

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر البراعة المنظمية في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي

دراسة تطبيقية على شركة أرامكو

إعداد الطالب/

مهند خاتم الزهراني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

والأستاذ الدكتور / فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة المنظمة بأبعادها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) وأثرها في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) من خلال الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (200) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (178) استبانة، وقد بلغت نسبة الاسترداد (90%) وهي نسبة ملائمة لأغراض الدراسة. وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية، ووجود أثر للبراعة المنظمة في إدارة الأزمات بوجود الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة بإدارة الأزمات تكون على شكل فريق مختص في إدارة الأزمات من ذوي الخبرة تتمتع باستقلالية اتخاذ القرار وتفويض السلطة والصلاحيات لقائد الفريق، وضرورة تبني آليات واضحة يجري تحديثها باستمرار كوسيلة للتعرف على مستوى البراعة المنظمة.

الكلمات المفتاحية : البراعة المنظمة - إدارة الأزمات - الوعي الاستراتيجي - شركة أرامكو.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	شكرو وتقدير
ج.....	المستخلص
د.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة:
5.....	2.1 أهمية الدراسة:
5.....	2 أهمية العلمية:
5.....	2 أهمية العملية:
6.....	3.1 أهداف الدراسة:
7.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
8.....	5.1 فروض الدراسة:

9.....	6.1 نموذج الدراسة:
10.....	7.1 الدراسات السابقة:
10.....	أولاً: الدراسات العربية:
18.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
23.....	8.1 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:
24.....	9.1 الفجوة البحثية:
25.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
26.....	11.1 المنهجية وطرق البحث:
26.....	12.1 مصادر البيانات :
26.....	13.1 أدوات الدراسة:
27.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
28.....	15.1 حدود الدراسة :
28.....	الفصل الثاني: الإطار النظري:
28.....	المبحث الاول : البراعة التنظيمية.....
29.....	تمهيد:
29.....	1.1.2 مفهوم البراعة التنظيمية.....
31.....	2.1.2 الفرص والقدرات التنظيمية.....

32.....	3.1.2 القدرة التنظيمية.....
33.....	4.1.2 أبعاد البراعة التنظيمية.....
36.....	المبحث الثاني : إدارة الأزمات.....
36.....	تمهيد.....
36.....	1.2.2 مفهوم الأزمة.....
37.....	2.2.2 خصائص الأزمات.....
39.....	3.2.2 أسباب الأزمات.....
39.....	4.2.2 الأسباب في البيئة الداخلية والخارجية.....
41.....	5.2.2 أبعاد إدارة الأزمات.....
43.....	6.2.2 عوامل النجاح في إدارة الأزمات.....
45.....	المبحث الثالث: الوعي الاستراتيجي.....
45.....	تمهيد.....
46.....	1.3.2 مفهوم الوعي.....
47.....	2.3.2 مفهوم الاستراتيجية.....
48.....	3.3.2 عناصر الوعي الاستراتيجية.....
49.....	4.3.2 تطوير الاستراتيجية.....
50.....	5.3.2 تنفيذ الاستراتيجية.....

53.....	6.3.2 أبعاد الوعي الاستراتيجي
55.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)
55.....	تمهيد
55.....	1.3 نوع الدراسة وطبيعتها
56.....	2.3 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة
56.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
56.....	4.3 وحدة التحليل
57.....	5.3 طرق جمع البيانات
57.....	2 أولاً: المصادر الثانوية:
57.....	2 ثانياً: المصادر الأولية:
57.....	6.3 أداة الدراسة
59.....	7.3 اختبار ثبات أداة الدراسة
60.....	8.3 اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:
60.....	1.8.3 اختبار التوزيع الطبيعي (كولجروف سيمزوف):
61.....	2.8.3 اختبار الارتباط الخطي
63.....	3.8.3 اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)
64.....	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

67.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
67.....	تمهيد
67.....	1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:
71.....	2.4 تحليل إجابات أسئلة الدراسة:
71.....	1.2.4 أبعاد المتغير المستقل:
76.....	2.2.4 أبعاد المتغير التابع:
85.....	3.2.4 المتغير الوسيط: الوعي الاستراتيجي
88.....	3.4 اختبار فرضيات الدراسة:
101.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
101.....	تمهيد
101.....	1.5 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:
103.....	2.5 نتائج تحليل واختبار الفرضيات:
103.....	1.2.5 نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى وفرعياتها:
104.....	2.2.5 الفرضية الرئيسية الثانية:
104.....	3.2.5 الفرضية الرئيسية الثالثة:
105.....	4.2.5 الفرضية الرئيسية الرابعة:
105.....	3.5 الاستنتاجات

107.....	4.5 التوصيات.....
109.....	ABSTRACT.....
110.....	المراجع.....
110.....	أولاً: المراجع العربية.....
113.....	المراجع الأجنبية:.....
118.....	الملاحق.....
119.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(1)	الجدول (1) توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمحاور	59
(2)	جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي	60
(3)	جدول رقم (3) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة	60
(4)	الجدول (4) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	62
(5)	جدول (5) نتائج اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة	63
(6)	جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) للمتغيرات المستقلة (الفرعية)	63
(7)	جدول رقم (7) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (الفرعية) مع المتغير الأصلي (البراعة المنظمية)	64
(8)	جدول (8): اختبار ديرين – واتسون (مشكلة الارتباط الذاتي)	65
(9)	الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "الجنس"	68
(10)	الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "العمر"	69
(11)	الجدول (11) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "المؤهل العلمي"	70
(12)	الجدول (12) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "عدد سنوات الخبرة العملية"	70

71	جدول (13) درجة الاستجابة ورمزها	(13)
72	جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول "استكشاف الفرص"	(14)
74	جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني "استغلال الفرص"	(15)
76	جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد البراعة المنظمية "المتغير المستقل"	(16)
77	جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول "اكتشاف إشارات الإنذار المبكر"	(17)
79	جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني "الاستعداد والوقاية"	(18)
80	جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث "احتواء الاضرار"	(19)
82	جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع "استعادة النشاط"	(20)
84	جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس "التعلم"	(21)

86	جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة الالتزام "المتغير التابع"	(22)
87	الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة المتعلقة بالوعي الاستراتيجي	(23)
90	الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياس للفرضية الرئيسة الأولى	(24)
91	جدول (25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى	(25)
92	جدول (26) ملخص نتائج معاملات الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى	(26)
93	الجدول (27): *نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى (استكشاف الفرص)	(27)
95	الجدول (28): *نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية (استغلال الفرص)	(28)
96	الجدول (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة الثانية	(29)
98	الجدول (30): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة الثالثة	(30)
99	الجدول (31): ملخص موائمة النموذج	(31)
100	جدول (32): نتائج تحليل المسار الفرضية الرئيسة الرابعة	(32)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
10	الشكل (1): المتغيرات	(1)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

اهتمت العديد من المنظمات باستخدام وسائل البراعة التي هدفت الى تحسين عملياتها، واستخدمت المبادرات والأفكار الجديدة، والأنظمة والأساليب غير التقليدية مثل إدارة التميز، والتمكين ومنعى التعلم، وإدارة الكفاءات وذلك للمساعدة في أداء الأعمال، وتنفيذ الأنشطة بالطرق الصحيحة والسليمة، لتحقيق أهدافها وغاياتها بفاعلية وبكفاءة. (السليم، 2020)

فقدرة المنظمات على التعامل مع ازدواجية المتطلبات التي تفرضها البيئة هي ركيزة استمراريته وتكيفها مع متغيرات البيئة فالبراعة تعني السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل، إذ أن التوجيهين ضروريين للنجاح في البيئات التنافسية التي تواجهها المنظمات وبالتالي احتياجها للتعلم للانتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية متغيرة، أي التحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن، والتنفيذ من خلال التركيز على النشاطات الهامة في المجالات القائمة. (Akhtar,2018)

وهذا ما يبين أن البراعة تكمن في الموازنة بين التوجيهين من أجل التفوق في الأمدين القريب والبعيد لذا فهي لا تركز على جانب وتهمل الجانب الآخر، فضلاً عن تحقيق التكامل بينهما فبينما هي تستثمر إمكاناتها المتاحة فأنها توفر موردا يدعم إمكانات الاستكشاف والبحث، وهو ما يعتمد على قدرة القيادة في التوفيق بين هذه المتناقضات لهذا تعتبر البراعة المنظمية بناء متكامل للتعامل مع الازدواجية في التوجيهين السابقين والموازنة بينهما وتكاملهما، وبما أن التفوق في المنافسة لا يقف على حلقة واحدة منها وإنما التفوق ينبغي أن يستمر على طول السلسلة التنافسية، إذ تعمل المنظمات على استغلال إمكاناتها المتاحة وتطويرها بما يضمن لها تقديم الأفضل، وفي الوقت نفسه تستكشف فرص جديدة تمكنها من استحداث منتجات وخدمات جديدة بصورة مبدعة ومبتكرة. (شنن، 2020)

ونتيجة لما أدت إليه القوى التكنولوجية والمعلوماتية من تغير بيئة العمل وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات وحثها على البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج عن طريق الخزين المعرفي ولأن أحد عناصر التوجيه نحو التغير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديدًا، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال.(Alshawabkeh, 2018)

وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المنظمات استمر بالتزايد، فقد حظيت تكنولوجيا المعلومات وجدارات تكنولوجيا المعلومات بالاهتمام المتزايد مما دفع الكثير من علماء الإدارة لتكثيف البحث في هذا الموضوع وتقييمه على أنه وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت وبأقل جهد، وكذلك لأنه يعمل على تهيئة المعلومات المطلوبة لكافة مستويات الإدارة الكمي والنوعي للبيئة وانعكاس تكنولوجيا المعلومات في تلك البيئة جعل الحاجة ماسة لمنظمات الأعمال كي تجعل من تلك التحديات طريقًا لمستقبلها عبر توظيف كافة جداراتها، فظهرت استجابة للزيادة في الاضطرابات البيئية التي لا يمكن لأي منظمة البقاء والنجاح في مجال أعمالها إلا من خلال إجراء عمليات مسح وتكيف مستمر مع البيئة لإحداث مواءمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير قدراتها والمحافظة على المعرفة المتاحة وقدرتها لتعلم معرفة جديدة وتطبيقها في كل المواقف التي قد تواجه فيها منافسة ما ولأن الهدف الأساس لكافة أنواع المنظمات يتمثل بالبقاء والاستمرار وتحقيق النمو، فهذا يستوجب على المنظمات التفوق على المنافسين والتحسين المستمر، والبراعة في استكشاف الفرص واغتنامها، والقدرة على إدارة المتطلبات التشغيلية وفق الاعتبارات البيئية الخارجية بالشكل الذي يساعد المنظمات على التكيف، وهو ما يعكس القدرة على إدارة الأنشطة ببراءة وصولاً للظفر وتحقيق الميزة التنافسية، واتساقاً مع ما سبق، والمحدودية الدراسات العربية في مجال جدارات تكنولوجيا المعلومات والبراعة المنظمة من جهة، والتفاعل بين جدارات تكنولوجيا المعلومات والعوامل البيئية من جهة ثانية، والبراعة المنظمة من جهة ثالثة، ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات السعودية ومنها شركة أرامكو السعودية، ومن أجل تجسيدها عملياً، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو".

1.1 مشكلة الدراسة:

يعد الوعي الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أية منظمة، وبدون الوعي الاستراتيجي لا تستطيع المنظمة وضع رسالتها أو تحديد أهدافها، وهي رؤية الإدارة العليا وبداية التوجه الذي يقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها والنمو والبقاء في السوق، وهذا يتطلب أن تواكب التغيرات وتعمل على استباقها من أجل الوصول إلى مستويات أداء عالية من خلال استغلالها الأساليب الإدارية التي تقودها إلى المنافسة والتفوق والنجاح في البيئة التي تمارس فيها أنشطتها. (Totakis,2018)

يمثل الوعي الاستراتيجي مدخلا محددًا للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، فهو يمثل الدليل الذي يوجه أنشطة المنظمة، كما أنه يعد مولد السلوكيات التي تهدف إلى ضمان سلامة المنظمة في ضوء هذا المفهوم للوعي الاستراتيجي فإنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد ذا فائدة لأنه يركز على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر المعلومات عن حاجات المستهلكين، وقدرات المنافسين. (أبو زيد، 2019)

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق النجاح والبقاء والربحية والديمومة وملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، وهذا الأمر يستدعي منها أن تعمل على تحسين نفسها باستمرار، وأن تكون بارعة وتعمل على استغلال الفرص المتاحة، والبحث عن الفرص الجديدة بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء في السوق من أجل تحقيق أهدافها. (الجبوري، 2018)

إذ إن البراعة التنظيمية تعمل على استغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة التي يتم استغلالها من قبل المنظمة لوضعها التنافسي والاستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة، كما إن المنظمات التي تحقق درجة عالية من التوازن في أنشطتها تكون قادرة على معرفة إمكانياتها ومواردها وعملياتها بشكل جيد، كما يمكنها ذلك من تحسين قدرتها في التكيف مع بيئتها المتغيرة، وف في ظل التغيرات المتسارعة والإحداث في البيئة، وكثرة هذه التغيرات تبرز حاجة المنظمة للابتكار لتستطيع أن تقدم ما هو

جديد من الأفكار والتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل البيئة الديناميكية لذا فإن حاجة المنظمات إلى الابتكار تعد حاجة ملحة. (الجنابي، 2019)

تشهد منظمات الأعمال على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية العديد من التحولات والتغيرات سواءً في بيئتها الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى اتسام هذه المنظمات بسمة التغير المتسارع وذلك لمواكبة التطورات المحيطة بالبيئة العالمية، فضلاً عن التحديات التي تواجه هذه المنظمات في القدرة على التنبؤ بالتغيرات خلال مدة قصيرة، الأمر الذي بدوره يفرض تحديات متعددة ويعمل على إظهار أزمات من الممكن أن تشكل تهديداً لهذه المنظمات وتشكل خطورة على بقائها واستمرارها. (العمرى، 2023)

كما ازداد اهتمام المنظمات الحديثة في الوقت الحالي بالمعرفة، كونها تعتبر واحدة من أهم الركائز في المنظمة والتي تعد أساساً فاعلاً لعمليات الابتكار والإبداع وتحقيق الابداع والتميز والكفاءة في العمل، وتعتبر المعرفة إطار الإدارة الأزمات، والذي يمكن أن يساعد المنظمات على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة خلال الأزمات، وإن مفهوم إدارة المعرفة الذي يعتبر من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي يساهم في مساعدة المنظمات في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في تحسين القرارات الإدارية وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وإن من مقومات نجاح المنظمات هو دور الإدارة في التعامل مع الأزمات، والإدارة التي تمتلك معارف تساعد على توقع الأزمات والتعامل مع التحديات والتغيرات السريعة تكون قادرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب واستخدام المعارف في مواجهتها والسيطرة عليها وعدم تفاقمها، ولهذا السبب تحتاج المنظمات إلى المعرفة وكيفية إدارتها لتكون قادرة على إحداث التغيير والتطوير المطلوبين. (العمرى، 2020)

تقوم المنظمات ببناء إدارتها على المعرفة كمصدر أساسي لنجاحها وبقائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة لذلك يجب على الإدارة في المنظمات التقاط المعرفة المفيدة وتحديد نوع المعرفة المطلوبة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عنصر أساسي مهم في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على أعضاء المنظمة أن يفهموا دور إدارة المعرفة لما لها من أثر مباشر على أدائهم في إدارة الأزمات وخاصة إدارة الأزمات التنظيمية. (Venugopal, 2019)

ونظراً لأهمية البراعة التنظيمية في إدارة الأزمات قام الباحث بإجراء مقابلة مع العاملين في الشركات الصناعية السعودية وقد قام باستطلاع آراءهم حول الموضوع وقد توصل الباحث في نهاية المقابلة إلى ندرة الدراسات التي تناولت توسط الوعي الاستراتيجي للعلاقة بين البراعة التنظيمية وإدارة الأزمات، ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

2.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للبراعة المنظمة، وإدارة الأزمات، الوعي الاستراتيجي.

• الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم البراعة المنظمة، إدارة الأزمات، الوعي الاستراتيجي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

• الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، مما يساعد صناع القرار في الشركات في

السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالبراءة المنظمة، إدارة المخاطر، الوعي الاستراتيجي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

3.1 أهداف الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة للتعرف على أثر البراءة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص - استغلال الفرص) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف اشارات الانذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير البراءة المنظمة بأبعادها مجتمعة على اكتشاف اشارات الانذار المبكر بتوسط الوعي الاستراتيجي بالشركات السعودية.
- معرفة درجة تأثير البراءة المنظمة بأبعادها مجتمعة على الاستعداد والوقاية للمخاطر بتوسط الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية.
- التعرف على وجود تأثير للبراءة المنظمة بأبعادها مجتمعة على احتواء الاضرار الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.
- التوصل إلى مدى تأثير البراءة المنظمة بأبعادها مجتمعة على استعادة النشاط ادارة المخاطر الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية.
- معرفة درجة تأثير البراءة المنظمة بأبعادها مجتمعة على التعلم بتوسط الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية

- التعرف على وجود تأثير للبراءة المنظمية بأبعادها على الوعي الاستراتيجي بشركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على وجود تأثير الوعي الاستراتيجي في إدارة الأزمات بشركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حول الدراسة والتي يمكن الاستفادة منها في الحياة العلمية والعملية.

4.1 تساؤلات الدراسة

بناءً على ما ورد في مشكلة الدراسة فإننا يمكننا صياغة مجموعة من الأسئلة التي تتضمن حل مشكلة الدراسة وتتمثل فيما يلي:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراءة المنظمية بأبعادها (استكشاف الفرص - استغلال الفرص) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف اشارات الانذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير البراءة المنظمية بأبعادها مجتمعة على اكتشاف اشارات الانذار المبكر الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراءة المنظمية بأبعادها مجتمعة في الاستعداد والوقاية الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بشركة أرامكو السعودية؟
- **السؤال الفرعي الثالث:** إلى أي مدى تؤثر البراءة المنظمية بأبعادها مجتمعة على احتواء الأضرار الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟
- **السؤال الفرعي الرابع:** ما مدى تأثير البراءة المنظمية بأبعادها مجتمعة على استعادة النشاط بتوسط دور الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية؟

– السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة في

التعلم كأحد أبعاد البراعة المنظمة الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بشركة أرامكو السعودية؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة على

الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في إدارة الأزمات

بأبعادها مجتمعة بشركة أرامكو السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة

المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص- استغلال الفرص) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف اشارات

الانذار المبكر- الاستعداد والوقاية- احتواء الأضرار- استعادة النشاط- التعلم) الدور الوسيط للوعي

الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة

بأبعادها مجتمعة في اكتشاف اشارات الانذار المبكر الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالمملكة

العربية السعودية.

– الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة

بأبعادها مجتمعة في الاستعداد والوقاية الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالمملكة العربية

السعودية.

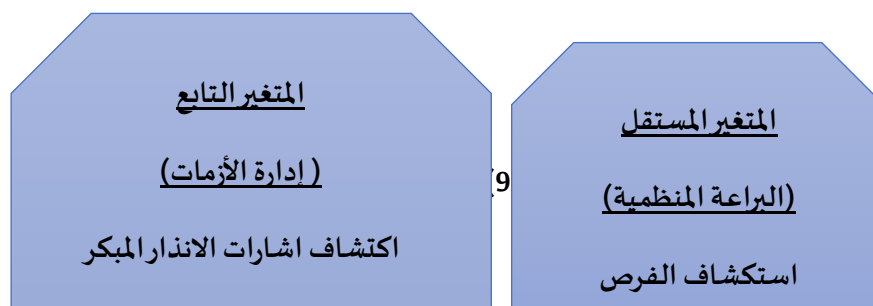
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة في احتواء الأضرار الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة في استعادة النشاط الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة في التعلم الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة على الوعي الاستراتيجي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.

6.1 نموذج الدراسة:

يستهدف هذا النموذج التعرف على أثر البراعة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص - استغلال الفرص) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف اشارات الانذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية.

- المتغير المستقل: البراعة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص - استغلال الفرص)
- المتغير التابع: إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف اشارات الانذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم)
- المتغير الوسيط: الوعي الاستراتيجي.

الشكل (1): المتغيرات



المتغير الوسيط

(الوعي الاستراتيجي)

من إعداد الباحث.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (العمري، 2020)، أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي

في شركات الأدوية الأردنية

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر البراعة المنظمة بأبعادها استكشاف الفرص، واستغلال القرص) وأثرها في إدارة الأزمات بأبعادها اكتشاف اشارات الانذار المبكر، والاستعداد والوقاية واحتواء الاضرار، واستعادة النشاط والتعلم من خلال الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركات الأدوية الأردنية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة أدوية أردنية يعمل بها (383) مديراً في المستويات الإدارية العليا والوسطى، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية متناسبة بلغت (200) مديراً.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (200) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (178) استبانة، وقد بلغت نسبة الاسترداد (90) وهي نسبة

ملائمة لأغراض الدراسة. وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وتحليل الانحدار المتدرج، وتحليل المسار باستخدام (AMOS).

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها استكشاف الفرص، واستغلال الفرص في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية، ووجود أثر للبراعة المنظمة في إدارة الأزمات بوجود الوعي الاستراتيجي في شركات الأدوية الأردنية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة إنشاء وحدات متخصصة بإدارة الأزمات تكون على شكل فريق مختص في إدارة الأزمات من ذوي الخبرة تتمتع باستقلالية اتخاذ القرار وتفويض السلطة والصلاحيات لقائد الفريق، وضرورة تبني آليات واضحة يجري تحديثها باستمرار كوسيلة للتعرف على مستوى البراعة المنظمة، وضرورة تعميق مفهوم الوعي الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي عبر عقد الورشات التدريبية والنقاشية بين جميع الموظفين وعلى جميع المستويات الإدارية.

