار للتأقلم مع جائحة كورونا، وأن التأثير الذي أحدثته لها الرقابة الإستراتيجية، وقت استجابتها أسرع مما يمكن للمنافسين حشده.

–دراسة مجلد والسعدي (2022م)، بعنوان: "أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية" (دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة)، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد حساسية إستراتيجية، وسيولة للموارد بالمستشفى الجامعي، وأن إدارة الأزمات بالمستشفى تستطيع احتواء الأزمة عند وقوعها.

–دراسة: "محمد وشاكر"، (2021م)، بعنوان: "دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات" دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين-العراق، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود

تأثير مباشر للرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، وبجميع مراحلها.
-دراسة "أسبر"، (2020م)، بعنوان: "تقويم مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة، أظهرت نتائج الدراسة: وجود ضعف في ممارسة الرقابة الإستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في المنظمة المدروسة، وأن الإدارة ما زالت تتبّع الأساليب والطرق التقليدية في السيطرة وإصدار القرارات.

-دراسة: "Hamalainen et al" (2012م)، بعنوان: المرونة الإستراتيجية في الإدارة العامة" في القطاع العام في دولتي فنلندا، واسكتلندا، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أهمية تطوير الحساسية الإستراتيجية والموارد القابلة لإعادة التوزيع لتعزيز فعالية الحكومة، وتحقيق التزام جماعي بين المسؤولين لتحسين استجابة الحكومات للأزمات.

- تعقيب على دراسات سابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن القول: إن الدراسات السابقة التي عرضناها أكدت أثر الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات وأهمية تطبيقها وممارستها في إدارة الأزمات في سياق المنظمات الحكومية والخدمية والقطاعات ذات الأهمية السيادية والحساسة للأزمات، كذلك تضمين الرقابة الإستراتيجية بوصفها عنصراً مهماً في إدارة الأزمات، مسانداً للمؤسسات الحكومية والمنظمات في تعزيز قدراتها والتكيف مع المتغيرات الطارئة التي قد تواجهها في أثناء الأزمات وتمنع تحقيق أهدافها، وهذا هو محور اتفاق هذه الدراسة مع دراسات سابقة عرضناها، وبشكل عام تكون هذه الدراسات السابقة قد أفادت الباحث في بناء الدراسة الحالية، من الناحية النظرية والمنهجية.

وقد تميزت هذه الدراسة، بجمعها بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية (الحساسية، وحدة القيادة، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية)، وتطبيقها على إدارة الأزمات، في بيئة مختلفة عن بيئة الدراسات السابقة مما يوفر تحليلاً متكاملاً لممارسات الإدارة، وما يميز هذه الدراسة أيضاً هو السياق الفريد الذي تستهدفه (بيئة الأزمات المركبة)، ففي حين تناولت دراسات سابقة قطاعات حكومية في بيئات مستقرة نسبياً، مثل: (الأردن

والسعودية)، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تطبيق هذا النموذج في بيئة غير مستقرة في الجمهورية اليمنية وتحديداً، في المكاتب التنفيذية بمحافظة تعز في مكنتي(المالية والخدمة المدنية)، التي تعد العصب الإداري للدولة ومختبراً حقيقياً للأزمات الممتدة والمتشابهة، إلى جانب ذلك فإن رقابة هذه الوحدات تحدد مدى قدرة المنظومة الحكومية بأكملها على الصمود، وهذا ما يجعل الدراسة الحالية دراسة حالة قصوى، نتائجها أكثر صلابة وقيمة، ويمنحها بعداً إستراتيجياً أعمق، مما يسهم في تحسين الأداء الإداري للمكاتب التنفيذية في أثناء الأزمات وتعزيز قدراتها في التكيف مع التغيرات، وإثراء المكتبة العربية واليمنية بكونها مرجعاً علمياً للباحثين.

ثانياً: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة:

1- الرقابة الإستراتيجية (Strategic Agility):

تقوم المكاتب التنفيذية في محافظة تعز بأداء أنشطتها، وتقديم خدماتها في ظل بيئة أعمال مضطربة، وأزمة متسارعة الأحداث وسريعة التأثير؛ نتيجة للتطورات، والمتغيرات الديناميكية السريعة، والمتغيرات الخارجة عن الإرادة، والتي جعلتها في ظل اللاتأكد واللايقين، وصعوبة التنبؤ بالمستقبل في البيئة اليمنية نتيجةً للأزمات المتعاقبة، ومتغيراتها التي تعصف بها، واستمرار المكاتب التنفيذية بإدارة أعمالها على نفس الوتيرة والأسلوب الذي كانت تمارسه سابقاً منذ فترة طويلة سيتسبب بفشلها، ليس لارتكابها خطأ، ولكن لاستمرارها بعمل ما كان يُعد صواباً، وهذا ما يؤدي لحدوث الجمود لنماذج أعمالها في مواجهة الانقطاعات واضطرابات الأزمة، لذا يجب أن يكون للمكاتب التنفيذية أساليب إدارية وإستراتيجيات تجعلها مرنة في تلقي الصدمات، وأن يكون لديها الرقابة في المناورة؛ لتتمكن من التكيف مع المتغيرات، وتجاوز المعوقات والتهديدات. فالرقابة الإستراتيجية، بوصفها أسلوباً حديثاً في إدارة الأزمات، تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الاستجابة الإستراتيجية السريعة في المؤسسات للمتغيرات، بدعم قدراتها، ومعارفها، وخبراتها التي تمكنها من اغتنام الفرص وتحقيق أهدافها في ظل متغيرات الأزمة.

- مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يعود أصل كلمة الرقابة إلى الرشق، وتعني: الخفة والسرعة (القاموس المحيط، ص 642)، ويقصد بمصطلح الإستراتيجية: التخطيط بعيد المدى (AL-Muhit Oxford Study Dictionary English – Arabic، p 1054)، وهو من المصطلحات القديمة المأخوذة من كلمة Strato الإغريقية، وتعني: الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos، وتعني: فن إدارة وقيادة الحروب، ونتيجة لتطور الأعمال التجارية وعبورها للقارات، وازدياد سوق المنافسة أدخلت الإستراتيجيات في الأعمال التجارية، وما يتضمنها من تخطيط بعيد المدى.

وبدأ تداول مصطلح الرقابة الإستراتيجية في بداية تسعينيات القرن الماضي من قبل باحثين في معهد (Lacocca) بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان (إستراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين)، نتيجة للتدهور الحاصل في قطاع إنتاج الشركات الأمريكية وفقدان قدرتها التنافسية، مما أدى لظهور مصطلح الإنتاج الرشيق كطريقة إنتاج جديدة في البلدان الصناعية (زياد وبوجعدار، 2022).

وظهرت الرقابة الإستراتيجية استجابةً سريعة في بيئة متغيراتها سريعة وغير مؤكدة، ولا يمكن التنبؤ بها لمواجهة المتغيرات واقتناص الفرص، وتأطير الرقابة بتعريف محدد يزيل عنها صفة الرقابة، لذلك نرى أن كل باحث اعتمد أبعاداً للرقابة بما يناسب توجه دراسته وحدوده المكانية، يتفق معه البعض ويختلف كلياً أو جزئياً معه آخرون، لذا نرى أن تعريفات الباحثين للرقابة الإستراتيجية تختلف وفقاً لذلك، وهذا هو جوهر الرقابة الإستراتيجية؛ إذ لا حدود ولا تأطير لها.

فقد بينها (Hamalainen et al, 2012)، بأنها: قدرة المنظمة على تحديد تحديات السياسة الناشئة والاستجابة لها بشكل استباقي لتجنب الأزمات غير الضرورية وإجراء تغييرات إستراتيجية وهيكلية بطريقة منظمة وفي الوقت المناسب.

وأضاف أبو شريعة، (2022) بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة، لزيادة القدرة الإستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية؛ للتكيف مع الظروف المتغيرة وفق رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تسهم في اكتشاف الفرص البيئية المتاحة لاستغلالها، وتجنب التهديدات والمخاطر وتحديد الأهداف الإستراتيجية، التي تسعى إلى تحقيقها، وتسخير

الإمكانات والموارد المادية والبشرية والفنية؛ لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بإحداث التغيير المطلوب بشكل سريع وفعال" (ص17).

فيما أوضح مجلد والسعدي، (2022) بأنها: "قدرة المنظمات الحكومية على الإدارة في ضوء ظروف وأحوال غير مستقرة، والقدرة على استغلال الفرص بما يساعد على بقاء ونمو واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها" (ص430).

