

إدارة الازمات باعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة
من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين)

مصطفى عبد الرزاق شاكر

م.د. عمار عواد محمد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

**Crises management by adopting a style of strategic
improvisation
(An analytical study of the opinions of a sample of
managers working in health organizations in
Salah al-Din Governorate)**

**Lec. Dr. Ammar Awaad M. Mustafa Abdul Razzaq Shaker
College of Administration and Economics
Tikrit University**

تاريخ قبول النشر 2021/6/8

تاريخ استلام البحث 2021/5/30

المستخلص:

استمرار المنظمات في أداء أنشطتها مرهون بقدرتها على سرعة مواجهة الازمات المحيطة بها والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، إذ يعاني القطاع الصحي في العراق بشكل عام وفي محافظة صلاح الدين بشكل خاص العديد من الازمات الصحية فما أن تنتهي ازمة حتى تأتي أزمة أخرى، كما أن بطء معالجة الازمات الصحية يصيرها إلى كارثة قد تطيح بالمنظمات مما يحتم على المنظمات البحث عن الوسائل التي تسرع من مواجهة تلك الازمات كان من بينها الارتجال الاستراتيجي، لذا تمثل الهدف الرئيس للدراسة بمعرفة دور الارتجال الاستراتيجي في إدارة الازمة عبر مراحلها الثلاثة — (مرحلة إدارة ما قبل الازمة، مرحلة إدارة الازمة، مرحلة إدارة ما بعد الازمة) في المنظمات الصحية المبحوثة. ولغرض تحقيق هدف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة بكافة المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين والبالغ عددهم (318)، أختيرت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (120) فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم واسترد منها (115) إستبانة تبين الصالح منها للتحليل (115) إستبانة وبنسبة مئوية بلغت (96%)، تم استقصاء آرائهم من خلال إستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً من خلال استخدام الأدوات الإحصائية (معامل الصدق، معامل ألفا كرونباخ، اختبار (KMO) ومحدد المصفوفة (Determine)، معامل الالتواء، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار β ، قيمة t ، قيمة F ، معامل التحديد R^2 ، R^2 المعدل، اختبار دوربن-واتسون)، تم استخدام برنامج (SPSS Ver.22)، وقد خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: يمكن تطوير وحل الازمات التي تواجه المنظمات الصحية المبحوثة قبل وأثناء وبعد وقوعها من خلال اعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي وبدرجة فاقت النصف وكما أظهرته نتائج التحليل الاحصائي، وبالإستناد إلى نتائج الدراسة تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها زيادة إهتمام المنظمات الصحية المبحوثة في محافظة صلاح الدين بمتغيري (الارتجال الاستراتيجي وإدارة الازمة) بهدف الحد من الازمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، إدارة الأزمة.

Abstract:

The continuation of organizations in performing their activities depends on their ability to quickly confront the surrounding crises and adapt to the changes taking place in the external environment, as the health sector in Iraq in general and in Salah al-Din Governorate in particular suffers from many health crises. As soon as a crisis ends, another crisis comes, and the slowness in addressing health crises turns them into a disaster that may topple organizations, which makes it imperative for organizations to search for ways to speed up confronting those crises, among which was strategic improvisation. The role played by strategic improvisation in crisis management through its three stages (pre-crisis management stage, crisis management stage, post-crisis management stage) in the health organizations covered by the survey. For the purpose of achieving the goal of the study and answering its questions, the descriptive analytical approach was used, and the study population was represented by all managers working in health organizations in Salah al-Din Governorate, whose number is (318), from whom a non-random sample (intentionally) was selected by (120) individuals, to whom the questionnaire was distributed. (115) questionnaires were retrieved from them, and (115) questionnaires were valid for analysis, with a percentage of (96%), and their opinions were surveyed through the use of the five-point Likert scale, and after data collection and processing statistically through statistical tools (honesty coefficient, Cronbach's Alpha coefficient, KMO test and Determina matrix, skew coefficient, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, regression coefficient β , t-value, F-value, coefficient of determination R^2 , adjusted R^2 , Dorbin-Watson test), the program (SPSS Ver.22) was used, and the research came out with a set of conclusions, the most important of which were: the possibility of encircling and resolving the crises facing the health organizations surveyed, before, during and after their occurrence. By adopting the method of strategic improvisation, to a degree exceeding half, and as shown by the results of the statistical analysis, and based on the results of the study, a set of recommendations were formulated, the most important of which is to increase the interest of the health organizations surveyed, in Salah al-Din Governorate,

in the two variables (strategic improvisation and crisis management). In order to reduce health crises.

Key words: strategic improvisation, crisis management.

المقدمة

الأزمات تحصل في كل زمان ومكان تفتك بالمنظمات على وجه الأرض وهي ليست وليدة العصر الحديث لكنها وجدت منذ الأزل ولم تفارق المنظمات في اي عصر على مر التاريخ، ونتيجةً للديناميكية السريعة للحياة ولأننا نعيش في بيئة تتفاعل فيها الكثير من المتغيرات والعوامل المفاجئة والخارجة عن الإرادة، أصبح موضوع إدارة الأزمة من المواضيع الهامة والمؤثرة في الحياة على مستوى المنظمات والعاملين فيها وتواجه منظمات الاعمال اليوم أزمات معقدة وعلى وجه الخصوص في المنظمات الصحية المبحوثة ولعل ظهور الأزمات المتسارعة التي لا يمكن وضع خطة استراتيجية لها تواكب سرعة الاستجابة المطلوبة لمواجهة هذه الازمات أدى الى ظهور مفهوم إدارة الأزمة الذي يؤكد على قدرة المدراء على معالجة هذه الازمات من خلال عدة حلول وأحد هذه الحلول هو الارتجال الاستراتيجي ومن هنا ظهرت الحاجة الى الارتجال الاستراتيجي كأحد الحلول المقترحة لمعالجة الازمة وبالتالي إدارة الازمة بصورة صحيحة في المنظمات الصحية المبحوثة، ويظهر دور إدارة الازمة في المنظمات من خلال إدراك المدراء بأن الخطة الاستراتيجية الموضوعية لا تكفي لوحدها لإيجاد حلول للأزمات وإنما يجب على المدير الاستراتيجي أن يرتجل في إيجاد الحلول السريعة التي تتطلبها المعالجة الفورية للأزمة. ويمكن تطبيق الدراسة الحالية ميدانياً لعينة من المنظمات الصحية في دائرة صحة صلاح الدين عن طريق إستمارة استبانة لتشمل العاملين فيها وبما يرتبط بمضامين الدراسة مع الاستعانة بالوسائل والبرامج الإحصائية (SPSS Ver.22) من أجل الوصول إلى أهم النتائج التي تفيد الدراسة وتحقيق أهدافها، ويتضمن البحث أربعة محاور هي (المحور الأول مشكلة البحث، المحور الثاني الجانب النظري، المحور الثالث الجانب الميداني).

(المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة)

يتضمن الإطار المنهجي تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها فضلاً عن المخطط الفرضي وفرضيات الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة: يعاني القطاع الصحي في العراق بشكلٍ عام وفي محافظة صلاح الدين بشكلٍ خاص من العديد من الازمات الصحية فما أن تنتهي أزمة حتى تأتي أزمةً أخرى ولمعالجة الازمات بصورة صحيحة يجب أن يتم اعتماد إدارة الازمة وفق فلسفة الإدارة الحديثة التي تعمل على تحقيق النجاح في معالجة الازمات في ظل بيئة مضطربة ومتسارعة تحتاج الى استجابة سريعة وارتجالية قبل فوات الأوان، إذ أن بطء معالجة الازمات الصحية قد يؤدي الى تراكم الازمات الصحية وبالتالي زيادة صعوبة معالجتها وبالتالي يشكل مشكلة حقيقية تهدد حياة المجتمع وبالمقابل لإدارة مثل هكذا أزمات لابد من استخدام مداخل جديدة للتعامل مع الازمة ومواجهتها كان بين تلك المداخل مدخل الارتجال الاستراتيجي كأحد الحلول المهمة في إدارة هذه الازمات، وتتبلور مشكلة الدراسة بإثارة التساؤل الرئيس الآتي:

(ما هو دور الارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الازمة الصحية؟)