2. دراسة (السليم، 2020)، بعنوان أثر جداريات تكنولوجيا المعلومات في البراعة المنظمة الدور

المعدل للعوامل البيئية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية

هدفت الدراسة بشكل أساسي للتعرف إلى الدور المعدل للعوامل البيئية في تأثير جداريات تكنولوجيا المعلومات في البراعة المنظمة في شركات الاتصالات الأردنية ضمن مجال الدراسة الأساسي شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها (3) شركات هي شركة زين (Zain)، أورانج (Orange)، وأمنية (Umniah).

حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في كل من شركتي أورانج وأمنية والبالغ عددهم (220) موظفاً. أما عينة الدراسة فقد تكونت من عينة طبقية عشوائية تناسبية من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في كل من شركتي أورانج وأمنية والبالغ عددهم (164) فرداً.

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على المنهج الوصفي - التحليلي من خلال دراسة الأثر بين جميع المتغيرات الرئيسة والفرعية والمستمدة من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة

الحالية من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد الهرمي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 -) الجدارات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات إدارة تكنولوجيا المعلومات، قدرات تكنولوجيا المعلومات وتكامل عمليات أعمال تكنولوجيا المعلومات في البراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة ومنفردة (براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال في شركات الاتصالات الأردنية. كما تلعب العوامل البيئية (الديناميكية البيئية، العدائية البينية التعقيد البيئي) دوراً معديلاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 -) (a) في تأثير جدارات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مجتمعة في البراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية. وقد خلصت الباحثة إلى العديد من التوصيات كان أبرزها، ضرورة اهتمام الشركات ببناء جداراتها التكنولوجية أو إعادة بنائها لتكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والانتقال إلى التميز، وذلك من خلال زيادة الاستثمار في التكنولوجيا والجدارات التكنولوجية والتقييم المستمر لجدارات تكنولوجيا المعلومات وبما ينسجم مع متطلبات وظروف كل مرحلة وبما يضمن تحقيق ميزات تنافسية لها. وقيام شركات الاتصالات الأردنية باستغلال مواردها في استكشاف الفرص الجديدة وذلك بالعمل على الموازنة بين متاحة مواردها وإجراء توازن نسبي بين الاستغلال والاستكشاف وتحديد المقدار الملائم تركيبه للاستغلال والاستكشاف.

3. دراسة (شنش، 2020)، بعنوان أثر البراعة المنظمة في التوجهات الاستراتيجية الدور الوسيط

للابتكار المنظمي في المستشفيات الخاصة في الأردن

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر البراعة المنظمة بأبعادها استكشاف الفرص، واستغلال الفرص في التوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة التوجه الاستباقي، والتوجه الاستجابي والتوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي : الدور الوسيط للابتكار المنظمي في المستشفيات الخاصة في الأردن.

وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (274)

مديراً، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، بالإضافة إلى استخدام برنامج (Amos).

وقد تم إجراء التحليل الوصفي والتحليلي، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع أهداف الدراسة ومنها الانحدار الخطي المتعدد وتحليل المسار.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مستوى متوسط من الأهمية النسبية في البراعة المنظمة، ومرتفعاً في التوجهات الاستراتيجية، ومتوسط في الابتكار المنظمي في المستشفيات الخاصة في الأردن، وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P < 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها في التوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الخاصة في الأردن، كما تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P < 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها على كل من التوجه الاستباقي، والتوجه الاستجابي، والتوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي في المستشفيات الخاصة في الأردن، وكذلك وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها في التوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة بوجود الابتكار المنظمي في المستشفيات الخاصة في الأردن.

قدمت الدراسة عدد من التوصيات منها: تعزيز مفهوم البراعة المنظمة في المستشفيات الخاصة في الأردن، والتركيز على تحقيق التوازن بين اكتشاف الفرص، واستغلالها، أن تهتم إدارة المستشفيات بالكوادر البشرية لتحقيق الابتكار، وتشجع على تأمين الثقافة الابتكارية، ووضعها في قائمة الأولويات، والبحث عن الأفراد الابتكارين لاستقطابهم، ورصد التغيرات المستقبلية ومواكبتها، وتعزيز استدامة أعمال المستشفيات، تبني المستشفيات الأردنية للتوجهات الاستراتيجية، وخاصة التوجه التحليلي للسوق.

4. دراسة (الصباح، 2022)، بعنوان أثر قدرات البراعة المنظمة في الأداء المستدام: الدور المعدل

للالتهام المنظمي في شركات النفط في العاصمة الكويتية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر قدرات البراعة المنظمة بأبعادها الإدراك الاستغلال إعادة التكوين في الأداء المستدام من خلال الدور المعدل للالتزام المنظمي في شركات النفط في العاصمة الكويتية. اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

كما تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في مستويي الإدارة العليا والوسطى في شركات النفط في عاصمة الكويت والبالغ عددها 3160 إداري، تم سحب عينة عشوائية طبقية تناسبية مؤلفة من 390 إداري لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، وتم استرداد 342 استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته (87.69%). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات البراعة المنظمة بأبعادها الإدراك، الاستغلال إعادة التكوين في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده مجتمعة الأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء البيئي في شركات النفط في عاصمة الكويت. كما تبين وجود أثر للالتزام المنظمي بأبعاده مجتمعة الالتزام العاطفي الالتزام المعياري، الالتزام المستمر في الأداء المستدام، إضافة إلى أن الالتزام المنظمي يعدل إيجابيا العلاقة بين قدرات البراعة المنظمة والأداء المستدام. لذلك، قدم الباحث عدد من التوصيات أبرزها ضرورة تركيز شركات النفط في عاصمة الكويت على تحسين قدرات البراعة المنظمة للوصول إلى الأداء المستدام وذلك من خلال زيادة الوعي بأهمية المسح البيئي الدائم وتحديد المتغيرات الأساسية في بيئة الأعمال التي تؤدي إلى تغير احتياجات العملاء وتنتج فرص يمكن للشركة استغلالها.

5. دراسة (الحوامدة، 2019)، بعنوان إدارة المعرفة وأثرها في البراعة المنظمة الدور الوسيط لنظم

دعم القرار في شركات التأمين الأردنية

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة المعرفة في البراعة المنظمة لشركات التأمين الأردنية كما هدفت إلى توضيح الدور الوسيط لنظم دعم القرار في تفسير أثر إدارة المعرفة في البراعة المنظمة لتلك الشركات.

اعتمدت الدراسة أربعة أبعاد الإدارة المعرفة وهي: اكتشاف المعرفة وامتلاك المعرفة، وتشاركية المعرفة، وتطبيق المعرفة، وبعدين اثنين للبراعة المنظمة وهما: استكشاف الفرص، واستغلال الفرص. تكون مجتمع الدراسة من (395) مديرا في الوظائف الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية.

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية المناسبة، حيث تم توزيع (196) استبانة، واسترجاع (141) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود مستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المعرفة وهي اكتشاف المعرفة وتشاركية المعرفة وتطبيق المعرفة ومتوسطة لامتلاك المعرفة ومستويات مرتفعة لبعدي البراعة المنظمية استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، كما جاءت مستويات نظم دعم القرار مرتفعة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في البراعة المنظمية ونظم دعم القرار، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار كمتغير وسيط في تفسير أثر إدارة المعرفة في البراعة المنظمية.

في ضوء النتائج اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساعد إدارات شركات التأمين الأردنية في رفع مستويات أبعاد إدارة المعرفة، والبراعة المنظمية، ونظم دعم القرار، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت بتشجيع أصحاب العلاقة من موردين، وعملاء على تقديم الافكار التطويرية التي قد تحقق الاسبقية على الشركات المنافسة لها، والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي المتخصصة في مجال عملها لما لها من دور هام في أثرائها بالمعارف الضرورية وتقديم المعارف والخبرات التي يمكن أن تدعم عملها، وضرورة تبني نظم دعم قرار مرنة وقابلة للتعديل بسهولة.

6. دراسة (العمد، 2020)، بعنوان أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات إدارة المعرفة متغيرا

وسيطا دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية في إدارة الأزمات من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المصدرة للصحف اليومية وعددها (7) حيث بلغ عددهم (637) موظفاً وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة. وتبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (240) موظف.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. تم تطوير استبانة مكونة من (75) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم استرداد (209) استبانة صالحة للتحليل وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط التعلم مجتمعة وكل على حدة في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية احتواء الأضرار أو الحد منها استعادة النشاط التعلم في المؤسسات الصحفية الأردنية ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً في المؤسسات الصحفية الأردنية. وأوصت الدراسة عدة توصيات أبرزها أن تحرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز المادية أو المعنوية للموظفين الذين ساهموا في التطبيق الفعال لخطة الاتصالات الموضوعية، والتأكيد على توفير وسائل اتصالات متنوعة وحديثة بشكل مستمر لتبادل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية على أن لا تتجاوز تكلفة ذلك النتائج المتوقعة منها، وتوفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق خطة الاتصالات والعمل على وضع سيناريوهات جاهزة للاستعداد لحدوث أي أزمة تواجهها المؤسسة الصحفية بالإضافة إلى ضرورة أن تستفيد الإدارة العليا من تجاربها السابقة لتوليد المعرفة التي تفيد الموظفين خاصة عند التعامل مع الأزمات.

7. دراسة (العمد، 2019)، بعنوان أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات إدارة المعرفة متغيراً

وسيطاً - دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية في إدارة الأزمات من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المصدرة للصحف اليومية وعندها (7).

حيث بلغ عددهم (637) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة. وتبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (240) موظف. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة مكونة من (75) فقرة الجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم استرداد 209 استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط التعلم مجتمعة وكل على حدة في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (a) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط التعلم في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (10.05) الإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً في المؤسسات الصحفية الأردنية. وأوصت الدراسة عدة توصيات أبرزها أن تحرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز المادية أو المعنوية للموظفين الذين ساهموا في التطبيق الفعال لخطة الاتصالات الموضوعية والتأكيد على توفير وسائل اتصالات متنوعة وحديثة بشكل مستمر لتبادل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات

الادارية على أن لا تتجاوز تكلفة ذلك النتائج المتوقعة منها، وتوفير التدريب ن على تطبيق خطة الاتصالات، والعمل على وضع سيناريوهات جاهزة للاستعدادة تواجهها المؤسسة الصحفية، بالإضافة إلى ضرورة أن تستفيد الإدارة العليا من التوليد المعرفة التي تفيد الموظفين خاصة عند التعامل مع الأزمات.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. (Alshawabkeh,2018) دراسة بعنوان

"Exploring The Mediating Role of Knowledge Sharing Between Human Resource Development and Organizational Ambidexterity: An Empirical Study in Jordanian Telecommunication Companies"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر تطوير الموارد البشرية في البراعة المنظمية بأبعادها استكشاف الفرص، واستغلال الفرص في ظل وجود مشاركة المعرفة كمتغير وسيط لدى شركات الاتصالات الاردنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية وهي زين اورانج، وأمنية، أما عينة الدراسة فقد اعتمدت الدراسة اسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار الموظفين في الادارات العليا والوسطى وشملت وحدة التحليل (161) استبانة صالحة للتحليل.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لتطوير الموارد البشرية في البراعة المنظمية، ووجود أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة في تفسير أثر تطوير الموارد البشرية في البراعة المنظمية لدى شركات الاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الاتصالات الاردنية في تطوير الموارد البشرية لما لها من دور هام في تحقيق البراعة المنظمية، وكذلك تشجيع الابتكار الاستكشاف من أجل توفير خدمات جديدة تقدم للمرة الأولى للعملاء.

2. دراسة (MG (2018)، بعنوان

"The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in The 5 Stars "Hotels"

هدفت هذه الدراسة البحث في أساليب إدارة الأزمات بأبعادها (الهروب، والمواجهة والتعاون والاحتواء وعلاقتها بعملية التخطيط الاستراتيجي لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم .

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغ حجم العينة (190) من المدراء العاملين في الفنادق الخمس نجوم بجمهورية مصر العربية وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي واساليب إدارة الأزمات والتي كانت سلبية بين التخطيط الاستراتيجي وأسلوب الهروب، وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأسلوب الاحتواء والمواجهة والتعاون، وبينت أهمية التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء والنمو وقت الأزمة وأن المدير الذي يمارس التخطيط الاستراتيجي هو اقل قابلية لاتباع أسلوب الهروب وأكثر قدرة على إدارة الأزمة اما باستخدام أسلوب التعاون أو المواجهة أو الاحتواء. وأوصت الدراسة على انه ينبغي على مدراء الفنادق والسياحة النظر في أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في أوقات الازمات وعلاقتها بأساليب إدارة الأزمات.

3. (Posch and Garaus, 2019) دراسة بعنوان

"Boon or Curse? A Contingent View on The Relationship Between Strategic Planning and Organizational Ambidexterity"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة المنظمة بأبعادها الاستغلال والاستكشاف في ظل وجود عدم التأكد البيئي المدرك وتوجه القادة نحو الابتكار كمتغيرات معدله.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المسجلة في سجل الشركات النمساوية أما عينة الدراسة فقد اقتصر على الشركات التي يقع مقرها الرئيس في النمسا والتي لا يقل عدد موظفيها عن (200)

موظف وتم استبعاد المنظمات العامة وغير الربحية بحيث تم توزيع (217) استبيان على كبار المسؤولين التنفيذيين لدى هذه الشركات.

وأظهرت نتائج الدراسة ان ارتباط التخطيط الاستراتيجي الايجابي او السلبي مع البراعة المنظمة يعتمد على عوامل تنظيمية أخرى وان التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل ايجابي فقط بالبراعة المنظمة عندما يكون اتجاه الابتكار لدى القادة مرتفعاً للغاية، وأن الدور المعدل الايجابي للتوجه الابتكاري لدى القادة للعلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والبراعة المنظمة يكون أكثر وضوحاً في الشركات التي تواجه مستويات مرتفعة من حالات عدم التأكد البيئي. وأوصت الدراسة من أجل تفعيل التخطيط الاستراتيجي في البراعة المنظمة فانه يجب على القادة السعي الى استخدام التخطيط الاستراتيجي بالطريقة التي تمكنهم من ذلك من خلال التقييم والإشارة الى اهمية التعلم والابتكار في التخطيط الاستراتيجي.

4. (Venugopal Kerishnan, Kumar, and Upadhyayula, 2019) دراسة بعنوان

"Strengthen Organizational Ambidexterity With Top Management Team Mechanisms and Processes"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر عمليات وآليات فريق الإدارة العليا في البراعة المنظمة بأبعادها (الاستكشاف والاستغلال في الشركات وفي ظل وجود التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا كمتغير معدل .

تكون مجتمع الدراسة من (78) شركة من الشركات الهندية الصغيرة ومتوسطة الحجم والتي تستخدم التقنية العالية وتم استخدام الاسئلة المهيكلية مع المدراء التنفيذيين لدى هذه الشركات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن فريق الإدارة العليا يؤثر ايجابياً في البراعة من خلال تعزيز قدرة الشركة على تحقيق التمايز والتكامل ومواجهة التحديات وتسهيل الدور الفعال لادارة الموارد البشرية في البراعة من خلال تعليم الموظفين عبر التعرف على دور هذه العمليات والآليات في تمكين البراعة السياقية والهيكلية، ووجود أثر للتكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا كمتغير معدل ما بين عمليات وآليات فريق

الادارة العليا والبراعة المنظمية. وأوصت الدراسة بالتأكيد على الشركات ذات التوجه الاستراتيجي نحو الجمع بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، وضرورة تعزيز آليات تبادل المعرفة لفريق الإدارة العليا داخل الوحدات التشغيلية لدى الشركات المبحوثة.

5. Garcia Cortes, Lajara, Saez and Lillo, 2018) دراسة بعنوان

"High Performance Work System and Performance: Opening The Black Box Through The Organizational Ambidexterity and Human Resource Flexibility"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة التبادلية بين نظم العمل عالية الأداء والأداء في ظل وجود البراعة المنظمية بأبعادها الاستكشاف والاستغلال ومرونة الموارد البشرية كمتغيرات وسيطة .

وأجريت الدراسة على قطاع الفنادق الاسبانية حيث تم اختيار عينة من الفنادق (ثلاثة نجوم فاكثر) في مقاطعة فالنسيا ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها وشملت وحدة التحليل (100) استبانة صالحة للتحليل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مرونة الموارد البشرية والبراعة المنظمية تتوسط العلاقة بشكل تسلسلي ما بين نظم العمل عالية الاداء والاداء لدى الفنادق المبحوثة وأوصت الدراسة أن استخدام نظم العمل عالية الاداء (كالتدريب المكثف وتطوير تقييم الاداء ونظام المكافآت العادل بإمكانه ان يسهل البراعة المنظمية ويسهل من مرونة الموارد البشرية.

6. Akhtar and Sushil, 2018) دراسة بعنوان

"Strategic Performance Management System in Uncertain Business Environment: An Empirical Study of the Indian Oil Industry"

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام الإدارة وقياس الأداء الاستراتيجي واختبار فعاليته في تحسين الأداء لدى شركات النفط الهندية، حيث شمل النموذج على عوامل كلية وجزئية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على شركات النفط الحكومية والخاصة وشملت عينة الدراسة النهائية (139) من مدراء شركات النفط الهندية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي، وتطبيق الاستراتيجية، والمرونة الاستراتيجية، وتصميم نظام قياس الأداء، ومرونة نظام المعلومات، والمسائل المتعلقة في التطبيق، وعوامل النجاح الحرجة، والتغذية الراجعة عن الاداء، والتعلم والتي تمثل العوامل الكلية التي تؤثر في فعالية نظام قياس وإدارة الاداء لدى الشركات المبحوثة.

وأوصت الدراسة بأن عوامل النجاح الحرجة والمسائل المتعلقة بالتطبيق كالتنفيذ الفعال للاستراتيجية، ودعم الإدارة العليا، وجودة البيانات المتدفقة لنظام قياس وإدارة الأداء هي تنبؤات رئيسة يجب إعطاؤها أولوية عالية عند تنفيذ نظام قياس وإدارة الأداء، وأن هذا النموذج يمكن استخدامه كأداة تحقق للتعرف فيما إذا كانت الاستراتيجية تترجم إلى أهداف استراتيجية، وأن المنظمة تتماشى مع استراتيجيتها، والوعي الاستراتيجي في المنظمة، والرقابة الاستراتيجية وغيرها من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء لدى المنظمات.

7. (Molina, Espallardo & Orejuela, 2018) دراسة بعنوان

"Performance Implications of Organizational Ambidexterity Versus Specialization in Exploitation or Exploration: The Role of Absorptive Capacity"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر البراعة المنظمة والتخصص في أنشطة الاستغلال أو الاستكشاف في أداء الشركات في ظل وجود القدرة الاستيعابية كمتغير معدل من خلال مقارنة تأثير أداء المنظمة عبر زيادة البراعة المنظمة مقابل التخصص في أنشطة الاستغلال أو الاستكشاف.

وأجريت الدراسة على عينة من شركات التصنيع الكولومبية التي تستخدم تطوير التكنولوجيا في قطاع التصنيع حيث بلغ حجم العينة النهائية والصالحة للتحليل (281) استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة المنظمة لها أثر بالغ في الأداء مع ارتفاع القدرة الاستيعابية في حين أن التخصص في أنشطة الاستغلال أو الاستكشاف يكون أكثر فعالية مع انخفاض القدرة الاستيعابية.

وأوصت الدراسة بأنه يتوجب على الشركات اختيار المدراء والموظفين وتنظيم وظائفهم واقسامهم بما يتطابق مع استراتيجية الابتكار والقدرة الاستيعابية بشكل فعال وعلى المدراء أن يعوا التغيرات الحاصلة في البيئة والسياسات الداخلي والتي يمكن أن تؤثر على القدرة الاستيعابية للمنظمة.

8. دراسة (Torbatjoo, 2018) ، بعنوان

"Impact of Human Resource Measures on Organizational Ambidexterity of Smart City Projects"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر مقاييس الموارد البشرية في البراعة التنظيمية بأبعادها الاستكشاف والاستغلال في مشاريع المدن الذكية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من (460) موظف من بلدية القطاع (13) في العاصمة الإيرانية طهران اما عينة الدراسة فقد استخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة (210) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية تجاه الاستكشاف لها أثر في أنشطة الاستكشاف في مشاريع المدن الذكية، وأن ممارسات الموارد البشرية تجاه الاستغلال لها أثر على الأنشطة الاستغلالية في مشاريع المدن الذكية.

وأوصت الدراسة أنه يتوجب على بلديات المدن المبحوثة اتخاذ بعض الخطوات بما يتعلق بتدريب الموارد البشرية باعتبار الموارد البشرية مؤشر للنمو والتطور في المدن والمناطق التابعة لها، وقدم الباحث العديد من الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز دور الموارد البشرية في أنشطة الاستغلال والاستكشاف .

8.1 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تظهر الدراسات السابقة أهمية البراعة التنظيمية في إدارة المخاطر علاوة على أهميتها في الوعي الاستراتيجي داخل المنظمات، وقد اتفقت أغلب الدراسات السابقة في أبعاد البراعة التنظيمية ولكنها اختلفت في نوع المقياس والفرضيات الخاصة بمتغيرات الدراسة على سبيل المثال اتفقت دراسة كلا من (

السليم، 2020)، (شندش، 2020)، (Posch and Garaus, 2019)، (Alshawabkeh, 2018)، في ابرازها تأثير البراعة المنظمة بأبعادها ولكنها اختلفت في المتغير الآخر الخاص بالدراسة.

كما اتفقت دراسة (العمد، 2020) مع دراسة (MG, 2018) في تناولهما لتأثير إدارة الأزمات بأبعادها وهو ما يمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية.

وهناك دراسة وحيدة اتفقت مع موضوع دراستنا الحالية من حيث متغيرات الدراسة وأبعادها وكانت هذه الدراسة للعمري، 2020، حيث أنها تناولت أثر البراعة المنظمة كمتغير مستقل على إدارة المخاطر كمتغير تابع في توافر متغير وسيط وهو الوعي الاستراتيجي وكان الاختلاف بين الدراستين في مجال تطبيق الدراسة فقد طبق العمري دراسته على أحد الشركات الأردنية وقد توصلت نتائج دراسته إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة المنظمة بأبعادها استكشاف الفرص، واستغلال الفرص في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية، ووجود أثر للبراعة المنظمة في إدارة الأزمات بوجود الوعي الاستراتيجي في شركات الأدوية الأردنية. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة إنشاء وحدات متخصصة بإدارة الأزمات تكون على شكل فريق مختص في إدارة الأزمات من ذوي الخبرة تتمتع باستقلالية اتخاذ القرار وتفويض السلطة والصلاحيات لقائد الفريق، وضرورة تبني آليات واضحة يجري تحديثها باستمرار كوسيلة للتعرف على مستوى البراعة المنظمة، وضرورة تعميق مفهوم الوعي الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي عبر عقد الورشات التدريبية والنقاشية بين جميع الموظفين وعلى جميع المستويات الإدارية.

