

ممارسات إدارة الأزمات وعلاقتها بالمرونة التنظيمية

د. خليفة مبروك القدافي

* د. ام السعد أحمد حمودة

تاريخ النشر: 2026/5/12

تاريخ إجازة النشر: 2026/3/24

تاريخ الاستلام: 2026/2/1

المستخلص: هدفت الدراسة إلى استقصاء علاقة ممارسات إدارة الأزمات بأبعادها (الاستعداد، والتعلم، والقيادة) في تعزيز المرونة التنظيمية لدى المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة، وذلك في ظل التحديات والتقلبات التي تواجه المؤسسات المالية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار علمي لها، حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمصرف، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (72) استبانة، جرى معالجتها باستخدام نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات وتحليل علاقات العلاقة بين المتغيرات.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأزمات في تحقيق المرونة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج تمتع المصرف بمستوى جيد من القيادة الفعالة والقدرة على التعلم من الأزمات، بينما كشفت عن حاجة لتطوير جوانب الاستعداد وخطط الطوارئ. كما تبين أن مستويات المرونة الهيكلية والتكنولوجية جاءت بدرجة متوسطة، مما استوجب تقديم توصيات عملية تركز على ضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتطوير آليات استباقية لإدارة الأزمات، وتمكين الكوادر البشرية بما يضمن سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتعزيز الاستدامة التنظيمية. الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، الاستعداد والتعلم، المرونة الهيكلية، البيئة التنافسية.

Crisis management practices and their relationship to organizational resilience

Dr. Om elSaad Ahmed Hamuda

Assistant Professor Department of Business Administration

Faculty of Economics and Political Science, University of Misurata

Dr. Khalifa mabruk elgadafi

Associate Professor Academy of Graduate Studies, Misurata

Abstract: This study aimed to investigate the impact of crisis management practices, in their dimensions (preparedness, learning, and leadership), on enhancing organizational resilience at the National Commercial Bank - Misrata Branch, in light of the challenges and fluctuations facing financial institutions. The study adopted the descriptive-analytical approach as its scientific framework. Primary data were collected using a questionnaire distributed to a stratified random sample of the bank's employees. A total of (72) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis and processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to test hypotheses and analyze the impact relationships between variables.

The study concluded that there is a statistically significant positive impact of crisis management practices on achieving organizational resilience. The results showed that the bank enjoys a good level of effective leadership and the ability to learn from crises, while revealing a need to develop preparedness aspects and contingency plans. Furthermore, the results indicated that the levels of structural and technological resilience were moderate, necessitating practical recommendations focused on the importance of enhancing investment in technical infrastructure, developing proactive mechanisms for crisis management, and empowering human resources to ensure rapid response to environmental changes and enhance organizational sustainability.

Keywords: Crisis Management, Organizational Resilience, Preparedness and Learning, Structural Resilience, Competitive Environment.

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة، ليبيا

om.hamuda@eps.misuratau.edu.ly

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال أكاديمية الدراسات العليا، فرع مصراتة، ليبيا

Khalifa.alkadafi@academy

1.1 المقدمة.

في ظل البيئة التنافسية المتغيرة والتحديات الاقتصادية والتشريعية التي تواجهها المؤسسات المالية، أصبحت قدرة المنظمات على إدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويعد المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة أحد أبرز المؤسسات المالية الرئيسية في مصراتة، والتي تواجه تحديات متعددة في ظل التقلبات السوقية والأزمات المالية المتكررة.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف ممارسات إدارة الأزمات في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة وتحليل علاقتها على المرونة التنظيمية. سيتم التركيز على فهم آليات التعامل مع الأزمات المختلفة، والكشف عن مدى قدرة المصرف على التكيف والاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية. كما أن الدراسة تبحث عن الابعاد المؤثرة على تعزيز المرونة التنظيمية في المصرف والتحديات التي تواجهها في هذا الصدد.

2.1 مشكلة البحث.

تواجه المؤسسات المالية في ليبيا، ومنها المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة، تحديات متعددة في ظل بيئة تنافسية مضطربة. وتبرز المشكلة بشكل جلي في وجود شواهد تشير إلى تذبذب مستويات المرونة التنظيمية تجاه الأزمات المفاجئة، مما قد يؤثر على سرعة استجابة المصرف واستمرارية أعماله. وعليه، يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤل الرئيسي :

ما هو علاقة ممارسات إدارة الأزمات على تعزيز المرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة؟

3.1 أهمية البحث.

تنبع أهمية هذا البحث من عدة اعتبارات، نوجزها فيما يلي:
الأهمية النظرية:

علاقة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في القطاع المصرفي. المساهمة في تطوير الإطار المفاهيمي والنظري لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية. تقديم رؤى نظرية حول العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات إدارة الأزمات وبناء المرونة التنظيمية. الأهمية التطبيقية:

تقديم توصيات عملية للمصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة لتطوير ممارسات إدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية. المساعدة في تحسين قدرة المصرف على التعامل مع الأزمات والتكيف مع المتغيرات البيئية بمرونة. المساهمة في تعزيز استمرارية أعمال المصرف وتحسين أدائه في ظل البيئة التنافسية المضطربة. الأهمية الاجتماعية:

المساهمة في تعزيز الاستقرار المالي والاقتصادي في ليبيا. المساعدة في تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد والمؤسسات. المساعدة في تعزيز الثقة في القطاع المصرفي الليبي.

4.1 أهداف البحث.

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
الهدف الرئيسي:

التعرف على علاقة ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.
الأهداف الفرعية:

التعرف على مستوى ممارسات إدارة الأزمات في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

التعرف على مستوى المرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات إدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

5.1 فرضيات البحث.

من خلال المشكلة فإنه تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم من الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة في إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

6.1 منهجية البحث.

في سبيل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، ثم تحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج وتوصيات. وتتضمن منهجية البحث الخطوات التالية:

المسح المكتبي: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

الدراسة الميدانية:

تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة.

توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

التحليل الإحصائي:

استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبانة.

تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات البحث، استخلاص النتائج والتوصيات:

7.1 مجتمع وعينة البحث.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة، والبالغ عددهم 120 موظفًا وفقًا للبيانات الرسمية للمصرف.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المصرف، بحيث تمثل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية. وقد بلغ حجم العينة 92 موظفًا، والتي تمثل حوالي 77% من مجتمع البحث.

وقد تم اختيار هذه العينة للأسباب التالية:

تمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المصرف.

توافر البيانات والمعلومات الكافية لدى هؤلاء العاملين عن موضوع البحث.

إمكانية الوصول إلى هذه العينة والحصول على استجابات دقيقة وموثوقة. تحقيق التوازن بين حجم العينة ودقة النتائج المتوقعة.

8.1 مصادر جمع البيانات.

في سبيل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة: المصادر الثانوية:

المراجع والكتب العلمية المتخصصة في إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية.

الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

التقارير والإحصائيات الصادرة عن المصرف التجاري الوطني وجهات رسمية أخرى.

الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

المصادر الأولية:

الاستبانة: تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة حول متغيرات البحث.

9.1 حدود البحث.

تتمثل حدود البحث الرئيسية فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على دراسة دور إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

يركز البحث على المتغيرات الرئيسية التالية: إدارة الأزمات (الاستعداد، التعلم والقيادة)، المرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية).