وعبر عنها الحنزاب والقاعد، (2020) بـ: "قدرة المنظمة على التكيف، والرد على تهديدات وفرص البيئة المحيطة بها، بمرونة وسرعة كافية" (ص261).

في حين عد (Widjajani & Nurjaman, 2020)، الرقابة الاستراتيجية بأنها: "قدرة المنظمات التي تمكنها من اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة لتوقع التغيير والاستفادة منه" (p4).

وفي الإطار ذاته عرفها (Arokodare at al., 2019)، بأنها: "كيفية توظيف المنشأة للرؤية الإستراتيجية، والبصيرة، وتوجيه الاستجابة الداخلية والخارجية، وقدرة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء العام للشركة" (p4).

كما تعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها: "الأساليب والطرق التي تتبعها المنظمات من أجل التكيف مع التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها، وذلك بغرض تحقيق قيمة مضافة والحصول على ميزة تنافسية". (أسرير، 2023: ص4)

وتعرف الدراسة الحالية الرقابة الإستراتيجية، وفقاً لأبعادها الفرعية التي اعتمدتها في دراستها الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة، والقدرات الجوهرية، بأنها: أسلوب يُتبع في إدارة الأعمال والإستراتيجية العملية، يهدف إلى تعزيز قدرة المكاتب التنفيذية على الاستبصار والتكيف مع المتغيرات البيئية، بتبني أساليب وأدوات تتيح لها الاستجابة السريعة والفعالة، عبر استغلال قدراتها التنظيمية والتقنية والفنية والتحليلية للبيانات والمعلومات، والتواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية وفرق العمل؛ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أهمية تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المكاتب التنفيذية:

يمكن حصر أهمية تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المكاتب التنفيذية في عدة نقاط، أشار إليها (Elali 2021) على النحو الآتي:

- استشعار المتغيرات في البيئة المضطربة والاستجابة السريعة لها.
- تعزيز مبدأ التعلم لدى المؤسسات الرشيقة، وتعزيز قدرتها في الجمع بين إستراتيجيات التوجه طويل الأمد والرقابة على المدى القصير.
- امتلاك فريق عمل لديه الخبرة في إدارة العمليات في البيئة المضطربة.
- تحقيق الميزة التنافسية عبر اتباع أساليب غير تقليدية.
- موارد مسالة يتم تدويرها وتكييفها بشكل فعال لمواجهة المتغيرات.
- سلطة اتخاذ القرار على جميع المستويات.
- هياكل رشيقة قادرة على مواجهة المتغيرات.
- الكفاءة والفاعلية في عملياتها.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

خصائص الرقابة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات:

للرقابة الإستراتيجية خصائص متعددة، تتمثل بالآتي: (زياد وبوجعدار، 2022: ص 6) و (محمد وشاكر، 2021: ص 8).

- 1- السرعة باستشعار المتغيرات والتحديات غير المتوقعة، والاستجابة بشكل مناسب.
 - 2- التكيف والمرونة العالية في مواجهة التغيرات المستمرة في البيئات المضطربة، بنجاح.
 - 3- قدرات تنظيمية عالية تستطيع مواكبة المتغيرات -القدرة على التعلم وتطوير الحلول.
 - 4- تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، تسهم في تحسين وإعادة توجيه الموارد.
 - 5- تدعم استدامة العمليات وضمان استمرارية العمل في أوقات الأزمات
 - 6- الرقابة قد تكون قائمة في مجال واحد أو أكثر في المنشأة.
- لذا، يعد اعتماد نهج استراتيجي رشيق أمراً ضرورياً للمكاتب التنفيذية، لأنه يمكنها من مواجهة الأزمات بفعالية، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطور.

متطلبات تطبيق الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات:

- حدد (الحريزات، 2015)، عددًا من المتطلبات لتطبيق الرقابة الاستراتيجية في البيئات المضطربة، وهي على النحو الآتي:
- الكفاءة في اختيار الشركاء الاستراتيجيين، وتمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية سريعة التغير.
 - اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تنسيق الأنشطة المختلفة بين الشركاء، والتي يجب أن تتميز بالمرونة.
 - إمكانية التوسع أو التقليل بسهولة، بما يسمح بإضافة الخدمات، أو إلغاؤها حسب ما يحتاجه المشروع؛ ليصبح أكثر كفاءة.
 - وجود التناغم الجيد الذي يساعد على ربط الشركاء العاملين في مجالات مختلفة، ضمن نظام واحد. (ص 23)

معوقات تطبيق الرقابة الاستراتيجية في المكاتب التنفيذية في أثناء الأزمات:

- حدد (Chatterjee, 2023)، في دراسته أربع معوقات تواجه تطبيق الرقابة في القطاع العام، وهي: (p5).
- أهداف متعددة: تعمل المنظمات العامة على تحقيق أهداف متعددة قد تكون معقدة ويصعب تحقيقها في بيئة اجتماعية واقتصادية متغيرة باستمرار. (Boin & Christensen, 2008)
 - الهياكل البيروقراطية: تتضمن البيروقراطية في المنظمات العامة قدرًا كبيرًا من الشكليات والتسلسل الهرمي والقواعد واللوائح، والتي غالبًا لا تخدم أي غرض وظيفي مباشر.
 - أصحاب المصلحة: المنظمات العامة لديها أصحاب مصالح متعددين ومتنوعين، مثل المستفيدين، والوزراء، والمديرين، والموظفين، لديهم احتياجات وتوقعات ومصالح مختلفة تخلق توترات وصراعات بينهم تميل إلى تهميش الهدف العام.
 - القيود على الموارد المالية والبشرية: التي من الممكن أن تحد من قدرات المنظمات العامة على تنفيذ التغييرات والاستجابة للمتغيرات.

2- إدارة الأزمات (Crisis Management) في المكاتب التنفيذية:

يمارس القطاع العام في محافظة تعز أنشطته في ظل أزمات متكررة تتفاوت في شدتها وتكرارها، وبيئة مضطربة مليئة بالمتغيرات السريعة في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا يهدد من استمراريته، فالأزمات لا يوجد لها نظام تسلسلي وتوقيت زمني محدد لحدوثها وتواليها حتى يتسنى للمؤسسات معرفة البداية والنهاية لها، وماهي التالية بحسب الترتيب، لذا من الضروري أن يكون هناك إستراتيجيات لإدارة الأزمات تتبعها المؤسسات العامة تأخذ بعين الاعتبار جميع هذه الجوانب لتستطيع التنبؤ والاستعداد والتصدي والتكيف والتعافي من هذه الأزمات والخروج بالمؤسسات إلى بر الأمان.

وتعد إدارة الأزمات من العناصر الأساسية التي تعزز فعالية مؤسسات القطاع العام وتضمن استمرارية أعمالها في الظروف الطارئة، وفي هذه البيئة المتقلبة، تواجه المكاتب التنفيذية تحديات متعددة، بدءاً من الأزمات السياسية الحاصلة في البلاد وتبعاتها الاقتصادية وصولاً إلى الكوارث الطبيعية والأزمات الصحية. لذا، يعد وجود نهج إستراتيجي وخطة مدروسة لإدارة الأزمات أمراً حيوياً لتفادي المخاطر وتقليل الأضرار المحتملة.

وتسهم إدارة الأزمات في تحديد وتحليل المخاطر المحتملة، وتطوير إستراتيجيات فعالة للتعامل معها، بما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف والمرونة، مما يُمكنها من اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة من خلال استثمار الوقت والموارد في تطوير هذه الإستراتيجيات، وهذا يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الأهداف حتى في أصعب الظروف.

وفي هذا السياق تبرز أهمية التدريب والتوعية المستمرة للفرق التنفيذية، إذ يعد العنصر البشري من المقومات الأساسية في نجاح إدارة الأزمات، كما أن اتباع نهج الرقابة الإستراتيجية يسهم في تحقيق إدارة فعالة للأزمات، بما يعزز من بناء ثقافة مؤسسية قادرة على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص.