9.1 الفجوة البحثية:

على الرغم من تنوع وتوسع الدراسات حول موضوع البراعة المنظمة وأثرها على إدارة المخاطر وعلى الوعي الاستراتيجي، ولكن هناك فجوة واضحة تتعلق بقياس وفرضيات الدراسة وبنوعية الدراسة التطبيقية، ولا تتوافر دراسات بشكل كافٍ ركزت البراعة المنظمة وأثرها على إدارة الأزمات وعلى الوعي

الاستراتيجي على شركة أرامكو السعودية ، مما أدى إلى الحاجة بإجراء مثل هذه الدراسة التي تمثلت في دراسة البراعة المنظمة وأثرها على إدارة الأزمات بتوسط الوعي الاستراتيجي على شركة أرامكو السعودية.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

هناك العديد من المصطلحات في هذه الدراسة لابد من تعريفها لإيضاح معنى العنوان بشكل

أوضح:

- البراعة المنظمة:

البراعة التنظيمية على انها كفاءة تنظيمية، على مستوى الشركة مطلوبة لاستغلال النجاح واستكشاف فرص الاعمال الجديدة .بينما وصفت البراعة وفقا ل (Matheus & Janssen, 2017) بأنها القدرة على استغلال الموارد والقدرات والمهارات الحالية واستكشاف مسارات جديدة للإبداع والابتكار (الإضافي (السليم، 2020)

- إدارة الأزمات:

يقصد بإدارة الأزمات فن السيطرة على الموقف الطارئ من خلال التنبؤ بالأزمات واستشعار ورصد المتغيرات الداخلية او الخارجية المولدة لها وتعبئة الموارد المتاحة ورفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات لمواجهةها والتقليل من الخسائر الى الحد الأدنى.(أبو زيد، 2019)

- الوعي الاستراتيجي:

يعرف على أنه هو قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العملاء باستخدام موارد ها وخبراتها ومعرفتها لاكتساب ميزة تنافسية .الوعي الاستراتيجي بالوضع الراهن الذي يبين التنوع في المنظمة من حيث الموظفين

والمحافظة على جودة المنتجات عن طريق إجراء دراسات السوق المستمرة والحصول على استجابات من عملائها. (Venugopal, 2019)

11.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر البراعة في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

12.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية

13.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.

- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

15.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر البراعة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص- استغلال الفرص) في إدارة الأزمات بأبعادها(اكتشاف اشارات الانذار المبكر- الاستعداد والوقاية- احتواء الأضرار- استعادة النشاط- التعلم) الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو السعودية
- حدود مكانية: شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية : تم التطبيق علي العاملين في شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الاول : البراعة المنظمة

تمهيد:

تُعَدُّ البراعة التنظيمية قدرةً حيويةً في إدارة وتنسيق الموارد والأنشطة داخل المؤسسات لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، تَشْمَلُ هذه المهارات التخطيط الدقيق، التنظيم المتكامل، القيادة المهمة، والتقييم المستمر للأداء. وَتَسْتَنْدُ البراعة التنظيمية على فهم عميق لهياكل العمل والعمليات الداخلية، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل من خلال تطوير هذه المهارات، يمكن للمؤسسات تعزيز الإنتاجية، تحسين الجودة، وتحقيق التميز التنافسي في السوق. تَضْمَنُ البراعة التنظيمية تحقيق تكامل مثالي بين الأفراد، التكنولوجيا، والعمليات لتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية وكفاءة..

1.1.2 مفهوم البراعة التنظيمية

يتكون مصطلح البراعة من كلمتين (أمبيدكستي) بمعنى الازدواجية أو الازدواجية و(ديتاتي) بمعنى البراعة أو المهارة. استخدم مصطلح البراعة لوصف الشخص الذي يستخدم كلتا يديه بمهارة متساوية (الثاني، 2018).

البراعة هي القدرة على استخدام كلتا اليدين بمهارة متساوية. من المنظور التنظيمي، تم استخدام المصطلح لوصف استخدام الكفاءات الموجودة والبحث عن كفاءات جديدة. يُطلب من المؤسسات الاستفادة من قدراتها المتراكمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وبالتالي، نظرًا لأن استراتيجياتها تستند إلى طريقة ثابتة للقيام بالأشياء، فإنها تسعى إلى التغيير التدريجي. ومع ذلك، عندما يكون التغيير الجذري مطلوبًا، فإن هذا لا يتطلب الابتكار فحسب، بل يتطلب أيضًا البحث عن قدرات جديدة، لذلك قد يكون من الضروري الاستفادة من القدرات الموجودة واستكشاف قدرات جديدة (الحنوري، 2018)، وهو ما يُطلق عليه الإبداع التنظيمي

من ناحية أخرى، يرى (Garcia, 2018) أن المنظمة البارعة هي المنظمة التي تتسم بالبراعة في استخدام القدرات الموجودة واستكشاف أعمال وأسواق جديدة على حد سواء واستكشاف أعمال وأسواق جديدة.

تُعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على إدارة (استغلال) متطلبات الأعمال الحالية بفعالية وفي نفس الوقت التكيف (الاستكشاف) مع التغيرات في البيئة (Akhtar, 2018)

كما يرى البعض بأنها إعادة تشكيل الموارد والكفاءات واستيعابها واستغلالها واستكشافها، وأن البراعة التنظيمية تتعلق بالاستفادة من الكفاءات والقدرات والأصول الحالية مع الاستمرار في استكشاف كفاءات وقدرات وأصول جديدة من خلال الابتكار. إنها الاستكشاف المستمر للكفاءات والقدرات والأصول الجديدة من خلال الابتكار (شنش، 2020).

تمكّن البراعة التنظيمية المؤسسات من الاستفادة من الموارد لزيادة الكفاءة التنظيمية وتوفير الوقت لاستكشاف موارد جديدة. تتكون الفعالية التنظيمية من الكفاءات الرئيسية (العميري، 2020).

يرى آخرون أن البراعة التنظيمية تُستخدم لوصف المنظمة التي تتحكم في أنشطتها الخاصة وتلبي الاحتياجات الحالية بكفاءة مع تطوير القدرة على توقع التغيرات المستقبلية والتكيف معها. (الخلف، 2017)

والبراعة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على استغلال واستكشاف التقنيات التي تتطلب الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي من أجل المنافسة في التكنولوجيا والأسواق المالية، والمنافسة في التقنيات التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب (حريض، 2019)

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالاضطراب والتطور التكنولوجي والمنافسة الشرسة في هذه البيئة الجديدة التي تتسم بالتنافسية الشرسة، يجب على المؤسسات تطوير المهارات الحالية باستمرار واكتشاف مهارات جديدة في نفس الوقت، وقد أدى تحقيق التوازن بين هذه الاحتياجات مع تطوير مهارات جديدة لاكتساب ميزة على المنافسين إلى ظهور مفهوم البراعة التنظيمية (سعر، 2018).

لتلبية المتطلبات المتضاربة لبيئة الأعمال، يتمثل التحدي الرئيسي في تصميم وصل منظمات أصيلة تتمتع بالقدرة والمهارات اللازمة للبحث والاكتشاف بالإضافة إلى الاستفادة من الكفاءات الموجودة كما أنه هو الأصالة التنظيمية هي مزيج من السلوك التنظيمي الاستباقي والاستكشافي والسلوك التنظيمي الاستكشافي هو أمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة على المدى الطويل.

يمثل دمج أنشطة التكيف والمراجعة تحديًا لتحقيق البراعة التنظيمية. التكيف هو الاستكشاف الواسع للبيئة الخارجية واستيعاب المعلومات منها والاستجابة وفقًا لذلك (جعفر، 2017).

والبراعة التنظيمية، من وجهة نظر الباحث، هي القدرة على التصرف باستقلالية، مع سلوكيات استكشافية تتضمن التنفيذ واستخدام المعرفة الموجودة والتجريب والابتكار والمعرفة الجديدة في آن واحد.

2.1.2 الفرص والقدرات التنظيمية

بعد استعراض مفهوم البراعة التنظيمية، يتضح أن البراعة تركز على استكشاف الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة واستغلال هذه الفرص من خلال القدرات التي تمتلكها المؤسسة، وبهذه الطريقة تضمن استمرارية ونجاح المنطقة.

فالمنظمات الناجحة لا تنتظر أن تأتيها الفرص، بل تعمل جاهدة على البحث عنها وإيجادها واستغلالها لاكتساب ميزة تنافسية (حريص، 2019)

تُعرّف الفرصة بأنها "وجود تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية، أي وضع مواتٍ أو مرغوب فيه"، وضع مواتٍ أو مرغوب فيه بالنسبة لبيئة المؤسسة، مثل انسحاب منافس قوي من السوق أو زيادة في معدل الطلب، أو انخفاض في التعريفات الجمركية على متطلبات الإنتاج" (الخيالات، 2019).

وتنشأ الفرص بسبب قدرة المؤسسة على الاستفادة من العوامل الإيجابية المحتملة في البيئة الخارجية. فمن خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات يمكن للمؤسسة تحقيق الربحية (العبادي، 2019).

تقوم المنظمات بتحديد الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية من خلال تحليل البيئة الخارجية ودراسة تطور المنافسة في هذه البيئة. تواجه التهديدات وتغتني الفرص، كما تحدد القدرات التي تعد مصادر للميزة التنافسية.

وتُعد أدوات نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) من أبرز الأدوات المستخدمة في مجال التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتعمل على إيجاد العلاقة بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المنظمة (كافي وآخرون، 2017).

إن دراسة وتحليل البيئة الخارجية ومكوناتها يساعد على تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات التي يجب أن تتجنبها. تشمل عوامل البيئة الخارجية (العوامل البيئية الاقتصادية، العوامل البيئية الاجتماعية والثقافية، العوامل البيئية التكنولوجية، العوامل البيئية السكانية، العوامل البيئية السياسية والقانونية، العوامل البيئية الديناميكية، والعوامل البيئية الدولية والعالمية).

3.1.2 القدرة التنظيمية

من أجل استكشاف واستغلال الفرص، يجب أن تمتلك المنظمة القدرات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي. ولكن يجب أن تكون القدرات التي تمتلكها المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير البيئي المستمر مع وجود محفزات ديناميكية وغير مؤكدة للغاية، تشير القدرة إلى المهارات اللازمة لتنسيق موارد المنظمة واستخدامها بشكل منتج.

وتكمن هذه المهارة في قواعد المنظمة وأساليب عملها وإجراءاتها (أبو زيد، 2019)، وهي تشير إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها وتتكون من العمليات والإجراءات التجارية المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

يرى (العمد، 2019) أن القدرة لها مكونان: الموارد والكفاءات. الموارد هي الأصول التي تمتلكها المؤسسة أو يمكن أن تطلبها، في حين أن الكفاءات هي الطرق التي يمكن من خلالها استخدام هذه الأصول بفعالية يتم تقييم هذه الكفاءات من خلال المعايير التالية من حيث مساهمتها في الميزة التنافسية.

تكون القدرة ذات قيمة إذا كانت تنتج منتجًا أو خدمة ذات قيمة نقدية أو تولد إيرادات أعلى أو تكاليف أقل أو كليهما. تشير الندرة إلى القدرات التي تمتلكها المؤسسة في شكل واحد أو عدد قليل من الأشكال.

4.1.2 أبعاد البراعة التنظيمية

على الرغم من ازدهار الأبحاث حول البراعة التنظيمية، إلا أن الباحثين لديهم وجهات نظر متباينة عند تحديد أسس البراعة التنظيمية، اعتمد غالبية الباحثين استغلال الفرص والبحث عن الفرص كأبعاد للبراعة التنظيمية، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (الصباح، 2022)

▪ استكشاف الفرص

نظرًا لأن بقاء واستمرارية المؤسسة على المدى الطويل شرط أساسي للبراعة التنظيمية، يُستخدم مصطلح الاستكشاف لوصف الأنشطة الابتكارية التي تقع خارج نطاق الكفاءات الأساسية للمؤسسة (Akhtar, M., & Sushil, A. (2018).)

يشار إلى الأنشطة الاستكشافية على أنها البحث عن معرفة جديدة واستخدام تقنيات غير مألوفة، ووحدات الأعمال الاستكشافية هي قطاعات صغيرة وغير متجانسة مسؤولة عن النمو والابتكار، وتتطلب قيادة الأعمال والمخاطرة والاستقلالية والإدارة المرنة.

يخلق الاستكشاف إمكانيات جديدة، ولكنه غالبًا ما يؤدي إلى الفصل المبكر والانخفاض المؤقت في الأداء، ويرتبط بارتفاع نسبة عدم القصد وانخفاض معدلات النجاح (تشين، 2017).

يشير الاستكشاف إلى عملية التعلم التي تنتج عن التجريب المخطط له والتباين العالي. كما أنها محفوفة بالمخاطر وغير مؤكدة وتستغرق وقتًا طويلاً (Posch & Garaus, 2019).

ويرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث والاختلاف والمخاطرة والتجريب والمرونة والتحمل والابتكار، يتطلب الاستكشاف البحث والتجريب وتطوير المعرفة؛ كما أن الأنشطة الاستكشافية ترتبط

مباشرة بالتغيير واتخاذ القرارات، ويجادلون بأنه يمكن تصنيفها على أنها مجازفة وتجربة وتجريب وابتكار، ويشمل الاستكشاف الآفاق الزمنية طويلة الأجل، والبحث، والتجريب، والابتكار، والتكيف، والابتكار (Posch, & Garaus, 2019).

استراتيجيات الاستكشاف مدعومة بسلوكيات المخاطرة والبحث عن الفرص والتجريب والابتكار، وهيكल المردود طويل الأجل وغير مؤكد، ولكنه يساعد على تجديد القاعدة ، وتساهم الأنشطة الاستكشافية في ابتكار منتجات وعمليات جديدة يمكن أن تطلق منتجات جديدة وتقنيات جديدة وفي بعض الحالات صناعات جديدة بأكملها، كما يشير الاستكشاف إلى البحث عن المعرفة (السليم، 2020)

▪ استغلال الفرص:

استغلال الفرص يعدُّ بُعدًا حيويًا من أبعاد البراعة التنظيمية، حيث يُمكن للمنظمات التي تتمتع بقدرة عالية على اكتشاف واستغلال الفرص أن تحقق نموًا وتطورًا مستدامين في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة، يصبح استغلال الفرص ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والتفوق على المنافسين. (الجربوعة، 2019)

أولاً، يتطلب استغلال الفرص قدرة على التنبؤ والمرونة، تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على تحليل السوق وفهم الاتجاهات الناشئة لتحديد الفرص المحتملة يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي مثل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، والتحليل البيئي (PESTEL) الذي يشمل العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية.

ثانيًا، تتطلب عملية استغلال الفرص قدرة على الابتكار والتكيف. يجب على المنظمات أن تكون مستعدة لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين العمليات القائمة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة يتطلب هذا دعم ثقافة الابتكار داخل المنظمة، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجريبها دون خوف من الفشل. (الحنيطي، 2018)

ثالثاً، يعتمد استغلال الفرص على اتخاذ القرارات السريعة والمدروسة يجب أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة بما يكفي للسماح باتخاذ قرارات سريعة عند ظهور الفرص، هذا يتطلب قيادة قوية وقادرة على تقييم المخاطر وإدارة التغييرات بفعالية.

رابعاً، يُعدُّ الاستثمار في التكنولوجيا والمعرفة جزءاً أساسياً من استغلال الفرص، تحتاج المنظمات إلى تبني التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من البيانات والتحليلات لدعم عملية اتخاذ القرار وتحديد الفرص الجديدة، كذلك، يجب تعزيز مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم لتمكينهم من المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

خامساً، التعاون والشراكات يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في استغلال الفرص من خلال بناء شراكات استراتيجية مع الشركات الأخرى، يمكن للمنظمات الوصول إلى موارد إضافية ومعرفة متخصصة، مما يسهل عملية استغلال الفرص وتحقيق النمو. (الجبوري، 2018)

ومما سبق يرى الباحث أن استغلال الفرص كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يتطلب نهجاً شاملاً يجمع بين القدرة على التنبؤ، الابتكار، اتخاذ القرارات السريعة، الاستثمار في التكنولوجيا والمعرفة، وبناء الشراكات الاستراتيجية من خلال تطوير هذه الجوانب، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة.

المبحث الثاني : إدارة الأزمات

تمهيد

تعتبر إدارة الأزمات من أهم أساليب التعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال فهذه التغيرات والتطورات تتطلب من المنظمات التكيف معها من أجل تطهيرها من الأزمات التي تعتبر إحدى العقبات التي تؤثر على الاستمرارية التنظيمية وهذا ما يفرض على المؤسسة اتخاذ سلسلة من الخطوات للتعامل مع هذه الأزمات التي غالباً ما تكون حتمية لا يمكن تجنبها، ولكنها تتطلب فريق عمل قادر على اتخاذ القرارات السلبية في ضوء المعلومات المتوفرة.

1.2.2 مفهوم الأزمة

تعود الجذور التاريخية لمفهوم الأزمة إلى المصطلح اليوناني (krinio) المستخدم في المجال الطبي. ويعني المصطلح نقطة تحول ويصف تحولاً قصير الأجل نحو الأفضل أو نحو الأسوأ في حالة المريض المرضية. ثم انتقل المفهوم إلى العلوم الإنسانية وخاصة العلوم السياسية والاقتصادية منذ الأزمة الاقتصادية في أواخر الستينيات (عقيلان 2018).

والأزمة مصطلح يستخدم لوصف الحالات الحرجة والطارئة التي تؤثر على المنظمات والمؤسسات التجارية وجميع الناس. ويصف المصطلح المواقف الحرجة والطارئة التي تؤثر على المنظمات والمؤسسات التجارية وجميع المجموعات البشرية - التجارية والاجتماعية والأمنية والسياسية (الحري 2018).

تُعرف الأزمة بأنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير كيان سياسي أو إداري ما. وهي تطرح صعوبات وتحديات خطيرة أمام صانعي القرار، الذين يحاولون الهروب منها أو احتواءها لدرجة أنهم يصبحون في حيرة شديدة حول كيفية التعامل مع الواقع المتفجر.

وغالباً ما تصاحبها أحداث متسارعة وتهديدات للقيم والأهداف التي يحملها من ينكرون الأزمة.

ويعرف (ناصر، 2019) الأزمة بأنها حدث مفاجئ وغير متوقع، بينما يعرف الفولي 2018 الأزمة بأنها "فشل له تأثير كبير على النظام ككل ويهدد الافتراضات الأساسية للنظام"، بينما تعرف الأزمة بأنها "فترة أزمة أو وضع غير مستقر له عواقب مروعة، وتمثل الأزمة حدثاً غير عادي وغير متوقع يتسم بالحدة والسرعة، وهي سلسلة من الأحداث التي تهدد استمرارية المنظمة أو المجتمع، بينما تمثل الأزمة عقبة أمام اتخاذ القرار في ظل ظروف نقص المعلومات وعدم اليقين البيئي (كافي 2020).

ومن ناحية أخرى، يرى البعض أن الأزمة هي "حالة من عدم الاستقرار تمثل خياراً وشيكاً وحاسماً". فالأزمات تحيط بها حالة من عدم اليقين وتعطل العمليات اليومية للمؤسسة، مما يهدد استمراريته ونقاءها وبما أن الأزمات هي بطبيعتها أحداث غير مسبقة بطبيعتها، فإن الوقت المتاح للاستعداد لها مسبقاً قليل، ومعظم الأزمات يمكن أن تكون ضارة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح، يصبح الوقت أكثر أهمية في حالات الأزمات. وذلك لأن الوقت محدود بالفعل وأي تأخير سيؤدي إلى إطالة أمد الأزمة وزيادة التكاليف والجهد، وتؤثر أنواع مختلفة من الأزمات على عمليات المنظمات، بدءاً من المنظمات المحلية الصغيرة غير الربحية إلى المنظمات الدولية وحتى الحكومات.

2.2.2 خصائص الأزمات

تتسم الأزمات بمجموعة من الخصائص والسمات التي أوردها الباحثون في هذا المجال، ومن

أهمها: (الصبح، 2022)

1. فجائية الأحداث، فالأزمات غير متوقعة وتنطوي على تهديدات للوضع الراهن.
2. سرعة تسلسل الأحداث وضيق الوقت لمعالجة الأزمة ومواجهتها.
3. الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وسريعة لحل الأزمة.
4. ينشأ الارتباك لأن الأزمة تسبب حالة من التوتر والقلق والقلق من فقدان السيطرة.
5. يصعب السيطرة على الأزمة بسبب كثرة القوى المؤثرة والأطراف المعنية وتضارب مصالحها.
6. تتسبب في خسائر مادية وبشرية، وتؤدي في بعض الأحيان إلى انقراض المنظمة.

يرى الحوامدة (2019) أن الأزمات تنقسم بالخصائص التالية:

- الأزمة هي حدث غير مخطط له قد يؤدي إلى تفكيك الهياكل الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- لا تؤثر الأزمات على الموظفين والمكونات الأخرى داخل المنظمة فحسب، بل قد تؤثر أيضاً على أصحاب المصلحة خارج المنظمة.
- يمكن أن تحدث الأزمات في أي منظمة، سواء كانت منظمة حكومية أو غير حكومية. ويمكن أن تؤثر الأزمات على شرعية المنظمة.
- ونتيجة لذلك، تكون قابلية المنظمة للاستمرار مهددة، حيث يرى الحريري (2018) أن هناك العديد من الخصائص التي تميز الأزمة.
- تتميز الأزمات بعدد من السمات: يمكن أن تتسبب الأزمات في انهيار المنظمة وفقدانها وفقدان قدراتها؛ وتدمير سمعة المنظمة؛ وتدمير الثقة بين المنظمة وعملائها.
- كما تشكل الأزمة تهديداً لمصالح المنظمات المالية والإدارية لأنها تعمل على تقويض أمن المنظمة وعدم ديمومة وظائفها الإدارية.
- المفاجأة والمباغطة والسرعة في بداية الأزمة وتسلسل أحداثها المعقدة.
- الإحباط النفسي لدى العاملين في المنظمة.
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة لأن الإدارة العليا محاطة بالارتباك وعدم الثقة ومليئة بالشك والخوف من كل شيء.