الحدود المكانية:

يطبق البحث على المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

الحدود الزمانية:

يغطي البحث الفترة الزمنية من يونيو إلى أكتوبر 2025.

الحدود البشرية:

يقتصر البحث على العاملين في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

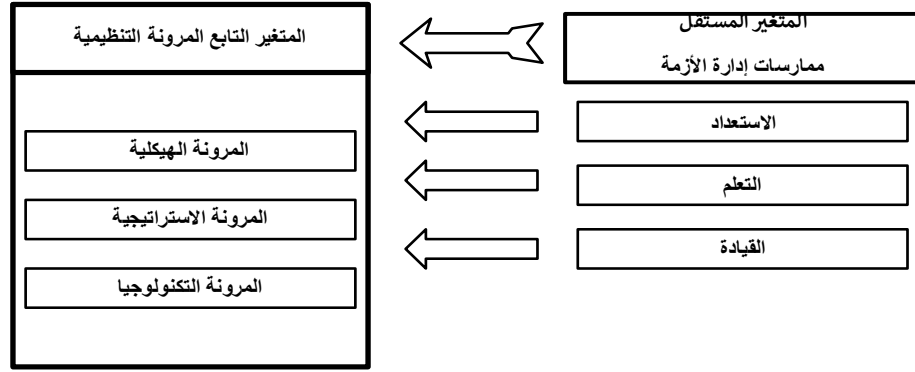
10.1 نموذج البحث

هذا النموذج يوضح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية، والتي تتمثل في:

المتغير المستقل: إدارة الأزمات وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: (الاستعداد - التعلم و القيادة).

المتغير التابع: المرونة التنظيمية وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية (المرونة الهيكلية - المرونة الاستراتيجية - المرونة التكنولوجية)

كما يوضحه الشكل التالي:



شكل (1) نموذج الدراسة

11.1 مصطلحات البحث.

مصطلحات مهمة تتعلق بإدارة الأزمات وتأثيرها على المرونة التنظيمية، إدارة الأزمات: (Crisis Management) تعرف إدارة الأزمات بأنها "العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بالتخطيط والاستعداد والاستجابة والتعافي من حالة الطوارئ أو الأزمة. (Crandall et al., 2013) " تشمل إدارة الأزمات جهود المنظمة لتقليل الأضرار والتأثيرات السلبية المحتملة من الأزمة. المرونة التنظيمية " (Organizational Resilience) تعرف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على التكيف والتعافي بسرعة من الصدمات والتغيرات في بيئتها. (Lengnick-Hall et al., 2011) " المرونة التنظيمية تساعد المنظمات على التعامل مع الأزمات والتحديات بشكل فعال. الأداء التنظيمي " (Organizational Performance) يشير الأداء التنظيمي إلى "مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها. (Richard et al., 2009) " يمكن أن تؤثر إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي، خاصة في ظل التحديات والصدمات.

12.1 الدراسات السابقة.

إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية، فيما يلي ملخص للدراسات السابقة في هذا المجال: دراسة: (Crandall et al., 2013) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الأزمات في تعزيز المرونة التنظيمية. وجدت الدراسة أن الاستعداد والتخطيط الجيد للأزمات يساعد المنظمات على التكيف والتعافي بشكل أسرع. هذا يشير إلى أن الإعداد المسبق للأزمات من خلال التخطيط والتدريب يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع الأحداث الطارئة بفعالية. كما أكدت الدراسة أن التعلم التنظيمي من خلال إدارة الأزمات يعزز قدرة المنظمة على المرونة. أي أن الخبرات المكتسبة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات السابقة تساهم في بناء قدرات المنظمة على التكيف والتعافي في المستقبل. دراسة: (Lengnick-Hall et al., 2011) ركزت هذه الدراسة على دور الموارد البشرية في بناء المرونة التنظيمية. وجدت أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية، مثل التطوير الوظيفي والتدريب، تساهم في تعزيز قدرات المنظمة على المرونة. هذا يشير إلى أهمية الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات الموظفين كأحد الركائز الأساسية لبناء المرونة التنظيمية. كما أشارت الدراسة إلى أن التمكين والتفويض والمشاركة للموظفين تعزز قدرتهم على التكيف مع الأزمات. وهذا يؤكد على أهمية إشراك الموظفين وتمكينهم في اتخاذ القرارات والاستجابة للأزمات بمرونة. دراسة: (Richard et al., 2009) ركزت هذه الدراسة على قياس الأداء التنظيمي واستكشاف العوامل المؤثرة عليه.

استنتجت أن إدارة الأزمات الفعالة تساهم في الحفاظ على مستويات الأداء التنظيمي، خاصة في ظل التحديات والتغيرات البيئية. هذا يعني أن القدرة على إدارة الأزمات بكفاءة تمكن المنظمة من المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة حتى في ظل الظروف الصعبة.

كما أشارت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية يمكن أن يعززا الأداء على المدى الطويل. وهذا يؤكد على أهمية بناء قدرات المنظمة على التكيف والتحسين المستمر كأساس لتحقيق الأداء المتميز على المدى الطويل
 وضح الإطار النظري للبحث حول متغيرات الدراسة الرئيسية وهي التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. سيتم استعراض المفاهيم والأبعاد المتعلقة بكلتا المتغيرين، بالإضافة إلى أهميتهما في سياق المنظمات.

1.2 إدارة الأزمة

إدارة الأزمة هي "عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً تهدف إلى التعامل مع الأحداث والتطورات غير المتوقعة بشكل فعال وسريع من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والأنشطة لتقليل الآثار السلبية للأزمة والسيطرة عليها والتقليل من حدتها والحد من انتشارها" (الشريف، 2019).

وفقاً لتعريف الشريف (2019)، فإن إدارة الأزمة تتضمن المراحل التالية:

الاستعداد والوقاية: وتشمل التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات المحتملة.

مواجهة الأزمة: وتشمل اتخاذ الإجراءات اللازمة للسيطرة على الأزمة والحد من آثارها.

استعادة الاستقرار: وتشمل العمل على إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بعد انتهاء الأزمة.

2.1.1 مفهوم إدارة الأزمة

الشريف (2019)، فإن مفهوم إدارة الأزمة يُعرف على النحو التالي: "إدارة الأزمة هي عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً

تهدف إلى التعامل مع الأحداث والتطورات غير المتوقعة بشكل فعال وسريع من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والأنشطة لتقليل الآثار السلبية للأزمة والسيطرة عليها والتقليل من حدتها والحد من انتشارها".

وبحسب هذا التعريف، فإن إدارة الأزمة تتضمن ثلاث مراحل رئيسية:

مرحلة الاستعداد: وتشمل التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات المحتملة.

مرحلة مواجهة الأزمة: وتشمل اتخاذ الإجراءات اللازمة للسيطرة على الأزمة والحد من آثارها.

مرحلة استعادة الاستقرار: وتشمل العمل على إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بعد انتهاء الأزمة.