مفهوم إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية:

دُكر معنى الأزمة في القاموس المحيط بأنها تعني الشدة. (AL-Muhit Oxford)

(Study Dictionary English – Arabic: p 249) ، وأصل كلمة أزمة مشتق من الكلمة اليونانية (Crisis) ، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي ينجم عنها تهديد واضح للوضع الحالي لأي منظمة أو مؤسسة أو شركة سواء أكانت على مستوى الفرد أو الإدارة نفسها (حزاب وأبو قاعد، 2020: ص 263)، ولتعريف إدارة الأزمات يجب أن نتطرق قبل ذلك إلى تعريف الأزمة، وقد اختلف كثير من الباحثين في تعريفها؛ وفقاً للبعد الفكري والخلفية العلمية لهم وخلفية الأزمات التي يدرسونها وينظرون إليها من زواياها، فالأزمة، وفقاً لحدوثها، تنقسم إلى نوعين: أزمات طبيعية، مثل: الفيضانات والسيول والبراكين والأعاصير والانهياريات، وأزمات تحدث بفعل البشر عمداً أو بغير عمد، مثل: الحروب والتسريبات الكيميائية وحوادث الطرقات والحرائق وأعمال التخريب والعنف والإشاعة، ووفقاً لحدوثها، فقد تكون لمرة واحدة، وقد تكون متكررة، ومقدار تأثيرها قد تكون بسيطة أو متوسطة أو خطيرة أو خطيرة جداً، وهذا ما أثر في وجهة نظر الباحثين عند تعريفها. وتعتبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، أو مؤسسة، أو مشروع، أو أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية، عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية (المساعدة، 2012: ص 19).

كما عرفت بأنها حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة لتصحيح الوضع وإعادته إلى مساره الطبيعي (محمد وشاكر، 2021: ص 541).

وقد عرفها (Koronis, E. and Ponis, S: 2018) بأنها: سلسلة من الخطوات المحددة التي يجب اتباعها. بدءاً بتقييم المخاطر وتحديد التهديدات ثم تنفيذ الاستعدادات اللازمة للتعامل مع الحوادث والتعافي منها. وبعبارة بسيطة، يُقال: إن المنظمات يجب أن تخضع لعملية رسم خارطة لمناطق غير معروفة من خلال بناء سجلات المخاطر، ويجب عليها تحديد تأثير الأزمات المحتملة وتصميم أنظمة تكنولوجية بشرية للبقاء والتعافي.

وفي الاطار نفسه عرفت (Harwati, Lusia: 2013) إدارة الأزمات بأنها: عملية تقوم بتطبيقها المنظمات عندما تواجه الأزمات، بتحديد أدوار أعضاء المنظمة واختيار الإستراتيجيات المناسبة وأسلوب القيادة، واختيار نموذج عام مناسب لإدارة الأزمات. وعرفت المحروق (2024: ص 16) أنها: "قدرة القادة والمديرين في المنظمات ذوي الكفاءات العالية على استغلال الموارد المتاحة بسرعة ومرونة وبساطة، بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحقيق توازن بين تكيف المنظمة مع التحولات الخارجية وتحسين أدائها الداخلي لتحقيق النجاح والنمو والميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة". وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية تركز على التنبؤ واستشعار الأزمات، ورصد المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمكاتب التنفيذية، وحشد الموارد والإمكانات المتاحة للوقاية منها، وتحديد إستراتيجية مواجهتها لخفض وتقليل آثارها، وإعادة التوازن للمكاتب التنفيذية، والتركيز على المتابعة والتقييم والتعلم من التجارب والخبرات وتضمينها لتكون دروساً مستفادة.

خصائص إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية:

تتنوع وتختلف خصائص إدارة الأزمات وفقاً لوجهة نظر الباحثين في الأزمة وتعريفها، فقد حددتها (اسبر، 2020: ص 410) بالآتي:

- 1- استشعار الأزمة.
 - 2- حشد الموارد والإمكانات.
 - 3- اتخاذ قرارات رشيقة.
 - 4- تجاوز جميع مراحل الأزمة بأقل التكاليف.
- ورأت (بيداويد، 2019: ص 96) أن خصائص إدارة الأزمات الفاعلة هي الآتي:
- 1- سرعة اتخاذ قرار الاستجابة.
 - 2- الاتصالات وتدفق المعلومات.
 - 3- حشد وتعبئة الموارد.
- وفي ذات السياق ذكر (الحفني، 2017: ص 2) أن خصائص إدارة الأزمات

تتمثل بالآتي:

- 1- المرونة التنظيمية.
 - 2- التدريب والتأهيل الجيد والخبرة الكبيرة لموظفي المؤسسات بإدارة الأزمات.
 - 3- الالتزام بالأدوار والجهد العالي لمواجهة الأزمات.
 - 4- الاستجابة السريعة للأزمة.
- ويستنتج الباحث أن خصائص إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية تتمثل بالآتي:
- 1- هياكل وتنظيمات مرنة.
 - 2- تشكيل فريق إدارة الأزمة متعدد التخصصات والخبرات وتوزيع الأدوار.
 - 3- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.
 - 4- إستراتيجيات متعددة لمواجهة الأزمات.
 - 5- إنشاء قاعدة معلومات.
 - 6- إعادة تدوير وتخصيص الموارد.
 - 7- استجابة سريعة.
 - 8- إيجاد قنوات اتصال متنوعة وفعالة.
 - 9- تشجيع الابتكار والابداع.
 - 10- دوران المعرفة والتعلم من التجارب.
 - 11- الحد من الأزمة والسيطرة عليها والتخفيف من الخسائر واكتساب فرص جديدة.

طبيعة الأزمات في المكاتب التنفيذية:

- ذكر (Debbouche & Lamairia: 2023)، أن طبيعة الأزمات المؤسسية عديدة، منها؛ ما هو فني/ اقتصادي، ومنها ما هو بشري/ اجتماعي/ تنظيمي:
- أزمة فنية/ اقتصادية داخلية: عيوب منتج، والخدمة، وعيوب المصنع، والحوادث الصناعية، وتعطل النظم، ومعلومات معيبة، وإفلاس.
 - أزمة فنية/ اقتصادية خارجية: تدمير بيئي واسع النطاق/ وحوادث صناعية، وفشل أنظمة واسعة النطاق، وكوارث طبيعية، وعمليات استحواذ معادية،

وأزمات حكومية، وأزمات دولية.

- أزمة اجتماعية/ تنظيمية داخلية: الفشل في التكيف، والتغيير، وانهيار المنظمة، وسوء التواصل، والتلاعب بالمنتج في الموقع، والتزوير، والشائعات، والأنشطة غير القانونية، وأمراض الصحة المهنية.

- الأزمات الاجتماعية/التنظيمية الخارجية: الإسقاط الرمزي، والتخريب، والإرهاب واختطاف المسؤولين التنفيذيين، والتزوير، والإشاعات الكاذبة، والإضرابات العمالية.

ويرى الباحث أن المكاتب التنفيذية في مدينة تعز تواجه عدداً من الأزمات التي تؤثر في أدائها وفعاليتها، وهي:

1- **أزمات مالية:** نقص في التمويل أو الميزانية والنفقات التشغيلية، وضعف وتوقف تحصيل الأوعية الإيرادية.

2- **أزمات إدارية:** ضعف في القيادة وإدارة الفرق، وفي توزيع الأدوار والمسؤوليات.

3- **أزمات تنظيمية:** هياكل تنظيمية غير مرنة، ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين.

4- **أزمات تشريعية:** تشريعات ولوائح جامدة لا تراعي المتغيرات، وتضارب في القوانين.

5- **أزمات تقنية:** أنظمة تكنولوجية تقليدية أو انقطاع الخدمة، وضعف في الأمن السيبراني.

6- **أزمات الموارد البشرية:** نقص في الكفاءات أو فقدان المواهب، ضعف مستوى الرضا الوظيفي.

7- **أزمات بيئية أو اجتماعية:** تأثيرات خارجية، مثل: الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية، أو الحرب الأهلية والنزوح القسري.

مراحل إدارة الأزمات:

صنفت عدد من الدراسات مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل، وفي المقابل اعتمدت دراسات نموذجاً مكوناً من أربعة مراحل للأزمة، ودراسات أخرى اعتدت أربعة مراحل، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت نموذجاً سداسياً بإضافة مرحلة الإستراتيجية قبل

مرحلة الاحتواء، وتم تعريف كل مرحلة وفق موقعها في إدارة الأزمات، على النحو الآتي: (الاكتشاف، الاستعداد، الإستراتيجية، الاحتواء، الاستعادة، التعلم).