ويرى آخرون أن الأزمات تنقسم إلى الخصائص التالية: (الجربوعة، 2019)

- التهديد، ويعبر عنه بتصرفات أو إجراءات تصدر عن فرد أو جماعة أو نظام معين استجابة لمطالب أو شروط محددة يطالب بها طرف مع الآخر، والتي إذا لم تتحقق تومض إلى استخدام القوة. وقد يكون هذا التهديد سياسياً أو عسكرياً أو ثقافياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً.
- المفاجأة هي وجود عنصر المفاجأة، أي مفاجأة الطرف الآخر من
- تشير المفاجأة الزمنية إلى اختيار وقت مناسب لاتخاذ إجراء لا يتوقعه الطرف الآخر.

- يدرك متخذو القرار أن الوقت المتاح قبل حدوث الأزمة محدود.
- يمكن أن يؤثر ذلك على متخذي القرار ويسبب ضغطاً نفسياً وارتباكاً.

3.2.2 أسباب الأزمات

تتسم الأزمات بسرعة الحدث وفوريته، لكن الأزمات لا تحدث فجأة، وتتمثل أهم هذه الأسباب

فيما يلي:

1. المفاهيم الخاطئة التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات في شكل معلومات ومناورات غير مكتملة. يتم استيعاب المعلومات المتاحة ويتم اتخاذ القرارات بناءً على هذه المعلومات. لذلك، يكون التصور خاطئاً. يؤدي إلى أزمة.

4.2.2 الأسباب في البيئة الداخلية والخارجية

1. أسباب الأزمة في البيئة الداخلية للمنظمة:

- ضعف نظم المعلومات واتخاذ القرارات.
- البيئة الخارجية للمنظمة، مثل العملاء والموردين.
- الأسباب الاجتماعية.

2. أسباب الأزمة في البيئة الخارجية للمنظمة:

- البيئة الخارجية للمنظمة.
- الزبائن.
- البيئة الداخلية للمنظمة.
- العلاقات الخارجية للمنظمة.
- العاملين في البيئة الداخلية للمنظمة.

3. الأسباب المتداخلة:

- العلاقات بين العناصر داخل المنظمة.
- البيئة الداخلية للمنظمة، مثل طبيعة العلاقات الداخلية وطبيعة البيئة الخارجية.
- البيئة الخارجية.
- أسباب فنية وإدارية.
- البيئة الداخلية.
- العلاقات الداخلية بين الموظفين.
- العلاقات بين العناصر داخل المنظمة.
- البيئة الداخلية.
- العلاقة بين الموظفين.
- العلاقات الداخلية بين العناصر الداخلية.
- العلاقات بين الموظفين. (الصيرفي، 2019)

يقسّم علوي (2019) إشارات الإنذار المبكر إلى قسمين:

1. إشارات إنذار خارجية تتمثل في التغيرات السياسية والتكنولوجية والتشريعية والاقتصادية.
2. إشارات إنذار داخلية تشمل تفويض السلطة غير المنظم، وعدم فعالية التخطيط الاستراتيجي، وقصور نظم المعلومات، والتقييم غير الدقيق لاحتياجات متلقي الخدمة.

ويرى ناصر. (2019) أن هناك طرقاً لتقييم نظم الكشف المبكر عن إشارات الإنذار:

- قابلية التكرار: تقاس بعدد المرات التي يتم فيها تحديد النقطة الحرجة ومدى صحة وصف إشارة الإنذار للأزمة المحتملة.
- الدقة: قياس مدى دقة الأزمة التي حدثت وما إذا كان نظام الإنذار قادراً على أداء الدور المطلوب منه.
- الفعالية: تقيس الفوائد والمخاطر والتكاليف المرتبطة بنظام الإنذار.

- النزاهة: مقياس لقدرة نظام الإنذار على تصوير إشارات الإنذار.

5.2.2 أبعاد إدارة الأزمات:

■ التأهب والوقاية

تعبّر هذه المرحلة عن مدى استعداد وتأهب إدارة المؤسسة لمواجهة الأزمة، بعد أن أدركت أنه لا يمكن تجنبها، وذلك لتقليل الأضرار قدر الإمكان. تؤكد هذه المرحلة على أهمية إشارات الإنذار المبكر، وذلك لأنه ما لم يتوقع المرء احتمال حدوث شيء ما، كما أن الوقاية تهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية، حيث أن هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات والتأهب لها والوقاية منها.

ويُفترض أن يمثل فريق إدارة الأزمات أعلى سلطة، حيث تتطلب الأزمة استجابة غير تقليدية. إن فرق إدارة الأزمات مقيدة بضيق الوقت وضغط الموقف، مما يتطلب وجود خبراء ومتخصصين وفنيين متعددي التخصصات لشرح وحساب كل عامل وتحديد الإجراءات اللازمة للحفاظ على السرعة والاتساق دون ترك الأمور للصدفة (عانة، 2018)

■ مرحلة احتواء الضرر

وهي المرحلة التي تقوم فيها المنظمة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الأزمة بأقل الأضرار، باستخدام الموارد المتاحة. وخلال هذه المرحلة تستخدم الأزمة وتصل إلى ذروتها. وتتلخص هذه المرحلة بإعداد التدابير اللازمة لتقليل الأضرار ومنع انتشارها إلى أجزاء أخرى من البلاد (Akhtar, M., & Sushil, A. (2018)).

الاحتواء هو الهدف النهائي والضروري في إدارة الأزمات. عندما تحدث أزمة، فإن القوة الدافعة للمعنيين هي محاولة تقليل تأثير حالة الطوارئ وحماية الأرواح والممتلكات وضمان استمرارية نظام الدعم (القطاونة، 2018).

■ التعافي

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه المرحلة في إعادة المنظمة إلى الأوضاع الطبيعية وممارسة عملياتها العادية في أقرب وقت ممكن حتى لا تفقد المنظمة عملاءها الرئيسيين. وهذا يتطلب تحديد الأولويات ودعم الجوانب الأساسية للإنتاج والتوزيع (السليم، 2020).

يرى (شنش، 2020) أن استعادة النشاط تمثل المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في الانحسار التدريجي واستعادة التوازن والعودة إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة، حيث تتعرف إدارة المنظمة على أبعاد الأزمة وأسبابها وتتمكن من تقديم بعض الحلول والعلاجات العملية.

ومن ناحية أخرى، يرى سالم (2018) أن هذه المرحلة تهدف إلى استعادة الحالة الطبيعية للمنظمة كما كانت عليه قبل حدوث الأزمة وضبط التوازن الداخلي والخارجي. وتعتمد هذه المرحلة على رغبة وقدرة قادة المنظمة. وتتضمن هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة للاختبار، لأنه بدون اختبار هذه البرامج يصعب الاستجابة عند اشتداد الأزمة وصياغة الحلول المناسبة.

■ مرحلة التعلم

هذه المرحلة الأخيرة من إدارة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة. تقوم المنظمة بتقييم الخطط والأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمة من أجل استخلاص الدروس والتعلم من التجربة وتعزيزها لمواجهة الأزمات المستقبلية

هذه المرحلة هي مرحلة التعلم المستمر وإعادة التطبيق لتحسين ما تم تحقيقه في الماضي، وعلى الرغم من أن التعلم يعتبر أمرًا ضروريًا، إلا أنه مؤلم لأن الآثار المؤلمة تبقى، وهي الآثار الوحيدة التي تسببت فيها الأزمة (الثاني، 2018)

يرى (Bhaduri, 2019) أنه من المهم في هذه المرحلة التعافي ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة سواء من تجربة المنظمة أو المنظمات الأخرى، وكيفية تحسين القدرات المستقبلية.

يشير (Akhtar, & Sushil, 2018) إلى أن التعلم يتعلق ببلورة وتنفيذ ضوابط لمنع تكرار الأزمات، وبناء الخبرات من الدروس والتجارب وضمان الجاهزية العالية للمستقبل. التعلم من تجارب المؤسسات التي مرت بأزمات والأدوات التي استخدمتها للتعامل معها.

6.2.2 عوامل النجاح في إدارة الأزمات

وفقاً لـ (الجربوع، 2019؛ Hughes, M. (2018)) فإن عوامل النجاح في إدارة الأزمات تشمل:

- السرعة: عنصر ضروري لاستيعاب الأزمة واتخاذ القرارات الصائبة وتعبئة فريق إدارة الأزمة لاحتواء الأضرار واستعادة النشاط.
- قاعدة معلومات شاملة: إنشاء قاعدة معلومات وبيانات شاملة ودقيقة عن كافة أنشطة المؤسسة والأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وتأثيرها على كافة أنشطتها.
- إشارات اتخاذ القرار: التأهب الدائم للأزمات يتضمن تطوير القدرات العملية لمنع الأزمات أو مواجهتها، ومراجعة التدابير الوقائية وتحديد وتدريب الأفراد داخل المنظمة على الأدوار المختلفة التي سيقومون بها أثناء الأزمة.
- التواصل الفعال: أنظمة تواصل كفوة وفعالة تلعب دوراً مهماً في سرعة وتدفق المعلومات والأداء داخل المؤسسات وفيما بينها.

ويعتقد العبادي (2018) أن أحد متطلبات الإدارة الناجحة للأزمات هو التشخيص الدقيق وفي الوقت المناسب للمشاكل الحرجة وديناميكيات القضايا المهمة والحرجة والأحداث التي تنتج عنها.

وهذا يتطلب المعرفة والمهارات والقيادة ومهارات المخاطرة واليقظة لدى فريق إدارة المؤسسة. كما يتطلب أيضاً تحفيزاً مستمراً وجهداً دؤوباً وتفكيراً إبداعياً مقترناً برؤية استراتيجية طويلة الأمد.

يرى عانة.(2018) أن إدارة الأزمات لها عدة متطلبات منها:

- عدم تعقيد الإجراءات: حيث أن الوقت من أهم العوامل في مجال إدارة الأزمات. أثناء التعامل مع الأزمة، تحتاج المنظمة إلى السرعة في تنفيذ أعمالها وحل المشاكل.
 - التنسيق الفعال: لكي يتم التنسيق الفعال بين أعضاء فريق إدارة الأزمات، يجب أن يكون هناك انسجام بين أعضاء الفريق. الخطة هي الإطار العام الذي يوجه تفكير المرؤوسين في تنفيذ الإجراءات والتعامل مع الأزمة. يساعد استخدام خطة إدارة الأزمات على تجنب العشوائية والارتجال في اتخاذ القرارات.
 - التواجد المستمر: يصعب التعامل مع الأزمة، وخاصة الأزمات الكبرى، إلا من خلال التواجد المستمر لأعضاء الفريق في مكان الأزمة وتصورهم للأزمة.
 - تفويض السلطة: هذه العملية بالغة الأهمية في إدارة الأزمات. وذلك لأنه، حسب الحدث، يجب اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة ودون الحاجة إلى انتظار الشخص صاحب القرار الذي له صلاحية اتخاذ القرار.
- تهتم إدارة الأزمات بإدارة الأزمات المحددة والشكوك المستقبلية. لذلك يجب أن تكون المنظمات مستعدة للتعامل مع الفرص والمفاجآت والموارد التي يجب إدارتها استجابةً للبيئة المضطربة التي تعمل فيها. وهذا أمر مهم من الناحية الاستراتيجية لأن الفشل في التعامل بفعالية مع الأزمة يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة، وتراجع المركز التنافسي وفقدان القدرة التنافسية (الحرمان، 2023).

المبحث الثالث: الوعي الاستراتيجي

تمهيد:

يُعتبر الوعي الاستراتيجي أحد المفاهيم الحيوية في علم الإدارة والتنظيم، إذ يسهم بشكل كبير في تحديد مسار المؤسسات نحو النجاح والاستدامة، يبدأ الوعي الاستراتيجي بفهم شامل للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، ويشمل تحليل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية التي يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي.

يعتمد الوعي الاستراتيجي على جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق ومنهجي، مما يساعد على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة في السوق من خلال تعزيز الوعي الاستراتيجي، تستطيع المؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة، وتطوير استراتيجيات مرنة تمكنها من الاستجابة بفعالية للتحديات والمنافسة.

يسهم الوعي الاستراتيجي أيضًا في تعزيز قدرة القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة، مبنية على فهم عميق للواقع المحيط والاتجاهات المستقبلية. علاوة على ذلك، يتيح الوعي الاستراتيجي للمنظمات تحسين تنسيق الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد، مما يعزز من قدرتها على النمو والتطور في بيئة الأعمال المتسارعة.

يُعدّ الوعي الاستراتيجي عنصرًا أساسيًا في تحقيق التفوق التنظيمي، حيث يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات، استغلال الفرص، وتحقيق التميز التنافسي. عبر تطوير الوعي الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات ضمان استدامة نجاحها وتحقيق رؤيتها المستقبلية بفعالية وكفاءة.

1.3.2 مفهوم الوعي

يعرف الوعي بأنه سلامة الذاكرة والتقدير والفهم والإدراك، بينما يعرف قاموس ميريام وبستر الوعي بأنه سلامة الشيء في الموقف المعني ويعرفه بأنه العلم بوجود شيء ما، وكذلك الإحساس أو الخبرة أو الملاحظة لشيء ما، مثل صوت أو منطقة. (ناصر، 2019)

وفقًا للخيلالات.(2019) فإن الوعي له الوظائف التالية:

- الوعي البسيط: الإدراك الواعي لشيء ما. يمكن أن يكون أي بيانات أو خبرة حسية، سواء في الأنشطة اليومية العادية أو أثناء التأمل. تنطوي هذه الممارسات على الملاحظة غير المنضبطة، لأن الذهن ببساطة يدرك الشيء بشكل موضوعي. ويرتبط هذا الوعي بضبط النفس والحكم الجيد، وهي وظائف لن تكون ممكنة بدون الوعي البسيط.
 - الوعي الاستنتاجي: أثناء اتصاله بالبيانات الحسية الواردة، يمكن أن يكون لذهن الشخص وظيفة استنتاجية فيما يتعلق بها. تعمل هذه الوظيفة كعلاج عندما يفشل الوعي الاستنتاجي في العمل على تنشيط اليقظة لاكتشاف الموقف الخاطئ وإدراكه والقضاء عليه في الوقت المناسب. الإدراك الحسي. هذه الوظيفة ليست متزامنة مع الإدراك الحسي، بل تقوم على الذاكرة التكوينية والتخيل التكويني.
- يذكر البعض أن الوظائف الرئيسية للوعي هي تطوير الإدراك السليم، والتغلب على الأحكام المسبقة والتشوهات، ومنع العمل من الانحراف وتجنب الوقوع في نشر المفاهيم السلبية القائمة على الخبرة الذاتية الناشئة عن منظور خاطئ. يمكن للوعي الشمولي أن يحرر المشاعر والعمليات العقلية من الميول الكامنة مثل الجدل والعداء والجهل، حيث يتم حل التشوهات المعرفية والسيطرة على المشاعر بسهولة أكبر.

2.3.2 مفهوم الاستراتيجية

تعود الأصول التاريخية لمفهوم الاستراتيجية إلى اللغة الإغريقية، حيث اشتقت كلمة (استراتيجيوس) من كلمة (ستراتو) وتعني حقل السكر أو الجيش. وهي كلمة يونانية قديمة تعني إدارة وقيادة الحرب (الجنابي ، 2019)

يعرفها آخرون بأنها الاتجاه طويل الأجل للمنظمة، كما أن الاستراتيجية هي خطة عمل المنظمة لتحقيق رسالتها وهي تتعلق بالكيفية التي تتوقع المنظمة تحقيق مهامها وأهدافها.

يعرف (ناصر، 2019) الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء على المدى الطويل، ويشمل ذلك المسح البيئي، والمسح البيئي الداخلي، والمسح البيئي الخارجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، تركز الإدارة الاستراتيجية على رصد الفرص والتهديدات الخارجية وعرضها في ضوء نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وهي تولد التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة وتنفذها تتعلق الاستراتيجية بتمكين الشركة من الوصول إلى المكان الذي يجب أن تكون فيه في مرحلة زمنية معينة تحتاج إلى إدراك وفهم كيف تبدو الاستراتيجية الجيدة أنت بحاجة إلى إدراك وفهم كيف تبدو الاستراتيجية الجيدة من أجل بناء مستقبل فريقك ومؤسستك. (Hughes, 2018)

يتمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية في تحديد وتوضيح الاستراتيجيات التي يمكن للمدراء استخدامها لتحقيق التميز التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية. والعديد من هذه الاستراتيجيات هي استراتيجيات عامة يمكن تطبيقها من قبل جميع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمفهوم الاستراتيجية، يتضح أن الاستراتيجية تتعلق بمستقبل المنظمة. تتعلق الاستراتيجية بمستقبل المنظمة وأدائها في تحقيق أهدافها. وهي تتضمن المراقبة المستمرة لأداء المنظمة، وتحديد الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، وتحديد التغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، واغتنام الفرص والقضاء على التهديدات لتعزيز نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف.

3.3.2 عناصر الوعي الاستراتيجية

للعلي الاستراتيجية أربعة عناصر أساسية. والغرض من هذه العملية هو تحديد العوامل الاستراتيجية، وهي العناصر الداخلية والخارجية التي تساعد على تحليل القرارات الاستراتيجية للمنظمة تتمثل فيما يلي:

العملية المنطقية الأولى من عملية الإدارة الاستراتيجية، والتي تعتمد عليها باقي العملية، حيث تساهم في تكوين فهم واضح للمكونات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة (ناصر الدين 2019)

وينظر البعض إلى البيئة على أنها مجموعة من العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية التي تقع داخل وخارج حدود المنظمة، والتي تؤثر أو قد تؤثر على فعالية وكفاءة أداء المنظمة والتي قد تكون أو لا تكون معترف بها كفرص أو أفراد.

إن الغرض من تحليل البيئة الخارجية هو إنتاج قائمة محددة من الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها، ولا يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى إنتاج قائمة شاملة لجميع الخطوات التي يمكن أن تؤثر على أعمال المنظمة، ولكن لاستغلال الفرص الخارجية أو التهديدات المحتملة لاستراتيجيات لتحويل التأثيرات، فهو يهدف إلى تحديد المتغيرات الرئيسية التي توفر استجابات قاتلة للتنفيذ بحيث تكون المنظمة قادرة على الاستجابة الاستباقية أو الدفاعية لهذه المراحل، ويقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى عدة عوامل، وهي العوامل السياسية والاقتصادية.

كما أن هناك منهجيات تشير إلى وجود مستويين أساسيين:

- المستوى الأول: البيئة العامة، ويشار إليها أيضًا بالبيئة الكلية.
- المستوى الثاني: البيئة الخارجية الخاصة، والتي تُعرف أيضًا ببيئة المهام.

المناصرين الذين يؤثرون على عمليات المؤسسة ويتأثرون بها بشكل مباشر، وهم الموردين والعملاء والداعمين والمقرضين والمساهمين ومجموعات الضغط المباشر على المنظمة.

يشير تحليل البيئة الداخلية إلى عملية تحليل خصائص المنظمة، مثل مواردها وقدراتها ونقاط قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي، ويوفر هذا التحليل معلومات مهمة عن أصول المنظمة ومهاراتها وأنشطتها، ويحدد نقاط القوة والضعف في المنظمة، يعتقد كافي وآخرون (2017) أن تحليل البيئة الداخلية مهم لأنه يكشف عن الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة عن نقاط قوتها وضعفها. ونتيجة لذلك، يمكن تحديد موقع المنظمة في السوق بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، كما يساعد على تحديد طرق الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة.

4.3.2 تطوير الاستراتيجية

هي وضع مزيج طويل الأجل من الفرص والتهديدات البيئية لإدارة التوظيف مع نقاط القوة والضعف في المنظمة. وتتضمن تحديد رسالة المنظمة وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق (أبو ليلى، 2018).

تتطلب عملية صياغة الاستراتيجية تحديد القرارات الدقيقة التالية:

- **الخلية الأولى من بنية الإدارة الاستراتيجية:** مثل رسالة المنظمة والرؤى السبعة الشاملة للمنظمة يتطلب أن يكون للمنظمة فلسفة وخلايا فكرية تميزها عن غيرها من الافتراضات الأساسية للسوق.
- **الأهداف:** جميع المنظمات ذات الخصائص التنظيمية والإدارية المختلفة تحتاج إلى أهداف، ومن خلال منهجية معينة يتم تحديد اتجاه المنظمة لتحقيق أهداف محددة، وكذلك منع الانحرافات والتقاط الفرص وبالتالي تقليل الخسائر المالية.
- **الخطة الرئيسية الشاملة:** لتطوير الاستراتيجيات وتغيير الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، فهو يحدد كيفية تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها من خلال استغلال المزايا التنافسية والحد من الآثار والمخاطر الناشئة عن المنافسة، ويحقق مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الإجراءات أو القرارات التي تتخذها الإدارة.

5.3.2 تنفيذ الاستراتيجية

هي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات، والتي قد تشمل تغييرات في ثقافة المنظمة وهيكلها ونظمها الإدارية ، تتطلب عملية التنفيذ الناجحة للاستراتيجية:

- مواءمة الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي.
- ثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.
- سياسات جيدة تدعم الاستراتيجية.
- امتلاك المدراء للمهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- نظم الإدارة التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.

❖ البرنامج

هو مجموعة من الأنشطة والإجراءات المطلوبة لتنفيذ الخطة، والتي قد تشمل أيضًا إعادة الهيكلة التنظيمية والتغييرات في ثقافة الشركة.

❖ الميزانيات

تمثل برنامج الشركة من الناحية المالية وتستخدم للتخطيط والرقابة. تتطلب العديد من المؤسسات عائدًا معينًا على الاستثمار قبل الموافقة على البرامج الجديدة.