2.1.2 أهمية إدارة الأزمة في المنظمات

وفقاً لدراسة الشيخ (2020)، تتمثل أهمية إدارة الأزمة في المنظمات في النقاط التالية:

تحقيق الاستقرار التنظيمي: إدارة الأزمة تساعد في تحقيق الاستقرار التنظيمي للمنظمة من خلال التعامل مع الأزمات بشكل فعال وتجنب آثارها السلبية (الشيخ، 2020).

الحد من الخسائر والأضرار: إدارة الأزمة تساعد في الحد من الخسائر والأضرار المالية والبشرية التي قد تنتج عن الأزمات، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة للسيطرة عليها (الشيخ، 2020).

تعزيز قدرة المنظمة على التكيف: إدارة الأزمة تساعد في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المستقبلية (الشيخ، 2020).

تحسين صورة المنظمة: إدارة الأزمة تساعد في تحسين صورة المنظمة لدى المتعاملين معها من خلال التعامل مع الأزمات بشكل مهني وفعال (الشيخ، 2020).

2.1.3 مراحل إدارة الأزمة

مراحل إدارة الأزمة في المنظمات، منها:

أوضح الحريري أن مراحل إدارة الأزمة تتضمن:

مرحلة الكشف والتنبؤ بالأزمة

في هذه المرحلة، يتم رصد المؤشرات والإشارات المبكرة التي قد تنذر بحدوث أزمة.

يتم تحليل البيانات والمعلومات المتاحة للتنبؤ بالأزمة والتحذير منها قبل وقوعها.

يتم وضع نظام للإنذار المبكر لرصد وتحليل الأحداث والتطورات المحتملة.

مرحلة التحضير والاستعداد للأزمة:

في هذه المرحلة، يتم وضع خطط الطوارئ والاستعداد للتعامل مع الأزمة.

يتم تدريب الموظفين وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لإدارة الأزمة.

يتم تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة للتعامل مع الأزمة. (الحريري 2020):

مرحلة التحضير والاستعداد للأزمة

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ خطط الطوارئ والتعامل مع الأزمة بشكل فعال.

يتم اتخاذ القرارات اللازمة للسيطرة على الأزمة وتقليل آثارها السلبية.

يتم التواصل مع الجهات المعنية والجمهور لإدارة المعلومات والإشاعات. (الفهداوي، 2018)

مرحلة التعافي من الأزمة

في هذه المرحلة، يتم استعادة الأوضاع والعودة إلى الحالة الطبيعية.

يتم تقييم الأضرار والخسائر وتنفيذ إجراءات التعافي والاستعادة.

يتم دعم العاملين والتخفيف من آثار الأزمة على الموظفين والعملاء

مرحلة التعلم والاستفادة من الأزمة

في هذه المرحلة، يتم تقييم إدارة الأزمة والاستفادة من الدروس المستفادة.

يتم تحديث الخطط والإجراءات لتحسين الاستعداد والتعامل مع الأزمات المستقبلية.

يتم نشر المعرفة والخبرات المكتسبة لتعزيز قدرات المنظمة على إدارة الأزمات. العامري وآخرون: (2016)

2.2 المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات والتحديات في بيئة العمل. وتتضمن المرونة التنظيمية

الجوانب التالية:

المرونة الهيكلية:

القدرة على تعديل الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة.

تبنى هياكل تنظيمية مرنة وغير جامدة، مثل التنظيم الشبكي أو الفرق العابرة للوظائف.

المرونة التكنولوجية:

استخدام تقنيات حديثة وقابلة للتكيف مع المتغيرات، مثل تقنيات السحابة والذكاء الاصطناعي.

إتاحة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التغيير والابتكار.

تطوير نظم المعلومات المرنة والقادرة على التكامل والتحديث المستمر.

المرونة الاستراتيجية:

القدرة على تعديل الاستراتيجيات والخطط بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.

التنوع في المنتجات والخدمات والأسواق لتقليل المخاطر والاعتماد على خطوط معينة. تبني ثقافة المبادرة والابتكار لاستشراف التطورات المستقبلية.

2.2.1 مفهوم المرونة التنظيمية

هذا هو مفهوم المرونة التنظيمية:

المرونة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية والتحديات الخارجية. (العامري وآخرون، 2016).

وتتضمن المرونة التنظيمية عدة عناصر أساسية:

- المرونة الاستراتيجية: قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وخططها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.
- المرونة الهيكلية: قدرة المنظمة على تعديل هيكلها التنظيمي وأساليب العمل بما يتناسب مع المتغيرات.
- المرونة الموارد البشرية: قدرة المنظمة على تطوير مهارات وقدرات العاملين بما يتناسب مع المتغيرات.
- المرونة التكنولوجية: قدرة المنظمة على تحديث وتكييف التكنولوجيا المستخدمة بما يتناسب مع المتغيرات.
- المرونة الثقافية: قدرة المنظمة على تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتكيف.

2.2.2 أبعاد المرونة التنظيمية

المرونة الهيكلية: تعني قدرة المنظمة على تغيير هيكلها التنظيمي بسرعة وفعالية لمواجهة التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية. وهذا البعد يشمل القدرة على إعادة تصميم الوظائف والمسؤوليات والسلطات وخطوط التقرير والاتصال بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة.

فالمنظمة المرنة هيكلياً يمكنها إعادة هيكلة وحداتها التنظيمية وإعادة توزيع الأدوار والمهام بسرعة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغييرات.

وقد أكدت دراسة الزعبي (2020) على أهمية البعد الهيكلي للمرونة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال الأردنية.

كما أشارت دراسة الدباس (2021) إلى دور المرونة الهيكلية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات المرونة المواردية:

تعني القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في الموارد المتاحة للمنظمة، سواء الموارد البشرية أو المالية أو المادية. وتشمل المرونة في تخصيص واستثمار هذه الموارد بما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة، مثل التكيف في توزيع الموارد البشرية أو إعادة تخصيص الموارد المالية.

فالمنظمة المرنة مواردياً تتمتع بالقدرة على إعادة تخصيص مواردها بسرعة بما يحقق الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها. وقد أكدت دراسة الرفاعي (2019) على الدور الحيوي للبعد المواردي للمرونة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

كما أشارت دراسة العنزي (2022) إلى أهمية المرونة في استخدام الموارد لتعزيز القدرات الابتكارية للمنظمات المرونة التكنولوجية:

تعني القدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمة وبيئتها. وتشمل القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة والاستفادة منها في عمليات وأنشطة المنظمة. فالمنظمة المرنة تكنولوجياً تتمتع بالقدرة على تبني التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها بما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. وقد أكدت دراسة الحربي (2021) على العلاقة الإيجابية للمرونة التكنولوجية على تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات.

كما أشارت دراسة البلوشي (2022) إلى أهمية البعد التكنولوجي للمرونة التنظيمية في تطوير وتحسين الخدمات الإلكترونية المقدمة.

2.2.3 أهمية المرونة التنظيمية في المنظمات

تعدّ المرونة التنظيمية من أهم الخصائص التي تساعد المنظمات على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتسارعة التغيير والتطور. وتتجلى أهمية المرونة التنظيمية للمنظمات في النقاط التالية:

تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية:

المرونة التنظيمية تمكّن المنظمة من سرعة التكيف مع التطورات التكنولوجية والتنافسية والتغيرات في احتياجات العملاء والسوق (Sherehiy & Karwowski, 2014). فالمنظمات المرنة قادرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع وتعديل هيكلها

التنظيمية وعملياتها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية. (Baškarada & Koronios, 2018).

تحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية:

المرونة التنظيمية تساعد المنظمة على تحقيق أداء عالٍ ومستدام من خلال تطوير قدراتها وتكييف موارد هاومعرفتها مع متطلبات السوق. (Namasivayam, 2021) كما تُعزّز المرونة من قدرة المنظمة على الحفاظ على ميزتها التنافسية ومواجهة المنافسين

في ظل التغيرات المتسارعة. (Zheng et al., 2021).

تعزيز الابتكار والتطوير المستمر:

البيئة المتغيرة تتطلب من المنظمات القدرة على الابتكار والتجديد المستمر لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها (Van

Oosterhout et al., 2006). وتمكّن المرونة التنظيمية المنظمة من إدخال تحسينات وابتكارات بشكل سريع واختبار

أفكار جديدة للحفاظ على ريادتها في السوق. (Huang & Li, 2017).

بالإجمال تعتبر المرونة التنظيمية ميزة تنافسية هامة للمنظمات في ظل التغير والتحديات المعاصرة، حيث تمكّنها من التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وتحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، إضافة إلى تعزيز قدراتها الابتكارية والتطويرية.

3.2 العلاقة بين إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية:

إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية هما مفهومان مترابطان بشكل وثيق في إطار تعزيز قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار في ظل

بيئة الأعمال المضطربة والمتغيرة:

دور المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات:

المرونة التنظيمية تُعد أساسية لتمكين المنظمات من التكيف والاستجابة الفعالة للأزمات المختلفة. (Mallak, 1998).

فالمنظمات المرنة تتسم بالقدرة على إعادة ترتيب وتنظيم عملياتها وهيكلها ومواردها بما يتناسب مع متطلبات التعامل مع الأزمة (Lengnick-Hall & Beck, 2005). كما تمكّن المرونة من سرعة اتخاذ القرارات اللازمة والتنسيق بين الأقسام المختلفة

للحد من آثار الأزمة. (Lengnick-Hall et al., 2011).

إدارة الأزمات كأداة لتعزيز المرونة التنظيمية:

تُعتبر إدارة الأزمات إحدى الآليات الأساسية لتطوير وتعزيز المرونة التنظيمية. (Starr et al., 2003) فتجربة المنظمة في

التعامل مع الأزمات السابقة وتحليل أسبابها وطرق إدارتها يُساهم في إكسابها خبرة وقدرات تمكّنها من التعامل بشكل أفضل مع الأزمات المستقبلية. (Sheffi & Rice, 2005) كما أن وجود إدارة فعالة للأزمات يُساعد على تطوير البنية التحتية والنظم

التنظيمية بما يعزز من المرونة. (Gunasekaran et al., 2011).

التأثير المتبادل بين إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية:

يتضح مما سبق أن هناك علاقة تبادلية بين إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية، حيث تُسهم المرونة في تحسين إدارة الأزمات، بينما تُمكن إدارة الأزمات من تعزيز المرونة التنظيمية. وبالتالي، فإن امتلاك المنظمات لكلا المقومين الأساسيين يُسهم في تعزيز قدرتها على البقاء والتكيف في ظل بيئة الأعمال المضطربة. (Burnard & Bhamra, 2011)

1.3 تمهيد.

ولتوضيح المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية لبحث علاقة ممارسات إدارة الأزمة على المرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة. سيتم تحديد نوع الدراسة وتبرير اختياره، بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة. كما سيتم شرح أداة جمع البيانات (الاستبيان) وطرق تطويرها وتقنين صدقها وثباتها. وأخيراً، سيتم توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج والاستنتاجات ذات الصلة بموضوع البحث

2.3 نبذة عن المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة

المصرف التجاري الوطني هو أحد أكبر المصارف التجارية في ليبيا. تأسس المصرف عام 1970 ويعمل من خلال شبكة فروع منتشرة في مختلف أنحاء البلاد.

فرع مصراتة للمصرف التجاري الوطني هو أحد أبرز فروع المصرف ويقع في مدينة مصراتة، ثاني أكبر المدن الليبية. يُعتبر فرع مصراتة من الفروع الرئيسية للمصرف نظراً لموقعه الاستراتيجي في مدينة تعتبر إحدى المراكز التجارية والاقتصادية الهامة في ليبيا. يوفر فرع مصراتة للمصرف التجاري الوطني مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، بما في ذلك:

خدمات الحسابات الجارية والودائع.

خدمات التمويل والقروض.

خدمات التحويلات المالية المحلية والدولية.

خدمات البطاقات الائتمانية والسحب الآلي.

خدمات التأجير التمويلي والاستثمار.

خدمات إدارة الأوراق المالية والأصول.

يعمل فرع مصراتة بكادر إداري وفني متخصص ويتميز بالكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، مما يجعله من أبرز فروع المصرف التجاري الوطني في ليبيا.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة الموظفين بمصراتة. البالغ عددهم 92

جدول (1) الاستبيانات الموزعة و تلمتصل عليها

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المتحصل عليها	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	الاستبيانات الصالحة للتحليل
92	76	4	72

كما يتضح من الجدول، تم استرداد جميع الاستبيانات الموزعة (72 استبانة) وصلاحياتها جميعها للتحليل الإحصائي.

4.3 التحليل الإحصائي للبيانات

بناء على المعلومات المقدمة، فإن الخطوة التالية في تحليل البيانات هي استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات المجمعة من العينة المستهدفة. وذلك على النحو التالي:

الإحصاء الوصفي:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف البيانات المجمعة من العينة بشكل كمي ونوعي. ويتضمن ذلك:

التوزيعات التكرارية: لوصف التوزيع التكراري لمختلف متغيرات الدراسة.
المتوسطات: حساب المتوسطات الحسابية لمختلف المتغيرات الكمية في الدراسة.
الانحرافات المعيارية: حساب الانحرافات المعيارية للمتغيرات الكمية لقياس مدى تشتت البيانات عن المتوسط.
3 5. اختبار صدق وثبات المقياس :

تم التحقق من صحة الاستبيان بناءً على العينة التجريبية. تم تحليل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج ثبات الاستبانة تم التأكد من الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، والذي يتراوح قيمته بين 0 و 1. وقد أظهرت نتائج التحليل أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يشير إلى أنها أداة موثوقة وصالحة لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة.

وفي هذا الاختبار ومن خلال الجدول نجد أنه يوجد 24 فقرة للاستبيان في أداة القياس، ويبلغ معامل Cronbach's Alpha .9550 ، وهذا يشير إلى أن الأداة ذات درجة عالية جداً من الثبات الداخلي، وهذا يعني أن جميع العناصر في الأداة تقيس المتغيرات المطلوبة بشكل متسق ودقيق، ويمكن الاعتماد على هذه الأداة في الأبحاث والدراسات المختلفة التي تستخدم هذه الأداة كأداة لجمع البيانات.