جدول رقم (1) أطر عمل إدارة الأزمات خلال مراحلها

جدول أطر عمل إدارة الأزمات خلال مراحلها				
إطار عمل من 3 مراحل لإدارة الأزمة (المساعدة، 2012)، (السماعة، والخدام، 2016)، (Crise، 2020)، (عمار وشاكر، 2021)، (آل يحيى وعبدالقادر، 2022)	إطار عمل من 4 مراحل لإدارة الأزمة (أسبر، 2020)	إطار عمل من 4 مراحل لإدارة الأزمة (Debbouche & Lamairia، 2023)	إطار عمل من 5 مراحل لإدارة الأزمة (الحفني، 2017)، (وقعود، 2020)، (أبو شريعة، 2022)، (السعدي، 2022)، (أسرير، 2023)، (المحروق، 2024)، (Chandrabalan, et al., 2023)، (Alsheyyab et al., 2024)	إطار عمل من 6 مراحل لإدارة الأزمة (الدراسة الحالية)
ما قبل الأزمة	ما قبل الأزمة	التخفيف	اكتشاف الإشارات	الاكتشاف
ما قبل الأزمة	مرحلة الوقاية والاستعداد	الاستعداد	الإذار المبكر الاستعداد والوقاية	الاستعداد
في أثناء الأزمة	في أثناء الأزمة	الاستجابة	احتواء الأضرار أو الحد منها	الإستراتيجية الاحتواء
ما بعد الأزمة	ومرحلة ما بعد الأزمة	التعافي	استعادة النشاط والتعلم	الاستعادة التعلم

الجدول من إعداد الباحث.

العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات:

لتحديد العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، يجب علينا أولاً أن نحدد ماهية الإجراءات والعمليات التي تقوم بها، فلا يمكن إدارة الأزمات بنجاح في البيئات المضطربة دون دمج قدرات الرقابة الإستراتيجية، فالحساسية الإستراتيجية تخدم بشكل مباشر مرحلتَي الاكتشاف والاستعداد من خلال استقراء البيئة واقتناص الإنذارات المبكرة (أبو شريعة، 2022)، وفي ذات السياق تدعم سيولة الموارد ووحدة القيادة مرحلتَي الإستراتيجية والاحتواء عبر اتخاذ قرارات جريئة وتخصيص فوري للموارد لتقليل الخسائر (الربيعي، 2021)، وتأتي المقدرات الجوهرية لتعزز من كفاءة مرحلتَي الاستعادة والتعلم، وبذلك تعمل الرقابة الإستراتيجية كالمحرك الديناميكي الذي يحول منظومة إدارة

الأزمات من مجرد (رد فعل صارم) إلى (استجابة استباقية مرنة) قادرة على تحويل التهديد إلى فرصة (Debbouche & Lamairia: 2023).

ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم المنهج الوصفي بنوعيه: المسحي والارتباطي، فاستُخدم المنهج الوصفي المسحي للتعرف إلى مستوى تطبيق المكاتب التنفيذية (المالية -الخدمة المدنية)، في تعزيز الرقابة الإستراتيجية وممارسته في إدارة الأزمات، واستُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، للتعرف إلى أثر الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات مكاتب المالية، الخدمة المدنية في تعز، ممن هم بوظيفة: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مختص)، الموجودين على رأس عملهم في المكاتب الرئيسية في مركز المحافظة، والبالغ عددهم (29) موظفاً وموظفة في مكتب الخدمة المدنية، و (172) موظفاً وموظفة في مكتب المالية، حسب إحصائيات إدارتي الموارد البشرية في مكاتب المالية والخدمة المدنية للعام 2024م، وبذلك يكون إجمالي مجتمع البحث (201) فرداً.

عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة في مكتب الخدمة المدنية، اختير جميع الموظفين عينةً شاملة لمجتمع الدراسة؛ وتم توزيع (29) استبانة، واستُرِدَّت (29) بنسبة (100%) وكلها صالحة للتحليل. أما في مكتب المالية فقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية؛ نظراً للاختلافات في المستويات التنظيمية، ولتوافر التجانس داخل كل مستوى من المستويات، ولتحري الدقة ورفع نسبة موثوقية النتائج، واعتمدت الدراسة الحالية نسبة (50%)، عند مستوى ثقة (95%)، وفاصل الثقة (3,5)، عينةً عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة في مكتب المالية، وعليها تم توزيع (120) استبانة، واستُرِدَّت (120) استبانة، بنسبة (100%) وكلها صالحة للتحليل، وبذلك يكون الحجم الكلي لعينة الدراسة (149) مستجيباً، وهذا سيزيد من إثرائه بمعلومات مهمة وموثوقة بموضوع الدراسة

الحالية، كما يوضحه الجدول التالي رقم (2)، وتوضح الجداول التالية البيانات والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، على النحو الآتي:

جدول رقم (2) التوزيع العددي لأفراد العينة ونسبة العينة المستجيبة بحسب

جهة العمل

النسبة المئوية للعينة المستجيبة %	العينة المستجيبة	العدد الكلي	جهة العمل
19%	29	29	الخدمة المدنية
81%	120	120	مكتب المالية
100%	149	149	المجموع

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد بنيت الاستبانة بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة منها، واشتملت الاستبانة بصورتها النهائية على (60) فقرة، ومكونة من ثلاثة محاور، هي:

- **المحور الأول:** الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المستجيبة وتتمثل بـ (6) متغيرات، هي: (النوع- العمر- المؤهل العلمي- المكتب التنفيذي- المنصب الوظيفي- سنوات الخدمة).
- **المحور الثاني:** المتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية) ويتألف من (27) فقرة موزعة على (4) أبعاد، هي: (الحساسية الإستراتيجية بعدد (7) فقرات، ووحدة القيادة بعدد (7) فقرات، وسيولة الموارد بعدد (6) فقرات، وأثر المقدرات الجوهرية بعدد (7) فقرات).
- **المحور الثالث:** المتغير التابع (إدارة الأزمات) ويتألف من (33) فقرة موزعة على (6) أبعاد، هي: (الاكتشاف بعدد (5) فقرات، والاستعداد بعدد (5) فقرات، وإستراتيجية إدارة الأزمة بعدد (7) فقرات، والاحتواء بعدد (5) فقرات، والاستعادة بعدد (5) فقرات، والتعلم بعدد (6) فقرات).

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي، لقياس استجابات المبحوثين حول أثر الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية من وجهة نظر موظفي/ت مكنتي المالية والخدمة المدنية في مدينة تعز، والجدول التالي يوضح قياس فقرات الأداة

وفق استجابة المبحوثين لكل فقرة من الاستبانة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول رقم (3) على النحو الآتي:

جدول رقم (3) المقياس المستخدم في أداة الدراسة الاستبانة ودرجة استجابة المبحوثين

الخيارات	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
القيمة	1	2	3	4	5

صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد (9) من الأساتذة المحكمين، من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال، والإدارة التربوية والاستراتيجية بجامعة تعز، والجامعة الوطنية، وجامعة (8) ماي (1945) قالمة بجمهورية الجزائر، مرفقة أسماؤهم في الملحق رقم (4)؛ وذلك لتحكيمها وإبداء آرائهم في تعديل الأداة وتحسينها.

ثبات الأداة:

لقياس ثبات الأداة في الدراسة الحالية، استخدم الباحث اختبار معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach"، وذلك لقياس مدى قدرة الأداة إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة وكانت نتائج قياس ثبات الأداة كالآتي:

جدول رقم (4) يبين نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

م	المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الحساسية الإستراتيجية	27	0.966
2	وحدة القيادة	7	0.901
3	سيولة الموارد	7	0.907
4	المقدرات الجوهرية	6	0.890
5	الرشاقة الاستراتيجية	7	0.894
6	إدارة الأزمات	33	0.974
7	الاكتشاف	5	0.936
8	الاستعداد	5	0.906
9	الإستراتيجية	7	0.811
10	الاحتواء	5	0.903
11	الاستعادة	5	0.903
12	التعلم	6	0.966
13	جميع فقرات الاستبانة	60	0.901

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، أصبحت مكتملة بصورتها النهائية وجاهزة للتطبيق على أفراد العينة، استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقدير تكرارات استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول السابق رقم (3)، وتم تطبيق المقياس على عينة مثلت مجتمع الدراسة، وبعد استكمال جمع البيانات من العينة قام الباحث بتفريغ استجابات أفراد العينة وتحليل البيانات وتقييمها ومعالجتها إحصائياً، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 24)، وبرنامج الإكسل، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ومعامل ارتباط "ألفا كرونباخ"، بالإضافة استخدام إلى أساليب أخرى منها: تحليل الانحدار، واختبار التباين، و معامل (VIF)، والتوزيع الطبيعي للبواقي، وجودة المطابقة.

رابعاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

جدول (5) يبين التوزيع العددي والنسبي لعينة الدراسة بحسب متغيرات النوع والعمر والمستوى التعليمي والتخصص جهة العمل والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة ومجال المشاركة.