❖ الإجراءات

الذي يُشار إليه أحيانًا باسم إجراء التشغيل القياسي (SOP) ، هو نظام من الخطوات المتسلسلة التي توضح بالتفصيل كيفية تنفيذ مهمة أو وظيفة معينة، يصف الأنشطة المختلفة التي يجب تنفيذها لإكمال برنامج المؤسسة

❖ التقييم والإدارة

التقييم هو عملية رصد أنشطة المنظمة ونتائج أدائها، حيث تتم مقارنة الأداء والأداء المطلوب، يستخدم المدراء على جميع المستويات المعلومات لاتخاذ إجراءات تصحيحية ومعالجة المشكلات في هذه المرحلة، يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة في مرحلة صياغة الاستراتيجية والتأكد من عدم انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له.

خلط الاستراتيجية أن عملية تنفيذ الاستراتيجية أصبحت مدعومة بشكل متزايد بمرور الوقت لعدد من الأسباب هذا لأنه كان أكثر استقراراً في الماضي، كانت الاقتصادات المحلية والعالمية أكثر استقراراً وكان للمنتجات دورات حياة أطول، كما كانت وتيرة التقدم التكنولوجي أسرع وكان هناك عدد أقل من المنافسين.

❖ الوعي الاستراتيجي

يُعرف الوعي الاستراتيجي بأنه فهم مديري المؤسسة للاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة ومنافسها، وكيف يمكن تحسين فعالية هذه الاستراتيجيات، والحاجة إلى الفرص المتاحة ومدى ملاءمتها للتغيير. (Tirad, & Guillen, 2019)

ويرى ناصر (2019) أن الوعي الاستراتيجي يقاس بمدى امتلاك المفكرين الاستراتيجيين للمتغيرات المحيطة وإدراك درجة خطورتها سواء كانت عوامل سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، ولذلك يرى أنه بناء على موقف واضح ورؤية سليمة وعلى أساس فهمه وتفسيره لتلك المتغيرات، فإنه يستطيع المرور بسرعة فائقة بين المتغيرات الزمانية والمكانية في الفكر والممارسة الوعي الاستراتيجي هو عملية عالية ومستمرة في تقديم المراحل التنظيمية والمعرفة والتحسين في طريقة دفعها وتعريفها والتأثير فيها وتصديرها، وبالتالي في النقابات العمالية.

❖ التصورات الاستراتيجية

التصورات الاستراتيجية للأشخاص تحرير أداء نموذج أعمال المنظمة من خلال التقليل من عدم اليقين. هناك علاقة بين الوعي الاستراتيجي للمدراء وتأسيس نظام الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة؛ فالبيئة المحيطة بالمدير والمنظمة أمر بالغ الأهمية (Du& Chen, 2018).

ووفقاً (للحنابي، 2019)، فإن الوعي الاستراتيجي يعني امتلاك القدرة على فهم وإدراك التفاعل بين المنظمة وداخلها، ويعني امتلاك القدرة على فهم وإدراك أوجه القصور في المنظمة بشكل يمكن من صياغة وتنفيذ استراتيجيات مفهومة من قبل العاملين في المنظمة وتتماشى مع التعبير البيئي لها.

❖ شروط الوعي الاستراتيجي

يذكر (العبادي، 2017) أن هناك ثلاثة شروط رئيسية لظهور الوعي الاستراتيجي في المنظمة، وتمثل هذه المنظمات فيما يلي:

❖ القصد الاستراتيجي

وهو عبارة عن هدف أو رؤية لتحقيق أهداف المنظمة، مثل زيادة الربحية أو تحسين مركزها. فالنظرة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي هما أساس التنمية المفتوحة من خلال القدرة على تعليق الأحكام، والانفتاح على الظواهر الداخلية والأحداث الخارجية على حد سواء، والدراسة والعمل. وهو يستلزم موقف التقبل والود حيث يتمكن الأفراد الذين يتمتعون بتفكير إيجابي ونظرة استراتيجية متبناة من تحسين سلوكهم والامتناع عن السعي العشوائي وراء رغباتهم الشخصية.

❖ التوازن والاعتدال

وهو وعي تحليلي وعملي يتيح إصدار أحكام دقيقة حول الظواهر الداخلية والخارجية. يسعى القادة ذوو النوايا الاستراتيجية الحقيقية إلى خدمة جميع أصحاب المصلحة، لذلك فإن المديرين في

المؤسسات الذين يسعون إلى تعزيز قيمة مجموعة فرعية فقط من أصحاب المصلحة هم خدم لهؤلاء أصحاب المصلحة وليسوا قادة حقيقيين.

6.3.2 أبعاد الوعي الاستراتيجي

يقدم Bhaduri, R. (2019) نموذجًا يتضمن أبعاد الوعي الاستراتيجي ، والذي يتضمن الأبعاد

التالية:

- الوعي الاستراتيجي الداخلي

ويتعلق بمعرفة وامتلاك الموارد والخبرات الداخلية والقدرات الهزيلة المناسبة لترجمة ذلك إلى مزايا على مركزها الخاص.

- الوعي الاستراتيجي الخارجي

ويشمل معرفة التناقضات والخصائص الاجتماعية. الخصائص السياسية والاقتصادية التي تنعكس على العمل الاستراتيجي للمؤسسة.

- الوعي الاستراتيجي الحالي

يشير الوعي الاستراتيجي الحالي إلى القدرة على فهم أين يوجد رائد الأعمال الآن والمكانة التي تحتلها المنظمة حالياً في السوق.

- الوعي الاستراتيجي المستقبلي

يشير الوعي الاستراتيجي المستقبلي إلى المكان الذي يريد رائد الأعمال أن يتجه إليه، والمسارات الاستراتيجية التي يجب أن يتحد فيها وكيفية الوصول إليها في المستقبل، مع مراعاة القيود البيئية والموارد الداخلية مع زيادة المعرفة بالمتغيرات داخل المنظمة وخارجها، يميل الوعي الاستراتيجي الحالي والمستقبلي إلى

الزيادة. وبالإضافة إلى ذلك، وبفضل القراءة الديناميكية والزمنية للمتغيرات الاستراتيجية، يتوفر فهم أفضل للسياق التنظيمي والبيئي، لا يكون لدى المدراء وعي استراتيجي إذا لا يكون المديرون على وعي استراتيجي إذا لم يدركوا الإمكانيات الفريدة لأعمال المنظمة من حيث الميزة التنافسية، في ضوء عوامل النجاح الحاسمة للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة وخصائص منافسيها والخصائص التنافسية، فإنه يفتقر إلى الوعي الاستراتيجي إذا لم يتعرف على الإمكانيات الفريدة لأعمال المنظمة من حيث الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

تمهيد

يتناول الباحث في هذا الفصل من الدراسة وصفًا للمنهجية التي تم اتباعها، حيث يستعرض هذا الفصل نوع الدراسة، وطبيعتها، والاستراتيجيات المتبعة، والطرق والإجراءات المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويتضمن كذلك وصفًا لمجتمع الدراسة وطريقة تحديد العينة التي تم اختيارها، ووحدة التحليل، وأدوات التحليل المستخدمة، وطرق جمع البيانات المستخدمة للحصول على البيانات الأولية والثانوية للدراسة، والكشف عن مراحل اعداد وتطوير أداة الدراسة، والتحقق من ثباتها وصدقها، وكذلك توضيح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

1.3 نوع الدراسة وطبيعتها

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة من أجل التوصل إلى حقائق تتعلق بمشكلة الدراسة، حيث تعد هذه الدراسة من حيث طبيعتها دراسة تطبيقية (Applied)، ومن ناحية غرضها فإنها تعد دراسة إيضاحية (Explanatory Study)، لاعتمادها على العلاقة السببية بين المتغيرات: البراعة المنظمة (المتغير المستقل)، وإدارة الأزمات (المتغير التابع)، بوجود الوعي الاستراتيجي (المتغير الوسيط)؛ حيث تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو، كما تعد هذه الدراسة دراسة استنتاجية لاعتمادها على الدراسات السابقة والنظريات الإدارية.

كما تعد هذه الدراسة من حيث التخطيط دراسة غير مخططة (Non Contrived research)، كونه تم إجراءها في البيئة الطبيعية لشركة أرامكو، كما أنها تعتبر دراسة مقطعية (Cross – sectional) من حيث الأفق الزمني لأجرائها لمرة واحدة وتستهدف عينة في وقت واحد.

2.3 الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية استراتيجية المعاينة؛ والتي تستخدم لمعرفة المتغيرات التي تتسبب بوجود الظاهرة للتوصل إلى الأثر والنتيجة، إضافة إلى استخدامها في دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية من المدراء في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة أرامكو، واعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية متناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة الممثل للمجتمع ($n = 191$) مديراً بحسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (Sekaran & Bougie, 263, 2016) وحسب المعادلة التالية:

عدد المدراء في الشركة ÷ عدد مدراء مجتمع الدراسة x حجم العينة = حجم العينة من كل طبقة.

ومن أجل زيادة دقة النتائج ولضمان أن العينة تمثل المجتمع وتحسباً لنسبة الاسترداد قام الباحث بتوزيع (200) استبانة على عينة الدراسة استرجع منها (181) استبانة منها (178) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (90%) من عينة الدراسة

4.3 وحدة التحليل

تكونت وحدة المعاينة والتحليل من مديري الإدارات العليا والوسطى في أرامكو

5.3 طرق جمع البيانات

وفقًا لطبيعة هذه الدراسة ومتغيراتها، اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من المصادر تم استخدامها لجمع البيانات وهما:

❖ أولاً: المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات الثانوية المتعلقة بمتغيراتها عبر الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية، المتمثلة بالمراجع العربية والأجنبية وأطاريح الدكتوراه ذات العلاقة، والمقالات والدوريات العلمية المحكمة، والبحث والمطالعة في المواقع الالكترونية المختلفة وقواعد البيانات المختلفة. وقد تم توثيق البيانات والمراجع استنادًا إلى طريقة توثيق جمعية علماء النفس الأمريكية (APA, 2010).

❖ ثانيًا: المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تطويرها لتحقيق غرض الدراسة بعد الاطلاع والمراجعة للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة (البراعة المنظمية، إدارة الأزمات، الوعي الاستراتيجي)، ولتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة (أداة الدراسة).

6.3 أداة الدراسة

تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عبر استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء على البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين من عينة الدراسة والتي تتضمن (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العلمية).

الجزء الثاني: ويحتوي هذا الجزء على المتغيرات والأبعاد الرئيسة للدراسة، حيث قسمت إلى ثلاث

محاو:

- المحور الأول: المتغير المستقل والمتمثل بالبراءة المنظمية، ويضم الأبعاد الآتية: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص)، حيث تم الاستعانة بمجموعة من المراجع لإعداد الأسئلة المتعلقة بالبراءة المنظمية كما هو مبين في الجدول (1)
- المحور الثاني: المتغير التابع والمتمثل بإدارة الأزمات والذي يضم الأبعاد التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم)، وتم الاستعانة بعدد من المراجع كما هو مبين في الجدول (1)
- المحور الثالث: المتغير الوسيط والمتمثل بالوعي الاستراتيجي، وتمت الاستعانة بعدد من المراجع وتكونت الاستبانة من (62) فقرة، والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة:

الجدول (1) توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمحاو

المتغير	الأبعاد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
البراءة المنظمية	استكشاف الفرص	9 – 1	9
	استغلال الفرص	18 – 10	9
عدد فقرات محور البراءة المنظمية			18
إدارة الأزمات	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	24 – 19	6
	الاستعداد والوقاية	30 – 25	6
	احتواء الاضرار	36 – 31	6
	استعادة النشاط	42 – 37	6
	التعلم	48 – 43	6
	عدد فقرات محور إدارة الأزمات		30

13	62 – 49	الوعي الاستراتيجي
62	العدد الكلي لفقرات الدراسة	

المصدر: من اعداد الباحث

وتم قياس متغيرات الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات كما

هو مبين في الجدول رقم (3)

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق تمامًا	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

7.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

يشير معامل الثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى ثباتها في قياس الأبعاد المصممة

لقياسها، حيث تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة وإجابات الأفراد المبحوثين بما يتعلق

بمتغيرات الدراسة المتمثلة بالبراعة المنظمية وإدارة الأزمات والوعي الاستراتيجي من خلال احتساب قيمة

كرونباخ الفا (Chronbach Alpha Coefficient).

جدول رقم (3) قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة الفا
1	استكشاف الفرص	.850
2	استغلال الفرص	.870
	البراعة المنظمية	.922
3	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	.789

4	الاستعداد والوقاية	.831
5	احتواء الاضرار	.817
6	استعادة النشاط	.809
7	التعلم	.825
	إدارة الازمات	.946
8	الوعي الاستراتيجي	.866

وكما هو مبين في جدول (3) فإن قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة قد تراوحت ما بين (.866). كأدنى قيمة لبعدها (الوعي الاستراتيجي)، و(.946). كأعلى قيمة لبعدها (إدارة الازمات) ويلاحظ أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا المقبولة لأغراض التحليل الاحصائي وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.70) وهذا يعد مؤشراً على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة حيث يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الاحصائي.

حيث يعتبر قيمة معامل الثبات التي تكون أقل من (0.60) نسبة ضعيفة في حين إذا كانت القيمة في حدود (0.70) نسبة مقبولة، أما إذا تجاوزت النسبة (0.80) فتعتبر قيمة جيدة (Sekaran & Bougie, 2010, 184) وبناءً على ذلك فإن معاملات الاتساق الخاصة بأداة الدراسة تعتبر مؤشرات مقبولة وصالحة لأغراض التحليل الاحصائي

8.3 اختبار ملاءمة أنموذج الدراسة:

لاختبار مدى ملاءمة أنموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعملية، فقد تم اختبار التوزيع الطبيعي، والاختبار الخطي المتعدد، والارتباط الذاتي وذلك كما يلي:

1.8.3 اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغروف سيمنروف):

الجدول (4) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

N	البراعة المنظمية	إدارة الالتزامات	الوعي الاستراتيجي
Normal Mean	3.9076	3.8764	4.0863
Parameters Std. Deviation	.57508	.50609	.27383
Most Extreme Absolute	.111	.123	.124
Differences	.054	.096	.092
Positive / Negative	-.111	-.123	-.124
Kolmogorov – Simirnov Z	4.722	4.509	3.277
Asymp, Sig. (2tailed)	.072	.063	.059

- Test Distribution is Normal
- Calculated from Data

يظهر الجدول (5) قيمة Z كالموجروف حيث بلغت للمتغير المستقل (البراعة المنظمية) (4.722) وعند مستوى دلالة (0.072)، وللمتغير التابع (إدارة الالتزامات) (4.509) عند مستوى دلالة (0.063)، وللمتغير الوسيط (الوعي الاستراتيجي) (3.277) عند مستوى دلالة (0.059)، وجميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010, 263).

2.8.3 اختبار الارتباط الخطي

تشير ظاهرة الارتباط الخطي إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، مما يعمل على تضخيم قيمة R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي تم اختبارها، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول (5) نتائج اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
استكشاف الفرص	3.155	.317
استغلال الفرص	3.155	.317

يتبين من نتائج الجدول رقم (5) أن قيم معامل تضخم التباين جميعها كانت أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (10)، كما يتبين من الجدول أن قيم التباين المسموح به جميعها أكبر من (0.10) مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016, 316).

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات الفرعية في المتغير المستقل.

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون) للمتغيرات المستقلة (الفرعية)

المتغير	استكشاف الفرص	استغلال الفرص
استكشاف الفرص	1.000	
استغلال الفرص	**0.626	

(**) عند مستوى دلالة 0.01

وبين الجدول (6) أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية هو (0.626) بين المتغيرين (استكشاف الفرص) و(استغلال الفرص)، والذي يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث ان قيمة معامل الارتباط جميعها اقل من (0.80) والذي يعتبر مؤشراً على أن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد للمتغيرات المستقلة (Gujarati, 2004, 359)، (Montgomery, Peck & vining, 2001, 118).

جدول رقم (7) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (الفرعية) مع المتغير الأصلي
(البراعة المنظمية)

البراعة المنظمية	المتغير
.954	استكشاف الفرص
.957	استغلال الفرص

يتبين من نتائج جدول (7) أن قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير الأصلي (البراعة المنظمية) جميعها أعلى من (0.80)، حيث تعتبر قيم معامل الارتباط بين (0.60 – 0.79) عالية وإذا كانت القيم بين (0.80 – 0.99) عالية جداً (الجاردي، 2003). وهذا يدل على وجود ارتباط عال جداً بين المتغيرات المستقلة والمتغير الأصلي (البراعة المنظمية)

3.8.3 اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation)

يستخدم هذا الاختبار للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار والتي تضعف من قدرة النموذج على التنبؤ نتيجة التحيز في قيمة المعلومات المقدرة لوجود ارتباط بين حدود الخطأ العشوائي في نموذج الانحدار، وللتأكد من ذلك فإنه يتم إجراء اختبار (Durbin – Watson Test).

حيث يعتمد هذا الاختبار على مقارنة D-W الجدولية لعينة حجمها n وعدد متغيراتها K مع نتيجة D-W المحسوبة، حيث أنه يوجد قيمتان جدوليتان لإحصاء D-W وهما القيمة الصغرى dl والقيمة العظمى du، حيث يتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (DW) المحسوبة خارج حدود القيم الصغرى والعظمى (Montgomery, Peck & Vining, 2001, 477 – 478) ويبين جدول رقم (9) نتائج اختبار (Durbin – Watson Test) لفرضيات الدراسة:

جدول (8): اختبار ديرين – واتسون (مشكلة الارتباط الذاتي)

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	DL	Du	النتيجة
Ho1	1.504	1.653	1.693	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1 – 1	1.502	1.664	1.684	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho1 – 2	1.583	1.664	1.684	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho2	1.551	1.653	1.693	لا يوجد ارتباط ذاتي
Ho3	1.653	1.664	1.684	لا يوجد ارتباط ذاتي

يلاحظ من جدول (8) ان قيم D-W المحسوبة جميعها تقع خارج القيم الدنيا والعليا مما يشير إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيتها لنموذج الانحدار.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science – SPSS) لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام الأساليب التالية:

أولاً الإحصاء الوصفي: حيث يستخدم هذا الأسلوب في وصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية وتقديم وصف شامل لدرجة الموافقة على الفقرات المختلفة، حيث تم استخدام ما يلي:

– النسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم لفقرات الاستبانة.

– الوسط الحسابي: تم استخدامه كأحد أبرز مقاييس النزعة المركزية لتحديد متوسط إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

– الانحراف المعياري: وتم استخدامه لقياس الانحرافات في إجابات عينة الدراسة ومدى تشتتها عن الوسط الحسابي.

ثانيًا الإحصاء التحليلي: والذي تم استخدامه من أجل تحليل البيانات وتفسيرها للتوصل إلى النتائج والاستنتاجات حيث تم استخدام ما يلي:

– اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Liner Regression Analysis): لبيان الأثر بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع والذي تم استخدامه في هذه الدراسة من أجل التحقق من أثر المتغير المستقل في المتغير الوسيط وأثر المتغير الوسيط في المتغير التابع..

– تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression): والذي يتم استخدامه للوصول إلى أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة تدريجيًا في متغير تابع والوصول لمعرفة الأقوى تدريجيًا.

– معامل ارتباط بيرسون: والذي تم استخدامه لإيجاد مدى الارتباط الذاتي بين المتغيرات الفرعية للمتغير الأساسي.

– اختبار التوزيع الطبيعي (كولمغروف سيمنروف): للتأكد من التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة.

– اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation): حيث تم استخدام هذا الاختبار للتحقق من مدى ملائمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعملية وخلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي، وقدرة النموذج على التنبؤ.

– اختبار تحليل المسار (Path Analysis – Amos): والذي تم استخدامه للتعرف على الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط في تفسير أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، واختبار تحليل المسار.

– الأهمية النسبية: وتم تحديدها وفق المعادلة التالية واستنادًا على مقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابات لكل فقرة:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

حيث يكون المستوى الأهمية النسبية

- منخفضاً إذا تراوح الوسط الحسابي بين 1.00 – إلى أقل من 2.34
- متوسطاً إذا تراوح الوسط الحسابي من 2.34 – إلى أقل من 3.67.
- مرتفعاً إذا تراوح الوسط الحسابي من 3.67 – إلى 5.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

يستعرض هذا الفصل وصفًا للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث يعرض وصفًا لخصائص عينة الدراسة، ووصف متغيراتها والأهمية النسبية لفقراتها، وكذلك الإجابة على التساؤلات التي طرحها الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات والتعليق عليها ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة من الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تمثلت بـ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ولتوضيح الحقائق المتعلقة بها حيث تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

أولاً: العمر

الجدول (9) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "الجنس"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	99	55.6%
	انثى	79	44.4%
	المجموع	178	100%

يتبين من جدول (9) أن الذكور يشكلون ما نسبته (55.6%) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث (44.4%) ويتوافق ذلك مع التقرير الصادر من قبل الاتحاد السعودي لمنتجي الأدوية الذي يشير

ارتفاع نسبة الذكور العاملين في شركة أرامكو ، ورغم ذلك فإن الفارق بين الذكور والإناث والبالغ (11.2%) يشير إلى ارتفاع نسبة العاملات في شركة أرامكو في السعودية بشكل عام.

ثانيًا: العمر

الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "العمر"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	57	32%
	30 – أقل من 40 سنة	58	32.6%
	40 – أقل من 50 سنة	53	29.8%
	50 سنة فأكثر	10	5.6%
	المجموع	178	100%

يتبين من الجدول (10) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ضمن الفئة العمرية (30 سنة – أقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (32.6%) وأن ما نسبته (32%) من أفراد عينة الدراسة كانت ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، كما شكلت الفئة العمرية (40 – أقل من 50 سنة) ما نسبته (29.8%) في حين بلغت ما نسبته (5.6%) من أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، وتعتبر هذه النتائج مؤشرًا على أن أغلبية عينة الدراسة هم من ضمن الفئات العمرية المتوسطة ويتوافق ذلك مع الفئة العمرية التي تلزم للتدرج في المناصب الإدارية الوسطى والعليا كونها تتطلب فترات زمنية كافية تكسب صاحبها المعرفة مما يمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة.