ويشتق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- أ. ما المقصود بإدارة الازمة، والارتجال الاستراتيجي؟
- ب. هل هنالك وعي في المنظمات الصحية المبحوثة حول إدارة الأزمة والارتجال الاستراتيجي؟
- ت. ما هي أهمية متغيرات الدراسة المتمثلة بمتغير إدارة الازمة ومتغير الارتجال الاستراتيجي في عدد من المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين؟
- ث. هل هناك علاقة ارتباط بين الارتجال الاستراتيجي ومواجهة الازمة؟
- ج. هل يؤثر الارتجال الاستراتيجي تأثيراً سلبياً أو إيجابياً في حل الأزمات الصحية؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

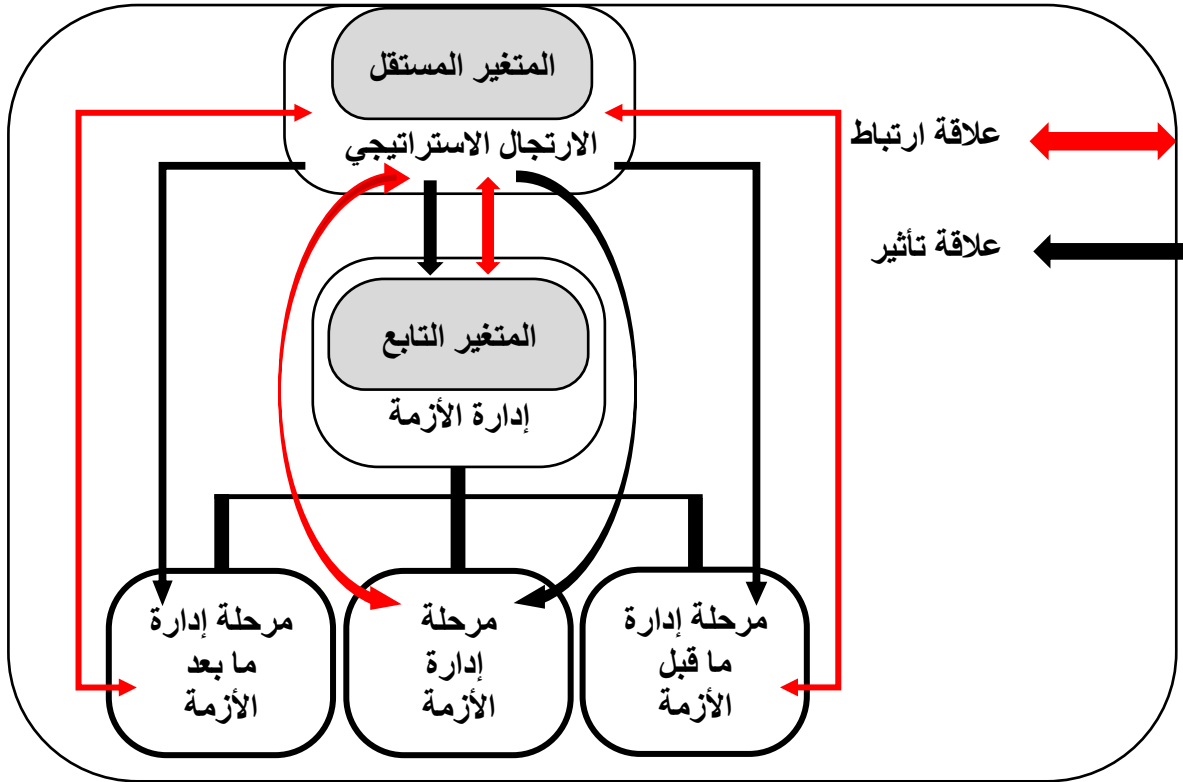
- أ. تتمحور أهمية الدراسة في حل مشكلتها والوصول لأهدافها حيث أنها تركز على موضوعين يحظى باهتمامهما الباحثون في مجال إدارة الاعمال بشكلٍ عام وفي مجال الإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص، إذ تتناول هذه الدراسة موضوع إدارة الأزمة وموضوع الارتجال الاستراتيجي.
- ب. المساهمة من خلال الاستنتاجات والمقترحات في تحقيق النجاح في إدارة الأزمة الصحية وبشكلٍ خاص في المنظمات الصحية المبحوثة التابعة لدائرة صحة صلاح الدين ومن خلال استخدام الارتجال الاستراتيجي.
- ت. تسهم هذه الدراسة في تعزيز البحث العلمي في المكتبات التي تفتقر معظمها للبحوث والدراسات الاستراتيجية المتعلقة بموضوع إدارة الازمة من جهة وموضوع الارتجال الاستراتيجي من جهة أخرى.
- ث. تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
- ج. تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع الارتجال الاستراتيجي وعلى حد علم الباحثين فإن دراسة هذا الموضوع من الدراسات القلائل باللغة العربية.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى بلوغ مجموعة من الأهداف تتضمن ما يأتي:

- أ. الوصول إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، إدارة الازمة والتي تتمثل بـ (مرحلة إدارة ما قبل الازمة، مرحلة إدارة الازمة، مرحلة إدارة ما بعد الازمة) والارتجال الاستراتيجي.
- ب. كشف مستوى إدراك المدراء العاملين في المنظمات المبحوثة لإدارة الأزمة والارتجال الاستراتيجي في تلك المنظمات.
- ت. معالجة الازمات من خلال تبني مدخل الارتجال الاستراتيجي.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي: يتضمن مخطط الدراسة متغيرين، المتغير المستقل هو الارتجال الاستراتيجي، والمتغير التابع هو إدارة الأزمة ويتضمن ثلاث مراحل هي (مرحلة إدارة ما قبل الأزمة،

مرحلة إدارة الأزمة، مرحلة إدارة ما بعد الأزمة) والموضح في الشكل (1)، حيث يجسد العلاقات بين متغيري الدراسة واتجاهات التأثير فيها.



شكل رقم (1)

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة: تبنت الدراسة مجموعة من الفرضيات المتمثلة بالآتي:

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة: أختير كافة المديرين العاملين في المنظمات الصحية المبحوثة لدائرة صحة صلاح الدين مجتمعاً للدراسة وهي إحدى الدوائر التابعة لوزارة الصحة العراقية، وتعد من الدوائر

الخدمية المهمة والرائدة في محافظة صلاح الدين وتتفرع عنها أقسام الدائرة والمستشفيات وقطاعات الرعاية الصحية الأولية داخل الحدود الإدارية لمحافظة صلاح الدين حيث يبلغ عدد المديرين الإجمالي لمجتمع الدراسة (318)، وكان حجم عينة الدراسة (115) مستجيب من المدراء العاملين في القطاع الصحي في محافظة صلاح الدين وهي تمثل (36%) من مجتمع الدراسة، وتضمنت العينة (معاون مدير عام دائرة صحة صلاح الدين، مدراء الأقسام، مدراء الشعب) تم استطلاع إرائهم من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (1)

عدد استمارات الاستبانة

البيان	العدد
عدد الاستمارات الموزعة	120
عدد القوائم المستلمة الصالحة للتحليل	115
نسبة القوائم الصالحة للتحليل	%96

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (الارتجال الاستراتيجي وإدارة الأزمة) واستناداً إلى ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة أقسام (الارتجال الاستراتيجي، إدارة الأزمة، العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وإدارة الأزمة الصحية) وكما يأتي:

أولاً: الارتجال الاستراتيجي: يتضمن الارتجال الاستراتيجي الفقرات الآتية:

أ. مفهوم الارتجال الاستراتيجي: تأتي كلمة "ارتجال" من الكلمة اللاتينية *Providere* وتتطوي على التعامل مع غير المتوقع دون الاستفادة من الإعداد (Antunes, 2018, 4). كما ان مصطلح الارتجال (*Improvisation*) مشتق من كلمة "Proviso" التي تعني (شرطاً أو شروط)، بحيث تعني البادئة "im" (بدون) وبالتالي عند دمجها يصبح معناها (بدون شرط أو شروط)، ومن هنا فإن الارتجال هو عكس البصيرة والتخطيط. (Smith & Blundel, 2014, 3). وبالتالي فإن الارتجال يعني التعامل