جدول رقم (5) التوزيع العددي والنسبي لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	75.2
	أنثى	24.8
	المجموع	100%
العمر	30 فما دون	14.8
	31 – 40	26.8
	41 – 50	42.3
	51 فأكثر	16.1
	الإجمالي	100%
المستوى التعليمي	دبلوم	39.6
	بكالوريوس	52.3
	دبلوم عال	4
	ماجستير	2.7
	دكتوراه	1.4
	الإجمالي	100%

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
جهة العمل	مكتب المالية	120
	مكتب الخدمة المدنية	29
	الإجمالي	149
المسمى الوظيفي	مدير عام	2
	نائب مدير	4.7
	مدير إدارة	24.2
	رئيس قسم	38.2
	نائب رئيس قسم	2
	مختص	28.9
	الإجمالي	149
	أقل من 5 سنوات	12.1
	5-10 سنوات	8.1
سنوات الخبرة	11-15 سنة	25.5
	16-20 سنة	34.2
	أكثر من 20 سنة	20.1
	الإجمالي	149
	الإجمالي	100%

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت (75.2%)، فيما بلغت نسبة تمثيل الإناث (24.8%)، وفيما يتعلق بالعمر يلاحظ أن أعلى نسبة تمثيل لذوي الفئة العمرية (41 - 50)، التي بلغت (42.3%)، تليها الفئة العمرية (31 - 40)، بنسبة (26.8%)، وفي الدرجة الثالثة الفئة العمرية (51 فأكثر)، بنسبة (16.1%)، وفي الدرجة الرابعة الفئة العمرية (30 فما دون)، بنسبة (14.8%) من إجمالي الأفراد المستجيبين، أما ما يتعلق بالمستوى التعليمي يتبين أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس بنسبة (52.3%)، وفي الدرجة الثانية جاء مؤهل الدبلوم بنسبة تمثيل (39.6%)، فيما كان الدرجة الثالثة لمؤهل دبلوم عالٍ بنسبة (4%)، وفي الدرجة الرابعة كان لمؤهل الماجستير بنسبة (2.7%)، وكان الأخير مؤهل الدكتوراه بنسبة (1.4%)، وفيما يتعلق بجهة العمل فقد تبين أن نسبة (81%) من أفراد العينة يعملون في مكتب المالية، ونسبة (19%) يعملون في مكتب الخدمة المدنية، وبالنسبة للمسمى الوظيفي لأعضاء العينة يلاحظ أن رؤساء الأقسام كان تمثيلهم أعلى نسبة بين الأفراد المستجيبين بنسبة (38.2%)، وجاء المختصون في الدرجة الثانية بنسبة (28.9%)، ونسبة (24.2%) من أفراد العينة لمديري إدارات، يليهم نائب مدير بنسبة (4.7%)، ونسبة (2%) لكل من: مدير عام ونائب رئيس قسم، وأخيراً فيما

يتعلق بسنوات الخبرة يتبين أن نسبة (34.2%) من الأفراد المستجيبين كانت سنوات خبرتهم بين (16- 20 سنة)، ونسبة (25.5%) تتراوح فترة خبرتهم بين (11- 15 سنة)، ونسبة (20.1%) من الأفراد المستجيبين كانت خبرتهم من (20 سنة فأكثر)، ونسبة (12.1%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وبلغت نسبة (8.1%) للأفراد المستجيبين لمن كانت خبرتهم من (6 - 10 سنوات).

تحليل بيانات الدراسة:

أ: تحليل فقرات الرقابة الإستراتيجية: (المتغير المستقل).

لتحليل فقرات الرقابة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (الحساسية الإستراتيجية- وحدة القيادة- سيولة الموارد- المقدرات الجوهرية)، والإجابة على تساؤلات الدراسة، المرتبطة بها لمعرفة مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات مكتبي (المالية - الخدمة المدنية) في تعز، قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والانحرافات، والوزن النسبي لفقرات والدلالة اللفظية، وكذلك ترتيبها في المجال، والجدول التالي رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة والدلالة

اللفظية لفقرات أبعاد الرقابة الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الرتبة	الدلالة اللفظية
بعد الحساسية الإستراتيجية						
1	يمتلك المكتب حساسية إستراتيجية تجاه المتغيرات الخارجية، وتدرج هذه المتغيرات في الخطة الإستراتيجية للمكتب	3.55	0.97	71	3	عالية
2	لدى المكتب خبراء للرصد الإستراتيجي للأحداث المتغيرة	2.99	1.07	59.8	7	متوسطة
3	يستخدم المكتب آليات مختلفة لفهم التطورات الإستراتيجية في وقت مبكر.	3.16	1.09	63.2	6	متوسطة
4	يتكيف المكتب بسرعة وبشكل شامل في جميع أقسامه	3.53	0.89	70.6	4	عالية
5	تشجع الإدارة الحوار الداخلي المباشر وغير المباشر بين الجميع.	3.64	1.05	72.8	2	عالية
6	تجمع الإدارة بين عمليات إستراتيجية موجهة خارجياً، وعمليات تشاركية داخلية.	3.38	0.90	67.6	5	متوسطة
7	توجد لوائح موائمة للمتغيرات تنظم أعمال المكتب.	3.74	0.98	74.8	1	عالية
	إجمالي فقرات البعد	3.43	0.79	68.53	4	عالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الرتبة	الدالة اللفظية
بعد وحدة القيادة						
8	يملك المكتب قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات	3.79	0.93	75.8	1	عالية
9	تعمل إدارة المكتب على تشكيل فرق عمل (task force) لمباشرة التدخل السريع في المواقف المتأزمة على مستوى الإدارة والفروع.	3.29	1.07	65.8	7	متوسطة
10	تمتلك الإدارة القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية جريئة وسريعة.	3.57	0.92	71.4	2	عالية
11	يوجد مستوى عال من التعاون والمشاركة بين الإدارة والأقسام والفروع عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.56	1.002	71.2	4	عالية
12	يدير المكتب قضايا الإستراتيجية بصورة جماعية ويروج تعاونية.	3.52	1.09	70.4	5	عالية
13	تدعم الإدارة اتخاذ القرارات بشكل لا مركزي لحل المشاكل الطارئة.	3.3	0.96	66	6	متوسطة
14	تعتمد الإدارة على التغذية الراجعة لاختيار أفضل الحلول، خلال جميع مراحل عملها.	3.56	0.93	71.2	3	عالية
	إجمالي فقرات البعد	3.51	79.0	28.70	1	عالية
بعد سيولة الموارد						
15	تمتلك الإدارة القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرأسمالية، واستخدامها بطريقة فعالة.	3.3	1.08	66	6	متوسطة
16	يمكن تدوير العاملين، ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.	3.66	1.09	73.2	1	عالية
17	يسمح الهيكل التنظيمي للمكتب بتوزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.	3.42	0.99	68.4	3	عالية
18	تمتلك الإدارة عمليات منضبطة لتقييم الوحدات والعاملين وتوزيع الموارد.	3.35	0.97	67	5	متوسطة
19	تمتلك الإدارة آليات لتحديد المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة.	3.51	0.88	70.2	2	عالية
20	تحفز الإدارة فرقها للتعامل مع الأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم والتحسين، وليس واقعاً لإلقاء اللوم.	3.38	1.02	67.6	4	متوسطة
	إجمالي فقرات البعد	3.44	0.81	68.75	3	عالية
بعد المقدرات الجوهرية						
21	يملك المكتب مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المترابطة التي تديرها أنظمة متكاملة.	3.76	0.88	75.2	2	عالية
22	يملك المكتب الفهم الجيد للمهارات والمعرفة الأكثر أهمية في توفير النتائج والمخرجات المهمة لعملياته.	3.76	0.96	75.2	3	عالية
23	يملك المكتب التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ عملياته الداخلية.	3.55	0.89	71	4	عالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الرتبة	الدالة اللفظية
24	يوجد في كل إدارة أو قسم، نظام معلومات مرتبط بإدارة المكتب من خلال الشبكة الداخلية.	3.11	1.12	62.2	7	متوسطة
25	يستخدم المكتب قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغيير وتقييم المخاطر.	3.2	1.03	64	6	متوسطة
26	يحصل المكتب على التغذية الراجعة لعملياته المباشرة التي تتم عن بعد، عن طريق أنظمة تقنية المعلومات.	3.03	1.01	60.6	5	متوسطة
27	يستغل المكتب نقاط القوة لديه بما يحقق له التميز.	3.78	0.94	75.6	1	عالية
	إجمالي فقرات البعد	3.46	0.77	69.13	2	عالية
	الإجمالي العام	3.46	0.79	69%		عالية

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يظهر الجدول رقم (6) التحليل الوصفي لمتغير الرقابة الإستراتيجية وأبعاده الأربعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير الرقابة الإستراتيجية (3.46)، والوزن النسبي (69%)، والانحراف المعياري (0.72)، وهذا يستدل به على أن متغير الرقابة الإستراتيجية، وبحسب استجابة أغلب أفراد العينة بشكل عام لفقراته، كانت بموافقة عالية، وبحسب الترتيب على الموافقة وفقاً للأهمية النسبية والموضح في الجدول يتبين أن: أعلى فقرتين في المجال هما:

1- الفقرة رقم (8) التي نصت على: يمتلك المكتب قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرارات "احتلت الترتيب الأول" بين متوسط حسابي قدره (3.79) وبوزن نسبي قدره (75.8).