ثالثًا: المؤهل العلمي

الجدول (11) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "المؤهل العلمي"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	دبلوم كلية فما دون	9	5.1%
	بكالوريوس	128	71.9%
	ماجستير	37	20.8%
	دكتوراه	4	2.2%
	المجموع	178	100%

يلاحظ من الجدول (11) أن حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (71.9%) وهي النسبة الكبرى، وشكل حملة درجة الماجستير ما نسبته (20.8%) كما شكل حملة درجة دبلوم كلية فما دون ما نسبته (5.1%) في حين شكل ما نسبته (2.2%) من حملة درجة الدكتوراه من أفراد عينة الدراسة، وهذه النسب من المؤهلات العلمية تتوافق مع متطلبات العمل ضمن المستويات الإدارية الوسطى والعليا كما تشير هذه النتائج إلى امتلاك شركة أرامكو بنية متينة وقوية من الموارد البشرية المؤهلة.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة العملية

الجدول (12) التكرارات والنسب المئوية لمتغير "عدد سنوات الخبرة العملية"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 5 سنوات	30	16.9%
	5 – أقل 10 سنوات	52	29.2%
	10 – أقل من 15 سنة	39	21.9%
	15 سنة فأكثر	57	32%
	المجموع	178	100%

يتبين من الجدول (12) أن الغالبية الكبرى من أفراد عينة الدراسة هم من تتراوح سنوات خبرتهم ضمن فئة 15 سنة فأكثر حيث شكلت ما نسبته (32%) وشكل ما نسبته (29.2%) ضمن فئة 5 – أقل من 10 سنوات في حين شكلت فئة 10 – أقل من 15 سنة ما نسبته (21.9%) وجاءت فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (16.9%) وهذا يعزي إلى التناسب مع المستويات الإدارية، كما يدل على حرص شركة أرامكو على امتلاك الكوادر الإدارية التي تمتلك الخبرات الطويلة التي تتمتع بالكفاءة غالبًا والقدرة على تقييم البدائل وإيجاد الحلول للمشكلات الحالية والمستقبلية.

يتضح من خلال النتائج السابقة من خصائص أفراد عينة الدراسة إن أغلب فئات عينة الدراسة هم من الذكور من ذوي الفئات العمرية المتوسطة وممن يمتلكون الخبرة العملية الطويلة مما يعطي مؤشراً على قدرتهم في الإجابة على أسئلة أداة الدراسة (الاستبانة)

كما يستعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) التي وجهت للمديرين العاملين في شركة أرامكو ضمن المستويات الإدارية الوسطى والعليا، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى (5) فئات، حيث تم ادخال هذه الاستجابات على الحاسوب حسب ما هو مبين في الجدول رقم (5).

جدول (13) درجة الاستجابة ورمزها

الرمز	درجة الاستجابة
5	موافق تمامًا
4	موافق
3	موافق لحد ما
2	غير موافق
1	غير موافق إطلاقاً

2.4 تحليل إجابات أسئلة الدراسة

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الوصف لمتغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة للتعرف على اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات نموذج الدراسة. حيث أن قيم الوسط التي وصلت لها الدراسة تم التعامل معها من أجل تفسير البيانات كما يلي:

- المستوى منخفض: إذا بلغ الوسط الحسابي من (1) إلى أقل من (2.34).
- المستوى متوسط: إذا بلغ الوسط الحسابي من (2.34) إلى أقل من (3.67).
- المستوى مرتفع: إذا بلغ الوسط الحسابي من (3.67) إلى (5).

1.2.4 أبعاد المتغير المستقل:

البراعة المنظمة بأبعاده المختلفة: استكشاف الفرص، واستغلال الفرص

أولاً: استكشاف الفرص

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الأول "استكشاف الفرص"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تركز الشركة على ابتكار أنشطة ومنتجات جديدة في مجالات مستحدثة تمامًا	3.882	.845	7	مرتفعة

مرتفعة	1	.760	4.146	تستكشف الشركة الفرص الجديدة في أسواقها	2
مرتفعة	8	.783	3.822	تسعى الشركة إلى البحث والتنقيب عن العملاء الجدد في الأسواق الجديدة	3
مرتفعة	4	.854	3.924	يتم استخدام قنوات توزيع جديدة للتكيف مع التغيرات البيئية المستقبلية	4
متوسطة	9	1.195	3.292	تقبل الشركة الطلبات التي تتجاوز المنتجات الحالية	5
مرتفعة	2	.720	4.135	تمتلك الشركة تجربة مع المنتجات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تمامًا	6
مرتفعة	3	.813	4.078	تسعى الشركة للبحث عن شراكات تتيح لها إمكانية الدخول في أسواق جديدة	7
مرتفعة	6	.830	3.890	تسعى الشركة من خلال مواردها وقدراتها للبحث عن طرق مميزة لتلبية متطلبات ورغبات العملاء	8
مرتفعة	5	.809	3.915	تقوم الشركة بتحليل ودراسة التغذية الراجعة لمنتجاتها وباستمرار	9
مرتفعة			3.898	الوسط العام	

يوضح الجدول (14) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات استكشاف الفرص جاءت

مرتفعة، وبوسط حسابي مقداره (3.898) وحلت الفقرة رقم (2) "تستكشف الشركة الفرص الجديدة في

أسواقها" بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (4.146) وانحراف معياري (0.760). وهذا يشير إلى حرص شركة أرامكو واهتمامها في البحث المستمر على الفرص في البيئة التي تعمل بها، في حين حلت الفقرة رقم (5) "تقبل الشركة الطلبات التي تتجاوز المنتجات الحالية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.292) وانحراف معياري (1.195) وأهمية نسبية متوسطة وهذا يدل على أن شركة أرامكو تهتم في تلبية المتطلبات الجديدة للعملاء ولكن يجب عليها إعطاء هذا المجال اهتمام أكبر.

بصورة عامة فإن المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير قد بلغت (3.898) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لاستكشاف الفرص جاءت مرتفعة، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.720) – (1.195)، مما يعكس وجود تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير استكشاف الفرص ويرى الباحث أن ارتفاع الأهمية النسبية لاستكشاف الفرص يشير إلى اهتمام وحرص شركة أرامكو بمتابعة أنشطة البحث والتطوير مما يمكنها من التعرف على الفرص الجديدة والأسواق الجديدة وكذلك تقديم منتجات جديدة، خاصة أن شركة أرامكو يتطلب العديد من الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير.

ثانيا: استغلال الفرص

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الثاني "استغلال الفرص"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تطور الشركة منتجاتها وبشكل منظم	3.893	.840	7	مرتفعة
2	تقوم الشركة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم ضمن الأسواق الحالية	4.028	.847	1	مرتفعة

3	تقوم الشركة في توسيع المنتجات التي تقدمها للعملاء الحاليين	3.775	.918	9	مرتفعة
4	تقوم الشركة بخفض تكاليف العمليات الداخلية كأحد الأهداف الهامة للشركة	3.820	.921	8	مرتفعة
5	تمتلك الشركة معرفة كافية عن منتجات المنافسين لاستغلالها في تطوير منتجات جديدة	3.921	.911	5	مرتفعة
6	تلتزم الشركة بتحسين جودة المنتجات التي تقدمها	3.977	.895	2	مرتفعة
7	تقوم الشركة بتوفير منتجاتها الحالية بشكل متميز عن المنافسين	3.910	.922	6	مرتفعة
8	تمتلك الشركة القدرة على تحسين أنشطتها لخلق قيمة مستدامة	3.955	.808	4	مرتفعة
9	تستفيد الشركة من مواردها المتاحة في تحقيق المواءمة مع بيئة العمل الحالية	3.971	.755	3	مرتفعة
	الوسط العام	3.916			مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية للوسط العام لفقرات استغلال الفرص جاءت مرتفعة، وبوسط حسابي مقداره (3.916)، وجاءت الفقرة رقم (2) "تقوم الشركة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم ضمن الأسواق الحالية" بالمرتبة الأولى وبأهمية نسبية مرتفعة وبوسط حسابي (4.028) وانحراف معياري بلغ (0.847). وهذا يدل على اهتمام شركة أرامكو في اقتصاديات الحجم التي تشير إلى منحى التعلم والخبرة المتوفرة لدى الشركات المبحوثة، في حين حلت الفقرة رقم (3) "تقوم الشركة في توسيع

المنتجات التي تقدمها للعملاء الحاليين "بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.775) وانحراف معياري (0.718). وأهمية نسبية مرتفعة، والتي قد يكون مبررها أن المنتجات البترولية تكون محكومة بقوانين الملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

ولمقارنة أبعاد البراعة المنظمية تم اعداد الجدول الآتي:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد البراعة

المنظمية "المتغير المستقل"

رقم الفقرة	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	استكشاف الفرص	3.898	.845	2	مرتفعة
2	استغلال الفرص	3.916	.868	1	مرتفعة
	البراعة التنظيمية	3.907			مرتفعة

نلاحظ من الجدول (16) أن المتوسط العام للبراعة المنظمية من حيث الأهمية النسبية مرتفع حيث بلغ المتوسط العام (3.907) وقد حل بعد استغلال الفرص في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.916) وانحراف معياري (.868). وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد استكشاف الفرص بالمرتبة الثانية بمتوسط (3.898) وانحراف معياري (.845). وبأهمية نسبية مرتفعة.

ويرى الباحث أن ارتفاع الأهمية النسبية للبراعة المنظمية يدل على اهتمام شركة أرامكو وحرصها على تحقيق التوازن ما بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية لاسيما أن قطاع إنتاج البترول يشهد تطورات مستمرة، وهذا بدوره يتطلب من شركة أرامكو القدرات اللازمة لمتابعة هذه التطورات، سواء في تقديم منتجات جديدة والتي تتطلب معرفة جديدة أو إدخال التعديلات والتحسينات على المنتجات الحالية من خلال استخدام المعرفة الحالية.

2.2.4 أبعاد المتغير التابع:

إدارة الالتزام بأبعاده المختلفة: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء

الاضرار، واستعادة النشاط، والتعلم:

أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الأول "اكتشاف إشارات الإنذار المبكر"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتبنى الشركة منهجية التخطيط المسبق لإدارة الالتزام في حال حدوثها من خلال استراتيجية واضحة معدة لذلك	3.842	.787	4	مرتفعة
2	ترصد الشركة أي تغير في البيئة الخارجية معتبرة إياه إنذار لخلل معين	4.039	.791	1	مرتفعة
3	تقوم الشركة بتحليل للأحداث التي قد تؤدي لوقوع الالتزام	4.00	.795	2	مرتفعة
4	تمتلك الشركة القدرة على تصنيف مؤشرات الالتزام	3.887	.882	3	مرتفعة
5	تمتلك الشركة القدرة على استشعار الإشارات التي تنذر مبكرًا بحدوث الأزمة	3.831	.860	5	مرتفعة

6	تمتلك الشركة فريقًا قادرًا على تحليل مؤشرات حدوث الازمة	3.612	.909	6	متوسطة
الوسط العام		3.868			مرتفعة

يتبين من الجدول (17) أن الأوساط الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير اكتشاف إشارات الإنذار المبكر قد تراوحت بين (3.612 – 4.039) وجاءت الفقرة رقم (2) "ترصد الشركة أي تغير في البيئة الخارجية معتبرة إياه انذار لخلل معين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.039) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على حرص شركة أرامكو واهتمامها بعمليات مسح البيئة لاستشعار الأزمات المتوقعة في ضل بيئة ديناميكية متغيرة ومضطربة، في حين حلت الفقرة رقم (6) "تمتلك الشركة فريقًا قادرًا على تحليل مؤشرات حدوث الازمة" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.612) وبأهمية نسبية متوسطة، مما يشير ضرورة قيام شركة أرامكو في الاهتمام بإنشاء فريق مختص من ذوي المؤهلات والاختصاصات المختلفة القادرين على تفسير المؤشرات المختلفة للأزمات المتوقعة.

بصورة عامة فإن المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير بلغت (3.868) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لمتغير اكتشاف إشارات الإنذار المبكر جاءت بدرجة مرتفعة كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (.787 – .909) التي تشير إلى وجود تجانس بإجابات افراد العينة على فقرات الدراسة.

ويرى الباحث أن الأهمية النسبية المرتفعة لبعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تدل على اهتمام شركة أرامكو في رصد وتحليل الأحداث والاشارات التي قد تعرضها لأزمة محتملة، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات المناسبة وبالسرعة المطلوبة للاستجابة لتلك المؤشرات وجمع المعلومات الضرورية عنها.

ثانيًا: الاستعداد للوقاية

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الثاني "الاستعداد والوقاية"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تعمل الشركة على وضع خطة شاملة لمواجهة الازمات المحتملة	3.640	.917	6	متوسطة
2	تتابع الشركة اجراء سيناريوهات تدريبية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الاستعدادات لمواجهة الازمات	3.691	.850	5	مرتفعة
3	تقوم الشركة بمراجعة الخطط المتعلقة بإدارة الازمات باستمرار	3.971	.826	2	مرتفعة
4	تعتمد الشركة عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الازمات	3.707	.897	4	مرتفعة
5	تشكل الشركة فرق عمل ذات اختصاصات تتناسب مع طبيعة الازمات المحتملة	3.972	.747	1	مرتفعة
6	تجري الشركة تمارين وهمية (تدريبية) تنسجم مع طبيعة المهام الموكلة لفرق التعامل مع الازمات المحتملة	3.970	.692	3	مرتفعة
	الوسط العام	3.825			مرتفعة

يتبين من الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير

الاستعداد والوقاية قد تراوحت بين (3.640 – 3.972) وجاءت الفقرة رقم (5) "تشكل الشركة فرق عمل

ذات اختصاصات تتناسب مع طبيعة الازمات المحتملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.972) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام شركة أرامكو في اعداد الفرق المختصة في مقابلة الازمات المحتملة، في حين حلت الفقرة رقم (1) "تعمل الشركة على وضع خطة شاملة لمواجهة الازمات المحتملة" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.640) وبأهمية نسبية متوسطة مما يشير إلى حاجة شركة أرامكو إلى زيادة الاهتمام بموضوع الخطط المعدة لمقابلة الازمات المحتملة.

بصورة عامة فإن المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير بلغت (3.825) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لمتغير الاستعداد والوقاية جاءت مرتفعة كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (692. - 917). والتي تشير إلى وجود تجانس بإجابات افراد العينة على فقرات الدراسة.

ويرى الباحث بأن الأهمية النسبية المرتفعة لبعد الاستعداد والوقاية تدل على اهتمام شركة أرامكو بتوفير المتطلبات والاحتياجات اللازمة والمتمثلة بإعداد الخطط وتشكيل الفرق المتخصصة والمدرّبة لمقابلة الأزمة والتعامل معها واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

ثالثاً: احتواء الاضرار

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الثالث "احتواء الاضرار"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	توفر الشركة المخصصات المالية اللازمة لمواجهة الازمات	3.932	.702	4	مرتفعة
2	تمتلك الشركة قدرة عالية على توفير الاحتياجات المختلفة لاحتواء اثار الازمات	3.949	.666	3	مرتفعة

مرتفعة	2	.791	3.960	3	تحرص الشركة على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية للعاملين ليتمكنوا من مواجهة الازمات
مرتفعة	6	.997	3.741	4	تمتلك الشركة القدرة على تشخيص الازمات واضرارها حال وقوعها
مرتفعة	5	.856	3.842	5	تستعين الشركة بخبراء متخصصين من خارج الشركة عند العمل على احتواء الازمات
مرتفعة	1	.736	4.033	6	تمتلك الشركة المرونة اللازمة لإدارة كافة الموارد المتاحة لاحتواء الازمة
مرتفعة			3.909	الوسط العام	

يتبين من الجدول (19) أن الأوساط الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول متغير احتواء الأضرار قد تراوحت بين (3.741 – 4.033) وجاءت الفقرة رقم (6) "تمتلك الشركة المرونة اللازمة لإدارة كافة الموارد المتاحة لاحتواء الازمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.033) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على امتلاك شركة أرامكو القدرات اللازمة على التغير والتعديل في مواردها لمواجهة الازمات والتقليل من مخاطرها وحجم الاضرار الناتجة عنها، في حين حلت الفقرة رقم (4) "تمتلك الشركة القدرة على تشخيص الازمات وأضرارها حال وقوعها" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.741) وبأهمية نسبية مرتفعة وهذا يشير إلى قدرة شركة أرامكو تفنيد وحصر الاضرار التي سببتها الأزمة.

بصورة عامة فإن المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير بلغت (3.909) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لمتغير الاستعداد والوقاية جاءت مرتفعة كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (666. – 997). التي تشير إلى وجود تجانس بإجابات افراد العينة على فقرات الدراسة.

ويرى الباحث بأن الأهمية النسبية المرتفعة لبعد احتواء الاضرار تدل على اهتمام شركة أرامكو بخفض الآثار السلبية والتهديدات التي تتعرض لها شركة أرامكو بسبب الأزمة، وذلك عبر توفير الموارد والقدرات اللازمة للحد من نمو الأزمة واتساع اضرارها.

رابعاً: استعادة النشاط

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الرابع "استعادة النشاط"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تمتاز الشركة بالسرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في استعادة النشاط بعد حدوث الازمات	3.882	.832	4	مرتفعة
2	تمتلك الشركة القدرة على إعادة التوازن لها والعودة للأوضاع الطبيعية للمنطقة المتأثرة بالأزمة	3.977	.680	2	مرتفعة
3	تبادر الشركة بعمل حملات إعلامية توضح الاضرار التي سببتها الازمات وكيفية التعامل معها والسيطرة عليها	3.792	.966	5	مرتفعة
4	تبادر الشركة ببث روح الاطمئنان لأصحاب المصالح وحثهم على التخلص من حالة الخوف التي لازمتهم فترة وجود الازمات	4.078	.724	1	مرتفعة

مرتفعة	3	.843	3.915	توفر الشركة نظام التأمين المادي للأرواح والممتلكات كضرورة حتمية لاستعادة النشاط فيها	5
مرتفعة	6	.815	3.747	تعمل الشركة على تنفيذ الخطط الموضوعة لإنجاز أنشطة الشركة بعد الانتهاء من الالتزامات	6
مرتفعة			3.898	الوسط العام	

يتبين من الجدول (20) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير استعادة النشاط قد تراوحت بين (3.747 – 4.078) وجاءت الفقرة رقم (4) "تبادر الشركة ببث روح الاطمئنان لأصحاب المصالح وحثهم على التخلص من حالة الخوف التي لازمتهم فترة وجود الأزمات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.078) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يشير على اهتمام شركة أرامكو بالجانب المعنوي لما له من أهمية في التعامل مع الأزمات في حين حلت الفقرة رقم (6) "تعمل الشركة على تنفيذ الخطط الموضوعة لإنجاز أنشطة الشركة بعد الانتهاء من الأزمات" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.747) وبأهمية نسبية مرتفعة وهذا يشير إلى اهتمام شركة أرامكو في تنفيذ سلسلة الإجراءات والأنشطة الموضوعة مسبقاً مما يساهم في استعادة الأمور الطبيعية كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة.

بصورة عامة فإن المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير بلغت (3.898) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لمتغير استعادة النشاط جاءت مرتفعة كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (0.680 – 0.966). مما يشير إلى وجود تجانس بإجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة.

ويرى الباحث بأن الأهمية النسبية المرتفعة لبعده استعادة النشاط تدل على امتلاك شركة أرامكو للإمكانيات اللازمة لاستعادة حالة التوازن وممارسة أعمالها كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة وذلك من خلال تنفيذ الخطط والبرامج المعدة لإنجاز المهام المطلوبة اثناء الأزمة وما بعد الأزمة.

خامساً: التعلم

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتعلقة بالبعد الخامس "التعلم"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تستفيد الشركة من الالتزامات السابقة في تحسين وتطوير إجراءاتها وخططها ذات العلاقة بإدارة الالتزامات	3.617	1.031	6	متوسطة
2	تقوم الشركة بتقييم موضوعي للالتزامات التي حدثت للاستفادة منها في التعامل مع أزمات مستقبلية مشابهة لها	3.865	.641	5	مرتفعة
3	تحرص الشركة على تبويب نتائج الالتزامات ضمن ذاكرة منظمية يسهل استرجاعها واخذ العبر والدروس للاستفادة منها مستقبلاً	4.00	.744	1	مرتفعة
4	تنشر الشركة ثقافة التعامل مع الالتزامات بين كافة أصحاب المصالح بطريقة مبسطة بوسائل متعددة (كتيبات، ونشرات، ومحاضرات)	3.910	.691	4	مرتفعة
5	تنظم الشركة برامج تدريبية في كيفية التعامل مع الالتزامات	3.921	.755	3	مرتفعة

مرتفعة	2	.687	3.955	تعتمد الشركة على التقييم المستمر لأساليب إدارة الازمات	6
مرتفعة			3.878	الوسط العام	

يتبين من الجدول (21) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التعلم قد تراوحت بين (3.617 – 4.00) وجاءت الفقرة رقم (3) "تحرص الشركة على تبويب نتائج الازمات ضمن ذاكرة منظمية يسهل استرجاعها وأخذ العبر والدروس للاستفادة منها مستقبلاً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يشير إلى اهتمام شركة أرامكو من التعلم والاستفادة من الازمات التي مرت بها والاعتماد على نتائجها في مواجهة الازمات التي قد تواجهها في المستقبل وادارتها بشكل فعال، في حين حلت الفقرة رقم (1) "تستفيد الشركة من الازمات السابقة في تحسين وتطوير إجراءاتها وخططها ذات العلاقة بإدارة الازمات في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.617) وبأهمية نسبية متوسطة وهذا يشير إلى حاجة شركة أرامكو إلى زيادة الاهتمام في اعداد الخطط المعدة لمواجهة الازمات بالاعتماد على نتائج الازمات المشابهة السابقة.

بصورة عامة فإن المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير بلغت (3.878) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لمتغير التعلم جاءت مرتفعة كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (.641 – 1.031) التي تشير إلى وجود تجانس بإجابات افراد العينة على فقرات الدراسة.

ويرى الباحث بأن الأهمية النسبية المرتفعة لبعد التعلم تدل على اهتمام شركة أرامكو في التعلم من الأزمة التي خاضتها والاستفادة من نتائجها بشكل يسهم تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات التي قد تواجهها في المستقبل من خلال التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها.