الفوري مع الأشياء غير المتوقعة وهو عملية ونتاج الإبداع الذي يحدث في نفس اللحظة (Zhang & Zhou, 2016). ولكي تكون المنظمات قادرة على البقاء والازدهار في البيئات الديناميكية، يحتاج قادة المنظمات إلى امتلاك القدرة على استخدام قدرات مؤسساتهم بسرعة وإبداع لاغتنام الفرص وتجنب أو مواجهة التهديدات قبل فوات الأوان. يسمى ذلك بالارتجال الاستراتيجي، لتكون قادرة على الارتجال استراتيجياً، تحتاج المنظمات إلى تحديد وتقييم الفرص والتهديدات بسرعة. يعد الوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي أمراً ضرورياً لأنه يوفر لقادة المنظمات الوسائل لفهم واضح وفي الوقت الفعلي لمواردهم وقدراتهم. الموارد مثل الذاكرة التنظيمية بالغة الأهمية. تمثل الذاكرة التنظيمية جميع المعلومات والمعرفة التي تحتفظ بها المنظمة، وخاصة المعلومات الواقعية، يمكن أن يكون الارتجال الاستراتيجي بديلاً أو مكملاً للتخطيط الاستراتيجي التقليدي. التخطيط الاستراتيجي مناسب في الظروف التي تسمح بالتصميم الدقيق للاستراتيجية قبل تنفيذها. من ناحية أخرى، ينطبق الارتجال الاستراتيجي على الظروف عندما يكون هناك القليل من الوقت لتصميم الاستراتيجية وتنفيذها. لا يعتبر الارتجال الاستراتيجي مكملاً مفيداً للتخطيط الاستراتيجي في بيئة اليوم المضطربة فحسب، بل يوفر استخدامه أيضاً فوائد ملموسة من حيث الأداء التنظيمي. يمكن للمؤسسات التي طور فيها كبار المديرين قدرة ارتجال إستراتيجية أن تتوقع رؤية تحسين مرونة السلعة أو الخدمة ومرونة العملية والتعلم التنظيمي (Levallet & Chan, 2015, 2, 3). ويعد الارتجال استراتيجية أكثر فاعلية للتعامل مع التحديات الجديدة لأن التخطيط والتنفيذ والتغذية الراجعة تتم بشكل متزامن تقريباً مما يجعل عملية التدخل بأكملها أقصر بكثير من التسلسل القياسي للتخطيط والتنفيذ والتغذية الراجعة والتعلم (da Cunha & e, 2016, 87). وعندما تواجه المنظمة مشاكل غير متوقعة دون إمكانية تنفيذ إجراءات معيارية فإن الخطوة الأولى هي توليد الأفكار، أي التفكير، من هذا المنظور فإن ولادة وموت الأفكار هي مؤشرات على عملية الارتجال، في حين أن ولادات ووفيات القرارات هي مؤشرات على النتائج المرجلة (Zhang, et al., 2017, 160).

وهناك مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين والمبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2)

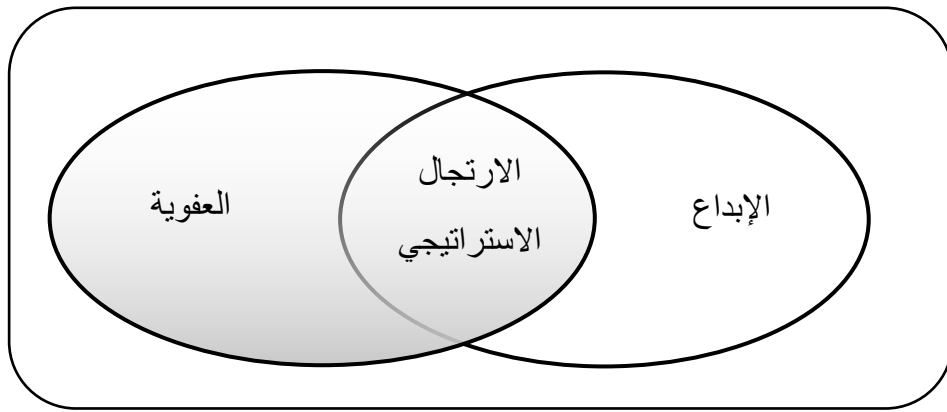
تعريف الارتجال الاستراتيجي

ت	الباحث، السنة، الصحيفة	التعريف
1.	Abu Bakar, et al., 2015: 482	وهو عمل عفوي يسترشد بالحدس، ينتج أو يتم تنفيذه بدافع اللحظة بدلاً من المرور عبر عمليات التفكير والتقييم المتعمدة، ويعمل كأفضل استراتيجية للتعامل مع المرونة وتزويد المنظمة بالقدرات للتكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة بسرعة وبدون عناء.
2.	Ibrahim, et al., 2016: 38	عملية حل المشكلات التي تبدأ بدون انعكاس شامل للخيارات وعواقبها والتي تتضمن النتائج المؤقتة لإدراك عملية حل المشكلة الإضافية من خلال التغذية الراجعة المتزامنة وهو خاضع للتخطيط ويلعب دوراً مهماً في معالجة أي ظرف غير متوقع يحدث نتيجةً للتغير السريع في البيئة.
3.	Abu Bakar, et al., 2017: 300	وهو فعل عفوي لا ينتج من خلال عملية متعمدة من التفكير والتقييم ولكن على أساس اللحظة القائمة على الحدس الذي يوجه الطريق.
4.	Falkheimer & Sandberg, 2018: 9	هو مفهوم إبداعي يجمع بين التخطيط والاستراتيجية والارتجال، ويسمح لمخصصي الاتصالات بالتكيف مع الواقع ضمن هيكل محدد سلفاً.
5.	Xiaowen & Yu, 2019: 319	هو عملية التأقلم مع مجموعة من الظروف أو التكيف معها ببراعة وابتكار حلول مفيدة لمشاكل الجدول الداخلي في حالات الأزمات، حيث يكون الوقت مورداً نادراً بشكل واضح وتكون العفوية عالية.
6.	Wiedner, et al., 2020: 1	هو التعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي تواجه المنظمات الصحية دون الاستفادة من التحضير من خلال التفكير والتخطيط والعمل المتزامن، والاعتماد على الموارد المتاحة وتوليد إمكانية الابتكار التدريجي.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان بأن الارتجال الاستراتيجي هو ((القدرة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تكوينها وبشكل عفوي وإبداعي للاستغلال الفوري للفرص ومواجهة التهديدات الاستراتيجية غير المتوقعة وسريعة التغيير للتهوض بواقع المنظمات الصحية)).

وفقاً لـ (Magni, et al., 2014, 246)، من المهم ملاحظة أن الارتجال الاستراتيجي يختلف عن مفهوم الإبداع، حيث يشير الإبداع في الإعدادات التنظيمية إلى (إنشاء منتج جديد ومفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية بواسطة أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد)، ولا يعني الإبداع الارتجال الاستراتيجي عندما لا يكون هناك إطار زمني قصير لإيجاد حلول جديدة لحاجة ناشئة، لذلك لا يمثل الإبداع سوى جانب للارتجال الاستراتيجي، ويمكن إرجاع الوجه الآخر للارتجال الاستراتيجي إلى مفهوم العفوية الذي يشير إلى الفعل الفوري المستمد من حافز معين. والشكل الآتي يبين وجهي الارتجال الاستراتيجي (العفوية والإبداع):



شكل رقم (2)

وجهان للارتجال الاستراتيجي: العفوية والإبداع.

Reference: magni, Massimo. Provera, B. Proserpio, L. (2014), "Individual Attitude Toward Improvisation in Information Systems Development", Journal of Taylor & Francis, p. 246.

ب. أهمية الارتجال الاستراتيجي: وفقاً لـ (Levallet & Chan, 2015, 3) و

(Antunes, 2018, 6) و (Al Issa, 2020, 5) تتجسد أهمية الارتجال الاستراتيجي في الآتي:

1. يمكن أن يكون الارتجال الاستراتيجي بديلاً أو مكملاً للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي مناسب في الظروف التي تسمح بالتصميم الدقيق للاستراتيجية قبل تنفيذها، ويصبح الارتجال الاستراتيجي توجهاً بديلاً أو مكملاً نحو المستقبل خاصةً في ظروف ضغط الوقت وعدم اليقين عندما يكون من المستحيل توقع جميع التحديات مقدماً ويكون توجيه التخطيط غير كافٍ.