تؤكد نتائج هذه الفقرة: أن أعضاء عينة الدراسة على وعي وإدراك بأن المكاتب التنفيذية تمتلك لقاعدة بيانات وإمكانات فعالة تعزز من كفاءة القرارات وتستطيع من خلال استخدامها وإدارتها بأمان وفاعلية مواجهة التحديات واتخاذ قرارات فعالة تخدم أهداف العمل وتحقق النتائج المرجوة للمؤسسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مكنتي المالية والخدمة المدنية في محافظة تعز، قد تتبنى مبادئ الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات والتي قد لا تكون تحت نفس المسمى، لكنها بنفس المفهوم والإجراءات، منها: توافر لوائح تنظيمية لدى المكاتب موائمة للمتغيرات، وإرساء ثقافة

العمل الجماعي بين الإدارة والموظفين.

(2) الفقرة رقم (27) التي نصت على: يستغل المكتب نقاط القوة لديه بما يحقق له التميز. "احتلت" المرتبة الثانية" بين متوسط بلغ (3.78) وبوزن نسبي قدره (75.6). تؤكد نتائج هذه الفقرة: أن استجابات أعضاء العينة تركزت حول أهمية تحريك الموارد البشرية في مكنتي المالية والخدمة المدنية والاستفادة من قدراتها نحو تعزيز التعاون وتفعيل الرقابة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن الإدارة من وجهة نظر العينة قادرة على تحريك مواردها البشرية واتخاذ قرارات إستراتيجية جريئة وسريعة وفق مقتضيات المصلحة، فضلاً عن معرفتها لقدراتها الفنية والتقنية والتنظيمية واستغلالها لرفع مستويات الأداء، لكن ومن وجهة نظر الباحث يجب على إدارة مكنتي المالية والخدمة المدنية في محافظة تعز التخفيف من البيروقراطية وانتهاج المرونة بالإجراءات والتوجه بإشراك جميع أصحاب المصلحة وتشجيع الابتكار، وإعداد خطط إستراتيجية وفقاً للموارد والقدرات الفنية والتقنية والتنظيمية التي تتلاءم مع المتغيرات المتسارعة بما يساعدها على أداء أعمالها وأنشطتها بكفاءة وفعالية.

ب: تحليل فقرات إدارة الأزمات: (المتغير التابع).

لتحليل فقرات المتغير التابع: (إدارة الأزمات) وأبعادها واستكمال الإجابة على التساؤلات لمعرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات في مكنتي (المالية والخدمة المدنية)، في تعز، قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والانحرافات، والوزن النسبي لفقرات والدلالة اللفظية، وكذلك ترتيبها في المجال، والجدول التالي رقم (7) يوضح ذلك.

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة والدلالة اللفظية لفقرات

أبعاد إدارة الأزمات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الرتبة	الدلالة اللفظية
بعد الاكتشاف.						
28	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	3.27	0.97	65.4	3	متوسطة
29	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.28	1.052	65.6	2	متوسطة
30	تسهم الخطط في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة	3.35	0.907	67	1	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الرتبة	الدلالة اللفظية
31	تهتم الإدارة باكتشاف مؤشرات الخلل (إشارة الإنذار) قبل وقوع الأزمة.	2.99	1.01	59.8	5	متوسطة
32	تقوم الإدارة بالتحليل الشامل؛ للتعرف إلى مؤشرات حدوث الأزمة.	3.11	0.945	62.2	4	متوسطة
	إجمالي فقرات البعد	3.18	0.85	63.6	5	متوسطة
بعد الاستعداد						
33	تعد الإدارة خططاً استباقية لمواجهة الأزمات المتوقعة	3.1	1.01	62	5	متوسطة
34	ترتكز خطط الإدارة على أساس علمي، عن طريق الاستعانة بالخبرات العلمية في مجال الأزمة.	3.36	0.95	67.2	2	متوسطة
35	تتوافر تعليمات إدارية واضحة وكافية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.	3.27	0.98	65.4	3	متوسطة
36	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تجرى فيها تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمة المحتملة	3.45	0.99	69	1	عالية
37	تتوفر برامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات.	3.23	1.07	64.6	4	متوسطة
	إجمالي فقرات البعد	3.28	0.85	65.6	2	متوسطة
بعد الإستراتيجية						
38	يتم إنكار الأزمات عند حدوثها.	2.69	1.006	53.8	7	متوسطة
39	يتم التصريح عند الأزمات بأنها حدث عابر لا يؤثر في سير أنشطة المكتب.	2.85	1.023	57	6	متوسطة
40	يتم دراسة الأزمات بشكل متعمق لإيجاد الثغرات فيها واختراقها.	3.16	1.053	63.2	4	متوسطة
41	عند الأزمات، يتم تشكيل لجان أزمات لمواجهةها.	3.38	1.044	67.6	2	متوسطة
42	تقوم الإدارة بمواجهة الأزمات والتصدي لها بشكل مباشر وعلني.	3.36	0.974	67.2	3	متوسطة
43	تقوم الإدارة بالبحث عن حلول للأزمات ومسارات بديلة، تستوعب الجهد وتقلل المخاطر.	3.5	0.949	70	1	عالية
44	تقبل وترضخ الإدارة للأزمات ونتائجها.	3.07	1.066	61.4	5	متوسطة
	إجمالي فقرات البعد	3.15	0.70	63	6	متوسطة
بعد الاحتواء						
45	تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات حديثة لاحتواء وتقليل آثار الأزمة.	2.75	1.04	55	5	متوسطة
46	تشجع الإدارة على استخدام الأساليب التكنولوجية في تعاملها مع الأزمة.	3.29	0.98	65.8	2	متوسطة
47	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات لحظة حدوثها.	3.31	0.94	66.2	3	متوسطة
48	تتيح الإدارة الإمكانيات والسرعة المناسبة في تحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	3.39	0.94	67.8	1	متوسطة
49	تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لهم العمل بحرية كاملة.	3.26	1.03	65.2	4	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الرتبة	الدالة اللفظية
	إجمالي فقرات البعد	3.2	0.84	64	3	متوسطة
بعد الاستعادة						
50	تقوم الإدارة بتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقاً لاستعادة النشاط.	3.15	1.01	63	3	متوسطة
51	يتوافر لدى الإدارة بدائل لمعالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.	3.26	1.04	65.2	2	متوسطة
52	يخطط المديرون بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية ممنهجة.	2.99	1.06	59.8	5	متوسطة
53	تهتم الإدارة بتقييم الأضرار المادية والمعنوية التي تحدثها الأزمة.	3.4	0.99	68	1	عالية
54	تدعم الإدارة الموظفين بحوافز سرعة الاستعادة بعد الأزمة	3.13	1.12	62.6	4	متوسطة
	إجمالي فقرات البعد	3.19	0.89	63.8	4	متوسطة
بعد التعلم						
55	تستفيد الإدارة من الدروس والعبر المستوحاة من الأزمات السابقة.	3.5	1.03	70	3	عالية
56	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.	3.62	1.00	72.4	2	عالية
57	تقوم الإدارة بتأطير نظام المعلومات والاتصالات.	3.28	1.03	65.6	6	متوسطة
58	تهتم الإدارة بتدريب وتطوير فرق العمل.	3.81	0.87	76.2	1	عالية
59	تقوم الإدارة بتقييم الخطط لإكسابها المناعة والوقائية.	3.46	1.01	69.2	4	عالية
60	تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.	3.36	1.09	67.2	5	متوسطة
	إجمالي فقرات البعد	3.51	0.84	70.2	1	عالية
	الإجمالي العام	3.25	0.75	65%		متوسطة

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يظهر الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة الأزمات وأبعاده الستة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات متغير إدارة الأزمات (3.25)، والوزن النسبي (65%)، والانحراف المعياري (0.75)، ويتضح من نتائج الجدول أن فقرات أبعاد متغير إدارة الأزمات كانت ذات موافقة "متوسطة"، ما عدا بعد التعلم كان "عاليًا" بحسب آراء أغلبية أفراد العينة، ما يستدل عليه من ذلك أن متغير إدارة الأزمات، وبحسب استجابة أغلب أفراد العينة بشكل عام لفقراته، كانت هناك موافقة متوسطة، وبحسب الترتيب على الموافقة وفقًا للأهمية النسبية والموضح في الجدول يتبين أن: أعلى فقرتين في المجال هما:

الفقرة رقم (58) التي نصت على: تهتم الإدارة بتدريب وتطوير فرق العمل، "احتلت الترتيب الأول" بمتوسط حسابي قدره (3.81)، ووزن نسبي قدره (76.2%)، ويعزى ذلك إلى أن الإدارة في المكاتب التنفيذية تعمل على تنفيذ برامج تدريبية بعدة جوانب بما يرتبط بمهام أعمالها، ولكنها برامج مواجهة وليست استباقية.