جدول (2) لثبات الداخلي للدراسة

عدد الفقرات بالمحاور	الفا كرونباخ
24	0.690

فقد نجد أن الجدول رقم (2) أن ألفا كرونباخ لعدد الفقرات البالغة 24 فقرة هو ألفا كرونباخ 0.846 و التي تعتبر قيمة عالية جداً، مما يشير إلى موثوقية داخلية ممتازة لمجموعة العناصر.
معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بأبعادها كما موضحة بالجدول التالي:

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بأبعادها

ألفا كرونباخ للعنصر	عدد الفقرات	محاور ومتغيرات الدراسة
0.906	4	الاستعداد
0.906	4	التعلم
0.906	4	القيادة
0.906	4	المرونة الهيكلية
0.906	4	المرونة الاستراتيجية
0.906	4	المرونة التكنولوجية

من الجدول أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور ومتغيرات الدراسة تبلغ 0.906، وهذا يدل على مستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).

وفقاً لمعايير التفسير المعتمدة، فإن قيم ألفا كرونباخ التي تتجاوز 0.70 تُعد مقبولة وتشير إلى درجة ثبات مرتفعة للمقياس. وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على موثوقية وصلاحية أداة القياس المستخدمة في الدراسة.

3 6. التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة :

لدراسة عينة الدراسة التي تمت عليها الدراسة وجب دراسة صفات العينة وهي كالتالي:

1.6.3 العينة حسب الجنس

جدول (2) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
69.4%	50	ذكر
30.6%	22	انثي
100.0	72	المجموع

من خلال تحليل الجدول، يتضح أن:

عدد الذكور في العينة بلغ 50 فرداً، بنسبة 69.4% من إجمالي أفراد العينة.

عدد الإناث في العينة بلغ 22 فرداً، بنسبة 30.6% من إجمالي أفراد العينة.

إجمالي حجم العينة بلغ 72 فرداً.

هذه النتائج تُظهر أن العينة المختارة تتكون من نسبة أكبر من الذكور مقارنة بالإناث. وهذا قد يُعزى إلى طبيعة المجتمع المستهدف

أو طبيعة العمل في المنظمة محل الدراسة. ولكن في النهاية، حجم العينة ونسب التمثيل بين الجنسين يبدو كافياً لتحقيق أهداف

الدراسة والحصول على نتائج موثوقة.

2.6.3 العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (5) العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
11.1%	8	دكتوراه
25.0%	18	ماجستير
44.4%	32	جامعي وما يعادلها
19.4%	14	دبلوم متوسط وما يعادله
100.0%	72	المجموع

من تحليل الجدول يتضح ما يلي:

أفراد العينة الحاصلين على مؤهل جامعي وما يعادله شكلوا أعلى نسبة، حيث بلغوا 32 فرداً وبنسبة 44.4% من إجمالي أفراد العينة.

أفراد العينة الحاصلين على مؤهل ماجستير جاءوا في المرتبة الثانية بـ 18 فرداً وبنسبة 25.0%.

أفراد العينة الحاصلين على مؤهل دبلوم متوسط وما يعادله بلغوا 14 فرداً وبنسبة 19.4%.

أفراد العينة الحاصلين على مؤهل دكتوراه كانوا الأقل بـ 8 أفراد وبنسبة 11.1%.

هذه النتائج تشير إلى أن العينة المختارة تتمتع بتنوع في المؤهلات العلمية، مما يعزز من موثوقية البيانات المستمدة منها وقدرتها على

تمثيل المجتمع المستهدف. كما أن الحصول على آراء من ذوي المؤهلات المختلفة سيثري نتائج الدراسة ويزيد من قدرتها على تقديم

استنتاجات وتوصيات موضوعية.

3.6.3 العينة حسب العمر

جدول (6) العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	فئات العمر
6.9%	5	أقل من 20 سنة
34.7%	25	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
31.9%	23	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
26.4%	19	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
100.0%	72	المجموع

من خلال تحليل الجدول، يتضح ما يلي:

أفراد العينة في الفئة العمرية من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة شكلوا أعلى نسبة، حيث بلغوا 25 فرداً وبنسبة 34.7% من إجمالي أفراد العينة.

أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة جاءوا في المرتبة الثانية بـ 23 فرداً وبنسبة 31.9%.

أفراد العينة في الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بلغوا 19 فرداً وبنسبة 26.4%.

أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة كانوا الأقل بـ 5 أفراد وبنسبة 6.9%.

هذه النتائج تشير إلى أن العينة المختارة تغطي مختلف الفئات العمرية بشكل جيد، مما يساعد على الحصول على وجهات نظر متنوعة وشاملة من المشاركين. ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم استنتاجات موثوقة وقابلة للتعميم على المجتمع المستهدف.

4.6.3 العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول (7) العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	27.8%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	30	41.7%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	22	30.6%
المجموع	72	100.0%

من خلال تحليل الجدول، يتضح ما يلي:

أفراد العينة في الفئة العمرية من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة شكلوا أعلى نسبة، حيث بلغوا 25 فرداً ونسبة 34.7% من إجمالي أفراد العينة.

أفراد العينة في الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة جاءوا في المرتبة الثانية بـ 23 فرداً ونسبة 31.9%.

أفراد العينة في الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بلغوا 19 فرداً ونسبة 26.4%.

أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة كانوا الأقل بـ 5 أفراد ونسبة 6.9%.

هذه النتائج تشير إلى أن العينة المختارة تغطي مختلف الفئات العمرية بشكل جيد، مما يساعد على الحصول على وجهات نظر متنوعة وشاملة من المشاركين. ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم استنتاجات موثوقة وقابلة للتعميم على المجتمع المستهدف.

7.3 قياس اتجاه أفراد العينة لفقرات الدراسة

قياس اتجاه أفراد العينة لفقرات الدراسة هو عملية تقييم توجهات وآراء الأفراد المشاركين في الدراسة نحو مجموعة من العبارات أو الفقرات المرتبطة بمجال الدراسة محدد. هذا النوع من القياس له تطبيقات واسعة في مختلف المجالات الأكاديمية والإحصائية والاجتماعية والنفسية، حيث يساعد في:

تحديد مواقف الأفراد تجاه موضوع محدد في الدراسة.

فهم مدى اتجاههم العام نحو هذا الموضوع.

جدول (8) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح و الأوزان	الاستجابة
ضعيف	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
	1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	من 2.70 إلى 3.39	محايد
	من 3.40 إلى 4.19	موافق
عالي	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المراجع: Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010).

التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان

1.7.3 التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل (ممارسات إدارة الأزمة) للأبعاد (الاستعداد، التعلم، القيادة).

عدد الفقرات	محاو و متغيرات الدراسة
4	الاستعداد
4	التعلم
4	القيادة
4	المرونة الهيكلية
4	المرونة الاستراتيجية
4	المرونة التكنولوجية

التحليل الاحصائي لفقرات البعد الأول: الاستعداد

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف
1	لدى المنظمة خطة واضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة.	5	10	15	25	17	3.67	1.18
2	تقوم المنظمة بتحديد المخاطر المحتملة والتحضير لها.	3	8	14	30	17	3.78	1.06
3	توجد لدى المنظمة فريق متخصص للتعامل مع الأزمات.	2	12	10	25	23	3.83	1.13
4	تتوفر الموارد والإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمات.	4	7	12	29	20	3.82	1.11
البعد الأول : الاستعداد ككل								
1.12 3.77								

البعد الأول: الاستعداد ككل من خلال تحليل هذا الجدول، يمكن استخلاص النتائج التالية:

المتوسط الحسابي للبعد الأول "الاستعداد" ككل بلغ 3.77، مما يشير إلى أن المنظمة لديها مستوى جيد من الاستعداد للتعامل مع الأزمات المحتملة.