2. ينطبق الارتجال الاستراتيجي على الظروف عندما يكون هناك القليل من الوقت لتصميم استراتيجية وتنفيذها.
3. لا يعتبر الارتجال الاستراتيجي مكملاً مفيداً للتخطيط الاستراتيجي في بيئة اليوم المضطربة فحسب بل يوفر استخدامه أيضاً فوائد ملموسة من حيث الأداء التنظيمي.
4. يمكن للمؤسسات التي طور فيها كبار المديرين قدرة ارتجال إستراتيجية أن تتوقع رؤية تحسين مرونة السلعة أو الخدمة ومرونة العملية والتعلم التنظيمي.
5. السبب الذي يجعل للارتجال الاستراتيجي أهمية كبيرة هو أن التخطيط الاستراتيجي الفعال ليس عملية بسيطة وأن الشركات تكتسب القليل من القيمة من إجراءات التخطيط الاستراتيجي السنوي.
6. بسبب الديناميكية المتأصلة في البيئة الخارجية وخاصةً في البيئات المتقلبة يجب أن يكون التخطيط محددًا ومرنًا، وبدلاً من الاعتماد كثيراً على التخطيط يجب أن تكون الشركات مرنة بما يكفي للتكيف ومبدعة بما يكفي للابتكار ومستجيبة بدرجة كافية للتعلم.
7. الارتجال الاستراتيجي هو أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في المطالب البيئية.
8. يتم غزو الإستراتيجية الناجحة من خلال دمج التفكير والتنفيذ والاستفادة من القواعد البسيطة والمشاركة الفعالة عبر التجربة والخطأ لتحديث فهم الشركة لمجال لعبها.
9. يعالج المشكلات في الوقت المناسب من خلال تقديم حلول حول كيفية تكييف المنظمات مع بيئة الأعمال الديناميكية سريعة الخطى اليوم.
10. تأتي أهمية الارتجال الاستراتيجي من فائدتها كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي.
11. لا يمكن المبالغة في التأكيد على المعدل المتسارع الذي تحدث به التغييرات داخل البيئة، مما يجعل من الصعب على المنظمات أن يكون لديها دائماً الوقت للتخطيط.
12. كثيراً ما يُجبر الموظفون على التصرف قبل أن يتمكنوا من تحليل جميع الخيارات المتاحة بالكامل، وبالتالي يرتجل المدراء عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن إدارتها من خلال الإجراءات الروتينية المتاحة.

ت. **مراحل عملية الارتجال الاستراتيجي:** وفقاً لـ (Falkheimer & Sandberg, 2018, 8)، فإن الارتجال الاستراتيجي لا يحدث من فراغ، حيث تكون نقطة البداية عبارة عن دفعة من نوع ما. عند التأليف توجد إمكانية التفكير والتصحيح، ولكن في الارتجال يجب القيام بكل شيء على الفور. يعمل الارتجال بنفس الطريقة في عالم الاتصالات. الإطار والتفسير موجودان، وحدث داخل المنظمة أو في العالم الخارجي يجعل من الممكن فجأة التصرف والتواصل. يحتاج الارتجال أيضاً إلى تحديدات حتى يكون ذا مغزى. الكثير من الأفكار، أو كل التغييرات السريعة بين الأفكار، تعطي صورة عامة غير متسقة وغير مثيرة للاهتمام. في الارتجال الاستراتيجي، يعمل الإطار والتفسير على أنهما هذه التحديدات. إن الارتجال ليس مخصصاً ولا أهداف. هناك اتجاه واضح في الدوافع المختارة والفرص التي يتم استغلالها. يحدث الارتجال الاستراتيجي عندما يتم الجمع بين هذه الأجزاء الثلاثة: إطار عمل واضح (تكوين)، تفسير احترافي (تفسير)، وتكيف ظرفي بناءً على إمكانيات وشروط معينة (الارتجال). ومن خلال تبني وجهة نظر قائمة على المعرفة يمكن اعتبار الارتجال الاستراتيجي بمثابة عملية تعلم بديلة في الوقت الفعلي يمكنها التعامل مع المعلومات غير المتوقعة وتقديم مزايا تنافسية للمنظمات. ومن خلال تجميعهما للأدبيات يرى كلاً من (S. Yu & J. Yu, 2021, 173)، أن عملية الارتجال الاستراتيجي تتكون من ثلاث مراحل وهذه المراحل هي:

1. **(ما قبل الارتجال):** هي الارتجال المسبق أي أسباب الارتجال. الأحداث غير المتوقعة أمر لا مفر منه في بيئة مضطربة بغض النظر عن مدى دقة الخطط، ففي البيئة الديناميكية غالباً ما تحتاج الشركات إلى التعامل مع الأحداث غير المتوقعة تحت ضغط الوقت بموارد محدودة. قد لا يتمكنون من التخطيط المسبق أو تنفيذ الحلول كما هو مخطط لها، لذلك فهم بحاجة إلى استخدام أعمال ارتجالية.

2. **(الارتجال أثناء الأعمال):** ثبت أن الاستجابة الرئيسية لعدم الاستقرار هي الارتجال. الذكاء الدولي هو رد استراتيجي مشروع على أحداث غير متوقعة. إن إحدى سمات الارتجال الاستراتيجي هي مستوى معين من الحداثة. هذا يعني أن الذكاء الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في المنظمات من حيث السلوكيات أو التفكير الجماعي.

3. (التعلم بعد الارتجال): من منظور قائم على المعرفة. التعلم بعد الارتجال هو المرحلة التي تولد فيها الشركات المعرفة الجديدة وتستخدمها. تعلم ما بعد الارتجال هو عملية تضيف الطابع المؤسسي على نتائج الذكاء الاجتماعي في الذاكرة التنظيمية.

ثانياً: إدارة الأزمة: تتضمن إدارة الأزمة الفقرات الآتية:

أ. مفهوم الأزمة: يصف Charles McClelland (1972) الأزمة بأنها أسلوب معين للتعبير في سياق العلاقة بين أطراف النزاع وهذا التغيير مرتبط بطبيعة الأعمال المتبادلة بينهما لأنه بسبب استخدام القوة أو التهديد تتصاعد الأزمة على أعمال التسلح، ولكن في حالة انخفاض حدة الأزمة يبدأ معدل أعمال الهدنة في الانخفاض، حيث ان الأزمة هي نقطة تحول في ظروف غير فعالة والتي إذا كانت الأطراف المعنية غير راغبة أو غير قادرة على التحكم في مخاطرها أو تقليلها فستؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، باختصار تشير الأزمة إلى وجود خطر على مصالح ومبادئ ومعتقدات وممتلكات الأشخاص والمنظمات والدول التي تقيد عملية صنع القرار فضلاً عن خطر التنبؤ به أو لا يمكن التنبؤ به. (Nnamdi N. & Onuoha, 2020, 5). واستناداً إلى ما جاء به (Coccia, 2020, 3, 4) في دراسته تحت عنوان "قرارات حاسمة في إدارة الأزمة" والتي تتضمن صنفين من الازمات (داخلية وخارجية) تواجهها المنظمة، حيث أن الازمات الداخلية تتضمن (الأزمة المالية، أزمة الموظفين، الأزمة التنظيمية، الأزمة التكنولوجية)، بينما تتضمن الازمات الخارجية (الكوارث الطبيعية، المخاطر الاجتماعية، المخاطر الاقتصادية، المخاطر السياسية، مخاطر الإرهاب).

وتعرف الازمة بأنها حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء مما يتطلب اتخاذ قرارات سريعة لتصحيح الوضع وإعادته إلى مساره الطبيعي (Al-Khaldi, 2019, 61).