الفقرة رقم (53) التي نصت على: تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات. "احتلت الترتيب الثاني" بمتوسط حسابي قدره (3.62)، ووزن نسبي قدره (72.4%). يعزى ذلك إلى أنه لدى المكاتب التنفيذية الاهتمام لاختيار الكوادر المؤهلة التي لديها الخبرة للتعامل مع الأزمات، ولكن ومع ذلك لا بد من العمل على إنجاز أتمتة أنظمتها، وإدخال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ضمن إجراءات عملها، حتى يتسنى لها مواجهة الأزمات بشكل استباقي، وأخذ التغذية الراجعة وتعميمها بشكل أسرع، وأرشفة تجاربها وإنجازاتها.

وفي مجمل القول لكل ما سبق ذكره: نستطيع التأكيد بأن مكثبي المالية والخدمة المدنية في محافظة تعز، قد تبنى مبادئ الرقابة الاستراتيجية والتي قد لا تكون تحت نفس المسمى لكنها بنفس المفهوم والإجراءات، منها: توافر لوائح تنظيمية لدى المكاتب موائمة للمتغيرات، وإرساء ثقافة العمل الجماعي بين الإدارة والموظفين، وقدرة الإدارة على تحريك مواردها البشرية وفق مقتضيات المصلحة، ومعرفتها لقدراتها الفنية والتقنية والتنظيمية واستغلالها لرفع مستويات الأداء، ولكن يتوجب على إدارة مكثبي المالية والخدمة المدنية في محافظة تعز التخفيف من البيروقراطية وانتهاء المرونة بالإجراءات والتوجه بإشراك جميع أصحاب المصلحة وتشجيع الابتكار، وإعداد خطط إستراتيجية وفقاً للموارد والقدرات الفنية والتقنية والتنظيمية التي تتلاءم مع المتغيرات المتسارعة بما يساعدها على أداء أعمالها وأنشطتها بكفاءة وفاعلية.

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل إجراء التحليل الإحصائي للفروض الإحصائية تم التأكد من عدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام معامل تضخم التباين ($VIF > 5$)، واختبار التباين المسموح به، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (8).

جدول (8) نتائج قيم معامل التضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

م	البعد	VIF	Tolerance
1	الحساسية الإستراتيجية	3.570	0.280
2	وحدة القيادة	4.778	0.209
3	سيولة الموارد	4.138	0.242
4	المقدرات الجوهرية	3.038	0.329

هذا الجدول وفق نتائج برنامج SPSS.

ثانيًا تم اختبار العلاقة الخطية، والتوزيع الطبيعي للبقايا (Residuals)، وجودة المطابقة (Goodness of Fit)، والتطرف والتباعد (Outliers and Leverage)، وخطية العلاقة، أكدت بأن افتراضات تحليل الانحدار المتعدد التدريجي قد تم الوفاء بها بشكل جيد، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم مناسب وموثوق، وأن العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة علاقة خطية.

الفرضية الرئيسية:

تنص على أنه "لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) للرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز". لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) والموضح نتائجه في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الرقابة الإستراتيجية وأبعادها في إدارة الأزمات

البعد	قيمة (B)	الخطأ المعياري	قيمة (Beat)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الحساسية الإستراتيجية	0.178	0.070	0.187	2.544	0.012
وحدة القيادة	0.130	0.081	0.137	1.609	0.110
سيولة الموارد	0.172	0.073	0.186	2.344	0.020
المقدرات الجوهرية	0.445	0.067	0.453	6.681	0.000
الرقابة الإستراتيجية	0.908	0.042	0.874	21.816	0.000

هذا الجدول من إعداد الباحث وفق نتائج برنامجي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نتضح لنا النتائج الآتية:

- تظهر قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (21.816)، وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) الذي بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية في تعز".

وتشير هذه النتيجة إلى أن الرقابة الإستراتيجية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي ممارسة إدارية لها تأثير حقيقي وملحوس في قدرة المكاتب التنفيذية في إدارة الأزمات بفعالية، فقيمة معامل الانحدار (B) البالغة (0.908) وقيمة بيتا (Beta) المرتفعة (0.874) تؤكدان على قوة هذا التأثير، مما يدل على تبني المكاتب التنفيذية لمبادئ الرقابة الإستراتيجية، والتي قد لا تكون تحت المسمى نفسه، لكنها بالمفهوم نفسه والإجراءات نفسها، منها: توافر لوائح تنظيمية لدى المكاتب موائمة للمتغيرات، وإرساء ثقافة العمل الجماعي بين الإدارة والموظفين، وقدرة الإدارة على تحريك مواردها البشرية وفق مقتضيات المصلحة، ومعرفتها لقدراتها الفنية والتقنية والتنظيمية واستغلالها لرفع مستويات الأداء.

الفرضيات الفرعية:

تم اختبار أثر كل بعد من أبعد الرقابة الإستراتيجية وفق الفرضيات الفرعية للدراسة باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) والموضحة نتائجها في الجدول رقم (9).

• الفرضية الفرعية الأولى:

تنص أنه " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الحساسية الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية -الخدمة المدنية) في تعز". بناءً على نتائج جدول رقم (9) يتضح لنا الآتي:

تظهر قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.544)، وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) الذي بلغ (0.012)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "

يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعد الحساسية الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز".

• الفرضية الفرعية الثانية:

تنص أنه " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعد وحدة القيادة في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية -الخدمة المدنية) في تعز".
تظهر قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (1.609)، وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) الذي بلغ (0.110)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية.

ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد وحدة القيادة في إدارة الأزمات، وفقاً لنتائج هذا النموذج، ويمكن تفسير ذلك؛ بأنه عند الأزمات يتم تشكيل لجان بشكل سريع ولكن دون منحها صلاحيات سلطة اتخاذ القرار إلا في حدود تسير أعمال، وتكون صلاحيتها غالباً في الرفع بتوصيات، ويؤثر في تنفيذ هذه التوصيات الجوانب البيروقراطية للموافقة، ما يشير بشكل واضح إلى تأثير هذا البعد في إدارة الأزمات.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص أنه "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبُعد سيولة الموارد في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية -الخدمة المدنية) في تعز".
تظهر قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.344)، وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) الذي بلغ (0.020)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعد سيولة الموارد في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية -الخدمة المدنية) في تعز".

• الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص أنه " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المقدرات الجوهرية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية -الخدمة المدنية) في تعز".
تظهر قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.681)، وكذلك مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) الذي بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha =$

0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) لبعد المقدرات الجوهرية في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز". وثبتت نتائج الدراسة بشكل قاطع وجود علاقة تأثير إيجابية وقوية بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية بمحافظة تعز، وعلى الرغم من أن بُعد وحدة القيادة لم يظهر تأثيراً مستقلاً ذا دلالة إحصائية في هذا النموذج، فإن الأبعاد الأخرى، ولاسيما بعد المقدرات الجوهرية، تبرز كعوامل حاسمة في تعزيز قدرة هذه المكاتب على الصمود والاستجابة الفعالة في أوقات الأزمات.