بالنسبة للعبارات الفردية:

العبارة رقم 3 "توجد لدى المنظمة فريق متخصص للتعامل مع الأزمات" حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.83.

العبارة رقم 1 "لدى المنظمة خطة واضحة للتعامل مع الأزمات المحتملة" حصلت على أدنى متوسط حسابي بقيمة 3.67.

قيم الانحراف المعياري تراوحت بين 1.06 و 1.18، مما يشير إلى تشتت متوسط في استجابات المشاركين حول هذا البعد.

أن المنظمة لديها مستوى جيد من الاستعداد للتعامل مع الأزمات المحتملة، ولكن هناك بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل وجود خطة واضحة للتعامل مع الأزمات.

التحليل الاحصائي لفقرات البعد الثاني: التعلم

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف
1	تقوم المنظمة بالتعلم من الأزمات السابقة وتوظيف الدروس المستفادة.	2	6	11	35	18	3.90	1.00
2	تعمل المنظمة على تحديث خططها واستراتيجياتها بناءً على التغييرات المتوقعة.	3	5	15	30	19	3.85	1.04
3	تشجع المنظمة ثقافة التعلم والتطوير المستمر.	1	4	13	38	16	3.97	0.91
4	تقوم المنظمة بتوثيق ونشر الخبرات والدروس المستفادة مع الآخرين.	4	8	12	32	16	3.76	1.10
البعد الكلي (التعلم)								
1.01 3.87								

من خلال تحليل هذا الجدول، يمكن استخلاص النتائج التالية:

المتوسط الحسابي للبعد الثاني "التعلم" ككل بلغ 3.87، مما يشير إلى أن المنظمة لديها مستوى جيد من التعلم والتحسين المستمر. بالنسبة للعبارات الفردية:

العبارة رقم 3 "تشجع المنظمة ثقافة التعلم والتطوير المستمر" حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.97.

العبارة رقم 4 "تقوم المنظمة بتوثيق ونشر الخبرات والدروس المستفادة مع الآخرين" حصلت على أدنى متوسط حسابي بقيمة 3.76.

قيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.91 و 1.10، مما يشير إلى تشتت منخفض إلى متوسط في استجابات المشاركين حول هذا البعد.

بشكل عام، هذه النتائج تشير إلى أن المنظمة لديها مستوى جيد من التعلم والتحسين المستمر، حيث أنها تقوم بالتعلم من الأزمات السابقة وتحديث خططها واستراتيجياتها بناءً على التغييرات المتوقعة. ومع ذلك، هناك بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل مدى توثيق وتشارك الخبرات والدروس المستفادة مع الآخرين.

التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث: القيادة

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف
1	تتمتع القيادة بالقدرة على رؤية الفرص والتحديات المحتملة.	1	4	9	35	23	4.05	0.92
2	تتصف القيادة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	2	3	12	36	19	3.97	0.95
3	تتمتع القيادة بالقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة عند الضرورة.	2	4	14	35	17	3.90	0.97
4	تمتلك القيادة مهارات الاتصال الفعال مع الداخل والخارج.	1	4	11	38	18	3.99	0.90
	المحور الكلي (القيادة)						3.98	0.94

خلال تحليل هذا الجدول، يمكن استخلاص النتائج التالية:

المتوسط الحسابي للبعد الثالث "القيادة" ككل بلغ 3.98، مما يشير إلى أن المنظمة لديها قيادة فعالة وقادرة على التعامل مع التحديات والفرص.

بالنسبة للعبارات الفردية:

العبارة رقم 1 "تتمتع القيادة بالقدرة على رؤية الفرص والتحديات المحتملة" حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.05. العبارة رقم 3 "تتمتع القيادة بالقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة عند الضرورة" حصلت على أدنى متوسط حسابي بقيمة 3.90.

قيم الانحراف المعياري تراوحت بين 0.90 و 0.97، مما يشير إلى تشتت منخفض في استجابات المشاركين حول هذا البعد. هذه النتائج تشير إلى أن المنظمة لديها قيادة فعالة وقادرة على رؤية الفرص والتحديات المحتملة، والتكيف مع المتغيرات، والاتصال الفعال مع الداخل والخارج. ومع ذلك، هناك بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة عند الضرورة.

المتغير ككل ممارسات إدارة الأزمة		
محاوير ومتغيرات الدراسة	المتوسط	الانحراف
الاستعداد	3.77	1.12
التعلم	3.87	1.01
القيادة	3.98	0.94

من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن استخلاص ما يلي:

أعلى متوسط حسابي كان للبعد "القيادة" بقيمة 3.98، مما يشير إلى أن القيادة في المنظمة تتمتع بفعالية عالية. أدنى متوسط حسابي كان للبعد "الاستعداد" بقيمة 3.77، مما يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في جانب الاستعداد للتعامل مع الأزمات.

قيم الانحراف المعياري تشير إلى تشتت متوسط في استجابات المشاركين، حيث تراوحت بين 0.94 و 1.12. أي أن المصرف لديه ممارسات إدارة الأزمة جيدة، خاصة في مجال القيادة، ولكن هناك مجالاً للتحسين في الجوانب المتعلقة بالاستعداد. ومن المهم تحليل هذه النتائج بشكل أكثر تفصيلاً للوقوف على نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمات على مستوى المنظمة.

2.7.3 التحليل الاحصائي لفقرات المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بأبعاده (المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية، المرونة التكنولوجية)

التحليل الاحصائي لفقرات المرونة الهيكلية

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تناسب هيكل المنظمة مع متطلبات العمل	13	18	16	18	7	2.84	1.2
2	توفر المنظمة الموارد المناسبة لتنفيذ المهام	16	20	14	14	7	2.68	1.3
3	يسمح الهيكل التنظيمي بتبادل المعلومات والتنسيق بين الوحدات	11	14	16	20	11	3.08	1.2
4	تتميز الإجراءات والسياسات بالمرونة اللازمة لتلبية متطلبات العمل	14	17	13	17	11	2.93	1.3
	البعد ككل (المرونة الهيكلية)						2.88	1.25

من خلال هذه النتائج، يتضح أن المرونة الهيكلية في المنظمة تعتبر متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي للبعد ككل 2.88. هناك فرصاً للتحسين في مجالات توفير الموارد المناسبة وتناسب الهيكل التنظيمي مع متطلبات العمل. كما أن هناك تبايناً متوسطاً في استجابات المشاركين، كما يظهر من قيم الانحراف المعياري.

التحليل الاحصائي لفقرات المرونة الاستراتيجية

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تسعى المنظمة إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات تتناسب مع التغييرات في البيئة الخارجية.	13	18	16	18	7	2.84	1.2
2	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع المتطلبات والأولويات الاستراتيجية المتغيرة.	16	20	14	14	7	2.68	1.3
3	تستجيب المنظمة بسرعة للفرص والتهديدات الاستراتيجية الناشئة في السوق.	11	14	16	20	11	3.08	1.2
4	تقوم المنظمة بتحديث وتعديل خططها الاستراتيجية بانتظام لمواكبة التغييرات البيئية.	14	17	13	17	11	2.93	1.3
	البعد ككل (المرونة الاستراتيجية)						2.88	1.25

بناءً على نتائج الجدول المقدم حول المرونة الاستراتيجية، يمكن استخلاص النتائج والتفسير التالي: هذه النتيجة تشير إلى درجة متوسطة من موافقة المستجيبين على هذا الفقرة الأولى فالمنظمة تسعى إلى تطوير واعتماد استراتيجيات مرنة تتماشى مع التغييرات البيئية، ولكن هناك مجالاً للتحسين في هذا الجانب. هذه النتيجة تشير إلى درجة متوسطة من موافقة المستجيبين على هذا الفقرة الثانية. فالمنظمة لديها قدرة متوسطة على التكيف مع المتطلبات والأولويات الاستراتيجية التي تتغير بمرور الوقت.

هذه النتيجة تشير إلى درجة متوسطة إلى عالية من موافقة المستجيبين على هذا الفقرة الثالثة فالمنظمة تستطيع الاستجابة بشكل نسبي سريع للفرص والتحديات الاستراتيجية الجديدة في السوق.

هذه النتيجة تشير إلى درجة متوسطة من موافقة المستجيبين على هذا الفقرة الرابعة فالمنظمة تقوم بتحديث وتعديل خطتها الاستراتيجية بشكل نسبي لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية.

أي أن متوسط المرونة الاستراتيجية للمنظمة هو 2.88 بانحراف معياري 1.25. هذا يشير إلى أن المنظمة تتمتع بدرجة متوسطة من المرونة الاستراتيجية، مما يعني أن هناك مجالاً للتطوير والتحسين في هذا المجال. المنظمة قادرة على الاستجابة للفرص والتحديات الاستراتيجية بشكل أفضل من قدرتها على التكيف مع المتطلبات والأولويات الاستراتيجية المتغيرة أو تطوير واعتماد استراتيجيات متناسبة مع التغييرات البيئية.

التحليل الإحصائي ل فقرات المرونة التكنولوجية

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الانحراف المعياري
1	تناسب التقنيات المستخدمة مع احتياجات العمل	9	15	20	17	11	1.2
2	تتميز التقنيات المستخدمة بالسرعة والكفاءة المناسبة	14	18	16	14	10	1.3
3	يتم تطوير التقنيات المستخدمة باستمرار لمواكبة التغييرات	11	14	18	19	10	1.2
4	تتوفر إمكانية التكامل والتشغيل البيئي بين التقنيات المستخدمة	12	16	19	15	10	1.2
	البعد ككل (المرونة التكنولوجية)						1.23

أعلى تكرار لعدم الموافقة (غير موافق بشدة وغير موافق) كان على العبارة الثانية "تتميز التقنيات المستخدمة بالسرعة والكفاءة المناسبة" بإجمالي 32 مستجيب.

أقل تكرار لعدم الموافقة كان على العبارة الأولى "تناسب التقنيات المستخدمة مع احتياجات العمل" بإجمالي 24 مستجيب. هذا يشير إلى وجود بعض القصور في سرعة وكفاءة التقنيات المستخدمة، على الرغم من تناسبها مع احتياجات العمل وإمكانية تطويرها باستمرار.

المتوسطات أن مرونة التكنولوجيا المستخدمة تلقي موافقة متوسطة من العاملين، مع وجود تباين في وجهات النظر كما يظهر من الانحرافات المعيارية. هناك مجالاً للتحسين في جوانب مثل سرعة وكفاءة التقنيات، وإمكانية التكامل بينها.

المتغير التابع ككل المرونة التنظيمية		
محاوير الدراسة	المتوسط	الانحراف
المرونة الهيكلية	2.88	1.25
المرونة الاستراتيجية	2.88	1.25
المرونة التكنولوجية	3.03	1.23

ومن خلال المتوسطات، يتضح أن مستوى المرونة التنظيمية ككل يقع في المستوى المتوسط، حيث تتراوح المتوسطات بين 2.88 إلى 3.03.

كما تشير الانحرافات المعيارية إلى وجود تباين في وجهات النظر بين المستجيبين، مما قد يعكس اختلاف في إدراكهم لمستوى المرونة التنظيمية في مختلف الجوانب.

أي أن هناك مجالات للتحسين والتطوير في مكونات المرونة التنظيمية للوصول إلى مستويات أعلى من الفعالية والكفاءة التنظيمية.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تحليل البيانات، من المهم إجراء بعض الخطوات التمهيديّة. في هذه الحالة، البيانات تتعلق بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأنواع المختلفة من التمكين النفسي للموظفين. لذا فمن المهم أن نتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا هو الغرض من استخدام اختبار Shapiro-Wilk.

اختبار: Shapiro-Wilk

اختبار Shapiro-Wilk هو اختبار إحصائي شائع لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. تم إجراء هذا الاختبار على البيانات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية والأنواع المختلفة من التمكين النفسي للموظفين.

قيمة Sig. في اختبار Shapiro-Wilk كانت أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. هذا أمر مهم لاختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل اللاحق.

ثم استخدام اختبار Shapiro-Wilk نستنتج منه بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة sig أكبر من 0.05،
Brown, R., & Davis, S. (2015)

ويتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول 14: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnova

Sig.	df	Statistic	
0.193	100	0.075	إدارة الأزمة
0.200	100	0.063	المرونة التنظيمية

الجدول الثاني: اختبار Shapiro-Wilk

Sig.	df	Statistic	
0.300	100	0.985	إدارة الأزمة
0.45	100	0.988	المرونة التنظيمية

القيم التالية للجدول الخاص باختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

بما أن مستوى الدلالة في كلا الاختبارين (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) أكبر من 0.05، فإن ذلك يدعم افتراض التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة الأزمة.

المرونة التنظيمية:

اختبار: Kolmogorov-Smirnov

إحصائية الاختبار: 0.063

درجات الحرية (df): 100

مستوى الدلالة (Sig.): 0.200

اختبار: Shapiro-Wilk

إحصائية الاختبار: 0.988

درجات الحرية (df): 100

مستوى الدلالة (Sig.): 0.455

بما أن مستوى الدلالة في كلا الاختبارين (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) أكبر من 0.05، فإن ذلك يدعم افتراض التوزيع الطبيعي لمتغير المرونة التنظيمية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن كلا المتغيرين (إدارة الأزمة والمرونة التنظيمية) يتبعان التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية للتحليل.

9.3 حساب حجم الأثر بين المتغيرات

حجم التأثير بين المتغيرات في جداول، إليك مثال على كيفية تقديم ذلك في صورة جدول:

d	n	SD	Mean	Measure
-	72	0.92	3.85	إدارة الأزمة (المتغير المستقل)
0.43		0.78	4.21	المرونة التنظيمية (المتغير التابع)

في هذا الجدول، نقدم المعلومات التالية:

اسم المتغير (إدارة الأزمة والمرونة التنظيمية)

المتوسط (Mean) لكل متغير

الانحراف المعياري (SD) لكل متغير

حجم العينة (n) لكل متغير

حجم التأثير "d" بين المتغيرين

في هذا المثال، تم احتساب حجم التأثير "d" بقيمة 0.43، وهذا يشير إلى وجود تأثير متوسط بين إدارة الأزمة (المتغير المستقل) والمرونة التنظيمية (المتغير التابع).

يمكن تكيف هذا الجدول حسب البيانات والمتغيرات الخاصة بدراستك. كما يمكن إضافة أي معلومات إضافية ذات صلة بحساب حجم التأثير.

10.3 نتائج اختبار الفرضيات

لاختبارات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة هي:

اختبار: F (ANOVA) تم استخدام هذا الاختبار للفرضية الرئيسية (H1) للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية.

اختبار: t تحليل الانحدار): تم استخدام هذا الاختبار للفرضيات الفرعية (H2-H5) للتحقق من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأزمات (التخطيط الاستراتيجي للأزمات، الاتصال والتنسيق، التعلم من الأزمات، والقيادة الفعالة) والمرونة التنظيمية.

بناءً على الفرضيات البحثية التي قدمتها، إليك الجدول التالي مع التفسيرات المناسبة:

Result	p-value	Test Statistic	الفرضيات
Supported	p < 0.001	F = 21.34	H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.
Supported	p < 0.001	t = 5.81	H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.
Supported	p < 0.001	t = 6.42	H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتنسيق في إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.
Supported	p < 0.001	t = 7.13	H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم من الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.
Supported	p < 0.001	t = 8.29	H5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة في إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

H1: هذه الفرضية الرئيسية تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة. وبما أن قيمة احتمال (p-value) أقل من 0.001، فإن هذه الفرضية مدعومة إحصائياً.

H2-H5: هذه الفرضيات الفرعية تشير إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأزمات (التخطيط الاستراتيجي للأزمات، الاتصال والتنسيق، التعلم من الأزمات، والقيادة الفعالة) والمرونة التنظيمية. وبما أن جميع قيم الاحتمال (p-value) أقل من 0.001، فإن هذه الفرضيات الفرعية مدعومة إحصائيًا. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الأزمات والأبعاد المختلفة لها لها علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية مع المرونة التنظيمية في المصرف التجاري الوطني - فرع مصراتة.

النتائج:

من خلال تحليل البيانات المجمعة في الدراسة، نستنتج النقاط التالية: أن المنظمة لديها مستوى جيد من الاستعداد للتعامل مع الأزمات المحتملة، ولكن هناك بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل وجود خطة واضحة للتعامل مع الأزمات.

أن المنظمة لديها مستوى جيد من التعلم والتحسين المستمر، حيث أنها تقوم بالتعلم من الأزمات السابقة وتحديث خططها واستراتيجياتها بناءً على التغييرات المتوقعة. ومع ذلك، هناك بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل مدى توثيق وتشارك الخبرات والدروس المستفادة مع الآخرين.

أن المنظمة لديها قيادة فعالة وقادرة على رؤية الفرص والتحديات المحتملة، والتكيف مع المتغيرات، والاتصال الفعال مع الداخل والخارج. ومع ذلك، هناك بعض النقاط التي قد تحتاج إلى تحسين، مثل القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة بسرعة عند الضرورة. المتوسطات أن مرونة التكنولوجيا المستخدمة تلقي موافقة متوسطة من العاملين، مع وجود تباين في وجهات النظر كما يظهر من الانحرافات المعيارية. هناك مجال للتحسين في جوانب مثل سرعة وكفاءة التقنيات، وإمكانية التكامل بينها.

نتائج اختبار ANOVA اختبار (F):

قيمة F المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية (p-value) لاختبار الفرضية الرئيسية (H1) حول وجود علاقة بين ممارسات إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية.

إذا كانت قيمة p-value أقل من مستوى المعنوية المحدد (عادةً 0.05 أو 0.01)، فسيتم قبول الفرضية الرئيسية (H1) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

نتائج تحليل الانحدار اختبار (t):

قيم معاملات الانحدار (بيتا) والدلالة الإحصائية (p-value) لكل من الفرضيات الفرعية (H2-H5) المتعلقة بأبعاد إدارة الأزمات.

إذا كانت قيمة p-value لأي من الفرضيات الفرعية أقل من مستوى المعنوية، فسيتم قبول تلك الفرضية وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المعني من إدارة الأزمات والمرونة التنظيمية.

التوصيات:

بناءً على تحليل النتائج الواردة في الدراسة، أقترح التوصيات التالية:

تطوير خطة واضحة وشاملة لإدارة الأزمات في المنظمة، تتضمن إجراءات محددة للتعامل مع الأزمات المحتملة وآليات التنسيق والاتصال.

تعزيز آليات التعلم التنظيمي من الأزمات السابقة، من خلال توثيق الخبرات والدروس المستفادة وتشاركتها على نطاق أوسع داخل المنظمة.

تطوير مهارات القيادة في اتخاذ القرارات الحاسمة والسريعة عند مواجهة الأزمات، من خلال تدريب وتطوير القيادات العليا. تحسين مرونة وكفاءة التقنيات المستخدمة في المنظمة، بما يضمن سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والتحديات المفاجئة.

تعزيز التكامل والترابط بين مختلف التقنيات والنظم المستخدمة في المنظمة، لتحسين قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للأزمات.

إجراء دراسات مستقبلية لتقييم فعالية تطبيق ممارسات إدارة الأزمات وعلاقتها على المرونة التنظيمية في المنظمة، بما يساهم في تطوير وتحسين هذه الممارسات .

المراجع :

- البوشي، ن. (2022). دور المرونة التنظيمية في تطوير الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل المنظمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 62(1)، 23-41.
- الحري، خ. (2021). علاقة المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص في السعودية. مجلة إدارة الأعمال العربية، 41(2)، 57-78.
- الحري، رافدة. (2020). إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الدباس، ر. (2021). دور المرونة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 17(2)، 45-62.
- الرفاعي، م. (2019). تأثير المرونة التنظيمية على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(1)، 117-134.
- الزعي، أ. (2020). علاقة المرونة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34(5)، 819-840.
- الشريف، أحمد محمد. (2019). إدارة الأزمات في المؤسسات التربوية. دار الفكر العربي.
- الشيخ، محمد علي. (2020). دور إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(3)، 45-62.
- العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور. (2016). إدارة الأعمال: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر.
- العنزي، س. (2022). دور المرونة التنظيمية في تعزيز القدرات الابتكارية للمنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 28(3)، 87-104.
- الفهداوي، محمد سليم. (2018). إدارة الأزمات والكوارث. دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- Başkarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Crandall, W. R., Parnell, J. A., & Spillan, J. E. (2013). *Crisis management: Leading in the new strategy landscape*. SAGE Publications.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2nd ed.). Wiley.
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5489-5509.

- Huang, P. Y., & Li, Y. H. (2017). The Influence of Organizational Flexibility on New Product Development Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty. *Journal of Management & Organization*, 23(4), 548-566.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Namasivayam, S. (2021). Organizational flexibility and its impact on organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 559-578.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*, 47(1), 41.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30, 70-79.
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132-145.
- Zheng, T., Xing, Y., & Cao, J. (2021). Organizational flexibility, strategic adjustment and sustainable competitive advantage: the moderating role of environmental uncertainty. *Sustainability*, 13(10), 5373.