ب. مفهوم إدارة الأزمة: وفقاً لـ (Zykov, 2021, 7)، فإن ظهور مفهوم إدارة الأزمة بدء في عام 1968 عندما نظم النانو أول مؤتمر لهندسة البرمجيات في مدينة Garmisch بألمانيا من أجل إيجاد حل لما أصبح يُعرف باسم "الأزمة" في ذلك الوقت، حيث كانت البرمجيات في أزمة لأكثر من 50 عاماً. ووفقاً للباحثان (Baum & Kahn, 2020, 167, 168) فإن الخطوة الأولى في إدارة الأزمة تتمثل في تحديد فريق القيادة، غالباً ما يكون تحديد توصيفات وظيفية محددة لفريق القيادة أقل أهمية

في بداية الأزمة، لأن الفريق المناسب عادةً ما يحل المشكلات بفاعلية. لا يتحقق التعافي من الأزمة من خلال الإدارة الدقيقة لقائد واحد ولكن من خلال إنشاء فريق متمكن قادر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير خارج الصندوق. الخطوة التالية، بمجرد تحديد فريقك، هي وضع خطة تعافي ذات أهداف واضحة بسرعة. يتوقع الجمهور وموظفوك معرفة ما يحدث ويريدون الشعور بأن الموقف تحت السيطرة ويتم إدارته ببراعة. يتضمن ذلك إنشاء هدف موضوعي واحد يكون واضحاً وموجزاً ومتسقاً في جميع أنحاء المنظمة. وعلى الرغم من أن إدارة الأزمة معقدة، مما يزيد من الميل إلى وجود أهداف متعددة، يجب أن يحدد الهدف الموضوعي الأولوية القصوى الوحيدة. إذا كان كل شيء مهماً، فلا شيء مهم. يتطلب الهدف الموضوعي إجراءً محدداً وإطاراً زمنياً للنتائج. يجب أن يملي الهدف الموضوعي الإجراءات التي ستخضعها المنظمة أثناء التعافي والإطار الزمني الذي من المتوقع أن يتم فيه الوصول إلى المعالم. يصبح الهدف الموضوعي الأساس المنطقي المحدد للتخطيط الاستراتيجي. بعد تحديد هدف موضوعي، يحتاج الفريق إلى تحديد أهداف قابلة للقياس، الأزمة تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة. وهناك مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين والمبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) تعريف إدارة الأزمة

ت	الباحث، السنة، الصحيفة	التعريف
1	Cushnahan, 2015: 327	وهي تلك الإدارة التي تزود المنظمة باستجابة منهجية ومنظمة لحالات الأزمات.
2	Rogova & Scott, 2016: 111	منظمة هرمية موزعة معقدة تضم جهات فاعلة ذات أهداف ووظائف واحتياجات معلومات مختلفة، حيث قد يكون للقرارات على مستويات معينة من التسلسل الهرمي طابع تكتيكي، بينما القرارات في المستويات الأعلى، قد يكون لها طابع أكثر استراتيجية مثل فهم حالات الأزمات المتطورة المتعلقة بمنطقة أكبر.
3	Muku, 2017: 2, 3	تشير إدارة الأزمة إلى العمليات التي تتعامل بها المنظمة مع الأزمة قبل حدوثها وأثناءها وبعدها، والتي تتضمن (تحديد الأزمة وتقييمها وفهمها والتعامل معها).
4	Koronis & Ponis, 2018:32	سلسلة من الخطوات المحددة التي يجب اتباعها، تبدأ بتقييم المخاطر وتحديد التهديدات ثم تنفيذ الاستعدادات اللازمة للتعامل مع الحوادث والتعافي منها.
5	Al Zoubi, 2019: 229	وهي التخطيط الاستراتيجي للأزمات عن طريق استخدام الأدوات العلمية والعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، وذلك لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتلافي الجوانب السلبية والاستفادة من إيجابياتها.
6	Ratten, 2020: 4	وهي أنشطة الاستجابة المصممة لإدارة التهديد، التي تعد أمراً مهماً حيث يمكن أن يكون لها جانب تشغيلي بسبب الحلول اللازمة للسيطرة على الموقف.
7	Abu Naila & Hasan, 2021: 3423	سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة، مما قد يؤدي إلى الصراع وبالتالي فإن الإدارة الحكيمة للأزمة ستكون تلك التي تحافظ على المصالح الحيوية للدولة وتحميها.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول أعلاه.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان بأن إدارة الأزمة هي ((الاستخدام الارتجالي للطرق والأساليب العلمية والخبرة الإدارية والمهارات الابداعية للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها وبطريقة تجعل المنظمة تعمل بانتظام في ظل ظروف التهديد وعدم اليقين والاحاح ما قبل الأزمة وأثناءها وبعدها)).

ت. مراحل إدارة الأزمة: إستناداً إلى (Coombs & Laufer, 2017)، (Bowen & Lovari., 2020)، (Tachkova 2020)، (Durst & Henschel., 2021)، (Crise & Behary., 2021)، فإن إدارة الأزمة تنطوي على ثلاث مراحل وهذه المراحل هي:

1. مرحلة إدارة ما قبل الأزمة: وفقاً لـ (Zykov, 2021, 7)، لا توجد حاجة كبيرة للإدارة في هذه المرحلة لأن الإجراءات تسير كما هو مخطط لها، وهذا يضمن جودة النتائج. ووفقاً لـ (Abdalla, et al, 2021, 2)، يمكن وصف أسباب الأزمات بالفشل الذي أشعل فتيل الأزمة على الفور والظروف السابقة التي أدت إلى حدوث الإخفاقات، حيث أن مرحلة إدارة ما قبل الأزمة هي مرحلة تحذيرية حيث تبدأ الأعراض الأولية للأزمة في الظهور. ويرى كلاً من (Durst & Henschel, 2021, 6)، بأن ظهور الأزمة يولد درجة عالية من الغموض حيث يكون سببها وتأثيراتها غير واضح. يؤدي إلى عدم اليقين والارتباك بين الناس. كل هذا يؤدي إلى زعزعة استقرار المنظمة ويمكن أن تعني الأزمة تهديداً كبيراً لأهدافها الاستراتيجية. فيما يتعلق بالشركات الصغيرة لوحظ القليل من التركيز فيها على مرحلة إدارة ما قبل الأزمة، وبشكل أكثر دقة على التخطيط ومنع حدوث التهديد. وبدلاً من ذلك يبدو أن هذه الشركات تركز على مراحل أخرى، وهي مرحلتي أثناء الأزمة وما بعدها. ويعزى هذا الضعف في مرحلة إدارة ما قبل الأزمة إلى نقص الموارد المالية أو الخبرة أو التدريب أو الوعي. ويرى كلاً من (Nizamidou & Vouzas, 2020, 4)، بأن قبل وقوع الأزمة يمكن لقسم الموارد البشرية أن يساعد في تدريب الموظفين وإعدادهم فيما يتعلق بإجراءات الأزمات والتحكم المستمر.

2. مرحلة إدارة الأزمة: في هذه المرحلة يجب أن تعمل الإدارة بشكل مباشر للاستجابة للأزمة ذات الصلة. الاستجابة للأزمات هي ما تفعله الإدارة وتقلبه عند حدوث الأزمة. تلعب العلاقات العامة دوراً مهماً في الاستجابة للأزمة. أحدها هو مساعدة ومرافقة عملية تطوير الرسائل المرسله أو المسلمة

إلى الوكالات ذات الصلة (Crise & Behary, 2021, 2,3). وفقاً لكلاً من (Mendonca & Wallace, 2014, 4)، في إطار حل المشكلات، يمكن تصور مسألة متى يجب الخروج عن الإجراءات المخططة كمشكلة تصنيف، حيث يحاول صانعو القرار تحديد ما إذا كانت حالة معينة في العالم لها إنتاج مطابق. قد يتأثر هذا التحديد في حالات الطوارئ بعوامل مثل ضغط الوقت والمخاطر، مما يؤدي إلى مواقف قد يصبح فيها التصنيف الصحيح غير مرجح. يمكن تصور مسألة كيفية الخروج من الإجراءات المخططة كمشكلة بحث وتجميع، حيث يجب استرجاع المعرفة الموجودة ذات الصلة بالإجابة على السؤال ثم تجميعها من أجل تحقيق الأهداف الحالية. ووفقاً لكلاً من (Crise & Behary, 2021, 3)، فإن في مرحلة إدارة الأزمة هناك اتصال الأزمات، التواصل في الأزمات هو مفتاح نجاح إدارة الأزمة نفسها، يجب نقل ظروف الأزمة إلى جميع العناصر، أي المجتمع والمستهلكين وكذلك موظفي المنظمة نفسها. هناك ثلاثة عناصر هي الأكثر شيوعاً في تعريف الأزمة: التهديد على المنظمة، وعنصر المفاجأة، والقرارات ذات الوقت القصير، تتعامل مرحلة إدارة الأزمة مع التهديدات التي حدثت. الأزمة الحقيقية هي حافز للجميع وخاصة المنظمة كي تكون أفضل.