خامساً: نتائج وتوصيات الدراسة:

النتائج:

في حدود أهداف الدراسة وتساؤلاتها وعينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود أثر دال إحصائيًا للرقابة الإستراتيجية وأبعادها في إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز، باستثناء بعد وحدة القيادة، الذي لم يكن له أثر في إدارة الأزمات، في المكاتب التنفيذية نفسها.
- 2- مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز جاء عاليًا، بمتوسط حسابي (3.46)، ووزن نسبي (69.17%).
- 3- مستوى تطبيق بعد وحدة القيادة في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز جاء عاليًا، بمتوسط حسابي (3.51)، ووزن نسبي (70.29%)، وحصل على المرتبة الأولى من بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية.
- 4- مستوى تطبيق بعد المقدرات الجوهرية في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز جاء عاليًا، بمتوسط حسابي (3.46)، ووزن نسبي (69.13%)، وحصل على المرتبة الثاني من بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية.
- 5- مستوى تطبيق بعد سيولة الموارد في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية)

- في تعز جاء عاليًا، بمتوسط حسابي (3.44)، ووزن نسبي (68.75%)، وحصل على المرتبة الثالثة من بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية.
- 6- مستوى تطبيق بعد الحساسية الاستراتيجية في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز جاء عاليًا، بمتوسط حسابي (3.43)، ووزن نسبي (68.53%)، وحصل على المرتبة الثالثة من بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية.
- 7- مستوى ممارسة إدارة الأزمات في المكاتب التنفيذية (المالية - الخدمة المدنية) في تعز جاء متوسطًا، بمتوسط حسابي (3.25)، ووزن نسبي (65.01%).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، قدم البحث التوصيات الآتية:

أولاً: على المستوى الإستراتيجي العام:

- 1- تبني الرقابة الإستراتيجية منهجية عمل أساسية عبر تبني قيادة المكاتب التنفيذية في محافظة تعز مفهوم الرقابة الإستراتيجية فلسفة إدارية متكاملة، وليس مجرد مجموعة من الإجراءات المؤقتة، ويتطلب ذلك دمج مبادئ الرقابة في الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للمكاتب لتعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة في بيئة تتسم بعدم اليقين.

ثانياً: بناءً على أبعاد الرقابة الإستراتيجية:

- 2- تحديد الكفاءات الأساسية بإجراء مراجعة لتحديد المهارات والمعارف والخبرات التي تشكل نقاط القوة الأساسية للمكاتب التنفيذية (مثل: التحليل المالي، وإدارة الموارد البشرية في الطوارئ، والتخطيط التكنولوجي).
- 3- إنشاء وحدة لرصد المتغيرات، وتشكيل فرق عمل صغيرة أو تكليف أقسام محددة بمسؤولية الرصد البيئي المستمر (سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً، وتكنولوجياً) وتحديد المؤشرات التي قد تنبئ بوقوع أزمات محتملة.
- 4- تطوير خطط طوارئ مالية وبشرية بإعداد سياسات وإجراءات واضحة تسمح بإعادة تخصيص الميزانيات والموارد البشرية بسرعة وكفاءة عند وقوع الأزمات.
- 5- التدريب المتقاطع (Cross-training) بتنفيذ برامج تدريبية للموظفين على

- مهام متعددة خارج نطاق عملهم المباشر، مما يخلق مرونة في الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها لسد الفجوات الطارئة في أثناء الأزمات، وتنفيذ ورش عمل وسيناريوهات محاكاة للأزمات لتدريبهم على التفكير الإستراتيجي السريع
- 6- تمكين القيادات الوسطى وفرق إدارة الأزمات الميدانية بتفويض وصلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات السريعة في أثناء الأزمات دون الحاجة للرجوع الدائم للقيادة العليا، مما يعزز سرعة الاستجابة.
- 7- تقليص الفجوة التكنولوجية في البنية التحتية التكنولوجية للمكاتب الحكومية بإنشاء غرف عمليات مصغرة ومؤتمتة لضمان سرعة تدفق التغذية الراجعة.

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو شريعة، سليمان محمد (2022). أثر ممارسة الرقابة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية). رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- اسبر، لمى (2020). تقويم مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (42)، العدد (4)، ص ص 402 - 418.
- أسير، سعاد (2023). دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة حالة: مؤسسة بانيان للمياه المعدنية - بسكرة. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير منشورة، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا (2019). مكونات إستراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل سميت بادوش التوسيع)، مجلة تنمية الرفدين، المجلد (38)، العدد (123)، ص ص 90 - 104.
- الحربي، مناحي خلف. (2023). درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين بجامعة طيبة، العلوم التربوية، العدد 2، ج 4، ص ص 223 - 262.

- الحريزات، محمد (2015). أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحنزاب، محمد عبدالله وأبو القعود، غازي (2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20 (2)، ص ص 260 – 274.
- الحفني، سامح أحمد زكي (2017). إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (18)، عدد (2)، ص ص 1 – 23.
- الربيعي، معزز (2021). الرقابة الإستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- زياد، دلال وبوجدار، مليكة (2022). الرقابة الإستراتيجية كخيار للتأقلم مع البيئة في ظل الأزمات الكبرى (دراسة حالة: شركة أمازون). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال منشورة. المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة – معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سماعة، سمير عبد الله والخدام، حمزة خليل. (2016). أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة البحوث الأمنية، المجلد 25، العدد 6، ص ص 137-180.
- العنزي، نايف (2022). دور الرقابة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد السادس والاربعون (الجزء الثالث)، 2022، ص ص 265 – 294.
- مجالدين الفيروز آبادي "محرر"، القاموس المحيط، (ص 642)، دار الحديث القاهرة.
- مجلد، أسامة عبدالرحمن والسعدي، وليد بن أحمد عايد (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب،

مصر، 6(24)، ص ص 421 - 464.

- محروق، هدى (2024). أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاسراء، الاردن.

- محمد، عمار وشاكر، مصطفى (2021). دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 17، العدد 55، ج1: 30/9/2021، العراق، ص ص 533 - 552.

- المساعدة، ماجد عبد المهدي (2012). إدارة الأزمات المدخل - المفاهيم - العمليات، ط (1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- يحيى، نجلاء وعبدالقادر، سليم (2022). العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والقدرة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 12(2)، ص 205 - DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.2.4>, 216

-Ahmad, Naveed (2025). Strategic Agility in Crisis: How Pakestani Business Adapt Financially to Global Disruptions and Market Shocks, Center for Management Science Research, Volume 3, Issue 3, 2025, pp 31 - 39.

-Alsheyyab, Ata., Zahari, Fadhilah., & Elias, Ezanee., 2024. The Impact of Strategic Agility on the Crisis Management of Energy Security sector in Jordan, African Journal of Biological Sciences, 6.12(2024), pp 4772 - 4793.

-Arokodare, M., Asikhia, O., & Makinde, G. 2019. Strategic Agility and Firm Performance: The Moderating Role of Organisational Culture, Business Management Dynamics Vol.9, No.03, Sep 2019, pp.01-12.

-Boin, Arjen., & Christensen, Tom., 2008. The Development of Public Institutions Reconsidering the Role of Leadership, Administration & Society, Volume 40 Number 3, pp 271-297.

-Chandrabalan, Lavanya S., Chan, Tak. Jie., & Vajaindran., (2023). Exploration of Crisis Management and Communication

- Strategies for Small –Medium Advertising Company During Covid-19 Movement Control Order, *Journal of Communication Education JCE*, Volume 3, Issue 1, pp 31 – 49.
- Chatterjee, Shuktika., 2023. "Addressing Challenges Faced by Public Organizations: The Central Role of Agility at the Federal Level During the Covid-19 Crisis", Published Dissertation, University of Nevada, Las Vegas, USA.
- Crise, Micelle., Behary., (2020). Company Crisis Management in Facing the Covid Pandemic 19, *Journal Dimensie Management and Public Sector*, Volume 2, Issue 1, pp 1 -5.
- Debbouche & Lamairia, 2023, Strategic agility's contribution in crises facing organizations: proposing a framework to analyze the relation between strategic agility and crises, *Journal of Economic Integration*, 11(5), pp 253 – 266..
- Doz, Yves, & Kosonen, Mikko; (2009), Strategic Agility as an Intangible Asset; Intellectual Capital for Communities Conference, World Bank, Paris, May 29 2009
http://www.chairedelimmateriel.u-psud.fr/wpcontent/uploads/2010/09/YvesDoz_Keynoteday2amMay2009.pdf
- E, Koronis., S, Ponis., (2018). A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience, *Journal of Business Strategy*, Volume 39 (1), pp 32-42 .
- Elali, Wajeeh. 2021. The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond, *International Journal of Business Ethics and Governance*, Vol. 4, No.2, 2021, pp 1 – 8.
- G. Edward Deseve: (2020). The Road to Agile Government: Driving Change to Achieve Success, IBM Center for The Business of Government, p5.
- Hamalainen, Timo and Kosonen, Mikko and Doz, Yves L., (2012). Strategic Agility in Public Management (2012, March 12), INSEAD Working Paper No. 2012/30/ST, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2020436> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2020436>
- Harwati, Lusia Neti., (2013). Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes,

Asian Journal of Management Sciences and Education, Vol.

2. No. 2, pp 170 – 181.

–OECD PUBLICATIONS. (2005). Annual Report 2005, 45th Anniversary, No. 82985, France. OECD.

Widjajani and Risris Nurjaman. 2020. The Framework of Strategic Agility in – Small and Medium Enterprise, Journal of Physics:

Conference Series, 1477 (2020) 052034