ولمقارنة ابعاد الازمات تم اعداد الجدول الآتي:

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة الالتزامات

"المتغير التابع"

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.868	.837	4	مرتفعة
2	الاستعداد والوقاية	3.825	.821	5	مرتفعة
3	احتواء الأضرار	3.909	.791	1	مرتفعة
4	استعادة النشاط	3.898	.810	2	مرتفعة
5	التعلم	3.878	.758	3	مرتفعة
	الوسط العام (إدارة الالتزامات)	3.876			مرتفعة

يتبين من خلال الجدول (22) أن المتوسط العام لإدارة الالتزامات من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.876). وقد حل بعد (احتواء الأضرار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.909) وبانحراف معياري (0.791). وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (الاستعداد والوقاية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.825) وبانحراف معياري (0.821). وبأهمية نسبية مرتفعة.

ويرى الباحث أن الأهمية النسبية المرتفعة لإدارة الالتزامات يشير إلى اهتمام شركة أرامكو في تبني وتطبيق الأساليب العلمية اللازمة للتصدي للالتزامات تقليص آثارها السلبية وبالتالي توفير الحماية لها وضمان استمراريته وبقائها.

3.2.4 المتغير الوسيط: الوعي الاستراتيجي

الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتعلقة بالوعي الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تشجع الشركة موظفيها للاطلاع على خططها الاستراتيجية.	3.943	.703	14	مرتفعة
2	تحرص الشركة على متابعة كافة التشريعات الصادرة حول منتجاتها وأنشطتها المختلفة	4.056	.626	9	مرتفعة
3	تمتلك الشركة القدرة على الاستثمار الأفضل للمعرفة	3.966	.773	13	مرتفعة
4	تستشعر الشركة التغيرات الحاصلة في السوق (المنافسين)	3.994	.717	12	مرتفعة
5	تستطلع الشركة آراء العملاء وتأخذ بها	4.089	.595	8	مرتفعة
6	تحرص الشركة على اجراء دراسات للسوق بشكل مستمر	4.258	.488	1	مرتفعة
7	تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع التغيرات في ظروف البيئة المضطربة	4.162	.465	2	مرتفعة
8	تستخدم الشركة أسلوب السيناريوهات في عملية التخطيط الاستراتيجي	4.157	.519	3	مرتفعة

9	تستشرف الشركة أهدافها الاستراتيجية بواقعية	4.044	.436	10	مرتفعة
10	تطور الشركة استراتيجيات مستقبلية لتحسين الأداء	4.153	.444	4	مرتفعة
11	يطلع العاملون في الشركة على المعلومات المتوافرة بشفافية	4.150	.431	5	مرتفعة
12	تشرك الشركة العاملين في صناعة القرارات الإدارية في ضوء المعلومات المتاحة لهم	4.039	.468	11	مرتفعة
13	تمتلك الشركة الوعي التام بالبيئة المحيطة بها	4.095	.393	7	مرتفعة
14	تستخدم الشركة وسائل تكنولوجية متعددة لتفعيل الوعي الاستراتيجي	4.096	.472	6	مرتفعة
	الوسط العام	4.085			مرتفعة

يتبين من الجدول (23) أن الأوساط الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الوعي الاستراتيجي قد تراوحت بين (3.943 – 4.258) وجاءت الفقرة رقم (6) "تحرص الشركة على اجراء دراسات للسوق بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.258) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يشير إلى اهتمام شركة أرامكو في الاستمرارية بإجراء بحوث السوق والتعرف على المنافسين وتحليل قدراتهم، في حين حلت الفقرة رقم (1) "تشجع الشركة موظفيها للاطلاع على خططها الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.943) وبأهمية نسبية مرتفعة وهذا يشير إلى اهتمام شركة أرامكو في تعريف موظفيها بالخطط الاستراتيجية التي تتبناها.

بصورة عامة فإن المعدل العام لمتوسطات فقرات هذا المتغير بلغت (4.085) مما يشير إلى أن الأهمية النسبية لمتغير الوعي الاستراتيجي جاءت مرتفعة كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (393. - 773). التي تشير إلى وجود تجانس بإجابات افراد العينة على فقرات الدراسة.

ويرى الباحث أن الأهمية المرتفعة للوعي الاستراتيجي تدل على أن شركة أرامكو تمتلك القدرة على تقييم الموقف الاستراتيجي، وتحديد البدائل الاستراتيجية التي تتلائم مع التغيرات البيئية والحاجة إلى التغيير ووضع الأهداف المستقبلية بواقعية بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

يستعرض هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات، حيث اخضعت الفرضية الرئيسة الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي والمتدرج، كما اخضعت الفرضيات المتفرعة عنها لتحليل الانحدار الخطي البسيط. أما الفرضية الرئيسة الثانية فقد اخضعت لتحليل الانحدار المتعدد القياسي في حين اخضعت الفرضية الرئيسة الثالثة لتحليل الانحدار البسيط. أما الفرضية الرئيسة الرابعة فقد تم اختبارها باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) بالاستعانة ببرمجية (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ من أجل التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمية بدلالة أبعادها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في شركة أرامكو.

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياس والمتدرج، وجاءت

النتائج كما يلي:

الجدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياس للفرضية الرئيسة الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coefficient				
	R ²	R	F	درجة الحرية Df	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t
إدارة الازمات	0.558	0.747	110.433	2	0.000	استكشاف الفرص	0.194	0.076	2.553	0.012
						استغلال الفرص	0.455	0.074	6.133	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (24) أن معامل الارتباط ($R = 0.747$) يشير إلى أن هنالك ارتباط موجب بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (البراعة المنظمية) في المتغير التابع (إدارة الازمات) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (110.433)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.558$) وهي تشير إلى أن (55.8%) من التباين في (إدارة الازمات) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد البراعة المنظمية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (استكشاف الفرص) قد بلغت (0.194)، وبخطأ معياري مقداره (0.076) وأن قيمة t عنده هي (2.553)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.012$)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي، أما قيمة B عند بعد (استغلال الفرص) قد بلغت (0.455)، وبخطأ معياري مقداره

(0.074) وأن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.558$) وهي تشير إلى أن (55.8%) من التباين في (إدارة الأزمات) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد البراعة المنظمية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (استكشاف الفرص) قد بلغت (0.194)، وبخطأ معياري مقداره (0.076) وأن قيمة t عنده هي (2.553)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.012)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (استغلال الفرص) قد بلغت (0.455)، وبخطأ معياري مقداره (0.074) وأن قيمة t عنده هي (6.133)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة

القائلة:

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمية بدلالة أبعادها:

(استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في إدارة الأزمات بدلالة ابعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، واحتواء الاضرار، استعادة النشاط، والتعلم) في شركة أرامكو".

ولتحديد أي بعد من أبعاد البراعة المنظمية، كان له الأثر الأبرز في إدارة الأزمات، تم استخدام

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة الأولى

النموذج	إدارة الأزمات	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA		
		R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأول	استغلال الفرص	0.736	0.541	1	207.853	0.00

0.00	110.433	2	0.558	0.747	استغلال الفرص	الثاني
					استكشاف الفرص	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (25) في ملخص النموذج في النموذج الأول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.541$) عند درجة حرية (1)، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (207.853) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يشير إلى أن متغير (استغلال الفرص) قد فسر ما نسبته (54.1%) من التباين الكلي الحاصل في (إدارة الأزمات)، وقد وصلت نسبة تفسير التباين الكلي الحاصل في (إدارة الأزمات) إلى (55.8%)، وذلك عند إضافة (استكشاف الفرص) إلى (استغلال الفرص) في النموذج الثاني. علماً أن مستويات (F) المختلفة في النموذجين تقع ضمن مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذه تؤكد معنوية الانحدار.

جدول (26) ملخص نتائج معاملات الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	إدارة الأزمات	B	قيمة t المحسوبة	Sig*
مستوى الدلالة				
الأول	استغلال الفرص	0.611	14.416	0.00
الثاني	استغلال الفرص	0.455	6.133	0.00
	استكشاف الفرص	0.194	2.553	0.012

كما يتبين من جدول المعاملات (26) وفي النموذج الأول أن قيمة ($B = 0.611$) وقيمة ($t = 14.416$) عند مستوى معنوية (0.00) لاستغلال الفرص، ويتبين في النموذج الثاني أن قيمة ($B = 0.455$) لاستغلال الفرص عند ($t = 6.133$) وعند مستوى معنوية (0.00)، وأن قيمة ($B = 0.194$) لاستكشاف الفرص عند ($t = 2.553$) وعند مستوى معنوية (0.012) وهذا يثبت معنوية المعاملات في النموذجين.

وبناءً على ما سبق نؤكد على أنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمية بدلالة أبعادها: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) في شركة أرامكو".

وقد تم اخضاع الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية، لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho1.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستكشاف الفرص في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في شركة أرامكو.

الجدول (27): *نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى (استكشاف الفرص)

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	12.317	0.047	0.579	استكشاف الفرص	0.000	1	151.697	0.463	0.680	إدارة الازمات

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول أن قيمة ($r = 0.680$) وهذا يعني أن هنالك ارتباط موجب بين (استكشاف الفرص) و(إدارة الأزمات) ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.463$) وهذا يعني أن (استكشاف الفرص) قد فسر ما مقداره (46.3%) من التباين في (إدارة الأزمات)، ومن جدول تحليل التباين تبين أن قيمة (F) قد بلغت (151.697) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.00$) وعند درجة حرية واحدة وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.579$)، وبخطأ معياري مقداره (0.047) وأن قيمة ($t = 12.317$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.00$) والتي تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستكشاف الفرص في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في شركة أرامكو".

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1.2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستغلال الفرص في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في شركة أرامكو.

الجدول (28): *نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية (استغلال الفرص)

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA					جدول المعاملات Coefficient		
	R	R ²	F	درجة الحرية Df	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t
إدارة الازمات	0.736	0.541	207.853	1	0.000	استغلال الفرص	0.611	0.042	14.416	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول أن قيمة ($r = 0.736$) وهذا يعني أن هنالك علاقة موجبة بين (استغلال الفرص) و(إدارة الأزمات) ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.541$) وهذا يعني أن (استغلال الفرص) قد فسر ما مقداره (54.1%) من التباين في (إدارة الأزمات)، كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (207.853) عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). (α)

كما يتبين من جدول المعاملات فإن قيمة ($B = 0.611$)، وبخطأ معياري مقداره (0.042) وأن قيمة ($t = 14.416$) عند مستوى ثقة ($Sig = 0.00$) والتي تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستغلال الفرص في إدارة الازمات بدلالة أبعادها مجتمعة في شركة أرامكو".

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمية بدلالة

أبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو".

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد القياسي، وكانت النتائج

كما يلي:

الجدول (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد المندرج للفرضية الرئيسة الثانية

جدول المعاملات Coeffecient					ANOVA تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	إدارة الازمات
0.730	-0.346	0.56	-0.019	استكشاف الفرص	0.000	2	20.160	0.187	0.433	
0.00	3.856	0.54	0.210	استغلال الفرص						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (29) أن معامل الارتباط ($R = 0.433$) يشير إلى أن هنالك ارتباط موجب بين

المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (البراعة المنظمية) في المتغير التابع

(الوعي الاستراتيجي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (20.160)، وبمستوى دلالة

(Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05 حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.187$) وهي تشير إلى أن

(18.7%) من التباين في (الوعي الاستراتيجي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد البراعة المنظمية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (استكشاف الفرص) قد بلغت (0.019)، وبخطأ معياري مقداره (0.056) وأن قيمة t عنده هي (-0.346)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.730)، مما يشير إلى أن هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B عند بعد (استغلال الفرص) قد بلغت (0.210)، وبخطأ معياري مقداره (0.054) وأن قيمة t عنده هي (3.856)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.00)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمية بدلالة أبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو".

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الاستراتيجي في إدارة الالتزام بدلالة أبعادها مجتمعة في شركة أرامكو.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (30): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coeffecient				
	R	R ²	F	درجة الحرية Df	Sig F	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig t
إدارة الازمات	0.477	0.228	51.978	1	0.000	الوعي الاستراتيجي	0.882	.122	7.210	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (30) أن معامل الارتباط ($r = 0.477$) يشير إلى أن هنالك ارتباط موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع بأبعاده، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (الوعي الاستراتيجي) في المتغير التابع (إدارة الازمات) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (51.978)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.228$) وهي تشير إلى أن (22.8%) من التباين في (إدارة الأزمات) يمكن تفسيره من خلال التباين في (الوعي الاستراتيجي).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B قد بلغت (0.882)، وبخطأ معياري مقداره (0.122) وأن قيمة t عنده هي (7.210)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.00$)، مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وبناء على ما سبق، فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة ونقبل الفرضية

البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الاستراتيجي في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في شركة أرامكو".

الفرضية الرئيسة الرابعة:

H04: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمية بدلالة أبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.

وقد هدفت هذه الفرضية لتحديد الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي على العلاقة بين أبعاد البراعة المنظمية وإدارة الأزمات، وقد تم اختبار موائمة النموذج (Model Fit) قبل البدء في التحليل وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (31): ملخص موائمة النموذج

البيان	Chi ²	Sig	GFI	CFI	RAMSEA
المحسوبة	المستوى	مؤشر	مؤشر	مؤشر	الجزر التربيعي
الدلالة	الدلالة	موائمة	موائمة	الموائمة	لمتوسطات الخطأ
		الجودة	المقارن	التقريبي	
البراعة المنظمية بأبعادها على إدارة الأزمات بوجود الوعي الاستراتيجي	9.358	0.009	0.983	0.985	0.114

مؤشر موائمة النموذج GFI / Good ness of Fit Index

مؤشر المواءمة المقارن CFI / Comparative Fit Index

الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات RAMSEA / Root Mean Square Error of Approximation

الخطأ

يتبين من نتائج التحليل الاحصائي من الجدول (23) أن قيمة $\chi^2 = 9.358$ وهي ذات دلالة معوية حيث كان مستوى المعنوية ($\text{Sig} = 0.009$) وهي أقل من 0.05 كما أن مؤشر مواءمة الجودة ($\text{GFI} = 0.983$) ومؤشر المواءمة المقارن ($\text{CFI} = 0.985$) والقيمتان تقتربان من الواحد الصحيح، كما تبين أن مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي ($\text{RAMSEA} = 0.114$) والذي يقترب بشكل ملحوظ إلى الصفر وكل ما سبق يؤكد مواءمة النموذج للاختبار

ويبين الجدول رقم (32) نتائج تحليل المسار نتائج تحليل المسار

جدول (32): نتائج تحليل المسار الفرضية الرئيسية الرابعة

البيان	الأثر المباشر المعياري	الأثر غير المباشر المعياري	الأثر الكلي المباشر المعياري
البراعة المنظمية ← إدارة الازمات	0.517	0.159	0.676
البراعة المنظمية ← الوعي الاستراتيجي	0.680		
الوعي الاستراتيجي ← إدارة الازمات	0.235		

يبين الجدول (32) أن الأثر المباشر المعياري للبراعة المنظمية بأبعادها المختلفة على إدارة الازمات قد بلغ (0.517) كما تبين أن الأثر المباشر المعياري للبراعة المنظمية بأبعادها المختلفة في الوعي الاستراتيجي قد بلغ (0.680)، وأن الأثر المباشر المعياري للوعي الاستراتيجي في إدارة الأزمات قد بلغ (0.235)، وجميعها

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) واعتمادًا على ما سبق فقد ظهر أن الأثر غير المباشر المعياري للبراعة المنظمة بأبعادها في إدارة الأزمات بوجود الوعي الاستراتيجي قد بلغ (0.159) وعليه نستطيع القول أن وجود الوعي الاستراتيجي استطاع أن يفسر (15.9%) من التباين في إدارة الأزمات وأخيرًا يظهر الجدول (24) أن الأثر الكلي المعياري بوجود الوعي الاستراتيجي قد أصبح (67.6%) واستنادًا إلى ما سبق من نتائج فإنه لا يمكن قبول الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة بدلالة أبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة من خلال الوعي الاستراتيجي في شركة أرامكو".

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تمهيد

في هذا الفصل يتناول الباحث النتائج التي توصل إليها وذلك من خلال الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة التي تمثل مشكلة الدراسة، وتحديد أهم الاستنتاجات المرتبطة بها وتقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث من خلالها أن تسهم في تعزيز البراعة المنظمية والوعي الاستراتيجي لدى شركة أرامكو، لما لها من تأثير إيجابي على إدارة الالتزامات في الشركة المبحوثة.

وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1.5 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

- تبين نتائج الدراسة أن الذكور يشكلون ما نسبته (55.6%) من عينة الدراسة والتي تفوق نسبة الإناث والتي بلغت (44.4%) ويعزو الباحث هذا الأمر إلى أن بعض المستويات الإدارية وخاصة العليا تتطلب ساعات عمل طويلة وجهد كبير لضمان استمرارية العمل خاصة في ظل ظروف الأزمة التي يصعب على الإناث تحملها.
- تشير نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30 – أقل من 40 سنة) ويشكلون ما نسبته (32.6%)، في حين بلغت النسبة الصغرى (5.6%) عند الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وهذا يعود إلى أن التدرج ضمن المستويات الإدارية الوسطى والعليا يتطلب فترات زمنية لإكساب صاحبها الخبرة اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة.
- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس حيث شكلوا ما نسبته (71.9%) في حين بلغت النسبة الصغرى (2.2%) لحملة شهادة الدكتوراه وهذا يدل على امتلاك شركة أرامكو للمؤهلات العلمية المتنوعة

— تشير النتائج أن أعلى نسبة تمثيلاً في سنوات الخبرة هي من فئة (15 سنة فأكثر) وذلك يتوافق مع الفترات الزمنية اللازمة للتدرج ضمن المستويات الإدارية المختلفة.

2-6 نتائج تحليل أسئلة الدراسة:

أولاً: الأهمية النسبية للبراعة المنظمة بأبعادها المختلفة:

تشير نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية للبراعة المنظمة لدى شركة أرامكو جاءت بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي قدره (3.907) وقد جاء بعد (استغلال الفرص) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.916) وبانحراف معياري (0.868) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بعد استكشاف الفرص بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.898) وبانحراف معياري (0.845) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام وتوفر القدرات اللازمة التي تمكن شركة أرامكو على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بما يضمن نجاحها واستمراريتها على المدى القريب والبعيد.

ثانياً: الأهمية النسبية للوعي الاستراتيجي:

الأهمية النسبية للوعي الاستراتيجي كانت مرتفعة، وبوسط حسابي مقداره (4.085) وبانحراف معياري (0.537)، وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة تمتلك القدرة على تشخيص المؤشرات البيئية وصياغة استراتيجيات تتواءم مع هذه المتغيرات والقدرة على تنفيذ هذه الاستراتيجيات في ظل البيئة المهمة وغير المستقرة، وتحديد الاتجاهات المستقبلية واستشراف المستقبل بواقعية، وهذا تتفق نتائج الدراسة مع دراسة صالح والخطيب (2019) التي هدفت إلى قياس الوعي الاستراتيجي لدى المدراء في قطاع المحروقات في السعودية والذي جاء بمستوى أهمية نسبية مرتفعة.

ثالثاً: الأهمية النسبية لإدارة الأزمات بأبعادها المختلفة:

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لإدارة الأزمات في شركة أرامكو، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.876) وبأهمية نسبية مرتفعة، واحتل بعد (احتواء الأضرار) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.909)، وبأهمية نسبية مرتفعة في حين أن متغير (الاستعداد والوقاية) جاء في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.825)، وتشير هذه النتائج على اهتمام شركة أرامكو بإدارة الأزمات كونها تعطي هذه الشركة ميزة الديمومة والبقاء من خلال أخذ الاحتياطات اللازمة لتجنب التهديدات والنتائج السلبية المحتملة للأحداث التي قد تؤدي بشركة أرامكو بالوقوع في مشكلات عديدة التي قد تصل أحياناً إلى الخروج من السوق.

2.5 نتائج تحليل واختبار الفرضيات:

1.2.5 نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى وفرعياتها:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد البراعة المنظمية في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة لدى شركة أرامكو، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.558$) مما يعني أن البراعة المنظمية بأبعادها (استكشاف الفرص واستغلال الفرص) قد فسر ما نسبته (55.8%) من التباين في إدارة الأزمات وهي قوة تفسيرية عالية. وهذا يشير إلى أهمية جميع الأبعاد في تعزيز وتقوية قدرات شركة أرامكو في إدارة الأزمات التي تواجهها والعمل على احتوائها بطريقة احترافية.

1.1.2.5 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستكشاف الفرص في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركة أرامكو حيث بلغت العلاقة ما بين متغير استكشاف الفرص وإدارة الأزمات ($r = 0.680$) وهذا يعني أن هنالك علاقة موجبة بين (استكشاف الفرص) و(إدارة الأزمات) ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.463$) وهذا يعني أن (استكشاف الفرص) قد فسر ما مقداره (46.3%) من التباين في (إدارة الأزمات) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الباشقالي والداؤد (2015) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين ابعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار

التنظيمي بأبعاده (الأزمة التنظيمية، القلق التنظيمي، الفوضى التنظيمية، الصراع التنظيمي، الاضطراب والإحباط التنظيمي).

2.1.2.5 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستغلال الفرص في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركة أرامكو حيث بلغت العلاقة ما بين متغير استغلال الفرص وإدارة الأزمات ($r = 0.736$) وهذا يعني أن هنالك علاقة موجبة بين (استغلال الفرص) و(إدارة الأزمات) ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.541$) وهذا يعني أن (استغلال الفرص) قد فسر ما مقداره (54.1%) من التباين في (إدارة الأزمات)

2.2.5 الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) في الوعي الاستراتيجي لدى شركة أرامكو. حيث ظهر الأثر المعنوي لبعد استغلال الفرص في حين لم يكن الأثر معنوي لبعد استكشاف الفرص، كما أن معامل الارتباط ($R = 0.433$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.187$) وهي تشير إلى أن (18.7%) من التباين في (الوعي الاستراتيجي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد البراعة المنظمة) مجتمعة.

3.2.5 الفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى شركة أرامكو حيث أن معامل الارتباط ($r = 0.477$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.228$) وهي تشير إلى أن (22.8%) من التباين في (إدارة الأزمات) يمكن تفسيره من خلال التباين في (الوعي الاستراتيجي).

4.2.5 الفرضية الرئيسية الرابعة:

تبين من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام تحليل اختبار المسار والذي تم استخدامه للتحقق من وجود الأثر غير المباشر للوعي الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين البراعة المنظمة وإدارة الأزمات، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة المنظمة بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها في شركة أرامكو. وقد تم اختبار مواءمة النموذج Model Fit قبل البدء بالتحليل حيث بلغت قيمة ($\text{Chi}^2=9.358$) وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.009$) وهي أقل من 0.05 كما أن مؤشر المواءمة المقارن ($\text{CFI}=985$) يقترب من الواحد الصحيح، أما مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي ($\text{RAMSEA} = 0.114$) والذي يقترب بشكل ملحوظ إلى الصفر وكل ما سبق يؤكد مواءمة النموذج للاختبار.

كما بينت نتائج التحليل أن الأثر المباشر المعياري للبراعة المنظمة بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات قد بلغ (0.517) كما تبين أن الأثر المباشر المعياري للبراعة المنظمة بأبعادها المختلفة على الوعي الاستراتيجي قد بلغ (0.680)، وأن الأثر المباشر المعياري للوعي الاستراتيجي في إدارة الأزمات قد بلغ (0.235)، وجميعها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) واعتماداً على ما سبق فقد ظهر أن الأثر غير المباشر المعياري للبراعة المنظمة بأبعادها على إدارة الأزمات بوجود الوعي الاستراتيجي قد بلغ (0.159) وعليه نستطيع القول أن وجود الوعي الاستراتيجي استطاع أن يفسر (15.9%) من التباين في إدارة الأزمات وإن الأثر المباشر الكلي المعياري قد أصبح (67.6%) وهذا يؤكد وجود دور كبير وإيجابي للوعي الاستراتيجي كمتغير وسيط في تفسير أثر البراعة المنظمة في إدارة الأزمات.

3.5 الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية اعتماداً على تفسير النتائج ومناقشتها إلى عدد من الاستنتاجات كان من

أهمها ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لكافة فقرات أداة الدراسة، وهذا يشير إلى اهتمام شركة أرامكو بكافة الأساليب وإجراءات العمل المتعلقة بالبراعة المنظمية والوعي الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
- اهتمام شركة أرامكو بأسواقها وعملائها الحاليين في ظل الإمكانيات والقدرات والمعرفة الحالية حيث تقدم بعد استغلال الفرص على بعد استكشاف الفرص.
- تسعى شركة أرامكو في البحث عن الأسواق والعملاء الجدد من خلال معارف وقدرات جديدة حيث تراجع بعد استكشاف الفرص عن بعد استغلال الفرص ولكن بفارق بسيط.
- تمتلك شركة أرامكو اهتمامًا واضحًا في رصد التغيرات التي تنبئ بوقوع الأزمات عبر تتبع ورصد الإشارات التحذيرية وجمع كافة المعلومات المتعلقة بها.
- تقوم شركة أرامكو باتخاذ ما يلزم من تدابير واحتياطات للحيلولة دون الوقوع في الأزمة والاستعداد لمواجهة من خلال الفرق المؤهلة والمعدة لمواجهة الأزمات، واعداد الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات.
- تهتم شركة أرامكو بخفض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمات والحد من نموها واتساعها عبر الأنشطة والإجراءات التي تتبناها وتوفير الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لاحتوائها والقضاء عليها.
- تمتلك شركة أرامكو للقدرات اللازمة التي تمكنها من متابعة الأعمال الاعتيادية كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة من خلال اتباع سلسلة من الأنشطة والإجراءات التي تسهم في إعادة التوازن.
- تبدي شركة أرامكو اهتمامًا ملحوظًا في الاستفادة من الأزمات من خلال التقييم الموضوعي والمستمر في الأساليب والسياسات التي تم اعتمادها في مواجهة الأزمات للاستفادة منها في التعامل مع الأزمات المستقبلية.
- تمتلك شركة أرامكو الوعي بمتغيرات البيئة المحيطة والقدرة على التكيف معها من خلال صياغة استراتيجيات تتلاءم مع هذه التغيرات والقدرة على تنفيذها بشكل يضمن بقاءها وتحقيق النجاح لها.
- تهتم شركة أرامكو في اشارك العاملين واطلاعهم على الخطط الاستراتيجية التي تتبناها الشركة وزيادة الوعي الاستراتيجي لها.
- اهتمام شركة أرامكو وحرصها على الاستمرار في اجراء الدراسات المتعلقة بالسوق.

4.5 التوصيات

استنادًا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- ضرورة استحداث وحدات متخصصة بالبراءة المنظمة في أقسام البحث والتطوير (R&D) لدى شركة أرامكو تعمل على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية، ومنع حدوث التضارب والمفاضلة بين هذه الأنشطة؛ من خلال عقد الدورات التدريبية لتعزيز مفهوم البراءة المنظمة بين العاملين ودور الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية في الوصول إلى المنظمة البارة.
- ضرورة تبني آليات واضحة يجري تحديثها باستمرار كوسيلة للتعرف على مستوى البراءة المنظمة؛ من خلال الاستفادة من المقاييس التي استخدمتها الأبحاث العلمية في هذا المجال.
- ضرورة تعميق مفهوم الوعي الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي؛ عبر عقد الورشات التدريبية والنقاشية بين جميع الموظفين وعلى جميع المستويات الإدارية.
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات وخاصة نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيلة لنشر المعلومات الاستراتيجية ضمن المستويات الإدارية المختلفة وكوسيلة للتواصل مع العاملين والأخذ بأرائهم فيما يتعلق بالاستراتيجيات المتبعة وسبل تحسينها.
- تعزيز مفهوم إدارة الأزمات بين العاملين ونشر ثقافة إدارة الأزمات؛ من خلال عقد البرامج التدريبية العملية والنظرية والتعريف بمفهوم إدارة الأزمات والمراحل التي تمر بها من خلال الاستعانة بالمختصين من ذوي الكفاءة.
- استخدام برامج المحاكاة كوسيلة في وضع الخطط وبناء السيناريوهات المستقبلية للأزمات المحتملة مما يزيد القدرة على توليد البدائل المتاحة لمواجهة الأزمات.
- إنشاء وحدات متخصصة ومستحدثة بإدارة الأزمات تكون على شكل فريق مختص في إدارة الأزمات من ذوي الخبرة تتمتع باستقلالية اتخاذ القرار وتفويض السلطة والصلاحيات لقائد الفريق.

- إنشاء قاعدة بيانات مرنة تبوب فيها جميع المعلومات المتعلقة بالآزمات السابقة وكيفية التعامل بها للاستفادة منها في التعامل مع الآزمات المستقبلية، وعمل خطة طوارئ بالاستناد على هذه القاعدة واجراء التمارين الوهمية للتأكد من صلاحيتها.
- انشاء نظام معلومات مختص بإدارة الآزمات قادر على استشعار الآزمات، وتوفير البدائل والمقترحات لمتخذ القرار في الوقت المناسب.

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational agility in its dimensions (exploration of opportunities, exploitation of opportunities) and its effect on crisis management in its dimensions (early warning signal detection, preparedness and prevention, damage containment, business recovery, and learning) through the mediating role of strategic awareness in Aramco. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was adopted using a questionnaire designed and distributed to the study sample. A total of 200 questionnaires were distributed, of which 178 valid questionnaires were returned and suitable for analysis, with a response rate of 90%, which is appropriate for the purposes of the study. Data were analyzed and hypotheses tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study results indicated a statistically significant impact of organizational agility in its dimensions (exploration of opportunities, exploitation of opportunities) on crisis management in all its dimensions combined in Jordanian pharmaceutical companies, and an impact of organizational agility on crisis management in the presence of strategic awareness in Aramco.

The study recommended the establishment of specialized crisis management units in the form of an expert crisis management team with decision-making independence and delegation of authority and power to the team leader. It also recommended adopting clear mechanisms that are continuously updated as a means of recognizing the level of organizational agility.

Keywords: Organizational Agility - Crisis Management - Strategic Awareness - Aramco.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو ليلى، هنادي، والشوابكة، خالد (2018). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(1)، 7-49.
- ابوزيد احمد (2019) دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية المجلة الاردنية في ادارة الاعمال 15(3) 311 329
- الثاني، حتام، بدرخان، سوس، والمبيضين، محمد (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي عاصمة عمان الأهلية. دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 353-372.
- الجبوري نسرين والالوسي عبد الوهاب (2018) دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء العراق مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع 24(24) 143-168
- الجربوعة، مصطفى (2019). إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. الأردن عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- جعفر، يونس (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21(1)، 293-324.
- الجنابي، صاحب (2019) استراتيجيات القيادة والإشراف الأردن عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الجربوعة، مصطفى (2019). إدارة الأزمات في منظمات الأعمال الأردن عمان دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- الجنابي، صاحب (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. الأردن عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الجنوري، نسرین، والألوسي عبد الوهاب (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء العراق. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 24، 143-168.
- الحسبان، حمد لله أحمد خليل، (2023)، أثر القدرات الديناميكية في البراعة المنظمية: الدور الوسيط لليقظة التكنولوجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- حناء، رشاء عبد العزيز، سيف، وأجيب، مهم (2018). دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 115-140.
- الحنيطي، سالم (2018). القيادة الريادية وأثرها في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة. دراسة ميدانية على مجموعة طلال أبو غزالة الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- الحوامدة، مجد محمد محمود، (2019)، إدارة المعرفة وأثرها في البراعة المنظمية: الدور الوسيط لنظم دعم القرار في شركات التأمين الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الحيلة، أمال، وأبو عجوة، حسام (2017). إدارة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات، 7(2)، 123-166.

- الخلف، محمد كافي، مصطفى، وهبة، كافي (2017). الإدارة الاستراتيجية. قسنطينة، الجزائر: الفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب.
- الخيالات، أحمد (2019). أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- سعر، ربا، والعامري، سارة، وعبد المحسن، علي (2018). الدور التفاعلي للذكاء التنافسي في تعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق نهج الزبون: بحث ميداني على عينة من شركات المجاعة والصفر في بغداد. مجلة الاقتصاد والإدارة، 41، 107-125.
- السليم، فدوى عيسى أحمد، (2020)، أثر جدارات تكنولوجيا المعلومات في البراعة المنظمة" الدور المعدل للعوامل البيئية"دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- شنش، العمري صالح منصور، (2020)، أثر البراعة المنظمة في التوجهات الاستراتيجية" الدور الوسيط للابتكار المنظمي في المستشفيات الخاصة في الأردن،(رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الصبح، فيصل خليفة جاسم،(2022)، أثر قدرات البراعة المنظمة في الأداء المستدام: الدور المعدل للالتزام المنظمي في شركات النفط في العاصمة الكويتية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- صريض، محمد، وعابدين، إبراهيم (2019). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية: بالتطبيق على البنوك العاملة في مسيعين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 176-201.
- عانة، مسيد، وعاشور، محمد (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية: الحكومة في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 715-742.

- العبادي، عامر (2017). المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للجهازية الإلكترونية. دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- العمد، مجد مروان عبد الرحيم، (2019)، أثر إدارة الاتصالات الادارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيرا وسيطا- دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- العمري، عبد الله فتحي عبد الله، (2020)، أثر البراعة المنظمية في إدارة الأزمات " الدور الوسيط للوعي الاستراتيجي في شركات الأدوية الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- ناصر الدين، يعقوب (2019). الاستراتيجية: منهج الممارسات المتكاملة. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

المراجع الأجنبية:

- Venugopal, A., kerishnan, T., kumar, M., & upadhyayula, R. (2019). Strengthen organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. the International Journal of Human Resource Management, (30)4, 586-617. DOI: 10.1080/09585192.2016.1277369.
- Akhtar, M., & Sushil, A. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: an empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923-942. DOI: 10.1108/BPMJ-05-2017-0102.

- Akhtar, M., & sushil, A.(2018). Strategic performance management system in uncertain business environment an empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management journal*, (24)4, 923-942. DOI 10.1108/BPMJ
- Alshawabkeh, K. (2018). Exploring the mediating role of knowledge sharing between human resource development and organizational ambidexterity (an Empirical study on jordanian telecommunication companies). *European Journal of Scientific Research*, (1)149, 345-361.
- Alshawabkeh, K. (2018). Exploring the mediating role of knowledge sharing between human resource development and organizational ambidexterity (an empirical study on Jordanian telecommunication companies). *European Journal of Scientific Research*, 149(1), 345-361.
- Bhaduri, R. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 34(5/6), 534-549. DOI: 10.1108/EJTD-10-2018-0109.
- Desoutter, M., & Lavissiere, A. (2018). Handling supply chain crisis when everything has been done to avoid them. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 19(3), 219-232. DOI: 10.1080/16258312.2018.1484250.
- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying organizational ambidexterity in strategic management under "VUCA" environment: evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2, 42-52. DOI: 10.1016/j.ijis.2018.03.003.
- Garcia, M., Cortes, E. Lajara, B.Lillo, F. & Saez, p. (2018). Continuous innovation in hotel industry the development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in spanish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (30)12, 3609-3631.DOI 10.1108/UCHM-

- Garcia, M., Cortes, E., Lajara, B., & Saez, P. (2016). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry: the role of human resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 367-378. DOI: 10.1177/1938965516634880.
- Garcia, M., Cortes, E., Lajara, B., & Saez, P. (2018). High performance work system and performance: opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.12.045.
- Garcia, M., Cortes, E., Lajara, B., Lillo, F., & Saez, P. (2018). Continuous innovation in hotel industry: the development of organizational ambidexterity through human capital and organizational culture in Spanish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3609-3631. DOI: 10.1108/IJCHM-06-2017-0326.
- Haggege, M., Guathier, C., & Ruling, C. (2017). Business model performance: five key drivers. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 6-15. DOI: 10.1108/JBS-09-2016-0093.
- Halevi, M., Carmeli, A., & Brueller, N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. *Human Resource Management*, 54(1), 223-238. DOI: 10.1002/hrm.21665.
- Hetu, S., Gupt, S., Vu, V., & Tan, G. (2018). A simulation framework for crisis management design and use. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 85, 15-32. DOI: 10.1016/j.simpat.2018.03.001.
- Hughes, M. (2018). Organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229. DOI: 10.1080/0267257X.2018.1441175.

- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61. DOI: 10.1177/1476127017740262.
- MG, Karam. (2018). The Impact of strategic planning on crisis management styles in the 5 stars hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, (7)1, 1-9 DOI: 10.4172/2169-0286.1000171.
- Molina, M., Espallardo, M., & Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: the role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 91, 181-194. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.06.001.
- Molina, M., Espallardo, M., and Orejuela, A.(2018). performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: the role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, (91)2018, 181-194, DOI.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.001.
- Oehmichen, J., Heyden, M., Georgakakis, D., & Volberda, H. (2017). Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 283-306. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244904.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. DOI: 10.5465/amp.2013.0025.
- Posch, A. & Garaus, C. (2019), Boon or Curse? a contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*. DOI.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004.

- Posch, A., & Garaus, C. (2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.03.004.
- Smith, S. (2017). Organizational ambidexterity: welcome to paradox city. *Human Resource Management International Digest*, 25(1), 1-3. DOI: 10.1108/HRMID-06-2016-0087.
- Suzuki, O. (2019). Uncovering moderators of organizational ambidexterity: evidence from the pharmaceutical industry. *Industry and Innovation*, 26(4), 391-418. DOI: 10.1080/13662716.2018.1431525.
- Tirado, D., Tena, M., & Guillen, M. (2019). Ambidexterity as a key factor in banks' performance: a marketing approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(2), 227-250. DOI: 10.1080/10696679.2019.1577685.
- Torbatjoo, S. (2018). Case study: impact of human resource measures on organizational ambidexterity of smart city projects. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(4), 325-334. DOI: 10.22034/IJHCUM.2018.04.06.
- Totakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2018). Crisis management in public administration: the three phases model for safety incidents. *Safety Science*, 113, 37-43. DOI: 10.1016/j.ssci.2018.06.001.
- Totakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2018). Crisis management in public administration: the three phases model for safety incidents. *safety science*, (113)2019, 37-43. DOI: 10.1016/j.ssci.2018.11.013

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر البراعة المنظمية في إدارة الأزمات الدور الوسيط

للعوي الاستراتيجي " دراسة تطبيقية على شركة أرامكو "

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 - أقل من 40 سنة ☐ من 40 - أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة وأكثر
- 3- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ دبلوم كلية فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانيا محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: البراعة المنظمة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
استكشاف الفرص					
					تركز الشركة على ابتكار أنشطة ومنتجات جديدة في مجالات مستحدثة تمامًا
					تستكشف الشركة الفرص الجديدة في أسواقها
					تسعى الشركة إلى البحث والتنقيب عن العملاء الجدد في الأسواق الجديدة
					يتم استخدام قنوات توزيع جديدة للتكيف مع التغيرات البيئية المستقبلية
					تقبل الشركة الطلبات التي تتجاوز المنتجات الحالية
					تمتلك الشركة تجربة مع المنتجات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تمامًا
					تسعى الشركة للبحث عن شراكات تتيح لها إمكانية الدخول في أسواق جديدة
					تسعى الشركة من خلال مواردها وقدراتها للبحث عن طرق مميزة لتلبية متطلبات ورغبات العملاء

					تقوم الشركة بتحليل ودراسة التغذية الراجعة لمنتجاتها وباستمرار
استغلال الفرص					
					تطور الشركة منتجاتها وبشكل منظم
					تقوم الشركة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم ضمن الأسواق الحالية
					تقوم الشركة في توسيع المنتجات التي تقدمها للعلماء الحاليين
					تقوم الشركة بخفض تكاليف العمليات الداخلية كأحد الأهداف الهامة للشركة
					تمتلك الشركة معرفة كافية عن منتجات المنافسين لاستغلالها في تطوير منتجات جديدة
					تلتزم الشركة بتحسين جودة المنتجات التي تقدمها
					تقوم الشركة بتوفير منتجاتها الحالية بشكل متميز عن المنافسين
					تمتلك الشركة القدرة على تحسين أنشطتها لخلق قيمة مستدامة
					تستفيد الشركة من مواردها المتاحة في تحقيق المواءمة مع بيئة العمل الحالية

✍️ المحور الثاني: إدارة الازمات ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر					
					تتبنى الشركة منهجية التخطيط المسبق لإدارة الازمات في حال حدوثها من خلال استراتيجية واضحة معدة لذلك
					ترصد الشركة أي تغير في البيئة الخارجية معتبرة إياه انذار لخلل معين
					تقوم الشركة بتحليل للأحداث التي قد تؤدي لوقوع الازمات
					تمتلك الشركة القدرة على تصنيف مؤشرات الازمات
					تمتلك الشركة القدرة على استشعار الإشارات التي تنذر مبكرًا بحدوث الأزمة
					تمتلك الشركة فريقًا قادرًا على تحليل مؤشرات حدوث الازمة
الاستعداد والوقاية					
					تعمل الشركة على وضع خطة شاملة لمواجهة الازمات المحتملة

					تتابع الشركة اجراء سيناريوهات تدريبية لمعرفة نقاط القوة والضعف في الاستعدادات لمواجهة الازمات
					تقوم الشركة بمراجعة الخطط المتعلقة بإدارة الازمات باستمرار
					تعتمد الشركة عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الازمات
					تشكل الشركة فرق عمل ذات اختصاصات تتناسب مع طبيعة الازمات المحتملة
					تجري الشركة تمارين وهمية (تدريبية) تنسجم مع طبيعة المهام الموكلة لفرق التعامل مع الازمات المحتملة
احتواء الاضرار					
					توفر الشركة المخصصات المالية اللازمة لمواجهة الازمات
					تمتلك الشركة قدرة عالية على توفير الاحتياجات المختلفة لاحتواء اثار الازمات
					تحرص الشركة على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية للعاملين ليتمكنوا من مواجهة الازمات
					تمتلك الشركة القدرة على تشخيص الازمات واضرارها حال وقوعها

					تستعين الشركة بخبراء متخصصين من خارج الشركة عند العمل على احتواء الازمات
					تمتلك الشركة المرونة اللازمة لإدارة كافة الموارد المتاحة لاحتواء الازمة
استعادة النشاط					
					تمتاز الشركة بالسرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في استعادة النشاط بعد حدوث الازمات
					تمتلك الشركة القدرة على إعادة التوازن لها والعودة للأوضاع الطبيعية للمنطقة المتأثرة بالأزمة
					تبادر الشركة بعمل حملات إعلامية توضح الاضرار التي سببتها الازمات وكيفية التعامل معها والسيطرة عليها
					تبادر الشركة ببث روح الاطمئنان لأصحاب المصالح وحثهم على التخلص من حالة الخوف التي لازمتهم فترة وجود الازمات
					توفر الشركة نظام التأمين المادي للأرواح والممتلكات كضرورة حتمية لاستعادة النشاط فيها

					تعمل الشركة على تنفيذ الخطط الموضوعة لإنجاز أنشطة الشركة بعد الانتهاء من الالتزامات
التعلم					
					تستفيد الشركة من الالتزامات السابقة في تحسين وتطوير إجراءاتها وخططها ذات العلاقة بإدارة الالتزامات
					تقوم الشركة بتقييم موضوعي للالتزامات التي حدثت للاستفادة منها في التعامل مع أزمات مستقبلية مشابهة لها
					تحرص الشركة على تبويب نتائج الالتزامات ضمن ذاكرة منظمية يسهل استرجاعها واخذ العبر والدروس للاستفادة منها مستقبلاً
					تنشر الشركة ثقافة التعامل مع الالتزامات بين كافة أصحاب المصالح بطريقة مبسطة بوسائل متعددة (كتيبات، ونشرات، ومحاضرات)
					تنظم الشركة برامج تدريبية في كيفية التعامل مع الالتزامات
					تعتمد الشركة على التقييم المستمر لأساليب إدارة الالتزامات

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of bussines Management

The Impact of Organizational Agility on Crisis Management:

The Mediating Role of Strategic Awareness An Applied

Study on Aramco

Preparation:

Mohannad Khatam Al-Zahrani

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

2024