3. مرحلة إدارة ما بعد الأزمة: تقدم مرحلة التعافي فرصة للمنظمة لحل المشكلة واستعادة صورتها السابقة. والأهم من ذلك، يمكن أن توفر التجارب السابقة مع الأزمات المتعلقة بمجال عمل المنظمة دروساً خاصة للمنظمات المشابهة من أجل تعديل خطط إدارة الأزمة باستمرار لمواجهة أزمة مماثلة، والتي قد تنتظرنا (Liu, et al., 2016, 108). يرى (Kaschner, 2020, 3)، إن ما بعد الأزمة يكون قبل الأزمة (والعكس صحيح). عندما تتلاشى الأمواج مرة أخرى ويعود الوضع إلى طبيعته، يجب القيام بإعادة صياغة مهمة. في معظم الأحيان، تدمر الأزمة علاقات المنظمة مع أصحاب المصلحة، هذه العلاقات تحتاج إلى إصلاح، في كل هذا علينا أن ننظر داخل وخارج المنظمة. وفقاً لـ (Tachkova, 2020, 395, 396)، فإن هناك قدراً ضئيلاً من البحث الذي يدرس جهود الاتصال في مدة ما بعد الأزمة للمنظمات. هذه فجوة كبيرة تستدعي الانتباه لأن الاتصال بعد الأزمة يمكن أن يسهل التعلم الذي سيفيد المنظمة وأصحاب المصلحة التابعين لها وبالتالي تحسين جهود إدارة الأزمة في المنظمة في المستقبل. يمكن للمنظمات التعلم من الأزمة من خلال إدارة المعرفة المكتسبة بعد

الأزمة ودمج هذه المعرفة في جهود إدارة الأزمة المستقبلية. إن فهم كيفية تسهيل التعلم بعد الأزمة أمر مهم لأنه له آثار على كل من البحث والممارسة. يرى (Bhaduri, 2019, 12)، بأن التعلم أهم عملية في مرحلة إدارة ما بعد الأزمة حيث يحتاج الأعضاء إلى عقل منفتح للتفكير في أفعالهم والتعلم من حدث الأزمة.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين الارتجال الاستراتيجي وإدارة الأزمة الصحية:

وفقاً لـ (Hughes, et al, 2020, 1)، تتصف الأزمات التي تواجهها الشركات بتحديات غير متوقعة وغير مؤكدة إلى حد كبير حيث تكون أوقات الاستجابة الاستراتيجية منخفضة ويكون فيها المدراء التنفيذيون ضحية لضغوط زمنية هائلة لاتخاذ استجابات استراتيجية سريعة لهذه الأحداث. وبالتالي، تُحدث الأزمات تأثيراً عميقاً على وعي المديرين التنفيذيين، حيث يحاولون التنقل بشكل استراتيجي في هذه الأحداث. نحن نربط بين التفكير حول إدارة الأزمة ونظريات اتخاذ القرار الاستراتيجي ونخلص إلى أن الارتجال الاستراتيجي هو آلية حيوية تمكن من تنفيذ تدخلات الإدارة الفعالة كوسيلة للبقاء أو التكيف أو الازدهار المحتمل في ظل الظروف الصعبة. ووفقاً لـ (Toole, et al, 2020, 2)، يمكن أن تختلف الاستجابات المرتجلة للأحداث غير المتوقعة في قيمتها بالنسبة للمنظمة المرتجلة. في أقصى الحالات، يمكن للاستجابات الارتجالية للأحداث غير المتوقعة أن تنقذ الأرواح أو تأخذها. ومن أجل إثبات علاقة الارتجال الاستراتيجي بالتخطيط للأزمات يرى كل من (Webb & Chevreau, 2006, 68)، بأن الارتجال موجود في جميع الأوساط الاجتماعية، بما في ذلك تلك التي هي روتينية وغير روتينية. في البيئات الروتينية، هناك حاجة إلى حد أدنى من الارتجال، ولكن في مدة الأزمات ينمو الطلب على الارتجال بشكل كبير. تعطل الأزمة النظام الاجتماعي أو تنتهكه أو تتحدها لأنه لا توجد إجراءات ثابتة للتعامل معها. بالتعريف إذاً الأزمة تتطلب عمل مرتجل. إذا لم يكن الأمر كذلك، فلن يكون هناك تمييز بين الأزمة والوضع "الطبيعي". وفقاً لـ (Mendonca & Fiedrich, 2006, 353)، فإن المهارة في الارتجال تسترشد بالخبرة السابقة في كل من متابعة الخطة والارتجال. في الواقع تعد الخبرة في متابعة الخطط في إدارة الأزمة شرطاً أساسياً مهماً للارتجال الناجح. لذلك يتطلب التدريب على الارتجال في إدارة الأزمة نهجاً تكاملياً للتدريب على متابعة الخطة. يتضمن التدريب على متابعة الخطة التعرض لمجموعة واسعة من المواقف، وإجراءات التعلم المناسبة لهذه المواقف.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

- يسلط المبحث الحالي الضوء على الجانب العملي للدراسة الحالية من خلال الفقرات الآتية: -
أولاً: الاختبارات القبلية للبيانات: تتضمن الاختبارات القبلية للبيانات الفقرات الآتية: -
أ. اختبار صدق وثبات الاستبانة:

1. صدق الاستبانة

- **الصدق الظاهري:** عرض الباحثان استمارة الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين في إدارة الأعمال لإبداء آرائهم بمدى ملاءمة فقراتها لمتغيرات الدراسة، وعُدلت بعد الأخذ بملاحظاتهم وأصبحت بشكلها النهائي.
- **صدق المقياس:** باعتماد الصدق الذاتي يتم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ ظهرت قيمة معامل الصدق للارتجال الاستراتيجي (0.946) ولمراحل إدارة الأزمة (0.947) وكان الإجمالي (0.967)، وهي قيمة عالية والتي تعكس التمثيل المقبول لمفردات الاستبانة. وكما موضح في الجدول (4).

جدول رقم (4)

قيمة معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الصدق
الارتجال الاستراتيجي	0.946
مراحل إدارة الأزمة	0.947
الإجمالي	0.967

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

2. **ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج استمارة الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحثان من ثبات استمارة الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول (5).

جدول رقم (5)

قيمة معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
الارتجال الاستراتيجي	0.895
مراحل إدارة الأزمة	0.896
الاجمالي	0.936

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

حسب النتائج أعلاه فإن قيم ألفا كرونباخ قد تجاوزت (0.7) وهذا يؤكد ثبات الاستبانة على مستوى المتغير المستقل والتابع. ولغرض زيادة التأكد على صدق وثبات الاستبانة تم إجراء تحليل إضافي باستخدام معاملات مستوى الأهمية (Significance level coefficients) ومحدد المصفوفة (Determine) واختبار (KMO) وبارتليت (Bartlett's test) الظاهرة في الجدول (6). فإداة (Significance level coefficients) تعطينا مصفوفة العلاقات (Correlation Matrix) من أجل الاطلاع عليها والتأكد من شرط عدم وجود ارتباط عالي أي أعلى من 90 % بين أي متغيرين حيث يتم استبعاد تلك المتغيرات التي بينها هذه النسبة العالية من الارتباط. ويلاحظ ان محدد المصفوفة (Determine) قد بلغ (0.148)(0.150)(0.117)(0.105) لما قبل وأثناء وبعد الأزمة ولإدارة الأزمة ككل على التوالي وهو أكبر من (0.0001) لذا لا تعاني مصفوفة العلاقات من مشكلة الارتباط الذاتي.

جدول رقم (6)

اختبار (KMO) ومحدد المصفوفة

المتغير	محدد المصفوفة (Determine)	(KMO)
مرحلة إدارة ما قبل الأزمة	0.148	0.812
مرحلة إدارة الأزمة	0.150	0.839
مرحلة إدارة ما بعد الأزمة	0.117	0.833
الاجمالي	0.105	0.828

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

في حين بلغت قيمة (KMO) بمقدار (0.812)(0.839)(0.833)(0.828) لما قبل وأثناء وبعد الازمة وإدارة الازمة ككل على التوالي وهي أكبر من (0.5) لذا يدل ذلك على كفاية عدد افراد العينة من اجل اجراء التحليل الاحصائي.

ب. اختبار الطبيعي: يمكن احتساب التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معامل الالتواء، فمن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، استند الباحثان إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة حيث أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بين (1 إلى -1)، إذ يظهر الجدول (7) أن كافة معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة تقع ضمن الحدود المسوح بها، لذا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن استخدام أدوات واساليب التحليل الاحصائي المعلمية.

جدول رقم (7)

قيم معامل الالتواء

معامل الالتواء	
-0.734	الارتجال الاستراتيجي
-0.640	مراحل إدارة الأزمة الصحية
-0.354	مرحلة إدارة ما قبل الازمة
-0.491	مرحلة إدارة الازمة
-0.839	مرحلة إدارة ما بعد الازمة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات: قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي للبيانات، وذلك بهدف التعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأعلى وأدنى قيمة التي توضح خصائص متغيرات الدراسة وفقاً لآراء المستقصى منهم، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (8).

جدول رقم (8)

نتائج التحليل الوصفي لآراء المستقصى منهم

المتغيرات	الاجمالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أدنى قيمة	أعلى قيمة	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف
الارتجال الاستراتيجي	الاجمالي	3.614	0.609	1.60	4.70	%72.3	%16.8
مراحل إدارة الأزمات	مرحلة إدارة ما قبل الأزمات	3.737	0.729	1.60	5.00	%74.7	%19.5
	مرحلة إدارة الأزمات	3.873	0.707	1.80	5.00	%77.5	%18.3
	مرحلة إدارة ما بعد الأزمات	3.775	0.808	1.00	5.00	%75.5	%21.4
	الاجمالي	3.795	0.647	1.73	4.87	%75.9	%17.1

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (8) يتضح ما يأتي، يعتبر مستوى إدراك المستقصى منهم للارتجال الاستراتيجي مرتفعاً وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة %72.3 ولقيمة الوسط الحسابي البالغ (3.614) بانحراف معياري (0.609)، في حين كان معامل الاختلاف منخفض نسبياً %16.8 مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة، أما فيما يتعلق بإدارة الأزمات ككل يعتبر مستوى إدراك المستقصى منهم مرتفعاً وفقاً لنسبة الأهمية النسبية البالغة %75.9 ولقيمة الوسط الحسابي البالغ (3.795) بانحراف معياري (0.647)، في حين كان معامل الاختلاف منخفض نسبياً %17.1 مما يدل على عدم تشتت آراء أفراد العينة.

ثالثاً: إختبار فرضيات البحث: تقوم الدراسة على فرضيتين رئيسيتين هما:

أ. إختبار الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وبين مراحل إدارة الأزمات في المنظمات الصحية المبحوثة.

تم قياس العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي مع مراحل إدارة الأزمات في المنظمات الصحية المبحوثة كما يأتي:

جدول رقم (9)

العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي مع مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة

إدارة الأزمة	مرحلة إدارة ما بعد الأزمة	مرحلة إدارة الأزمة	مرحلة إدارة ما قبل الأزمة	الارتجال الاستراتيجي
0.726	0.695	0.602	0.580	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
115	115	115	115	N

ويلاحظ معنوية العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي مع مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة، مما يؤكد نفي الفرضية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.

ب. إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.

ولتأكيد صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم اختبار تأثير الارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة من خلال صياغة معادلة انحدار خطي بسيط. والجدول (10) يظهر نتائج اختبار تأثير الارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير الارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) (Sig.)	قيمة (F) (Sig.)	(R2)	(R2) المعدل	Durbin-Watson
الارتجال الاستراتيجي	0.726	11.209 (0.000)	125.649 (0.000)	0.527	0.522	2.060

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يتبين من الجدول (10) ما يأتي:

1. ثبات نموذج معادلة الانحدار حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (125.649) وهي معنوية عند مستوى دلالة 5%.
 2. ثبات معنوية معاملات انحدار الارتجال الاستراتيجي والحد الثابت حيث بلغت قيمة (T) للحد الثابت (11.209)، عند مستوى معنوية 5%، مما يؤكد ثبوت معنوية تأثير الارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة.
 3. بلغت قيمة معامل الانحدار $(\beta) = 0.726$ ، حيث تشير قيمة معامل الانحدار (β) على إيجابية التأثير.
 4. بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.527$ ، مما يدل على أن الارتجال الاستراتيجي يفسر ما نسبته 52.7% من التغيرات التي تحدث في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.
 5. بلغت قيمة اختبار دورين-واتسون (Durbin-Watson) (2.060) وهي تقع بين القيمة المقدرة لهذا الاختبار إذ يجب أن تكون بين 0 و 0.4 وهي أكثر من 2، لذا يتم الإقرار بعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية.
- وبناءً على ما سبق فإن هذه النتيجة تؤكد نفي الفرضية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

جاء المبحث الرابع لتسليط الضوء على أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة ثم عرض المقترحات بالاستناد إلى تلك الاستنتاجات والتي يمكن أن تخدم المنظمات الصحية بشكل عام والمنظمات الصحية المبحوثة بشكل خاص من خلال الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

- أ. يتبين من خلال هذه الدراسة أن الأزمة في بادئ الأمر تأتي من خلال المشاكل التي لا تعالجها المنظمة إذ تتحول هذه المشاكل إلى أزمة نتيجة ازديادها وتراكمها وبعد ظهور الأزمة وعدم القدرة على معالجتها، تتفاقم وتتحوّل إلى كارثة.
- ب. من خلال نتائج التحليل الوصفي يعتبر مستوى إدراك العينة المبحوثة للارتجال الاستراتيجي وإدارة الأزمة مرتفعاً مع عدم تشتت آراء أفراد العينة.
- ت. هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الارتجال الاستراتيجي وبين مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة، مما يدل على أن المنظمات الصحية المبحوثة لا يمكن لها أن تستغني عن الارتجال الاستراتيجي عند تصديها للأزمات الصحية.
- ث. هناك تأثير ذو دلالة معنوية للارتجال الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة في المنظمات الصحية المبحوثة، مما يدل على قدرة المنظمات الصحية المبحوثة على مواجهة الأزمة الصحية ومعالجتها باعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي.
- ج. يمكن تطبيق وحل الأزمات التي تواجه المنظمات الصحية المبحوثة قبل وأثناء وبعد وقوعها من خلال اعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي وبدرجة فاقت النصف وكما أظهرته نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً: المقترحات

1. ضرورة اهتمام المنظمات الصحية بشكل عام والمبحوثة بشكل خاص بإدارة الأزمة الصحية قبل واثناء وبعد حدوثها، لما لتلك الأزمة من تداعيات خطيرة على المنظمات ومستقبلها.
2. البحث عن الأشخاص الذين يجيدون الارتجال من أجل استقطابهم للعمل في المنظمة الصحية واعتبارهم اهم مورد للمنظمة تستطيع من خلال تدريبهم أن تحقق ميزة تنافسية.
3. جعل الارتجال الاستراتيجي معياراً لمنح العاملين في المنظمة الصحية المناصب القيادية لما له من أهمية في نجاح المنظمة والتصرف الفوري في مواجهة الأزمات.

4. ينبغي على المنظمات الصحية المبحوثة معالجة المشاكل معالجة جذرية وليس ترقيعية قبل ان تتراكم وتتفاقم وتتحول إلى أزمة.
5. بما ان قدرات وقابليات المديرين (بما فيها الارتجال) قابلة للتنمية والتطوير ، ينبغي على كافة المنظمات الصحية المبحوثة القيام بالعديد من الدورات التدريبية لتنمية مهاراتهم الارتجالية وتبادل الخبرات فيما بينهم وفي كل المجالات كتنمية القدرة والقابلية على الارتجال بعمق والقدرة على مواجهة الأزمة.
6. زيادة الاعتماد على أسلوب الارتجال الاستراتيجي في التعامل مع الازمات ومواجهتها لما له من دور في التخفيف منها وحلها وكما أشرته نتائج ألتحليل الاحصائي.

المصادر

أولاً: الاجنبية

(A) Dissertations & Theses:

1. Antunes, Sofia Macedo Martins Eiras. (2018), "**Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity**", the Nova – School of Business and Economics.

(B) Articles & Journals:

2. Smith, David J. Blundel, Richard K. (2014), "**Improvisation and entrepreneurial bricolage versus rationalisation: A case-based analysis of contrasting responses to economic instability in the UK brass musical instruments industry**", Journal of General Management.
3. Zhang, Lianying. Zhou, Hui. (2016), "**A group decision-making model based on vague sets for emergency improvisation decision**", International Journal Applied Decision Sciences.
4. da Cunha, Joao Vieira. e Cunha, Miguel Pina. (2016), "**Organizational improvisation: change or stability?**", Emerald Group Publishing Limited, The Journal of the Iberoamerican Academy of Management.
5. Abu Bakar, Hatinah. Mahmood, Rosli. Ismail, Nik Nor Hasimah Nik. (2015), "**Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation**", Mediterranean Journal of Social Sciences.

6. Ibrahim, Najafi Auwalu. Mahmood, Rosli. Bakar, Muhammad Shukri. (2016), "**Strategic improvisation and entrepreneurial self-efficacy constructs validation in Nigerian Higher Education Institutions**", MAYFEB Journal of Business and Management.
7. Falkheimer, Jesper. Sandberg, Katarina Gentzel. (2018), "**Strategic Improvisation: A Professional Idea for Contemporary Communication Managers**", Journal of Communication Management by Emerald Publishing Limited.
8. Al Issa, Hussein-Elhakim. (2020), "**The impact of improvisation and financial bootstrapping strategies on business performance**", EuroMed Journal of Business by Emerald Publishing Limited.
9. Coombs, W. Timothy. Laufer, Daniel. (2017), "**Global Crisis Management – Current Research and Future Directions**", Journal of International Management by Elsevier Inc.
10. Nnamdi N., Isirimah. Onuoha, B. Chima. (2020), "**Crisis Management and Organizational Resilience in telecommunications firms in Rivers State**", International Journal of Advanced Academic Research (Business and Economic Development).
11. Koronis, Epaminondas. Ponis, Stavros. (2018), "**Better than before: the resilient organization in crisis mode**", Journal of Business Strategy by Emerald Publishing Limited.
12. Al Zoubi, Orwa Mahmoud. (2019), "**The Impact of practice Strategic Adaption on Economic Crisis Management Strategies under the Circumstances of War - Syrian Case from 2011 to 2018**", Arab Journal of Administration.
13. Ratten, Vanessa. (2020), "**Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes**", Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies by Emerald Publishing Limited.
14. Abu Naila, Areej Saad Hassan. Hasan, Anwar Mustafa. (2021), "**Crisis Management Strategy in Light of Just in Time–Knowledge Management (JIT-KM): Case Study in the Central Bank of Iraq**", Journal of Archaeology of Egypt.

15. Tachkova, Elina R. (2020), "**Enhancing post-crisis communication through memorials: the case of the bonfire crisis at Texas A&M**", International Journal by Emerald Publishing Limited.
16. Durst, Susanne. Henschel, Thomas. (2021), "**COVID-19 as an accelerator for developing strong(er) businesses? Insights from Estonian small firms**", Journal of The International Council for Small Business.
17. Crise, Micelle. Behary, Uys. (2021), "**Company Crisis Management in Facing the Covid Pandemic 19**", Journal Digmensie Management and Public Sector.
18. Abdalla, Mohammed. Alarabi, Louai. Hendawi, Abdeltawab. (2021), "**Crisis Management Art from the Risks to the Control: A Review of Methods and Directions**", Journal Information by the authors Li-censee MDPI, Basel, Switzerland.
19. Nizamidou, Christina. Vouzas, Fotios. (2020), "**The contribution of preoccupation with failure to TQM, crisis management and HR aiming to overcome crises**", The TQM Journal by Emerald Publishing Limited.
20. Liu, Bingjie. Gray, Lori Pennington. Klemmer, Louisa. (2016), "**Using social media in hotel crisis management: the case of bed bugs**", Journal of Hospitality and Tourism Technology by Emerald Group Publishing Limited.
21. Bhaduri, Raka M. (2019), "**Leveraging culture and leadership in crisis management**", European Journal of Training and Development by Emerald Publishing Limited.
22. Toole, Jay O. Gong, Yan. Baker, Ted. Eesley, Dale T. Miner, Anne S. (2020), "**Startup responses to unexpected events: The impact of the relative presence of improvisation**", Journal of Organization Studies.
23. Webb, Gary R. Chevreau, Francois Regis. (2006), "**Planning to improvise: the importance of creativity and flexibility in crisis response**", International Journal Emergency Management by Inderscience Enterprises Ltd.
24. Mendonca, David. Fiedrich, Frank. (2006), "**Training for improvisation in emergency management: opportunities and limits for information technology**", International Journal Emergency Management by Inderscience Enterprises Ltd.
25. Wiedner, Rene. Croft, Charlotte. McGivern, Gerry. (2020), "**Improvisation during a crisis: hidden innovation in healthcare systems**", The Author(s).

26. Magni, M. Provera, B. Proserpio, L. (2014), "**Individual attitude toward improvisation in information systems development**", Behaviour & Information Technology, Taylor & Francis.
 27. Coccia, Mario. (2020), "**Critical Decisions in Crisis Management**", CNR -- National Research Council Of Italy & Yale University, Yale School Of Medicine, USA.
 28. Al-Khaldi, Hasan Mohammed. (2019), "**The Role Of Administrators Of Professional Football League Clubs In Sports Crisis Management**", Sport Science.
 29. Cushnahan, Gavan. (2015), "**Crisis Management in Small-Scale Tourism**", Journal of Travel & Tourism Marketing, The Haworth Press Inc.
 30. Mendonca, David J. Wallace, William Alan. (2014), "**A Cognitive Model of Improvisation in Emergency Management**", IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics.
 31. Hughes, Paul. Morgan, Robert E. Hodgkinson, Ian R. Kouropalatis, Yiannis. Lindgreen, Adam. (2020), "**A diagnostic tool to determine a strategic improvisation Readiness Index Score (IRIS) to survive, adapt, and thrive in a crisis**", Industrial Marketing Management by Elsevier Inc.
- (C) Conferences:**
32. Levallet, Nadege. Chan, Yolande. (2015), "**Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation**", Thirty Sixth International Conference on Information Systems.
 33. Zhang, Xin. Mendonca, David. Grabowski, Martha. Holmes, Christopher. (2017), "**Improvising Organizational Structure and Process: The Case of Post-disaster Debris Removal Operations**", the Human Factors and Ergonomics Society, Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 2017 Annual Meeting.
 34. Abu Bakar, Hatinah. Mamat, Mazlina. Wan, Nik Zam Nik. (2017), "**Strengthen SME Performance through Learning Orientation and Strategic Improvisation**", SCITEPRESS – Science and Technology Publications, Lda.
 35. Xiaowen, Jie. Yu, Zhao. (2019), "**A Study on the Relationship between Employee Improvisation and Innovative Performance of Internet**

Enterprises", International Conference on Strategic Management (ICSM 2019), Francis Academic Press UK.

(D) Books:

36. Yu, Siyuan. Yu, Jin. (2021), "**Doing While Thinking in Dynamic Environment: A Brief Review of Strategic Improvisation**", The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Singapore Pte Ltd.
37. Zykov, Sergey V. (2021), "**IT Crisisology: Smart Crisis Management in Software Engineering**", in Springer Nature Singapore Pte Ltd.
38. Baum, Neil. Kahn, Marc J. (2020), "**The Business Basics of Building and Managing a Healthcare Practice**", Springer Nature Switzerland.
39. Rogova, Galina. Scott, Peter. (2016), "**Fusion Methodologies in Crisis Management (Higher Level Fusion and Decision Making)**", Springer International Publishing Switzerland.
40. Muku, Komila Aima. (2017), "**Cyberspace and Crisis Management**", Springer International Publishing.
41. Bowen, Shannon A. Lovari, Alessandro. (2020), "**Crisis Management**", Springer Nature Switzerland.
42. Kaschner, Holger. (2020), "**Cyber Crisis Management Holger Kaschner (The practical handbook on crisis management and crisis communication)**", Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature.