

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية

على شركة أرامكو السعودية

إعداد الطالب/

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

1446 – 2024



إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في

بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطل الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى

صرت كبيراً

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع

أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث

شكر ونفاس

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة /

د. أسماء أبو عنزة

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

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن 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
عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) على إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى أفراد عينة الدراسة من موظفي الشركة. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية للتحقق من فرضياتها باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية بأبعادها تسهم بشكل إيجابي وفعل في تحسين إدارة الأزمات. كانت "سيولة الموارد" و"الوضوح الاستراتيجي" هما الأبعاد الأكثر تأثيراً على الاستجابة الفعالة للأزمات. كما أكدت النتائج أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية ساعد الشركة على التعامل مع التحديات المتغيرة بسرعة وكفاءة، مما يعزز من قدرتها على احتواء الأضرار والتعلم من الأزمات السابقة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرقابة الاستراتيجية من خلال تطوير آليات الإنذار المبكر وتخصيص الموارد المناسبة للتعامل مع الأزمات المستقبلية. كما أوصت بتكثيف التدريب على الاستجابة السريعة وتحسين نظم الاتصال الداخلي لضمان جاهزية المؤسسة في مواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، شركة أرامكو السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة
3.....	2.1 أهمية الدراسة
3.....	1.2.1 الأهمية العلمية
4.....	2.2.1 الأهمية العملية
4.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة
5.....	5.1 فرضيات الدراسة
6.....	6.1 الدراسات السابقة
6.....	أولاً: الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية
12.....	ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات

19.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
20.....	8.1 منهج الدراسة.....
21.....	9.1 أدوات الدراسة:.....
21.....	10.1 الأساليب الإحصائية المتبعة.....
22.....	11.1 حدود الدراسة.....
23.....	الفصل الثاني : الاطار النظرى.....
23.....	المبحث الأول : الرقابة التنظيمية.....
23.....	مقدمة.....
23.....	1.1.2 مفهوم الرقابة التنظيمية.....
27.....	2.1.2 أهمية الرقابة التنظيمية.....
29.....	3.1.2 أهداف الرقابة التنظيمية.....
30.....	4.1.2 ممارسات وعمليات الرقابة التنظيمية.....
33.....	5.1.2 مبادئ الرقابة التنظيمية.....
33.....	6.1.2 مميزات الرقابة التنظيمية.....
34.....	7.1.2 معوقات استخدام الرقابة التنظيمية.....
36.....	المبحث الثاني : إدارة الأزمات.....
36.....	المقدمة.....
36.....	1.2.2 مفهوم الأزمة.....
37.....	2.2.2 خصائص الأزمات.....
39.....	3.2.2 أسباب الأزمات.....

41.....	4.2.2 أبعاد إدارة الأزمات:
43.....	5.2.2 عوامل النجاح في إدارة الأزمات:
45.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة
45.....	مقدمة
45.....	1.3 منهجية الدراسة
45.....	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
47.....	3.3 طرق الحصول على بيانات الدراسة
47.....	4.3 أداة الدراسة
48.....	5.3 صدق أداة الدراسة
50.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
51.....	7.3 ملائمة نموذج الدراسة للتحليل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
54.....	الفصل الرابع التحليل الإحصائي
54.....	تمهيد
54.....	1.4 عينة الدراسة
56.....	2.4 متغيرات الدراسة
56.....	1.2.4 المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)
62.....	2.2.4 المتغير التابع (إدارة الأزمات)
67.....	3.4 فرضيات الدراسة
79.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة
79.....	1.5 تمهيد

79.....	2.5 مناقشة النتائج.....
82.....	3.5 تحليل فرضيات الدراسة.....
84.....	4.5 الاستنتاجات.....
85.....	5.5 التوصيات.....
86.....	Abstract.....
87.....	قائمة المراجع:.....
87.....	أولاً: المراجع العربية.....
92.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
94.....	الملاحق.....
95.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
[1]	الجدول (1): (KMO Test) – تحليل حجم العينة	46
[2]	جدول (2): مقياس ليكرت	48
[3]	الجدول (3): مدى ارتباط فقرات الدراسة في أداة الدراسة والبعد الذي تنتهي إليه	49
[4]	الجدول (4): النتائج لمعامل الثبات كرونباخ الفا	50
[5]	الجدول رقم (5): نتائج اختبار التداخل الخطي لأبعاد المتغير المستقل	51
[6]	الجدول (6): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون	52
[7]	الجدول (7): التوزيع الطبيعي	53
[8]	الجدول (8): نتائج وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية	54
[9]	الجدول (9): الرشاقة الاستراتيجية	57
[10]	الجدول (10) الحساسية الاستراتيجية	58
[11]	الجدول (11): الاستجابة الاستراتيجية	59
[12]	الجدول (12): الوضوح الاستراتيجي	60
[13]	الجدول (13): سيولة الموارد	61
[14]	الجدول (14): إدارة الأزمات	62
[15]	الجدول (15): الإنذار المبكر	63
[16]	الجدول (16): الاستعداد	64

65	الجدول (17): احتواء الاضرار	[17]
66	الجدول (18): التعلم	[18]
70	الجدول (19): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات	[19]
72	الجدول (19): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الإنذار المبكر	[20]
74	الجدول (20): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الاستعداد	[21]
76	الجدول (21): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الرشاقة الاستراتيجية على احتواء الاضرار	[22]

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات جذرية وسريعة في بيئة الأعمال العالمية، مما جعل المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب مرونة وقدرة على التكيف والاستجابة بسرعة وفعالية، حيث أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من الحياة المؤسسية، سواء كانت اقتصادية، بيئية، سياسية أو تكنولوجية. لذا، أصبحت إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للبقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف المتغيرة. في هذا السياق، برز مفهوم الرقابة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الحديثة والضرورية التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات بفعالية.

والجدير بالذكر تشمل الرقابة الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية المفاجئة، من خلال إعادة تنظيم مواردها واستراتيجياتها بشكل يمكنها من الاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة، علاوة على ذلك تتضمن هذه الرقابة جوانب متعددة تشمل القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، التكيف مع الظروف المتغيرة، الابتكار المستمر، والتعاون والتواصل الفعال، بالإضافة إلى ذلك يمكن اعتبار الرقابة الاستراتيجية كمحرك رئيسي لتعزيز قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات بكفاءة، وذلك من خلال تمكينها من اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة، وإعادة تنظيم هيكلها وعملياتها بسرعة، واستغلال الفرص الجديدة (الصباح والشوابكة، 2022).

ولأن شركة أرامكو السعودية، واحدة من أكبر شركات النفط في العالم، تواجه بيئة عمل معقدة ودائمة التغير، تعد الشركة ركيزة أساسية للاقتصاد السعودي ولها تأثير كبير على الاقتصاد العالمي وصناعة الطاقة. لذا، فإن دراسة كيفية تبني أرامكو لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وتأثير ذلك على قدرتها في إدارة الأزمات يعتبر موضوعاً ذا أهمية كبيرة، من خلال محاولة فهم الكيفية التي يمكن لشركة بحجم أرامكو السعودية أن تستفيد من الرقابة الاستراتيجية في تحسين إدارتها للأزمات، والتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجهها، ناهيك عن أن الرقابة الاستراتيجية تتميز بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في

السوق والأوضاع الاقتصادية، وهو ما يتطلب قدرة عالية على اتخاذ قرارات فعالة في وقت قصير، بالإضافة إلى ذلك، تشمل الرقابة الاستراتيجية المرونة التنظيمية التي تمكن المؤسسات من إعادة تنظيم هيكلها وعملياتها بسرعة لمواجهة التحديات الطارئة. الابتكار المستمر يعد جزءاً أساسياً من الرقابة الاستراتيجية، حيث يمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل (المحروق والحاوي، 2024).

وفي سياق ما سبق يعد التوجه المستقبلي هو بعد هام من أبعاد الرقابة الاستراتيجية، حيث يتطلب من المؤسسات القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، وكذلك التعاون والتواصل الفعالين هما عاملان حيويان في تعزيز الرقابة الاستراتيجية، حيث يتيحان تبادل المعلومات بسرعة وكفاءة بين جميع أفراد المنظمة، مما يسهم في تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات بفعالية، وفي حالة شركة أرامكو السعودية، يمكن التركيز على الكيفية التي أسهمت الرقابة الاستراتيجية كعامل محوري في إدارة الأزمات في تمكين الشركة من التكيف مع الأزمات المتعددة التي واجهتها، مثل التحديات الناتجة عن تقلبات أسعار النفط والأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19 وغيره من التحديات، تعتبر أرامكو مثالاً حيوياً على كيفية تطبيق الرقابة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات وتحقيق النجاح المستمر في بيئة عمل متغيرة ومعقدة، كما يمكن أن تساعد المؤسسات الأخرى في تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات بفعالية وتحقيق النجاح في بيئة عمل دائمة التغير.

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه شركة أرامكو السعودية -كواحدة من أبرز شركات الطاقة في العالم- باستمرار مجموعة من التحديات والتغيرات البيئية المتسارعة التي تتطلب منها القدرة على التكيف والاستجابة بسرعة وفعالية، في هذا السياق، تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والتي تركز على قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والتكيف معها بسرعة واستباقية.

وتعتبر أرامكو مثالاً حيويًا على كيفية تطبيق الرقابة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات وتحقيق النجاح المستمر في بيئة عمل متغيرة ومعقدة، كما يمكن أن تساعد المؤسسات الأخرى في تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات بفعالية وتحقيق النجاح في بيئة عمل دائمة التغير، حيث يتطلب من المؤسسات القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، وكذلك التعاون والتواصل الفعالين هما عاملان حيويان في تعزيز الرقابة الاستراتيجية، حيث يتيحان تبادل المعلومات بسرعة وكفاءة بين جميع أفراد المنظمة، مما يسهم في تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات بفعالية، وفي حالة شركة أرامكو السعودية، يمكن التركيز على الكيفية التي أسهمت الرقابة الاستراتيجية كعامل محوري في إدارة الأزمات في تمكين الشركة من التكيف مع الأزمات المتعددة التي واجهتها، مثل التحديات الناتجة عن تقلبات أسعار النفط والأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19 وغيره من التحديات.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟

2.1 أهمية الدراسة:

1.2.1 الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة النظرية حول موضوعات الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات والكفاءة التشغيلية والمرونة التنظيمية والابتكار المستمر من خلال تقديم نموذج نظري يربط بين هذه المفاهيم، كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في الأدبيات الحالية.
- تقدم إطار عمل شامل يمكن استخدامه من قبل الباحثين والأكاديميين في الدراسات المستقبلية لفحص تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، وكيفية تأثر الأخيرة بالمرونة التنظيمية والتوجه المستقبلي والابتكار، ويساعد هذا النموذج على تحليل العلاقات المتداخلة بين هذه المتغيرات بشكل أكثر دقة.

- توفر الدراسة أدلة تجريبية تدعم أو تدحض الفرضيات الموضوعة، مما يعزز الفهم العلمي لكيفية تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات.
- ستساهم الدراسة في تقديم نموذج تحليلي شامل يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين والممارسين في مجال إدارة الأزمات، ومن ثم، يمكن أن تسهم في إثراء المعرفة وتمثل إسهاماً كبيراً على الصعيد العلمي في ظل غياب الكتابات العربية المتخصصة في هذا الشأن، كما أنها تسهم في فتح الباب أمام دراسات أخرى للدول العربية.

2.2.1 الأهمية العملية:

- توفر هذه الدراسة رؤى وتوجيهات عملية لشركة أرامكو للنفط والغاز السعودية لتحسين وتطوير استراتيجيات إدارة المشاريع الخاصة وفاعليات أخلاقيات المهنة من شفافية والتزام وتصدي للأزمات، بما يتماشى مع أهداف ونمو أعمالها.
- ستسهم نتائج الدراسة في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المؤسسات من خلال تقديم توصيات عملية مستمدة من أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة الأزمات واستدامتها وتعزيز أخلاقيات المهنة في قطاع الشركات الحكومية بالمملكة.
- ستساعد هذه الدراسة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة على فهم أفضل للاحتياجات والتحديات التي تواجه قطاع البترول وتعزيز المساءلة والشفافية والالتزام وإدارة الأزمات المحتملة، مما يسهم في صياغة سياسات وبرامج داعمة لتعزيز نجاح هذه المؤسسة في استدامة المشاريع المتعلقة بها.

3.1 أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيس والمحموري لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- بيان أثر الحساسية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.
- بيان أثر الاستجابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.
- بيان أثر الوضوح الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.
- بيان أثر سيولة الموارد في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيس للدراسة هو: ما هو أثر الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالتطبيق على

شركة أرامكو السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- (1) ما أثر الحساسية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟
- (2) ما أثر الاستجابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟
- (3) ما أثر الوضوح الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟
- (4) ما أثر سيولة الموارد في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية؟

5.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) لتأثير

دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح

الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، وينبثق من هذه

الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) للحساسية الاستراتيجية في إدارة

الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

(2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.005$) للاستجابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

(3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.005$) للوضوح الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

(4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ($\alpha \leq 0.005$) لسيولة الموارد في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

6.1 الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة إلى محورين؛ وكل محور ينقسم لدراسات سابقة عربية وأخرى أجنبية، أولهما، الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية وثانتهما، الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات، وذلك على النحو التالي:

❖ أولاً: الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية:

(1) الدراسات العربية: دراسة حنين والشوابكة (2022)

هدفت إلى فهم أثر الرشاقة الاستراتيجية على السيادة الاستراتيجية في المصارف التجارية الأردنية، مع التركيز على دور إدارة الجدارات كعامل وسيط، حيث المتغير المستقل هو الرشاقة الاستراتيجية، التي تشمل أبعاداً متعددة تتعلق بالقدرة على التكيف والتغيير السريع في بيئة الأعمال، بينما المتغير التابع هو السيادة الاستراتيجية، والتي تُعرّف هنا كقدرة المصارف على تحقيق والحفاظ على مكانتها الاستراتيجية في السوق، وفيما يخص منهجية البحث، فقد تم استخدام الدراسة الوصفية والتحليلية، حيث تم جمع البيانات من عينة من المصارف التجارية في الأردن، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة.

توصلت الدراسة إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على السيادة الاستراتيجية للمصارف التجارية في الأردن، بشرط أن تكون إدارة الجدارات وسيطة فعالة، وأوصت الدراسة بضرورة أن

تركز المصارف على تعزيز قدراتها على التكيف السريع والاستجابة للتحديات الاستراتيجية، كما أشارت إلى أهمية تحسين إدارة الجدارات كألية رئيسية لتعزيز التأثير الإيجابي للرقابة الاستراتيجية.

(2) دراسة العدواني (2021)

هدفت إلى استكشاف تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، مركزة على تطوير تصور مقترح للتعامل مع التحديات المعاصرة في مجال التعليم العالي، حيث المتغير المستقل هو الرقابة الاستراتيجية، التي تعتبر منظوراً عميقاً لقدرة الجامعات على التكيف مع التحولات والتغيرات السريعة، في حين المتغير التابع هو فعالية الأداء الجامعي، والذي يعكس مدى تحقيق الجامعات لأهدافها التعليمية والبحثية، حيث الدراسة استخدمت منهجية تحليلية تشمل جمع البيانات من عينة من الجامعات السعودية، وتحليلها لفهم العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وفعالية الأداء الجامعي.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات السعودية يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية الأداء الجامعي، خاصة في ظل المتغيرات المعقدة والمتسارعة في مجال التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد الجامعات على استراتيجيات مبتكرة ومرنة لتعزيز الرقابة الاستراتيجية، مع التركيز على تطوير القدرات الإدارية وتحسين استخدام التكنولوجيا لدعم العمليات التعليمية والبحثية.

(3) دراسة علي شديد (2021)

ركزت الدراسة على دور إدارة التميز في تحقيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التجارية، من خلال دراسة ميدانية شملت عدداً من الشركات، حيث المتغير المستقل هو إدارة التميز، التي تتمثل في الجهود المبذولة لتحقيق الفعالية والكفاءة في العمليات، بينما المتغير التابع هو الرقابة الاستراتيجية كقدرة على التكيف والتحسين المستمر، واستخدمت الدراسة منهجاً نظرياً وتطبيقياً لتحليل تأثير إدارة التميز على تعزيز الرقابة الاستراتيجية، مع جمع البيانات من الشركات المختارة وتحليلها بواسطة أساليب إحصائية ونظرية.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة التميز تلعب دوراً مهماً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للشركات، من خلال تحسين العمليات وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والمحيط العام، وأوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر الشركات في تعزيز ثقافة التميز والابتكار داخل المؤسسات، بالإضافة إلى تطوير القيادة الاستراتيجية وتعزيز التفاعل والتعاون بين الأقسام المختلفة لدعم الرشاقة الاستراتيجية بشكل فعال.

(4) دراسة الشنطي والجيار (2021)

تناولت الدراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في فلسطين. الهدف الرئيسي للدراسة كان فهم كيفية استخدام الرشاقة الاستراتيجية كأداة لتحسين كفاءة العمليات داخل هذه الشركات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات السوقية المتغيرة، خاصة في سوق الأدوية الدولي المتنافس، استخدم الباحثان منهجية تحليلية حيث جمعوا البيانات من عينة من شركات الأدوية في فلسطين وقاموا بتحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. أظهرت الدراسة أن الشركات التي نجحت في تطبيق استراتيجيات الرشاقة كان لديها ميزة تنافسية أكبر، حيث كانت قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والتكيف السريع مع متغيرات السوق مثل المطالب التنظيمية الصارمة وتغيرات الطلب العالمي على الأدوية.

وأشارت النتائج إلى أن التركيز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتحسين عمليات الإنتاج والتوزيع يمكن أن يساعد الشركات على تعزيز رشاقتها الاستراتيجية. كما أن تحسين إدارة سلسلة التوريد وتكامل العمليات يلعب دوراً كبيراً في تعزيز قدرتها على الاستجابة للتحديات المتغيرة في سوق الأدوية العالمي.

(5) دراسة المحروق والحاوي (2024)

دراسة المحروق والحاوي (2024) استهدفت أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات في الأردن، كانت الدراسة تهدف إلى فهم كيفية استخدام الرشاقة الاستراتيجية كأداة للتكيف مع التحديات الطارئة وإدارة الأزمات بشكل فعال، خاصة في سوق الاتصالات الديناميكي والمتغير بسرعة، اعتمد الباحثان منهجية تحليلية شملت جمع البيانات من شركات الاتصالات الأردنية وتحليل تطبيقات

الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والتعامل مع الأحداث الطارئة مثل الأزمات الاقتصادية والتقنية والأحداث الطبيعية.

أظهرت الدراسة أن الشركات التي نجحت في تطبيق استراتيجيات الرشاقة كان لديها قدرة أكبر على التكيف مع الأزمات والأحداث غير المتوقعة، حيث كانت قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة والحفاظ على استمرارية عملياتها بشكل مستدام. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن تعزيز قدرات الاستجابة السريعة وتحسين التواصل الداخلي داخل الشركات يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق النجاح في مواجهة التحديات الطارئة.

■ ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Alhenzab & Gauod (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية في جاهزية إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية، حيث كان المتغير المستقل هو المرونة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، اتخاذ القرار الحر، القيادة الجريئة، التنفيذ السريع)، والمتغير التابع هو جاهزية إدارة الأزمات.

وتابعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 171 من موظفي شركة الخطوط الجوية القطرية في فرع الدوحة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، اتخاذ القرار الحر، القيادة الجريئة، التنفيذ السريع) على جاهزية إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية القطرية، كما أظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو التنفيذ السريع، يليه القيادة الجريئة، ثم الحساسية الاستراتيجية، وأخيراً اتخاذ القرار الحر.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: ضرورة اهتمام إدارة الخطوط الجوية القطرية بتعزيز قدراتها على المرونة الاستراتيجية من خلال تطوير الحساسية الاستراتيجية لدى العاملين، وتفويض

الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات السريعة والحررة في إطار الأزمات، والعمل على تطوير قدرات القيادات الإدارية لتكون قيادة جريئة وسريعة الاستجابة للمتغيرات البيئية.

(2) دراسة Elali (2021)

هدفت إلى التحقيق في أهمية المرونة الاستراتيجية لبقاء الأعمال التجارية خلال أزمة فيروس كورونا والفترة التالية لها، حيث يعتبر المتغير المستقل هو المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإستجابية، المرونة التنافسية، المرونة الإدارية)، والمتغير التابع هو بقاء الأعمال التجارية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتوزيع استبيان على عينة من المديرين والإداريين في الشركات الصناعية في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإستجابية، المرونة التنافسية، المرونة الإدارية) على بقاء الأعمال التجارية خلال أزمة فيروس كورونا والفترة التالية لها، كما أظهرت النتائج أن بعد المرونة الإستجابية هو الأكثر تأثيراً على بقاء الأعمال

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بتبني ممارسات المرونة الاستراتيجية والاستثمار في تنميتها وتطويرها، لما لها من أهمية بالغة في مساعدة الشركات على البقاء والتكيف مع الأزمات والتغيرات المتسارعة في البيئة، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تتناول موضوع المرونة الاستراتيجية ودورها في بقاء الشركات والمنظمات في ظل التحديات والأزمات المختلفة.

(3) دراسة Hussain & Others (2024)

هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور التفاعلي للوضوح الاستراتيجي في العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرار الاستراتيجي، أما المتغير المستقل في هذه الدراسة فهو إدارة الصراع التنظيمي، والمتغير التابع هو جودة القرار الاستراتيجي، والمتغير الوسيط هو الوضوح الاستراتيجي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان موزع على عينة من المديرين في الشركات العراقية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أهمها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على جودة القرار الاستراتيجي، وأن الوضوح الاستراتيجي له دور تفاعلي إيجابي في تعزيز هذه العلاقة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات فعالة لإدارة الصراع التنظيمي، مع الاهتمام بتحقيق الوضوح الاستراتيجي لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية. كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول دور الوضوح الاستراتيجي في تحسين العلاقات والقرارات التنظيمي.

(4) دراسة AlJanabi& Others (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات النفطية الليبية، حيث كان المتغير المستقل في الدراسة هو استراتيجيات إدارة الأزمات، والمتغير التابع هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موزع على عينة من المديرين في الشركات النفطية الليبية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات (الاستراتيجية الهجومية، الاستراتيجية الدفاعية، والاستراتيجية التوافقية) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات النفطية الليبية.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات النفطية الليبية باعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، والتركيز على تطوير القدرات التنافسية المستدامة، كما أوصت بإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي.

❖ ثانيًا: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

■ الدراسات العربية:

(1) دراسة البوعينين (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال تحليل إدارة أزمة جائحة كوفيد-19 كنموذج، حيث المتغير المستقل هو استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التدابير الصحية، الاتصالات الفعالة)، والمتغير التابع هو إدارة أزمة كوفيد-19، منهجيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال تحليل المحتوى للوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بإدارة أزمة كوفيد-19 في المغرب.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي والتدابير الصحية والاتصالات الفعالة شكلت الركائز الأساسية لإدارة أزمة كوفيد-19 في المغرب. كما أن التعاون بين السلطات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني كان عنصراً حاسماً في نجاح إدارة الأزمة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات المؤسسات الحكومية على إدارة الأزمات من خلال تطوير استراتيجيات وخطط طوارئ شاملة قابلة للتكيف مع مختلف السيناريوهات، وتحسين البنية التحتية الصحية واعتماد نماذج اتصال استباقية في إدارة الأزمات.

(2) دراسة المسعد والماجد (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الأزمات في تحقيق الأمن التنظيمي لدى أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود، أما المتغير المستقل فهو إدارة الأزمات بأبعادها (التخطيط للأزمات، واتخاذ القرارات الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال الإداري)، بينما المتغير التابع هو الأمن التنظيمي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (161) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات (التخطيط للأزمات، واتخاذ القرارات الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال الإداري) والأمن التنظيمي لدى أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود، كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات وتحقيق الأمن التنظيمي لدى أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الملك سعود كان مرتفعاً، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لأعضاء الهيئة الإدارية لتطوير مهاراتهم في إدارة الأزمات، وتعزيز أساليب الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين، وربط نظام الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء والابتكار لتعزيز الأمن التنظيمي.

(3) دراسة أفريقز (2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل إدارة الأزمات وتدابير المخاطر في إطار أزمة جائحة فيروس كورونا "كوفيد-19" في المغرب، وذلك بالوقوف على الممارسات الفعلية في ظل النص الدستوري للمملكة المغربية، حيث المتغير المستقل هو إدارة الأزمات وتدابير المخاطر في ظل أزمة جائحة "كوفيد-19"، والمتغير التابع هو الممارسات الفعلية للتعامل مع هذه الأزمة في إطار النص الدستوري المغربي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل النصوص القانونية والدستورية ذات الصلة، إضافة إلى تحليل الممارسات الفعلية للحكومة المغربية في إدارة أزمة "كوفيد-19"، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الحكومة المغربية تمكنت من إدارة أزمة الجائحة بشكل فعال وناجح، حيث اتخذت العديد من الإجراءات الاستباقية والاحترازية في محاولة للسيطرة على انتشار الفيروس ومواجهة تداعياته الاقتصادية والاجتماعية. كما تبين أن النص الدستوري المغربي يوفر الأساس القانوني والتشريعي اللازم لإدارة حالات الطوارئ والأزمات الوطنية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التجربة المغربية في إدارة أزمة "كوفيد-19" لتعزيز قدرات الدول الأخرى على التعامل مع الأزمات المماثلة، مع ضرورة تعزيز التعاون الإقليمي والدولي لمواجهة التحديات الصحية العالمية، كما أوصت بضرورة مراجعة وتحديث الأطر التشريعية والقانونية المتعلقة بإدارة الأزمات والطوارئ الوطنية، بما يضمن المرونة والفعالية في التعامل معها.

(4) دراسة كموش (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مختلف الاستراتيجيات والمقاربات المتبعة في مجال الاتصال وإدارة الأزمات داخل المؤسسات والمنظمات، أما المتغير المستقل فهو الاستراتيجيات والمقاربات الاتصالية لإدارة الأزمات، والمتغير التابع فهو تطور فعالية وكفاءة إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الاتصال وإدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الاتصال الفعال يعتبر أحد أهم الركائز الأساسية في إدارة الأزمات، حيث يساعد على الحد من آثارها السلبية وتوجيه الرأي العام نحو تقبل الأزمة والتعامل معها بشكل إيجابي.
- هناك تطور ملحوظ في الاستراتيجيات والمقاربات الاتصالية المتبعة في إدارة الأزمات، حيث انتقل الاتصال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الارتجالية والتفاعلية باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.
- تؤكد الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال وإدارة الأزمات، بما في ذلك وضع خطط طوارئ واختبارها بشكل دوري.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة الأزمات داخل المنظمات، وتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال الفعال في إدارة الأزمات. كما أوصت بضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة في الاتصال، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، لتعزيز التفاعل والتواصل مع الجمهور المستهدف أثناء الأزمات.

■ الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة Leta & Chan (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقييم نقدي لأبحاث إدارة الأزمات في قطاع الضيافة من خلال مراجعة الأدبيات الحالية واستنباط الدروس من الأزمات السابقة وتحديد الثغرات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة، حيث المتغير المستقل هو إدارة الأزمات ويتضمن عدة أبعاد مثل التخطيط للأزمات،

والاستجابة الفورية، وإعادة التأهيل بعد الأزمة، والتعلم من الأزمات، أما المتغير التابع هو أداء قطاع الضيافة والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل رضا العملاء، واستمرارية العمل، والقدرة على التعافي بعد الأزمات.

تم استخدام منهجية البحث النوعي حيث تم تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات في قطاع الضيافة باستخدام منهجية التحليل النصي والنقدي، تم تحليل 123 دراسة نشرت في مجلات علمية محكمة بين عامي 2000 و2020، وتم تصنيف النتائج والتوصيات المستنبطة من هذه الدراسات وتقييم مدى تطبيقها وفعاليتها في السياق العملي.

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط المسبق وإعداد استراتيجيات استجابة مرنة تعتبر من العوامل الحاسمة في تحسين قدرة المؤسسات الفندقية على مواجهة الأزمات، كما وجدت الدراسة أن التدريب المستمر للموظفين على التعامل مع الأزمات يلعب دورًا كبيرًا في تحسين سرعة وكفاءة الاستجابة، أظهرت النتائج أيضًا أن التعلم من الأزمات السابقة وتعديل استراتيجيات الإدارة بناءً على تلك الدروس يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات على التعافي والتكيف مع التحديات المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن التعاون بين مختلف الأطراف المعنية، مثل السلطات المحلية والعملاء والموردين، يمكن أن يساهم في تحسين إدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود البحثية في مجال إدارة الأزمات في قطاع الضيافة لتطوير نماذج وأطر عمل أكثر شمولية وتطبيقية، كما أوصت بأهمية تعزيز التعاون بين الأوساط الأكاديمية والممارسين في قطاع الضيافة لضمان تطبيق أفضل للممارسات المستندة إلى الأدلة، وشددت على ضرورة إجراء دراسات ميدانية لفحص فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات وتحديد العوامل المؤثرة على نجاحها في البيئات الفعلية، كما أكدت الدراسة على أهمية تبني التكنولوجيا والابتكار كوسائل لتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات وجعلها أكثر فعالية واستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل، وأوصت بتعزيز برامج التدريب المستمر للموظفين لضمان جاهزيتهم للتعامل مع الأزمات بطريقة فعالة ومرنة.

(2) دراسة Hazaa & Others (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية وشاملة للعوامل التي تؤثر على إدارة الأزمات وذلك من أجل تقديم نظرة عامة مستحدثة على الأبحاث السابقة واستنباط الدروس المستفادة وتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال ، حيث المتغير المستقل هو العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات وتشمل عدة أبعاد مثل القيادة التنظيمية، والاتصالات، والموارد المتاحة، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، أما المتغير التابع هو فعالية إدارة الأزمات والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات مثل قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات، وسرعة الاستجابة، والقدرة على التعافي.

استخدم الباحثون منهجية المراجعة المنهجية وتحليل المحتوى، حيث تم استعراض 103 دراسات سابقة نشرت بين عامي 2000 و2020 في مجلات علمية محكمة، وتم تصنيف وتحليل البيانات المستخرجة باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على إدارة الأزمات وتقييم مدى تأثيرها وأهميتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التنظيمية الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين إدارة الأزمات، حيث تعتبر القدرات القيادية والكفاءات الشخصية للقادة من العوامل الأساسية التي تؤثر على استجابة المنظمة للأزمات، كما أظهرت النتائج أن التواصل الفعال داخل المنظمة وخارجها يعزز من قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات بشكل أفضل، حيث يساهم التواصل الجيد في تبادل المعلومات بشكل سريع ودقيق مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن توفر الموارد المادية والبشرية يؤثر بشكل كبير على فعالية إدارة الأزمات، حيث تساعد الموارد الكافية في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المقررة بشكل فعال.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث التجريبية والميدانية لفحص تأثير العوامل المختلفة على إدارة الأزمات في سياقات متنوعة وذلك لتطوير نماذج وأطر عمل شاملة وفعالة، كما أوصت بضرورة تعزيز التدريب المستمر للقادة والموظفين على مهارات إدارة الأزمات والتواصل الفعال، وأكدت على أهمية تبني التقنيات الحديثة والابتكار في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات، وأشارت إلى الحاجة لتعزيز

الثقافة التنظيمية التي تدعم التعاون والمرونة في مواجهة الأزمات، وشددت الدراسة على أهمية بناء شراكات قوية مع الجهات الخارجية مثل الحكومات والمنظمات غير الحكومية لضمان دعم متبادل وفعال في أوقات الأزمات.

(3) دراسة Williams (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لمفهوم إدارة الأزمات ضمن السياق الاستراتيجي المعاصر، واستكشاف الأدوات والاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لمواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة، حيث المتغير المستقل هو استراتيجيات إدارة الأزمات، ويتضمن عدة أبعاد مثل التحليل الاستراتيجي، التخطيط الوقائي، الاستجابة الطارئة، وإعادة البناء بعد الأزمات، أما المتغير التابع هو الأداء التنظيمي، والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل الاستمرارية التشغيلية، رضا أصحاب المصلحة، والقدرة على التعافي والنمو بعد الأزمات.

استخدم الباحث منهجية تحليل محتوى النصوص النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات ضمن الاستراتيجية المعاصرة، حيث تم مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمجال وتقديم تحليل نقدي لمفاهيم وأساليب إدارة الأزمات الحديثة، وتم التركيز على تقديم نماذج وأطر عمل يمكن تطبيقها عملياً لتحسين فعالية إدارة الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحليل الاستراتيجي المسبق للأزمات المحتملة يلعب دوراً مهماً في تحسين جاهزية المنظمة لمواجهة الأزمات، حيث يساعد هذا التحليل في تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات وقائية للتعامل معها، كما بينت الدراسة أن التخطيط الوقائي والاستعداد المسبق يسهم بشكل كبير في تقليل تأثير الأزمات على الأداء التنظيمي، إذ يمكن للمنظمات التي تستعد بشكل جيد أن تستجيب بسرعة وفعالية أكبر للأزمات، أظهرت النتائج أيضاً أن الاستجابة الطارئة الفعالة تتطلب وجود فرق عمل مدربة ومؤهلة للتعامل مع المواقف الطارئة واتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية إعادة البناء بعد الأزمات من خلال تحسين العمليات وتطوير استراتيجيات جديدة تعزز من قدرة المنظمة على التعافي والنمو.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي والتدريب المستمر على إدارة الأزمات لجميع مستويات الإدارة والموظفين داخل المنظمات، كما أوصت بتبني نهج تكاملي يجمع بين التحليل الاستراتيجي، التخطيط الوقائي، الاستجابة الطارئة، وإعادة البناء لتحقيق أفضل النتائج في إدارة الأزمات، وأشارت إلى أهمية التعاون مع الجهات الخارجية مثل الحكومات والمنظمات غير الحكومية لتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات في مواجهة الأزمات، كما أكدت على ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة والابتكار في تطوير أدوات وأساليب إدارة الأزمات لتحسين فعالية الاستجابة والتعافي.

(4) دراسة (Ostaev & Others) (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأزمات وتطوير خوارزمية لإدارة الأزمات في القطاع الزراعي، وذلك من أجل تحسين استجابة المزارعين والمؤسسات الزراعية للأزمات وتعزيز القدرة على التعافي، حيث المتغير المستقل هو الأزمات في القطاع الزراعي ويتضمن عدة أبعاد مثل الأزمات الطبيعية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، أما المتغير التابع هو إدارة الأزمات والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل سرعة الاستجابة، فعالية الحلول، والقدرة على التعافي والاستمرارية.

اعتمد الباحثون على منهجية متعددة الخطوات تتضمن تحليل البيانات الثانوية من التقارير الرسمية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع خبراء في المجال الزراعي، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالأزمات التي واجهت القطاع الزراعي في الفترات السابقة وتحليلها لاستخلاص الأنماط والعوامل المشتركة بين الأزمات المختلفة، بعد ذلك تم تطوير خوارزمية لإدارة الأزمات بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات الطبيعية مثل الجفاف والفيضانات والآفات الزراعية تعتبر من أكثر الأزمات شيوعاً في القطاع الزراعي، وتحتاج إلى استراتيجيات استجابة فعالة للحد من تأثيرها، كما أظهرت النتائج أن الأزمات الاقتصادية، مثل تقلبات أسعار المنتجات الزراعية وانخفاض الطلب، يمكن أن تؤدي إلى خسائر كبيرة للمزارعين وتحتاج إلى تدخلات سريعة لتوفير الدعم المالي والتقني، بالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن الأزمات الاجتماعية، مثل النزاعات على الأراضي والتغيرات الديموغرافية، تؤثر على

استقرار القطاع الزراعي وتحتاج إلى حلول شاملة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، وأشارت الدراسة أيضًا إلى أهمية التعامل مع الأزمات التكنولوجية، مثل الأعطال في المعدات الزراعية وانقطاع الإمدادات، من خلال تطوير أنظمة صيانة وقائية وتدريب مستمر للعاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني خوارزمية إدارة الأزمات التي تم تطويرها كأداة توجيهية للمزارعين والمؤسسات الزراعية لتحسين جاهزيتهم واستجابتهم للأزمات، كما أوصت بتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والخاصة لتوفير الدعم اللازم للقطاع الزراعي في أوقات الأزمات، وشددت على أهمية الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير حلول مبتكرة ومستدامة لمواجهة الأزمات، وأكدت على ضرورة تعزيز التدريب والتعليم للمزارعين على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وإدارة الأزمات بفعالية، بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز نظم المعلومات الزراعية لضمان توافر البيانات الدقيقة والحديثة التي تساعد في اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة أثناء الأزمات.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على نظريات تتمثل فيما يلي:

1- النظرية المعرفية:

هذه النظرية تركز على كيفية اكتساب المعرفة والمعلومات وتنظيمها واستخدامها في سياق مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية، حيث اعتمدت الدراسة على مشكلة البحث ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها.

كما يقوم الباحث من خلال جمع هذه المعلومات بفهم ومعرفة الكيفية التي تعلم فريق المشروع الخطوات والإجراءات والمهارات اللازمة لتحقيق الاستدامة في ظل إدارة الأزمات بالشركة، ومعرفة آليات

تنظيم وتخزين المعلومات الفنية والتشغيلية الخاصة بهذه المؤسسة، وإدراك كيفية استخدام هذه المعرفة والمعلومات في اتخاذ قرارات مناسبة للارتقاء بمستوى الاستدامة، وعليه يمكنه من الوصول لنتائج سليمة في هذه الدراسة وتقديم توصيات فعالة لصانعي القرار في هذا المجال.

2- النظرية البنائية:

بسبب اعتماد الباحث على مجموعة من التجارب السابقة كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع محل الدراسة، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة- ودوريات منشورة ومحكمة، ومقالات علمية حديثة،.... ألخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات هي تلك الواردة في دراساتها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق أهداف هذه الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها، وفي هذا السياق، فإن الباحث يبني معرفته الخاصة بناءً على خبراته السابقة وقراءاته من مصادر متنوعة ومن المعلومات التي سبق له الاطلاع عليها ويقوم بإضافة وتكملة من سبقوه.

8.1 منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية، سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى المديرين ومسؤولي إدارة الأزمات في شركة أرامكو، سيتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس جوانب تطبيق الرقابة الاستراتيجية من ناحية التصدي للأزمات، المرونة التنظيمية، والمراقبة والمتابعة، والمساءلة ومدى الالتزام التقني، وكذلك قياس فعالية إدارة الأزمات في الشركة، كما سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام البرامج الإحصائية لتحديد العلاقات والأنماط بين تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية وفعالية إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية.

علاوة على ذلك، سيتم استخدام المنهج النوعي للاستكشاف التفصيلي من المديرين وفرق إدارة الأزمات لتصوراتهم وتجاربهم حول فعالية وأثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في الشركة، سيتم

تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى لاستخراج الموضوعات الرئيسية والفهم العميق لتجارب المشاركين.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تطبيق دراسة حالة مفصلة لتحليل كيفية تطبيق ممارسات الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية، سيتم مراجعة الوثائق والتقارير الرسمية المتعلقة بهذه الإدارة، ودراسة الاستراتيجيات والإجراءات التي اتبعتها الشركة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية والتي انعكست على فعالية إدارة الأزمات بشكل فعال، مما يتيح فهماً عملياً لكيفية تأثير هذه الممارسات النظرية على الواقع العملي

9.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

10.1 الأساليب الإحصائية المتبعة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذه الدراسة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

❖ الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتقديم توزيعات التكرار والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على استبانة الدراسة.
- الوسط الحسابي: تم استخدامه كمقياس للنزعة المركزية لتقدير المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كمقياس للتشتت لتقدير الانحراف في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

❖ الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): تم استخدامه لاختبار تأثير متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kurtosis Test): تم استخدامه لاختبار مدى انحراف التوزيع عن التوزيع الطبيعي.

11.1 حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: يدور نطاق الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة أرامكو بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول : الرشاقة التنظيمية

مقدمة

تسعى المنظمات بكافة أنواعها وأحجامها إلى تحقيق التميز والتفوق والجودة في أدائها لضمان نموها واستمرارها وبقائها ويتطلب تحقيق هذا التميز توفر عدة مكونات لعل من بينها تبني المرونة التنظيمية التي أصبحت أحدها وتشهد قضايا مهمة فيما يتعلق باقتصاديات المعرفة المتغيرة والتطور التقني الذي يشهده العالم أنها تشمل كافة مجالات الحياة وتأثرت بها المنظمات التجارية بشكل مباشر أو غير مباشر. (ابراهيم، 2019)

ظهر مفهوم المرونة التنظيمية كمصطلح مستخدم في البحث في بداية عام 1991 بجهود مجموعة من الباحثين من معهد لايكوكا بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان: استراتيجية شركات التصنيع في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر خبراء الصناعة وقد أدت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال. (مقاط، 2020)

المرونة التنظيمية هي مفتاح الأمان والنجاح الاستراتيجي في مواجهة التغيرات والتطورات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فالمنظمات التي تطمح إلى تحقيق الشهرة والنجاح والتميز يجب أن تستخدم المرونة التنظيمية للتعامل مع التغيرات ومزامنة التطورات. التطور المستمر في منظمات الأعمال وتزايد حدة المنافسة ووفرة الفرص في البيئة وصعوبة اختيار الأفضل. (منصور، 2020)

1.1.2 مفهوم الرشاقة التنظيمية

لقد شهدت بيئة الأعمال العديد من التغيرات الكبرى والدخول المستمر لمنافسين جدد إلى الأسواق بالإضافة إلى دخول عملاء محتملين فضلاً عن تزايد حجم التطورات السريعة والمستمرة في عالم

التكنولوجيا مما دفع البنوك إلى توقع أي تغيير أو تطور كما أن المفاجأة المحتملة التي يستغلها المنافسون والعمل على التحسين والإعداد المستمر وبالتالي يجب على البنوك أن تتعامل مع زيادة قدرة البنوك التجارية على التفاعل مع هذه البيئة الديناميكية كفرصة وليست تهديداً وهذا يتطلب من البنوك زيادة قدرتها على توقع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالبنوك التجارية وكذلك زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة للعملاء بالإضافة إلى القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات في البنوك. إن البنوك التجارية تحتاج إلى المرونة والرشاقة المناسبة لمواجهة التحديات اليومية التي تتعرض لها أغلب البنوك الكبيرة والصغيرة على حد سواء وهذه التحديات تتزايد فيما يتعلق بالإجراءات التقليدية الأمر الذي دفع البنوك إلى اتباع نهج وممارسات جديدة في استخدامها لتكون أكثر كفاءة ورشاقة من أجل البقاء ومواكبة التغيرات المستمرة وكذلك نتائج العولمة والتطور التكنولوجي السريع والمنافسة وكذلك نماذج الأعمال التخريبية والأسواق الجديدة وتفضيلات وتوقعات المستهلكين المتغيرة باستمرار. (مهدي، 2020)

ووفقاً للمواد المذكورة أعلاه واستجابةً لهذه القضية فقد زادت اهتمامات الأكاديميين والممارسين لتأطير التقنيات والمنهجيات للتعامل مع عدم اليقين البيئي مما أدى إلى ظهور مفهوم الرقابة التنظيمية لإظهار مرونة ورقابة المنظمة. والقدرة على التكيف كحل جديد لإدارة بيئة ديناميكية ومتغيرة ورشيقة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات بهدف البقاء والازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغيرات المستمرة وغير المتوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات هي. الأسواق التي يقودها المنتجات والخدمات المحددة للعملاء. (نجم، 2019)

لذلك فإن المرونة التنظيمية ليست هدفاً مطلوباً من البنوك تحقيقه بل ضرورة للحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة عمل متغيرة وغير متوقعة وديناميكية باستمرار لأن الأسس التنافسية هي إحدى الخصائص الأساسية للمرونة التنظيمية التي يجب تحقيقها في نفس الوقت والتي تتمثل في السرعة والمرونة والابتكار والاستباقية والجودة والربحية. (النشيلي، 2020)

لذلك فإن المرونة التنظيمية هي التطبيق الناجح لقواعد المنافسة مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التشكيل وأفضل الممارسات من أجل بيئة غنية بالمعرفة لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء في بيئة تتغير بسرعة. (مالك، 2020)

كما ان مفهوم المرونة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر وهو مفهوم له جوانب وأشكال عديدة: (خميس، 2021)

- هو ما تقوم به المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تحسين خدماتها ومنتجاتها وتطوير أداء مواردها البشرية مما يؤثر على نمو وتطور المنظمة في بيئة سريعة التغير.
- الأساليب والطرق التي تسمح للمنظمات بالتحرك مع التغير والتعامل معه بسرعة وفعالية وإبداع واستخدامه لتحسين قدرتها التنافسية بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية من حولها.
- إن هذه المرونة والسرعة هي التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- إنها إستراتيجية ومفهوم ويمكن التعبير عنها بالحركة النشطة مع سرعة ومرونة التفكير فالمنظمات المرنة لا تمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية فحسب بل تمتلك القدرة على الإبداع والاستغلال. فالفرص تأتي مع التغيرات
- إن قدرة المنظمة على اكتشاف التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بشكل مناسب وسريع وفعال من خلال استخدام وإعادة تكوين الموارد الداخلية وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية في هذه العملية.
- قدرة المنظمة على التحرك بسرعة وسهولة لمواجهة والاستجابة للظروف المتغيرة وغير المتوقعة.
- القدرة على فهم التغيرات والاستجابة لها بشكل أسرع وأكثر فعالية ومرونة والاستفادة من الفرص الممكنة الناشئة عن هذا التغير والاستثمار في الكفاءات وإرساء التميز.
- القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية المقنعة وتطوير الخدمات وتنمية الموارد إلى الحد الذي يحقق الفعالية في الأداء التنظيمي.

(الانشيلي، 2020) لخص تعريفات المرونة التنظيمية بمجموعة من العناصر الرئيسية على

النحو التالي:

- السرعة والمرونة
- الاستجابة للتغيير وعدم اليقين
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية
- التقنيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخلها، والتكامل بين المؤسسات مع بعضها البعض

ونظراً لما سبق يعرف الباحث المرونة التنظيمية بأنها: قدرة شركات الأدوية على فهم التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية على أن يقترن هذا الشعور بشركات الأدوية التي تتفاعل بشكل مبتكر وديناميكي مع التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي وذلك من أجل زيادة قدرة شركات الأدوية على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال ودعم وضعها التنافسي وتحقيق السمعة التنظيمية. (رشوان، 2020)

يعود تاريخ المرونة التنظيمية إلى مرونة التصنيع الهزيل والتي تتطلب السرعة والمرونة. تم تقديم مصطلح المرونة رسميًا لأول مرة في عام 1991 من خلال تقرير معهد لوكوكا في جامعة ليمهاي في الولايات المتحدة والذي قدمه مجموعة من الأكاديميين والأكاديميين. عرف الخبراء المرونة بأنها التطبيق الناجح للقواعد (السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين لتوفير منتجات وخدمات موجهة للعملاء في بيئة سريعة التغير). وراء المرونة هي القدرة التنظيمية على التكيف لمواجهة التغيرات في ظروف السوق والتكنولوجيا وأذواق المستهلكين المتغيرة وشدة المنافسة وعدم اليقين في بيئة الأعمال. (مها، 2021)

وفقاً لـ (لو ورامامورثي) يتم تصنيف المرونة التنظيمية إلى مرونة رأس المال (الخارجية) ومرونة التشغيل (الداخلية) تشير مرونة رأس المال إلى القدرة على تحسين المنتجات والخدمات وفقاً لأذواق المستهلكين المتغيرة وهذا يتطلب مراقبة مستمرة. ويعتمد على اتجاهات السوق. تركز المرونة التشغيلية الداخلية على دمج العمليات التشغيلية من خلال تقديم الدعم للأفكار المبتكرة وتنفيذ القرارات والأفكار. (شحادة، 2022)

وقد طرح العديد من الباحثين مفهوم المرونة التنظيمية حيث يعرفها جونا سكاران بأنها قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية غير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة وتلبية احتياجات العملاء سواء للخدمات أو المنتجات. أما في حالة (هيل وجونز) فقد عرفوها بأنها عملية إعادة تنظيم وإلغاء وحدات الأعمال والأسواق والصناعات القائمة من أجل إعادة التركيز على القدرات الأساسية المميزة والمزايا والفرص والتعامل بشكل إيجابي مع التهديدات التنافسية الناجمة عن التغيرات الكبرى وغير المتوقعة مع تعريف الباحثين وفقاً للمنظورات الحالية للمرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على التكيف وتجديد القدرات والموارد المادية والبشرية بشكل مستمر لتحسين أدائها لتحقيق الفعالية التنظيمية. (شديد، 2021)

2.1.2 أهمية الرقابة التنظيمية

إن المرونة التنظيمية تعتبر وسيلة جيدة لزيادة قدرة البنوك على مواجهة التحديات فبالإضافة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء أصبح من الضروري تحسين القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية وهو ما يميز بين البنوك المرنة والتقليدية ويوفر بشكل فعال انفتاحاً أكبر مع المجتمع ويعزز تبادل المعرفة كما أنه يمنح البنوك التجارية إطاراً مرناً لامركزياً مما يمكنها من النجاح من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه البنوك التجارية بالإضافة إلى ذلك فهو يدعم قدرة البنوك التجارية على حشد وتوجيه الموارد البشرية نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة المتاحة للبنك. (رنا، 2020)

برزت المرونة التنظيمية كأحد المفاهيم المرتبطة بالمنظمات الحديثة نتيجة لشدة التغيرات وسرعتها المضطربة وهي وسيلة لزيادة قدرة المنظمات على التعامل والتكيف مع المشاكل والتغيرات السريعة لتحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء. وأصبحت شركات الأدوية مهتمة بالمرونة التنظيمية بهدف تلبية احتياجات المجتمع المتغيرة. (سامر، 2020)

تسعى العديد من شركات الأدوية إلى استخدام المرونة التنظيمية لتحسين القدرة التنافسية حيث تبرز أهميتها من خلال أنها تساعد على خفض مستوى الإدارة في الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى تقليص الملاك على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الأقسام وإعادة توزيع الموارد البشرية والمساعدة على خفض التكاليف والتحكم فيها من حيث خلق آلية عمل لتحسين استخدام الموارد الموجودة وتحسين مستوى الإنتاج أو الخدمات وتحسين مستوى سمعة المنظمة من خلال التحسين المستمر لعملية الإنتاج أو الخدمات المقدمة للعملاء. (النفراوي، 2022)

تسريع اتخاذ القرار وتقليل البيروقراطية وتحقيق الرضا الوظيفي المطلوب للموظفين وخلق بيئة مناسبة للتعليم والابتكار من خلال تشجيع وإعداد برامج التدريب. (يونس، 2019)

المرونة التنظيمية هي عملية أو مدخل لزيادة القدرة المعرفية للمنظمات وتساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وعواقبها على شركات الأدوية وإيجاد حلول فعالة لهذه التغيرات. (الحمدان، 2020)

ويرى فرح ومأمون وبابكر (2019) أن أهمية المرونة التنظيمية تتحدد بالنقاط التالية

- توقع المخاطر والفرص.
- سرعة اتخاذ القرار وصنعه وتنفيذه.
- خلق مساحة مناسبة للتجريب والابتكار والتعلم المشترك.
- تمكين ومشاركة الموظفين.
- التحسين المستمر وإدارة المخاطر والأزمات.
- الكفاءة والفعالية.

- القدرة على التكيف والتعلم والتغيير استجابة للتهديدات
- القضاء على القيود البنيوية من خلال تبني هياكل مرنة (شبكة).

تتضح أهمية المرونة التنظيمية من وجهة نظر الباحث فهي مفتاح النجاح في المنظمات التي تتغير بسرعة لأنها قادرة على إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب. كما أن المرونة التنظيمية توفر لشركات الأدوية حلولاً مبتكرة تعتمد على قدراتها الحساسة وتساعد شركات الأدوية على التعامل بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية في البيئة الخارجية بهدف زيادة المنافسة ومنح شركات الأدوية النمو والاستمرارية في تحقيق الأداء المتميز. (محمد، 2019)

3.1.2 أهداف الرقابة التنظيمية

إن أهداف المرونة التنظيمية هي المساعدة في الحفاظ على تقييم الوضع التنافسي للمنظمات في البيئة التنافسية وتحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستدامة والقدرة على تحليل وفهم بيئة الأعمال. (رغد، 2019)

إن المرونة التنظيمية لها مزايا مهمة من خلالها تستطيع المنظمة التكيف والتعامل مع التغيرات البيئية غير المتوقعة بطريقة وقائية وذلك لأن (إسماعيل 2018) يرى أن مزايا المرونة التنظيمية تتمثل في حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال الحلول المبتكرة والتعلم الجديد والأساليب والمهارات لإعادة تنظيم الوظائف أو المهام الجديدة تلعب المرونة التنظيمية دوراً هاماً في أداء سلسلة من المهام المحددة بنجاح من خلال دمج الموارد وإعادة بناء أفضل الممارسات في بيئة المعرفة التكنولوجية. (عباس، 2020)

إن هدف الإدارة الرشيدة كما يراها الباحث هو إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل جهد وأسرع وقت ممكن بحيث يحقق رضا العملاء الداخليين والخارجيين وأعلى عائد للشركات. حصل على الطب. إن تطبيق المرونة التنظيمية في شركات الأدوية من خلال الحفاظ على بقائها ومراعاة التغيرات السريعة وتحسين قدرتها على التكيف والتغيير من حولها لتحقيق أهدافها يعد أحد المتطلبات الأساسية لتمييزها. تحقيق ميزتك التنافسية (أميرة، 2019)

4.1.2 ممارسات وعمليات الرقابة التنظيمية

لمناقشة هذا النهج في المرونة التنظيمية نطرح السؤال: ماذا تفعل البنوك التجارية من أجل

المرونة؟: (الدوسري، 2021)

- ثقافة الإبداع

ثقافة الإبداع عنصر أساسي في المرونة التنظيمية. وهذا يدل على عقلية تنظيمية واضحة والبنوك التجارية التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة على التغيير وثقافة الإبداع تعني أن البنوك التجارية تعمل باستمرار على تحسين أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها وخلق عملها ومكوناتها الأخرى. إنهم يقيمون منظمة وهناك دائمًا حاجة ملحة لإيجاد طريقة جديدة للقيام ببعض الأعمال أو تقديم بعض الخدمات (زقوت، 2020)

- تمكين الموظفين

التمكين هو ركيزة تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والاستقلال ويشير أيضًا إلى المدى الذي يوزع فيه القادة السلطة بين الموظفين. يحدث ذلك في الأنظمة اللامركزية وتوقيت الاستجابة الذي يميز الأنظمة المركزية. بشكل عام غالبًا ما تكون اللامركزية هي الأكثر فعالية لكن ميزة اتخاذ القرارات على مستوى إداري أدنى وهو على مستوى الموظفين هي زيادة الفعالية. ومعنويات الموظفين نتيجة للإدارة الذاتية مما يزيد من المرونة التنظيمية الشاملة للبنك. (الشريف، 2019)

- مواجهة المخاطر

يجب أن تكون البنوك الرشيقة ناجحة في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية. المخاطر والتحديات أي القدرة على امتلاك المرونة الحاسمة لمواجهة تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية والتي ستساعدك على اتخاذ القرارات الصحيحة. (الصالح، 2021)

• الرؤية الاستراتيجية

تمثل الرؤية الدليل النهائي والمتكامل للبنك وفي المستقبل من الواضح أن الرؤية والتركيز على تحقيقها سيساعد البنوك التجارية على أن تصبح أكثر مرونة بشرط أن تكون الرؤية واقعية. الرؤية المحددة بوضوح أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة لأنها توفر للمديرين والموظفين هدفًا نهائيًا للعمل الجماعي المستمر. (صبر، 2020)

• الاتجاه الاستراتيجي

يتم إنشاء الاتجاه الاستراتيجي للبنك من خلال الرؤية. إن وجود نص واضح للرؤية يجعل البنوك التجارية لديها اتجاه استراتيجي واضح ووضوح الاتجاه يساعد البنوك التجارية على الاستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال إنشاء إطار توجيهي للقرارات والاستجابات للعوامل الخارجية (خالد، 2019)

• إدارة التغيير

البنوك التجارية الرشيقة هي تلك التي يمكنها إدارة التغيير بنجاح. تساعد إدارة التغيير البنوك على التعامل مع الضغوط المختلفة وتتضمن إدارة التغيير في البنوك الرشيقة ثلاث مراحل: إدراك التغيير وتنفيذ التغيير واختبار التغيير. وبشكل أكثر دقة فإن تنفيذ التغيير هو عملية تحويل القرار إلى نتائج قابلة للتنفيذ والتحسين والقدرة على الاستجابة للبيئة. (محمد، 2019)

• مرونة الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو إطار الحوكمة الذي يوجه بشكل أساسي أداء البنوك التجارية. فهو يحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر بشكل عميق على آفاق البنوك التجارية (فرح، 2019)

• الاتصالات التنظيمية الفعالة

إن الاتصال الداخلي والخارجي للبنوك التجارية مع المساهمين والعملاء والأطراف الأخرى ذات الصلة في السوق مهم للغاية ويستخدم الاتصال الداخلي لتوزيع المعلومات في جميع أنحاء البنوك التجارية. ويمكن القول إن البنوك الأكثر نجاحًا هي تلك التي يمكنها الجمع بين أساليب الاتصال الفعالة ومتعددة الاتجاهات في جميع أنحاء البنوك التجارية. (فريجات، 2019)

• تحليل الاستجابة المتبادلة

الغرض العام من هذا الركيزة هو تسهيل المرونة وفي الواقع بعد تحليل السوق والاستجابة لتحدياته فهو معيار لتقييم الطريقة التي تقيم بها البنوك التجارية البيئة الخارجية وكذلك أهمية العلاقات التي تحدث داخل وخارج البنوك التجارية مما يسلط الضوء وبالتالي يزيد من فرص نجاح البنوك التجارية. (ابراهيم، 2019)

• تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي)

تشجع المنظمة المتعلمة أعضائها على التعلم. تحاول دائمًا التحسين؛ تجنب إمكانية الركود في الأداء العام للمنظمة. يرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه البنوك بالمساءلة ويجسد فكرة أن كل تجربة تواجهها البنوك التجارية سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم. (مقاط، 2020)

• مرونة التشغيل

من أجل توسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائمًا بزيادة المرونة في البنوك التجارية يجب أن تكون عمليات البنوك التجارية مرنة للغاية. (منصور، 2020)

5.1.2 مبادئ الرقابة التنظيمية

ولكي تحقق هذه المنظمات الرشيدة وخاصة شركات الأدوية أهدافها لابد أن تستخدم مجموعة من المبادئ الأساسية لتحقيق التميز وإرضاء العملاء من خلال تقديم منتج ذو قيمة مضافة وتبني المتغيرات لتحقيق أهداف عالية، ومن أهم هذه المبادئ: القدرة التنافسية والبقاء على مسار التعلم والتطوير والتحسين المستمر والقدرة على الإنتاج في أوقات مختلفة وبمواصفات متنوعة وكفاءة عالية وتكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المنظمة وتركز على التكنولوجيا وتقليل الأخطاء (مهدي، 2020)

6.1.2 مميزات الرقابة التنظيمية

تتميز المنظمة الرشيدة بأنظمة تكنولوجية متقدمة ومدى مواردها وعملياتها ودرجة عالية من المرونة مما يعطي المنظمة القدرة على مواجهة كافة التطورات والتغيرات بدقة وتميز. وتشمل المنظمات: (نجم، 2019)

- السرعة والمرونة
- الاستجابة للتغيير وعدم اليقين
- منتجات عالية الجودة ومخصصة بشكل كبير.
- منتجات وخدمات تتميز بمحتوى معلوماتي وقيمة مضافة عالية
- الاستجابة للقضايا الإدارية والاقتصادية والبيئية.
- أدوات متعددة التقنيات
- التكامل داخل المنظمة وكذلك التكامل بين المنظمات.

تتميز المنظمات الرشيدة وخاصة شركات الأدوية ببنية تنظيمية شبكية ذات شكل مسطح وأفقي. كما يتحدد الدور الإشرافي والتنسيقي للمنظمات الرشيدة من خلال قدرة العاملين على التكيف ومسؤوليتهم واستقلاليتهم. (النشيلي، 2020)

ويرى هذا الباحث أن المرونة التنظيمية تمثل مستقبل المنظمات الرائدة وخاصة شركات الأدوية في التكنولوجيا وتدفع الأعمال وفقاً لاحتياجات ومتطلبات العملاء. إن العمل على أساس أسلوب المرونة التنظيمية يوفر معلومات دقيقة عن احتياجات ومتطلبات العملاء وفرصة التواجد عن كثب وهذا بدوره يمكنهم من تحسين جودة عملياتهم ومخرجاتهم وكذلك تحسين مستوى الخدمة. مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة. (مالك، 2020)

7.1.2 معوقات استخدام الرشاقة التنظيمية

وعلى الرغم من الفوائد العديدة التي تعود على المنظمات التي تستخدم المرونة التنظيمية في عملها إلا أننا نجد في تطبيق المرونة التنظيمية معوقات ومشاكل تحول دون تحقيق الأهداف كما أشار أحمد والزيادي (2018) إلى ما يلي:

- العوائق الإدارية: تتبنى المنظمات بعض الأساليب الإدارية التقليدية والعقيمة مثل الأسلوب البيروقراطي في الإدارة والذي يعمل كعائق أمام تطبيق المرونة التنظيمية.
- مشاكل في تنظيم المرونة التنظيمية: إن عدم وجود قياس للمرونة التنظيمية يحول دون التأكيد الحقيقي للعلاقة المحتملة بين المرونة التنظيمية والمتغيرات التي تقيس أداء الأعمال.
- القوانين الصارمة: يتطلب تطبيق المرونة التنظيمية مراجعة بعض القواعد المعقدة حيث تعيق هذه القواعد التطلعات نحو التطوير والابتكار التنظيمي.
- التكلفة المرتفعة نسبياً: يتطلب تطبيق المرونة التنظيمية في بعض الأحيان توفير التكاليف المتعلقة بتنفيذ متطلبات التكنولوجيا وفي هذه الحالة قد تتجاوز هذه التكاليف نطاق الوضع المالي والميزانية للمنظمة.

إن سرعة بعض التحديات كالتحديات التقنية والاقتصادية تعد من التحديات المعقدة لأنها تمثل تحديات في طبيعتها وتركيبها وبالتالي يصبح من الصعب على بعض المنظمات تبني مفهوم المرونة التنظيمية بسبب ارتفاع سقف التحديات وشدها وذلك وفقاً لظروف وقدرات هذه المنظمات. (خميس، 2021)

ويرى هذا الباحث أنه من الممكن للمنظمات وخاصة شركات الأدوية أن تستخدم أساليب التخطيط اليوم وذلك بسد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المستهدف للمنظمة للتنافس بالتميز والتفوق وقد خلق بيئة قانونية وتنظيمية داعمة للمرونة التنظيمية. (رشوان، 2020)

المبحث الثاني : إدارة الأزمات

المقدمة

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 (الحريري 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.

ويعرّف (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: (الخيالات، 2019)

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 (جعفر، 2017) 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.

الأسباب في البيئة الداخلية والخارجية (MG, 2018)

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.

4.2.2 أبعاد إدارة الأزمات:

❖ التأهب والوقاية

تعتبر 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 (الجنوري والالوسي، 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 (الجربوعة، 2019)

يرى (أبوليلي والشوابكة، 2018) 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 حنا وأجيب.(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.

5.2.2 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 كفؤة 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).

الفصل الثالث منهجية الدراسة

مقدمة

في هذا الفصل، تم توضيح المنهجية وإجراءات الدراسة، ويشمل ذلك وصف الطريقة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى توضيح المجتمع المستهدف وعينة الدراسة المستخدمة. كما يتضمن الفصل وصف الخطوات التي تم اتباعها في تطوير الاستبانة وتحديد موثوقيتها وصدقها، بالإضافة إلى استعراض الطرق المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1.3 منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة إيضاحية في الغرض، حيث تهدف إلى توضيح أثر الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية. كما تعتبر تطبيقية في الطبيعة، حيث تربط بين التأثير وسبب التأثير وتسعى لدراسة الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تقوم بوصف وتحليل المتغيرات المتمثلة في الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، حيث تستهدف فهم وتوصيف أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الأضرار، التعلم) في شركة أرامكو السعودية، حيث استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة من خلال تحديد وتوضيح التباينات في المتغير التابع "إدارة الأزمات" نتيجة للتغيرات في المتغير المستقل.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تم اختيار شركة أرامكو السعودية كمجال لهذه الدراسة نظرًا لاشتغالها في بيئة ديناميكية تتسم بشدة التنافس، ويتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من موظفو الإدارة العليا والوسطى في شركة

أرامكو السعودية ، بما يشمل مواقع مثل المدير، نائب المدير، مساعد المدير، ورؤساء الأقسام. وفقاً لتقارير إدارات الموارد البشرية في الشركات المعنية، يُقدر عددهم بنحو 285 فرداً. وتم توزيع 220 استبانة وتم استلام 210 استبانة، مما يمثل نسبة استجابة تقرب بحوالي 95%. ويُعتبر هذا المحتوى من الاستجابة مقبولاً وممثلاً، وفقاً لما ورد في (Sekaran and Bougie, 2020).

تم أيضاً إجراء تحليل KMO (Kaiser – Mayers – Olkin) للتأكد من كفاية حجم عينة الدراسة، حيث يستخدم هذا التحليل لتقدير ما إذا كان حجم العينة المستخدمة يمثل بشكل كافٍ المجتمع الأصلي. وبموجب التحليل، يُعتبر أن حجم العينة كافٍ عندما تكون قيمة KMO مساوية أو أكبر من 0.5 (Field, 2018).

الجدول (1): (KMO Test) – تحليل حجم العينة

0.557	كيزر – مييرز – أولكين لقياس كفاية أخذ العينات	
2653.535	(Approx. Chi – square)	اختبار بارتلليت
780	(df)	
0.00	مستوى (Sig)	

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة KMO (0.557) أكبر من 0.05. وهذا يشير إلى كفاية وملائمة حجم العينة المشاركة في الدراسة من الناحية الإحصائية. بمعنى آخر، فإن البيانات التي تم جمعها تُعتبر تمثيلية جيداً للمجتمع الأصلي، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات والاستنتاجات الإحصائية. ونتيجة لذلك يُمكن الاعتماد على دقة النتائج المستخلصة من الدراسة من الناحية الإحصائية. وبالتالي، يُعتبر الحجم الحالي للعينة مقبولاً ضمن إطار الدراسة.

3.3 طرق الحصول على بيانات الدراسة

تم جمع البيانات الضرورية من خلال مصادر متعددة لجمع البيانات.

أولاً، تم الاعتماد على مصادر ثانوية حيث قامت الباحثة بمراجعة الرسائل الماجستير أو الدكتوراه المنشورة وغير المنشورة، والأبحاث العلمية، بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على موارد الانترنت، والنشرات، والوثائق المتاحة عبر الانترنت والتي تتناول الموضوع.

ثانياً، تم الاعتماد على استبانة كأداة لجمع آراء المستفيدين.

4.3 أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام كما يلي:

❖ القسم الأول: يحتوي على المعلومات الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة.

❖ القسم الثاني: يتضمن فقرات لقياس الرضاقة الاستراتيجية وينقسم كما يلي:

(1) الحساسية الاستراتيجية: الفقرات (1 – 5).

(2) الاستجابة الاستراتيجية: الفقرات (6 – 10).

(3) الوضوح الاستراتيجي: الفقرات (11 – 15).

(4) سيولة الموارد: الفقرات (16 – 20).

❖ القسم الثالث: يتضمن فقرات لقياس إدارة الأزمات وينقسم كما يلي:

(1) الإنذار المبكر: الفقرات (21 – 25).

(2) الاستعداد: الفقرات (26 – 30).

(3) احتواء الأضرار: الفقرات (31 – 35).

(4) التعلم: الفقرات (36 – 40).

إجمالاً، تتألف أداة الدراسة من (40) فقرة. تتضمن (20) فقرة لقياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية و(20) فقرة لقياس أبعاد إدارة الأزمات.

كما تم تصميم أداة الدراسة وفق على مقياس ليكرت خماسي الإجابات، حيث يتم تقديم خمسة خيارات للإجابة على كل فقرة ويتم تحديد الدرجة المطلوبة للموافقة على الفقرة بواسطة الأفراد.

جدول (2): مقياس ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الأهمية النسبية = {الحد الأعلى البديل - الحد الأدنى للبديل} / {عدد المستويات} = 1.333

وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف مستوى الموافقة على الفقرات على النحو التالي:

(1) موافقة منخفضة: من 1 - 2.32

(2) موافقة وسطى: من 2.33 إلى 3.66

(3) موافقة عالية: من 3.67 إلى 5

5.3 صدق أداة الدراسة

(1) لقياس الصدق الظاهري

تم تقديم الاستبيان على من الدكاترة والأساتذة المحكمين واستفادة من ملاحظاتهم وتوصياتهم. حيث تم اجراء جميع التعديلات اللازمة، من خلال مراجعة فقرات الاستبانة ومحتوياتها. تهدف هذه الخطوة إلى تعزيز جودة وموثوقية أداة الدراسة وضمان أنها تفي بالمعايير الأكاديمية المطلوبة

(2) الصديق البنائي

لقياس الارتباط بين فقرات أداة الدراسة تم الاستناد إلى نتيجة اختبار (بيرسون) لقياس مدى بهدف التحقق من الصديق البنائي للأداة، ووفقاً لتوجيهات (Linn & Gronlund, 2018) يُفضل حذف الفقرة إذا كانت تحمل إشارة سالبة (-) أو إذا كان معدل ارتباطها أقل من 25%. يوضح الجدول (5) نتائج الصديق البنائي لأداة الدراسة.

الجدول (3): مدى ارتباط فقرات الدراسة في أداة الدراسة والبعد الذي تنتهي إليه

المتغير المستقل: الرشاقة الاستراتيجية							
الحساسية الاستراتيجية		الاستجابة الاستراتيجية		الوضوح الاستراتيجي		سيولة الموارد	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	0.747**	6	0.797**	11	0.729**	16	0.772**
2	0.869**	7	0.822**	12	0.828**	17	0.761**
3	0.864**	8	0.842**	13	0.877**	18	0.895**
4	0.853**	9	0.870**	14	0.846**	19	0.751**
5	0.857**	10	0.623**	15	0.772**	20	0.709**
المتغير التابع: إدارة الأزمات							
الإنذار المبكر		الاستعداد		احتواء الاضرار		التعلم	
21	0.662**	26	0.319**	31	0.682**	36	0.772**
22	0.669**	27	0.775**	32	0.865**	37	0.761**
23	0.635**	28	0.795**	33	0.885**	38	0.895**
24	0.751**	29	0.780**	34	0.873**	39	0.751**
25	0.727**	30	0.750**	35	0.805**	40	0.709**

أظهرت النتائج الموجودة في الجدول أعلاه (3) إلى أن جميع فقرات أداة الدراسة تظهر معدلات ارتباط تفوق 25%، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين هذه الفقرات والبُعد الذي تُدرج ضمنه. بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ أن جميع الفقرات تعكس اتجاهًا إيجابيًا (+)، وهو ما يُعزز مصداقية أداة الدراسة بشكل بنائي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على فقرات أداة الدراسة كوسيلة موثوقة بنائيًا لتحقيق الأهداف المرجوة في البحث.

6.3 ثبات أداة الدراسة

من خلال حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا تم التحقيق من ثبات أداة الدراسة حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.70) تكون النتيجة مقبولة (Bougie, & Sekaran 2020).

الجدول (4): النتائج لمعامل الثبات كرونباخ ألفا

الشفافية الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	الاستجابة الاستراتيجية	الوضوح الاستراتيجي	سيولة الموارد
Cronach Alpha	0.890	0.842	0.866	0.84
عدد الفقرات	5	5	5	5
إدارة الأزمات	الإنذار المبكر	الاستعداد	احتواء الاضرار	التعلم
Cronbach Alpha	0.713	0.756	0.881	0.816
عدد الفقرات	5	5	5	5
المؤشر الكلي (0.820)				

بناءً على الجدول (4)، يُظهر أن قيمة معامل ألفا لكرونباخ تراوحت بين 0.713 و0.890، مع مؤشر عام لجميع الفقرات بلغ 0.820. يُلاحظ أن جميع القيم تجاوزت الحد المقبول من 0.70. وبالتالي، يُمكن وصف أداة الدراسة بأنها موثوقة.

7.3 ملائمة نموذج الدراسة للتحاليل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة للتحاليل الإحصائية المستخدمة

في الدراسة كما يلي:

(1) اختبار الارتباط الخطي المتعدد

تم توظيف معامل تضخم التباين (VIF) وتباين المسموح به لتقدير مستوى التداخل بين متغيرات المستقل في اختبار الارتباط الخطي المتعدد. ووفقًا للدراسة التي أجريتها (Hair et al., 2018)، فإنه من الضروري تقييم وجود التداخل الخطي. وتظهر نتائج الاختبار في الجدول أدناه

الجدول رقم (5): نتائج اختبار التداخل الخطي لأبعاد المتغير المستقل

الرشاقة الاستراتيجية	VIF (معامل تضخم التباين)	Tolerance (التباين المسموح به)
الحساسية الاستراتيجية	1.459	0.685
الاستجابة الاستراتيجية	2.578	0.387
الوضوح الاستراتيجي	2.256	0.442
سيولة الموارد	2.746	0.363

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن نتائج تضخم التباين (VIF) كانت أكبر من 1 و 5، بينما نتائج

التباين المقبول 0.02 و 1. مما يدل على عدم إيجاد مشكلة الارتباط.

(2) اختبار معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل

بعد إجراء تحليل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المستقلة، تم التأكيد على عدم وجود أي ارتباط

قوي بينها. يتم الارتباط العالي عادةً عندما تكون قيمة معامل الارتباط بيرسون أكبر من 0.8. ووفقًا للدراسة

التي أشرت إليها (Gujarati et al., 2019)، فإن القيمة التي تتجاوز 0.8 تعتبر مرتفعة جدًا ولا تتناسب مع

تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد. هذا يعني أنه إذا كان هناك ارتباط عالي بين الأبعاد المستقلة، فقد يؤدي ذلك إلى تداخل وتشويش في تحليل النموذج الإحصائي.

الجدول (6): مصفوفة معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	الحساسية الاستراتيجية	الاستجابة الاستراتيجية	الوضوح الاستراتيجي	سيولة الموارد
الحساسية الاستراتيجية	1			
الاستجابة الاستراتيجية	0.351**	1		
الوضوح الاستراتيجي	0.461**	0.651**	1	
سيولة الموارد	0.470**	0.605**	0.624**	1

وفقاً للجدول (6)، قيمة 0.651 هي وجود أعلى ارتباط، ويظهر بين المتغيرين "الوضوح الاستراتيجي" و"الاستجابة الاستراتيجية". بالمقابل، تشير قيم الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى إلى انخفاض الارتباط بينها.

(3) اختبار التوزيع الطبيعي

تم تنفيذ اختبار توزيع كولموغوروف – سيمرنوف للتحقق مما إذا كانت بيانات عينة الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا. تم حساب قيمة الاختبار (Sig)، والتي يُتوقع أن تكون أكبر من (0.05) لتعتبر البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Field, 2018). يُظهر الجدول أدناه نتائج الاختبار:

الجدول (7): التوزيع الطبيعي

الرشاقة الاستراتيجية				
البعد	الحساسية الاستراتيجية	الاستجابة الاستراتيجية	الوضوح الاستراتيجي	سيولة الموارد
K – S	0.152	0.146	0.158	0.198
Sig	0.140	0.203	0.114	0.240
إدالة الأزمات				
K – S	0.215	0.231	0.185	0.223
Sig	0.095	0.159	0.107	0.167

يبين الجدول (7) أن البيانات في جميع أبعاد الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً، حيث أن قيمة (Sig) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع التحليل الإحصائي

تمهيد

عرض لهذه النتائج التي توصل إليها الباحث:

1.4 عينة الدراسة

من أجل وصف خصائص عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، ويظهر الجدول

رقم (8) نتائج وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية.

الجدول (8): نتائج وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	المستجيبين	التكرار	النسبة
الجنس	الذكور	120	%56.1
	الإناث	90	%43.9
	المجموع	210	%100
العمر	30 سنة فأقل	18	%8.6
	من 30 سنة – 40 سنة	108	%51.4
	من 40 سنة – 50 سنة	70	%33.3
	أكبر من 50	14	%6.7
	المجموع	210	%100
المستوى الأكاديمي	دبلوم متوسط أو أقل	10	%4.8
	بكالوريوس	158	%75.2
	دبلوم عالي	11	%5.2

ماجستير	25	11.9%
دكتوراه	6	2.9%
المجموع	210	100%
مدير	18	8.6%
نائب مدير	23	11.0%
مساعد مدير	19	9.0%
رئيس قسم	150	71.4%
المجموع	210	100%
5 سنوات أو أدنى	20	9.5%
5 – 10 سنوات	83	39.5%
11 – 15 سنة	74	35.2%
أعلى من 15 سنة	33	15.7%
المجموع	210	100%

أن نسبة الذكور الوارد أعلاه بلغت 56.1%، بينما بلغت نسبة الإناث 43.9%. يُمكن تفسير ذلك بوجود وجود جيد للإناث في الوظائف الإدارية بشركة أرامكو السعودية، وتقارب النسب بين الذكور والإناث يشير إلى قدرة المرأة الأردنية وإنتاجيتها، ودورها الهام في سوق العمل. يُلاحظ أيضاً أن أعمار معظم أفراد عينة الدراسة كانت بين 30 وأقل من 40 سنة، حيث بلغت نسبتهم 51.4%، وتلهم فئة الأعمار من 40 وأقل من 50 سنة بنسبة 33.3%. وفئة الأعمار أقل من 30 سنة بنسبة 8.6%، بينما كانت نسبة الأعمار 50 سنة فأكثر أقل بنسبة 6.7%، يُلاحظ أن هذا التوزيع متناسب مع طبيعة العينة التي تمثل الإداريين في شركة أرامكو.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد بينت البيانات أن أعلى نسبة كانت لحملة درجة البكالوريوس بنسبة 75.2%، تليها حملة درجة الماجستير بنسبة 11.9%، ومن ثم حملة دبلوم متوسط أو أقل بنسبة

4.8%، وأخيراً حملة درجة الدكتوراه بنسبة 2.9%، وهي النسبة الأدنى في العينة. يُفسر هذا التوزيع بارتفاع المستوى التعليمي بين أفراد العينة، حيث تتطلب معظم الوظائف الإدارية في شركة أرامكو السعودية شهادة البكالوريوس كحد أدنى للتوظيف. كما أن أفراد الشعب السعودي يمتازون بالتعليم.

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد بينت البيانات أن أعلى نسبة كانت لأولئك الذين يعملون "كـرئيس قسم" بنسبة 71.4%، تليهم الذين يعملون تحت رتبة وظيفية "نائب مدير" بنسبة 11.0%، ثم الذين يعملون تحت رتبة وظيفية "مدير" بنسبة 8.0%، ومن ثم الذين يعملون تحت رتبة وظيفية "موظف" بنسبة 4.8%. يُلاحظ أن معظم أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية عليا مثل رؤساء الأقسام ونواب المديرين، مما يشير إلى أن العينة تمثل طبيعة الشركة وهي شركة أرامكو السعودية، حيث يكون لديها هيكل إداري متقدم.

كما يُلاحظ أن الأفراد في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة، حيث تبين البيانات أن النسبة الأعلى كانت لأولئك الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة 39.5%. يليهم أولئك الذين لديهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة بنسبة 35.2%. وكانت النسبة الثالثة الأعلى لأولئك الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 15.7%. أخيراً، يشكل أولئك الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات أدنى نسبة بنسبة 9.5%. يُمكن تفسير ارتفاع مستوى الخبرة بوجود استقرار في شركة أرامكو السعودية وحاجتها المستمرة إلى الكفاءات ذات الخبرات العالية. تسعى الشركات إلى توظيف هؤلاء الموظفين والحفاظ عليهم كمورد بشري أساسي لتحقيق أهدافها ونجاحها في السوق.

2.4 متغيرات الدراسة

1.2.4 المتغير المستقل (الرشاقة الاستراتيجية)

الجدول (9): الرشاقة الاستراتيجية

الرقم	البعد	MEAM	SD	LEVEL	RANK
1	البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية	3.69	0.610	HIGH	3

2	البعد الثاني: الاستجابة الاستراتيجية	3.64	0.729	HIGH	4
3	البعد الثالث: الوضوح الاستراتيجي	3.87	0.625	HIGH	2
4	البعد الرابع: سيولة الموارد	3.89	0.576	HIGH	1
	الوسط الحسابي للرشاقة الاستراتيجية ككل	3.77	0.486	HIGH	

تشير الأوساط الحسابية في الجدول أعلاه إلى تقديرات المستجيبين حول أهمية الأبعاد الخاصة بالرشاقة الاستراتيجية والتي تراوحت بين 3.64 و 3.89 حيث تبين أن أبعاد الاستراتيجية تم تقييمها بوضوح من قبل موظفي شركة أرامكو السعودية. وفيما يلي توضح البيانات المحسوبة لكل بعد:

- 1 سيولة الموارد: تم تصنيفها كأهم بعد للرشاقة الاستراتيجية، حيث كان لديها أعلى متوسط حسابي يبلغ 3.89 وذات أهمية نسبية مرتفعة.
- 2 الوضوح الاستراتيجي: يأتي بعد سيولة الموارد بتقييم عالٍ، حيث كان لديه متوسط حسابي يبلغ 3.87 وذات أهمية نسبية مرتفعة.
- 3 الحساسية الاستراتيجية: يأتي بعد الوضوح الاستراتيجي وتم تقييمه بمتوسط حسابي يبلغ 3.69 وذات أهمية نسبية مرتفعة.
- 4 الاستجابة الاستراتيجية: يأتي بعد الحساسية الاستراتيجية وتم تقييمه بمتوسط حسابي يبلغ 3.64 وذات أهمية نسبية متوسطة.

وعندما تم حساب الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بشكل عام، كانت القيمة الوسطية تبلغ 3.77 وذات أهمية نسبية مرتفعة. هذا يشير إلى أن إدارة شركة أرامكو السعودية تدرك أهمية الرشاقة الاستراتيجية وأن هناك مستوى مرتفع من الرشاقة الاستراتيجية في هذه الشركة.

بعد حساب أوساط إجابات أفراد العينة لكل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، تم حساب النتائج على النحو التالي:

1 البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية

الجدول (10) الحساسية الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	MEAM	SD	LEVEL	RANK
1	تتمتع إدارة الشركة بالاستشعار العالي للبيئة	3.70	.704	HIGH	2
2	تتمتع إدارة الشركة باستشراف استراتيجي يمكن من استقراء المستقبل	3.77	.731	HIGH	1
3	تحرص إدارة الشركة على التحليل المستمر لنقاط القوة الداخلية والخارجية للشركة.	3.73	.683	HIGH	3
4	تمتلك إدارة الشركة وسائل متطورة لرصد تحركات الشركات المنافسة بشكل أولى	3.63	.659	MED	5
5	تمتلك إدارة الشركة قدرة على التنبؤ بتفضيلات العملاء أسرع من الشركة المنافسة	3.65	.719	HIGH	4
	الوسط الحسابي لبعد الحساسية الاستراتيجية ككل	3.69	.610	مرتفعة	

تحليل البيانات في الجدول (10) يظهر أن الوسط الحسابي المتعلق بفقرات الحساسية الاستراتيجية تراوحت بين 3.63 و 3.77. تم تصنيف الفقرة رقم (2) كالأهمية الأعلى، إذ تشير إلى أن إدارة الشركة لديها قدرات استشرافية تمكنها من التنبؤ بالمستقبل، وبلغ متوسط التقدير الحسابي لهذه الفقرة 3.77. وبالمقابل، جاءت الفقرة رقم (4) التي تتحدث عن وجود وسائل متطورة لرصد تحركات الشركات المنافسة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسط التقدير الحسابي لها 3.63 وهي النتيجة متوسطة. وبالنسبة للمتوسط الحسابي لمستوى الحساسية الاستراتيجية بشكل عام، فقد بلغ 3.69. يُعكس ذلك وعي إدارة شركة أرامكو السعودية بأهمية الحساسية الاستراتيجية وقدرتها العالية على استشراف المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية بناءة والتوجه نحو التطور المستقبلي في صناعة البترول.

2 البعد الثاني: الاستجابة الاستراتيجية

الجدول (11): الاستجابة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	MEAM	SD	LEVEL	RANK
6	ستجيب إدارة الشركة إلى معطيات المسح البيئي بسرعة	3.70	.759	مرتفعة	1
7	تتمتع إدارة الشركة بالسرعة في صنع القرارات الاستراتيجية لإعادة توجيه سير العمليات حسب التطورات الحالية	3.64	1.012	متوسطة	3
8	تتمتع إدارة الشركة بقدرة على تخصيص الأدوات التكنولوجية الأمثل للاستجابة للتغيرات الراهنة	3.61	1.021	متوسطة	5
9	تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على تحويل التهديدات إلى فرص	3.63	1.025	متوسطة	4
10	تتمتع إدارة الشركة بسرعة عالية في إعادة ضبط جودة المنتجات بما يتناسب مع المتطلبات الحالية	3.67	.665	مرتفعة	2
	الوسط الحسابي لبعء الاستجابة الاستراتيجية ككل	3.64	.729	متوسطة	

بالاعتماد على تحليل البيانات الواردة في الجدول (11)، تظهر النتائج أن القيم الوسطية لتقديرات أفراد العينة بشأن فقرات الاستجابة الاستراتيجية تراوحت بين 3.61 و3.70. تم تصنيف الفقرة رقم (6) كأهمية أعلى، حيث تشير إلى استعداد إدارة الشركة للاستجابة السريعة لمعطيات المسح البيئي، وبلغ متوسط التقدير الحسابي لهذه الفقرة 3.70. وبالمقابل، جاءت الفقرة رقم (8) التي تناولت قدرة إدارة الشركة على تخصيص الأدوات التكنولوجية الأمثل للاستجابة للتغيرات الراهنة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسط التقدير الحسابي لها. بالنسبة للمتوسط الحسابي لمستوى الاستجابة الاستراتيجية بشكل عام، فقد بلغ 3.64 بأهمية نسبية متوسطة. يعكس هذا وعي إدارة شركة أرامكو السعودية بأهمية الاستجابة الاستراتيجية وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحقيق أهداف الشركة.

3 البعد الثالث: الوضوح الاستراتيجي

الجدول (12): الوضوح الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	MEAM	SD	LEVEL	RANK
11	تلتزم إدارة الشركة بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين في الشركة.	3.96	.658	مرتفعة	1
12	تحرص إدارة الشركة على التأكد من وضوح رسالة الشركة لجميع الموظفين.	3.80	.664	مرتفعة	5
13	تلتزم إدارة الشركة بدمج الموظفين بالحوار الاستراتيجي حول تحديد الأهداف الاستراتيجية.	3.82	.729	مرتفعة	4
14	تعتمد إدارة الشركة على سياسات واضحة لجميع المستويات الإدارية	3.90	.678	مرتفعة	3
15	تحرص إدارة الشركة على الوضوح في تحديد المسؤوليات لكل موظف في الشركة	3.91	.696	مرتفعة	2
	الوسط الحسابي لبعد الوضوح الاستراتيجي ككل	3.87	.625	مرتفعة	

باستناد إلى تحليل البيانات في الجدول (12)، توضح النتائج أن القيم الوسيطة لتقديرات أفراد العينة حول فقرات الوضوح الاستراتيجي تراوحت بين 3.62 و3.96. تم تصنيف الفقرة رقم (11) كأهمية الأعلى، إذ تشير إلى التزام إدارة الشركة بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين، وبلغ متوسط التقدير الحسابي لهذه الفقرة 3.96، مما يدل على أهمية مرتفعة لها. ومن ناحية أخرى، جاءت الفقرة رقم (12) التي تناولت حرص إدارة الشركة على التأكد من وضوح رسالة الشركة لجميع الموظفين في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسط التقدير الحسابي لها 3.62، مما يدل على أهمية متوسطة لها. بالنسبة للمتوسط الحسابي لمستوى الوضوح الاستراتيجي بشكل عام فقد بلغ 3.87 مع أهمية نسبية مرتفعة. يعكس هذا وعي إدارة شركة أرامكو السعودية بأهمية الوضوح الاستراتيجي، حيث تلتزم الإدارة بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين في الشركة.

4 البعد الرابع: سيولة الموارد

الجدول (13): سيولة الموارد

الرقم	الفقرة	MEAM	SD	LEVEL	RANK
16	تحرص إدارة الشركة على التخطيط القائم على الموارد الاستراتيجية في الشركة	3.89	.734	مرتفعة	3
17	تلتزم إدارة الشركة بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب	4.03	.705	مرتفعة	1
18	تحرص إدارة الشركة على تعزيز مشاركة الموارد بين جميع المستويات الإدارية	3.93	.719	مرتفعة	2
19	تتمتع إدارة الشركة بقدرة على إعادة التخصيص الاستراتيجي للموارد بما يتناسب مع التغيرات الطارئة	3.80	.724	مرتفعة	5
20	تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات تُصنف الموارد حسب النوع والأهمية الاستراتيجية.	3.84	.677	مرتفعة	4
	الدور الحسابي لبعد سيولة الموارد ككل	3.89	.576	مرتفعة	

وفقًا لتحليل البيانات في الجدول (13)، توضح النتائج أن تقديرات أفراد العينة بشأن فقرات سيولة الموارد تراوحت بين 3.80 و4.03. تم تصنيف الفقرة رقم (17) كأكثرها أهمية، حيث تشير إلى التزام إدارة الشركة بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب، وبلغ متوسط التقدير الحسابي لهذه الفقرة 4.03، مع أهمية نسبية مرتفعة. بالمقابل، جاءت الفقرة رقم (19) التي تتحدث عن قدرة إدارة الشركة على إعادة توجيه الاستثمارات الاستراتيجية للموارد بشكل مناسب مع التغيرات الطارئة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ متوسط التقدير الحسابي لها 3.80، وتميزت بأهمية نسبية مرتفعة. بالنسبة للمتوسط الحسابي لمستوى سيولة الموارد الرقمية بشكل عام، فقد بلغ 3.89 مع أهمية نسبية مرتفعة. تعكس هذه النتائج الوعي

الذي تتمتع به إدارة شركة أرامكو السعودية بأهمية سيولة الموارد، حيث تلتزم بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب لضمان استجابتها للتحديات والفرص في البيئة التنافسية.

2.2.4 المتغير التابع (إدارة الأزمات)

الجدول (14): إدارة الأزمات

الرقم	الفقرة	MEAM	SD	LEVEL	RANK
11	البعد الأول: الإنذار المبكر	3.88	.510	مرتفعة	2
2	البعد الثاني: الاستعداد	3.91	.570	مرتفعة	1
3	البعد الثالث: احتواء الاضرار	3.70	.510	مرتفعة	4
4	البعد الرابع: التعلم	3.73	.570	مرتفعة	3
	الوسط الحسابي لإدارة الأزمات ككل	3.80	.473	مرتفعة	

إن الأوساط للمستجيبين بخصوص الأهمية النسبية لإدارة الأزمات ظهرت بين 3.70 و 3.91. حيث بين الترتيب أن الاستعداد كان بقيمة 3.91 ويعتبر عالي، يليه الإنذار المبكر 3.88. أيضًا بلغ التعلم 3.73. ثم احتواء 3.70، أما أفراد العينة، بلغ المتوسط الحسابي لها 3.80 وهذا يتعلق ببعد إدارة الأزمات. ويرى الباحث أن هذا يعكس وعي إدارة شركة أرامكو السعودية بأهمية إدارة الأزمات في هذه الشركات. بعد حساب الأوساط لأفراد العينة بشأن كل بعد، تم الحصول على النتائج على النحو التالي:

1 البعد الأول: الإنذار المبكر

الجدول (15): الإنذار المبكر

الرقم	البعد	MEAM	SD	LEVEL	RANK
21	تدعم الإدارة العليا عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك.	3.89	.708	مرتفعة	3

22	هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع أزمة.	3.92	.724	مرتفعة	1
23	يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل الشركة بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	3.85	.790	مرتفعة	5
24	يوجد اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الازمات	3.88	.853	مرتفعة	4
25	يوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة.	3.90	.794	مرتفعة	2
	الوسط الحسابي لبعد الإنذار المبكر للأزمة ككل	3.88	.609	مرتفعة	

القيم الوسيطة لتقديرات المستجيبين لبعد الإنذار المبكر للأزمة ظهرت بين 3.85 و 3.92 أن الفقرة رقم 22 عبرت عن الاهتمام بجمع واكتشاف مؤشرات الخلل التي قد تكون مؤشراً على وقوع أزمة جاءت في المرتبة الأولى حصلت على متوسط حسابي قدره 3.92. وجاءت الفقرة رقم 23 التي تعبر عن مسح بيئة العمل لاكتشاف مؤشرات احتمالية وقوع الأزمة، في المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 أما مستوى الإنذار المبكر للأزمة بشكل عام بلغ 3.88، مما يدل على الوعي المتزايد في شركة أرامكو السعودية بأهمية الإنذار المبكر، حيث تعطي هذه الشركة انتباهاً خاصاً بجمع علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً على وقوع الأزمة.

2 المحور الثاني: الاستعداد

الجدول (16): الاستعداد

الرقم	الفقرة	MEAM	SD	LEVEL	RANK
26	يتم تشكيل فرق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة في الشركة.	3.84	.714	مرتفعة	5
27	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط لمواجهة للأزمات المحتملة.	3.90	.769	مرتفعة	3
28	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد الشركة في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	3.91	.696	مرتفعة	2
29	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الشركة ويعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.	3.89	.700	مرتفعة	4
30	تُعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	4.05	.665	مرتفعة	1
	الوسط الحسابي لبعد الاستعداد ككل	3.91	.578	مرتفعة	

نتائج الجدول (16) تبين أن القيم الوسيطة لتقديرات العينة حول فقرات الاستعداد تراوحت بين 3.84 و 4.05 تم ترتيب الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي. الفقرة رقم 30، التي تدور حول عقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 4.05. بينما جاءت الفقرة رقم 26، التي تتعلق بتشكيل فرق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة في الشركة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.84. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الاستعداد بشكل عام بلغ 3.91 مع أهمية نسبية مرتفعة. هذا يشير إلى وعي إدارة شركة أرامكو السعودية بأهمية الاستعداد للأزمات المتوقعة، حيث تعقد هذه الشركة اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.

3 المحور الثالث: احتواء الاضرار

الجدول (17): احتواء الاضرار

الرقم	الفقرة	MEAM	SD	LEVEL	RANK
31	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	3.96	.636	مرتفعة	1
32	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.	3.68	.647	متوسطة	2
33	يتم الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.	3.63	.681	متوسطة	3
34	تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات حديثة لاحتواء وتقليل آثار الأزمة.	3.64	.628	متوسطة	4
35	تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لها العمل بحرية كاملة.	3.60	.628	متوسطة	5
	الوسط الحسابي لبعدها احتواء الأضرار ككل	3.70	.510	مرتفعة	

نتائج الجدول (17) تبين أن القيم الوسطية لتقديرات العينة حول فقرات احتواء الأضرار تراوحت بين 3.60 و3.96. تم ترتيب الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي. الفقرة رقم 31، التي تدور حول سيطرة الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ 3.96. بينما جاءت الفقرة رقم 35، التي تتعلق بتفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة للعمل بحرية كاملة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.60. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى احتواء الأضرار بشكل عام بلغ 3.70 وذات أهمية نسبية مرتفعة. هذا يشير إلى وعي إدارة شركة أرامكو السعودية بأهمية احتواء الأضرار، حيث تعمل الشركة على السيطرة على الأزمة عند حدوثها ومنع انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.

الجدول (18): التعلم

الرقم	الفقرة	MEAM	SD	LEVEL	RANK
36	تستخلص الشركة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته سابقًا في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً.	3.61	.718	متوسطة	5
37	تُقيم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.64	.747	متوسطة	4
38	تُدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.	3.76	.732	مرتفعة	3
39	هناك تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في الشركات الأخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة.	3.77	.716	مرتفعة	2
40	تفضل الإدارة اختيار افراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.	3.89	.643	مرتفعة	1
الوسط الحسابي لبعد التعلم ككل		3.73	.570	مرتفعة	

يظهر في الجدول (18) تبين أن القيم الوسطية لتقديرات العينة حول فقرات التعلم ظهرت بين 3.61 و3.89. تم ترتيب الفقرات وفقاً للمتوسط الحسابي. الفقرة رقم 40، التي تتعلق بتفضيل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل الذين لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات ظهرت أولاً بمتوسط حسابي يبلغ في حين جاءت الفقرة رقم 36، التي تتحدث عن مدى استفادة الشركة بشكل فعال من المشكلات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها مستقبلاً. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التعلم بشكل عام بلغ 3.73 يشير

ذلك إلى وعي إدارة شركة أرامكو السعودية بأهمية التعلم مع الأزمات، حيث تقوم هذه الشركة بتقويم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في الشركات الأخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة. كما تقوم إدارة شركة أرامكو السعودية باختيار أفراد فريق العمل الذين لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات لضمان استفادة الشركة من خبراتهم في حال حدوث أزمات مستقبلية.

3.4 فرضيات الدراسة

(1) الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم) في شركة أرامكو السعودية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم) في شركة أرامكو السعودية.

الجدول (19): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات

البيانات					المتغير	المتغير
T	T	BETA	STANDERS	B	الابعاد الرشاقة	التابع
Sig	Culculated		ERROR		الاستراتيجية	
0.049	1.976	0.100	0.035	0.070	الحساسية	إدارة
					الاستراتيجية	الأزمات

0.092	1.691	0.078	0.027	0.045	الاستجابة الاستراتيجية
0.000	4.093	0.229	0.038	0.157	الوضوح الاستراتيجي
0.000	8.830	0.548	0.046	0.406	سيولة الموارد
0.834 ^a					(R)
0.695					(R ²)
0.689					معامل التحديد المعدل (Adj R ²)
0.000 ^b					sig (F)
116.857					(F) المحسوبة
205 / 4					(n - 1) - (K - 1)
قيمة (T) الجدولية = (1.972)					(F) القيمة الجدولية = (2.3719)
* معنوي عند مستوى (0.05)					

يشير الجدول (19) إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت 83.4% تدل على وجود علاق قوية بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية. كما يُشير معامل التحديد ($R^2 = 0.69$) إلى أن الرقابة الاستراتيجية تفسر حوالي 69.0% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات في تلك الشركات. يُلاحظ أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات لدى شركة أرامكو السعودية، وذلك بناءً على قيمة (F. Sig) التي تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، وكذلك قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي 116.857 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205 / 4)، مما يشير إلى معنوية نموذج الدراسة. كما يُبين الجدول ما يلي:

— قيمة معامل Beta لبُعد الحساسية الاستراتيجية بلغت 0.100، وقيمة (T) المحسوبة تساوي 1.976 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.972) عند مستوى (Sig = 0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للحساسية الاستراتيجية.

- قيمة معامل Beta لبُعد الاستجابة الاستراتيجية بلغت 0.078، وقيمة (T) المحسوبة تساوي 1.691 وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.972) عند مستوى (Sig = 0.092)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.
 - قيمة معامل Beta لبُعد الوضوح الاستراتيجي بلغت 0.229، وقيمة (T) المحسوبة تساوي 4.093 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.972) عند مستوى (Sig = 0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.
 - قيمة معامل Beta لبُعد سيولة الموارد بلغت 0.548، وقيمة (T) المحسوبة تساوي 8.830 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.972) عند مستوى (Sig = 0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد.
- نتيجة إلى ما م الإشارة إليه، ترفض الفرضية العدمية الرئيسة وتعتمد الفرضية البديلة: يوجد أثر هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد، احتواء الاضرار، التعلم) في شركة أرامكو السعودية.

(2) نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية

1 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- 1 - H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعدي الإنذار المبكر للضرورة في شركة أرامكو السعودية.

الجدول (19): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية على الإنذار المبكر

البيانات					المتغير التابع
T	T	BETA	STANDERS ERROR	B	
Sig	Culculated				ابعاد الرقابة الاستراتيجية
0.339	0.959	0.047	0.049	0.047	الحساسية الاستراتيجية
0.002	3.208	0.144	0.037	0.120	الاستجابة الاستراتيجية
0.055	1.928	0.105	0.053	0.103	الوضوح الاستراتيجي
0.000	10.869	0.658	0.064	0.696	سيولة الموارد
0.843 ^a					(R)
0.705					(R ²)
0.705					(Adj R ²)
0.000 ^b					sig (F)
125.642					(F) المحسوبة
205 / 4					(n - 1) - (K - 1)
قيمة (T) الجدولية = (1.972)					(F) القيمة الجدولية = (2.3719)
* معنوي عند مستوى (0.05)					

يشير الجدول (19) إلى أن هنالك علاقة قوية بين الرقابة الاستراتيجية والإنذار المبكر للأزمة في شركة أرامكو السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 84.3% (R). وأن الرقابة الاستراتيجية تفسر حوالي 71.0% من التباين في الإنذار المبكر، وذلك وفقاً لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.71$).

كما يظهر من الجدول إلى أن هنالك تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على الإنذار المبكر في شركة أرامكو السعودية. حيث بلغت قيمة (F.Sig 0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 125.624 وهي أكبر من القيمة الجدولية والتي هيه (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، كما يُبين الجدول ما يلي:

— لُبُعد الحساسية الاستراتيجية، $Beta = 0.047$ و (T) المحسوبة 0.959، أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.339)، مما يدل على عدم وجود أثر معنوي للحساسية الاستراتيجية.

— لُبُعد الاستجابة الاستراتيجية، $Beta = 0.144$ و (T) المحسوبة 3.208، أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.002)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.

— لُبُعد الوضوح الاستراتيجي، $Beta = 0.105$ ، (T) المحسوبة 1.928، أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.055)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

— أما بالنسبة لُبُعد سيولة الموارد، $Beta = 0.658$ وقيمة (T) المحسوبة 10.869، أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد.

وبذلك ترفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى ويتم قبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعديّة الإنذار المبكر لازمة في شركة أرامكو السعودية.

2 الفرضية الفرعية الثانية

2 — H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعديّة الاستعداد في شركة أرامكو السعودية.

الجدول (20): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرقابة الاستراتيجية على الاستعداد

البيانات					المتغير التابع
T Sig	T Culculated	BETA	STANDERS ERROR	B	ابعاد الرقابة الاستراتيجية
0.034	2.136	0.159	0.070	0.150	الحساسية الاستراتيجية
0.000	3.996	0.270	0.053	0.214	الاستجابة الاستراتيجية
0.833	0.211	0.017	0.076	0.016	الوضوح الاستراتيجي
0.003	2.956	0.270	0.092	0.271	سيولة الموارد
0.585 ^a					(R)
0.342					(R ²)
0.329					(Adj R ²)
0.000 ^b					sig (F)
26.618					(F) المحسوبة
205 / 4					(n - 1) - (K - 1)
قيمة (T) الجدولية = (1.972)					(F) قيمة الجدولية = (2.3719)
* معنوي عند مستوى (0.05)					

يشير الجدول (20) إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين الرقابة الاستراتيجية والاستعداد في شركة أرامكو السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 58.5% (R). تشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى أن الرقابة الاستراتيجية تفسر حوالي 34.0% من التباين في الاستعداد. بالإضافة إلى ذلك يُشير الجدول إلى وجود تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية على الاستعداد في شركة أرامكو السعودية. فقد بلغت قيمة (F.Sig)

0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 26.618 وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، مما يشير إلى دلالة نموذج الدراسة بشكل معنوي. كما يُبين الجدول ما يلي:

— لُبُعد الحساسية الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta 0.159 وقيمة (T) المحسوبة 2.136، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.034)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للحساسية الاستراتيجية.

— لُبُعد الاستجابة الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta 0.270 وقيمة (T) المحسوبة 3.996، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.

— لُبُعد الوضوح الاستراتيجي، بلغت قيمة معامل Beta 0.017 وقيمة (T) المحسوبة 0.211، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.833)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

— أما بالنسبة لُبُعد سيولة الموارد، فبلغت قيمة معامل Beta 0.270 وقيمة (T) المحسوبة 2.956، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد.

نتيجة إلى ما تم الإشارة إليه، ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتعتمد الفرضية البديلة: يوجد أثر هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعديّة الاستعداد في شركة أرامكو السعودية.

3 الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0 - 3$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية

بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمة ببعدي احتواء الأضرار في شركة أرامكو السعودية.

الجدول (21): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الرشاقة الاستراتيجية على احتواء الأضرار

البيانات					المتغير	المتغير
T	T	BETA	STANDERS	B	الابعاد الرشاقة	التابع
Sig	Culculated		ERROR		الاستراتيجية	
0.125	1.541	0.117	0.063	0.098	الحساسية	إدارة الأزمات
					الاستراتيجية	
0.781	0.278-	-	0.048	-	الاستجابة	
		0.019		0.013	الاستراتيجية	
0.000	6.737	0.566	0.069	.462	الوضوح الاستراتيجي	
0.412	0.821-	-	0.082	-	سيولة الموارد	
		0.076		0.068		
0.563 ^a					(R)	
0.316					(R ²)	
0.303					(Adj R ²)	
0.000 ^b					sig (F)	
23.731					(F) المحسوبة	
205 / 4					(n - 1) - (K - 1)	
قيمة (T) الجدولية = (1.972)					(F) القيمة الجدولية = (2.3719)	
* معنوي عند مستوى (0.05)						

يظهر الجدول (21) إلى أن هنالك علاقة متوسطة بين الرقابة الاستراتيجية واحتواء الأضرار في شركة أرامكو السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 56.3$). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن الرقابة الاستراتيجية تفسر حوالي 31.0% من التباين في احتواء الأضرار، كما يوضح الجدول أن هناك تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية على احتواء الأضرار في شركة أرامكو السعودية. فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F.Sig = 0.00$) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 23.731 وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، مما يشير إلى دلالة نموذج الدراسة بشكل معنوي، كما يُبين الجدول ما يلي:

— لبعء الحساسية الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta 0.117 وقيمة (T) المحسوبة 1.541، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.125$)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للحساسية الاستراتيجية.

— لبعء الاستجابة الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل Beta 0.019 وقيمة (T) المحسوبة 0.278، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.781$)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.

— لبعء الوضوح الاستراتيجي، بلغت قيمة معامل Beta 0.566 وقيمة (T) المحسوبة 6.737، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

— أما بالنسبة لبعء سيولة الموارد، فبلغت قيمة معامل Beta 0.076 وقيمة (T) المحسوبة 0.821 وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.412$)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد.

نتيجة إلى ما تم الإشارة إليه، ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتعتمد الفرضية البديلة: يوجد أثر هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية

الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعدية احتواء الاضرار في شركة أرامكو السعودية.

4 الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0 - 4$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية

بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الأزمات ببعدية التعلم في شركة أرامكو السعودية.

الجدول (22): الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على التعلم

البيانات					المتغير	المتغير
T	T	BETA	STANDERS	B	الابعاد الرشاقة	التابع
Sig	Culculated		ERROR		الاستراتيجية	
0.802	-0.251-	-	0.061	-	الحساسية	إدارة الأزمات
		-0.016		-0.015	الاستراتيجية	
0.003	-2.992-	-	0.046	-	الاستجابة	
		-0.177		-0.138	الاستراتيجية	
0.478	0.711	0.051	0.066	0.047	الوضوح الاستراتيجي	
0.000	9.171	0.734	0.079	0.727	سيولة الموارد	
0.702 ^a					(R)	
0.493					(R ²)	
0.484					(Adj R ²)	
0.000 ^b					sig (F)	

49.914	(F) المحسوبة
205 / 4	$(n - 1) - (K - 1)$
قيمة (T) الجدولية = (1.972)	(F) قيمة الجدولية = (2.3719)
* معنوي عند مستوى (0.05)	

يشير الجدول (22) إلى وجود علاقة متوسطة بين الرشاقة الاستراتيجية والتعلم في شركة أرامكو السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 70.2\%$). وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر حوالي 0.49% من التباين في التعلم، كما يوضح الجدول أن هناك تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على التعلم في شركة أرامكو السعودية. فقد بلغت قيمة ($F.Sig = 0.00$) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد (0.05). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 49.914 وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.3719) عند درجة حرية (DF) تساوي (205/4)، مما يشير إلى دلالة نموذج الدراسة بشكل معنوي. كما يُبين الجدول ما يلي:

- لبعد الحساسية الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل $Beta - 0.016$ وقيمة (T) المحسوبة - 0.251، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.802$)، مما يدل إلى عدم وجود تأثير معنوي للحساسية الاستراتيجية.
- لبعد الاستجابة الاستراتيجية، بلغت قيمة معامل $Beta - 0.177$ وقيمة (T) المحسوبة 2.992، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.003$)، مما يدل إلى وجود تأثير معنوي للاستجابة الاستراتيجية.
- لبعد الوضوح الاستراتيجي، بلغت قيمة معامل $Beta 0.051$ وقيمة (T) المحسوبة 0.711، وهي أقل من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.478$)، مما يدل إلى عدم وجود تأثير معنوي للوضوح الاستراتيجي.

— أما بالنسبة لبعء سيولة الموارد، فبلغت قيمة معامل Beta 0.734 وقيمة (T) المحسوبة 9.171، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.972) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لسيولة الموارد.

نتيجة إلى ما تم الإشارة إليه، تستثني الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ويتم قبول الفرضية البديلة: يوجد أثر هام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) للرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية، الوضوح الاستراتيجي، سيولة الموارد) في إدارة الالتزامات ببعءية التعلم في شركة أرامكو السعودية.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

1.5 تمهيد

في هذا الفصل، تمت مناقشة النتائج التي تم الوصول إليها من خلال عملية تحليل البيانات التي تم جمعها من إجابات أفراد العينة حول فقرات متغيرات الدراسة. تم تفسير هذه النتائج بغرض فهم الأثر الذي تمتلكه الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية.

2.5 مناقشة النتائج

(1) أبعاد الرقابة الاستراتيجية

تظهر نتائج الدراسة إلى أن الأوساط الحسابية لأفراد العينة على أبعاد الرقابة الاستراتيجية ككل بلغ 3.77 ويعتبر عال نسبياً. وجاءت سيولة الموارد في المتوسط حسابي وهو الأعلى بلغ 3.89، وذات أهمية نسبية مرتفعة، يلها الوضوح الاستراتيجي حيث ظهر المتوسط الحسابي 3.87 ذو أهمية نسبية، يلي ذلك الحساسية الاستراتيجية التي بلغ متوسطها 3.69 ويعتبر ذو أهمية نسبية أيضاً، ثم الاستجابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وأهمية نسبية مقبولة.

هذه النتائج تدل على إدراك إدارة شركة أرامكو السعودية لأهمية الرقابة الاستراتيجية وتفضيلها كأداة أساسية في تحقيق الاستعداد والاستجابة الفعالة للتحديات والأزمات. وأن هناك مستوى مرتفع من الرقابة الاستراتيجية لدى شركة أرامكو السعودية. كذلك تشير النتيجة إلى إدارة شركة أرامكو السعودية تتمتع بالاستشعار العالي للبيئة وباستشراف استراتيجي يمكنها من استقراء المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، فإنها ستستجيب بسرعة لمعطيات المسح البيئي، وستعيد ضبط جودة المنتجات بسرعة عالية لتلائم المتطلبات الحالية، كما تلتزم إدارة الشركة أيضاً بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين، وتحرص على تحديد المسؤوليات لكل موظف في الشركة بوضوح. بالإضافة إلى ذلك، تلتزم بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت

المناسب وتعزيز مشاركة الموارد بين جميع المستويات الإدارية. وأن هذه النتائج تعكس قدرة إدارة الشركة على تحقيق الرقابة الاستراتيجية والاستجابة بفعالية للتحديات البيئية والمتطلبات المتغيرة.

وتُعزّي هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة شركة أرامكو السعودية بتطوير قيادة إدارية فعالة وملتزمة بتعزيز الرقابة الاستراتيجية، حيث يلعب القادة الإداريون دورًا حاسمًا في تحقيق الرقابة الاستراتيجية، حيث يعملون على توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها وتحقيق التغيير والتكيف في بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تعزيز الرقابة الاستراتيجية، يمكن للقادة الإداريين تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التحديات والأزمات، وتحسين استجابتها لمتطلبات العملاء والسوق. وبالتالي، فإن الاهتمام بتنمية القيادة الإدارية وتعزيز الرقابة الاستراتيجية من قبل إدارة شركة أرامكو السعودية يسهم في تعزيز أداء الشركة وتحقيق نجاحها في السوق.

من الممكن تفسير حصول بُعد سيولة الموارد على أكبر أهمية نسبية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية إلى أن سيولة الموارد تعتبر مؤشر أساسي لتحقيق الرقابة الاستراتيجية في شركة أرامكو السعودية، حيث تتعلق سيولة الموارد بقدرة الشركة على تخصيص واستخدام الموارد بشكل فعال.

بالإضافة إلى ذلك تتمكن الشركة من اتخاذ القرارات السريعة والمرنة في تخصيص الموارد وتوجيهها نحو الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، مما يعزز تنافسية الشركة وقدرتها على تلبية تطلعات العملاء. بناءً على ذلك، يمكن أن يكون تركيز إدارة شركة أرامكو السعودية على سيولة الموارد بمثابة استراتيجية هامة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه القدرة على توفير الموارد بمثابة استراتيجية هامة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه القدرة على توفير الموارد وإدارتها بشكل مرن وفعال أساسًا للنجاح في السوق المتنافسة.

(2) أبعاد إدارة الأزمات

- نتائج الدراسة أظهرت أن متوسط تقديرات العينة لأبعاد إدارة الأزمات ككل بلغ (3.88) وهو ذات أهمية متوسطة. وتم تصنيف الاستعداد في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وصل إلى (3.91). بعده

جاء الإنذار المبكر، حيث وصل متوسط التقدير الحسابي إلى (3.88). يلي ذلك التعلم، والذي بلغ متوسط التقدير الحسابي فيه (3.73)، وفي المرتبة الأخيرة جاء احتواء الأضرار بمتوسط حسابي يبلغ (3.70).

وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة شركة أرامكو السعودية بإدارة الأزمات ووعيمها بأهميتها في الحفاظ على استقرار الشركة وسمعتها، كذلك الوعي بمخاطر الأزمات، والاستعداد والتخطيط، والتدريب والتطوير، والتعاون والتنسيق مع الجهات المعنية، مما يعكس التزام الشركات بالاستعداد والتحسين المستمر وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات والمشاكل المحتملة، يتضمن ذلك اهتمامًا بجمع واكتشاف علامات الخلل المؤشرة على الأزمات، وتوفير طاقم وظيفي مؤهل ومدرب لجمع وتحليل المؤشرات، وقعد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة، كما يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية للتعامل مع الأزمات، ويتم السيطرة على الأزمات والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة، أيضًا تستخدم إجراءات الطوارئ بكفاءة للتأثير في الأحداث وتقليل الأضرار، كما يتم أيضًا إجراء تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في الشركات الأخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة، بالإضافة إلى ذلك تقوم الإدارة باختيار أفراد فريق العمل ذوي الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.

هنا يمكن الاستعداد على أعلى أهمية حيث يعتبر عنصرًا مهمًا في تحقيق فعالية إدارة الأزمات. فالاستعداد يشمل التخطيط والتدريب والتجهيز للأزمات المحتملة، مما يساهم في تقليل التأثيرات السلبية للأزمات وزيادة القدرة على التعامل معها بشكل فعال ومنظم.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز الاستعداد للأزمات قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات الغير متوقعة والمفاجآت التي قد تنشأ خلال الأزمات، كما يساعد الاستعداد في تحديد الخطط الاستراتيجية المناسبة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير التوجيه والقيادة الفعالة خلال فترات الأزمات، هذا ويعكس الاهتمام بالاستعداد للأزمات مستوى عالٍ من الوعي والمسؤولية المؤسسية، حيث يتم تخصيص الوقت والجهود لتحسين قدرات الاستجابة والتعافي بعد حدوث الأزمة. بالتالي، يعتبر الاستعداد للأزمات عنصرًا أساسيًا في ضمان استمرارية الأعمال وحماية سمعة المؤسسات واستقرارها وبقائها على المدى الطويل.

3.5 تحليل فرضيات الدراسة

1) الفرضية الرئيسية

توضح النتائج المرتبطة بالفرضية الرئيسية أن هناك تأثيراً معنوياً للرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركة أرامكو السعودية. أن معامل التحديد ظهر 0.69 للتباين في إدارة الأزمات، وكان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، مما يدل على أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل إحصائي في إدارة الأزمات.

1. الفرضية الفرعية رقم 1

تُظهر النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية رقم 1 أن هناك تأثيراً معنوياً للرشاقة الاستراتيجية على الإنذار المبكر للآزمة في شركة أرامكو السعودية، حيث أن معامل التحديد (0.71) من التباين في (الإنذار المبكر)، وهذا يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل إحصائي على الإنذار المبكر للآزمة.

وتفسر هذه النتيجة إلى أحد التأثيرات الإيجابية الرئيسية للرشاقة الاستراتيجية وهي تعزيز الإنذار المبكر. حيث تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تحسين القدرة على اكتشاف المشكلات والتحديات المحتملة في مراحلها المبكرة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها قبل أن تتفاقم، وبالتالي يتم تقليل تأثير الأزمات والمشكلات على الشركة وزيادة فرص النجاح.

2. الفرضية الفرعية رقم 2

تظهر النتائج إلى وجود تأثير معنوي للرشاقة الاستراتيجية على استعداد شركة أرامكو السعودية. أن معامل التحديد (0.34) من التباين في مستوى الاستعداد، والذي يمكن تفسيره من خلال التغيرات في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية. مستوى الدلالة الإحصائية هو أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل إحصائي على استعداد الشركة.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تعمل على تحسين الاستعداد للآزمات المحتملة في الشركة. يتضمن ذلك إعداد برامج وخطط جاهزة لإدارة الآزمات وتطويرها بانتظام، بالإضافة إلى توثيق الإجراءات والخطط للتعامل مع الآزمات وتحديثها بانتظام. كما يتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط والاستجابة للآزمات. كما تعقد الشركة اجتماعات منتظمة لمناقشة وتقييم السيناريوهات المحتملة للآزمات، ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

3. الفرضية الفرعية رقم 3

توصلت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية رقم 3 إلى وجود تأثير معنوي للرقابة الاستراتيجية على احتواء الأضرار في شركة أرامكو السعودية. وقد وصل معامل التحديد (0.31) من التباين في مجال احتواء الأضرار، وهذا يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد الرقابة الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن الرقابة الاستراتيجية لها تأثير إحصائي على قدرة الشركات على احتواء الأضرار الناتجة عن الآزمات والحوادث.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تحسن من فعالية احتواء الأضرار في الشركة، يتم ذلك من خلال اتخاذ إجراءات فورية للسيطرة على الأزمة عند حدوثها وتقليل انتشارها واستمراريتها لفترة مناسبة، كذلك تنفيذ خطط الطوارئ واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة للحد من الأضرار. يشمل ذلك أيضًا التواصل الدقيق والسريع لتقييم الأضرار واتخاذ القرارات السريعة والفعالة، بالإضافة إلى ذلك، إنشاء غرفة عمليات مجهزة تقنيًا لتنسيق الجهود واتخاذ القرارات المنسقة.

4. الفرضية الفرعية رقم 4

وجدت النتائج أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي على التعلم في شركة أرامكو السعودية. يمكن تفسير هذا الأثر من خلال التباين في أبعاد الرقابة الاستراتيجية، وكان معامل التحديد يبلغ 0.49 ، وكان المستوى أقل من 0.05 ، مما يشير إلى أن الرقابة الاستراتيجية لها تأثير إحصائي يُلاحظ في التعلم.

وتفسر هذه النتيجة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تسهم في تعزيز فعالية التعلم من الأزمات الحالية والسابقة في الشركة عن طريق استخلاص الدروس وتحليل أسباب الأزمات وتحسين خطط إدارة الأزمات ودمج الدروس في العمليات والأنظمة وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر، مما يمكنها من تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات والتكيف والابتكار وأن تكون أكثر استعدادًا ومرونة في التعامل مع الأزمات في المستقبل. علاوة على ذلك أن تطبيق مبادئ الرقابة الاستراتيجية يعزز من قدرة الأفراد والشركة على التكيف والتحسين المستمر والابتكار والتعاون، هذه العوامل تساهم في تعزيز فعالية التعلم وتحقيق نتائج أفضل في ظل الأزمات.

4.5 الاستنتاجات

- (1) هناك مستوى مرتفع من الرقابة الاستراتيجية لدى شركة أرامكو السعودية.
- (2) هناك مستوى مرتفع من فعالية إدارة الأزمات لدى شركة أرامكو السعودية.
- (3) تتمتع شركة أرامكو السعودية بمستوى عالٍ من القدرة على استشراف المستقبل، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية البناءة والتوجه نحو التطور المستقبلي في صناعة البترول.
- (4) تلتزم إدارة شركة أرامكو السعودية بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين في الشركة.
- (5) تتمتع شركة أرامكو السعودية بمستوى عالٍ في الاستجابة إلى معطيات المسح البيئي، لإعادة توجيه سير العمليات حسب التطورات الجديدة.
- (6) تلتزم إدارة شركة أرامكو السعودية بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب.
- (7) تهتم شركة أرامكو السعودية في جمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشرًا لوقوع أزمة.
- (8) تعقد شركة أرامكو السعودية اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.
- (9) ان شركة البترول تقوم بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.

10) تقم إدارة شركة أرامكو السعودية باختيار افراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.

5.5 التوصيات

تشمل الدراسة التوصيات الآتية

- أن تقوم الشركة بتطوير آليات رصد فعّالة للتعرف على علامات الأزمات المحتملة في مجال الاتصالات والاستجابة السريعة لها.
- التأكيد على أهمية توفير آليات وإجراءات واضحة للتعامل مع الأزمات، بما في ذلك تخصيص الموارد وتنظيم الفرق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- استمرار شركة البترول بتوضيح رؤية وأهداف الشركة لجميع الموظفين.
- ضرورة أن يكون هناك توجيه استراتيجي لإدارة الأزمات وتنسيق الجهود المشتركة للتغلب على تحديات المحتملة.
- ضرورة تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية للتأكد من توافر الموارد اللازمة في الوقت المناسب.
- تقترح الدراسة إنشاء وحدة إنذار مبكر، وإعداد سيناريوهات جاهزة استعدادًا لحدوث أي أزمة تواجه الشركة.
- استمرار شركة البترول بتعزيز استعدادها للتعامل مع الأزمات من خلال وضع خطط طوارئ محددة وتنفيذ تدريبات منتظمة للفرق وتقييم وتحسين الاستعداد وفقًا للتجارب والتغيرات البيئية.
- يجب تطوير خطط واستراتيجيات للتعامل مع الأزمات وتنفيذها بفاعلية للحد من تأثيرات الأزمات على عمليات الشركة وسمعتها وعلاقاتها مع العملاء والمجتمع.
- التأكيد على أهمية توثيق الأزمات وتقييم الأداء وتحليل الأخطاء والتحسين المستمر لممارسات إدارة الأزمات، لتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

Abstract

This study aimed to analyse the impact of strategic agility in its various dimensions (strategic sensitivity, strategic response, strategic clarity, resource fluidity) on crisis management at Saudi Aramco. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through questionnaires directed at a sample of the company's employees. Statistical methods were used to test the hypotheses via the SPSS program.

The results showed that strategic agility in its different dimensions contributes positively and effectively to improving crisis management. "Resource fluidity" and "strategic clarity" were the most influential dimensions in enabling an effective crisis response. The findings also confirmed that applying strategic agility helped the company quickly and efficiently handle changing challenges, enhancing its ability to contain damage and learn from past crises.

The study recommended strengthening strategic agility by developing early warning mechanisms and allocating appropriate resources to manage future crises. It also suggested intensifying training on rapid response and improving internal communication systems to ensure the organisation's readiness in dealing with crises.

Keywords: Strategic Agility, Crisis Management, Saudi Aramco.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ❖ أفریقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع57، 232 - 255.
- ❖ أبو لیلی، هنادی، والشوابكة، خالد (2018). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة المثلث للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(1)، 7-49.
- ❖ أحمد محمد ومحمد مالك والنیل مجدي (2020) أثر الرقابة التنظيمية على الحصص السوقية الدور الوسيط للثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأهلية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 21(2) 176-161
- ❖ البشاشة، سامر والمري، محمد (2020) أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية 20(1) 21-1
- ❖ البوعينين، عيسى. (2020). استراتيجيات إدارة الأزمات: إدارة أزمة كورونا نموذجاً. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص ، 379 - 399.
- ❖ الثاني، حتام، بدرخان، سوس، والمبوضين، محمد (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي عاصمة عمان الأهلية. دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 372-353.
- ❖ الجبوري نسرین 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) 168-143
- ❖ الجربوعة، مصطفى (2019). ادارة الازمات في منظمات الاعمال الاردن عمان دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- ❖ 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.
- ❖ الجنوري، نسرين، 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.
- ❖ حمدان، محمد (2019) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في السلوك الإبداعي لدى موظفي المنظمات الأهلية الفلسطينية قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة.
- ❖ 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، رغد (2019). أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- ❖ 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.
- ❖ خميس، أسر (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(1001-2-1044)
- ❖ 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.
- ❖ رشوان عبد الرحمن وقاسم زينب (2020) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020). جامعة غزة.
- ❖ زقوت سليمان (2020) العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية لدى البنوك العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية، فلسطين.

❖ شحادة، مها (2022) التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، دراسة منشورة، مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد 62

❖ شديد مصطفى (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة مجلة دراسات (22)4-226-193.

❖ شديد، مصطفى محمد علي. (2021). دور إدارة التميز في تحقيق الرقابة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع4 ، 657 - 705. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224367>

❖ الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم، و الجيار، مدحت حمدي. (2021). الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع1 ، 130 - 163. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1121446>

❖ الصالحي، لينا عمران (2021) أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية ودراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، 93-110.

❖ الصبح، حنين أحمد فريد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط لإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264176>

❖ صبر، رنا وآخرون. (2020). دور الرقابة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون"، بحث ميداني مقارنة بين مصرف التنمية الدولي ومصرف العراقي للتجارة (TBI)، المجلة العراقية للعلوم الادارية 15(59).

❖ 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.

❖ العمدة، مجد مروان عبد الرحيم، (2019)، أثر إدارة الاتصالات الادارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً- دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية 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 الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

❖ العنزي، مشعل بن سليمان العدواني. (2021). تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، ع9 ، 16 - 55. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180972>

❖ فرح فرح بس وبديوي، مأمون يسن؛ وبابكر، صفاء ياسر (2019) أثر الرقابة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضايف بالسودان المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة والقانونية، 3 (1) ، 73-91

❖ فريجات، محمد (2019) أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق البراعة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء المملكة الأردنية الهاشمية.

❖ كموش، مراد. (2021). الاتصال ومناجمنت الأزمة: تطور الاستراتيجيات والمقاربات. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج9، ع1 ، 95 - 115.

❖ المحروق، هدى مروان طه، و الحاوي، ربي أسامة. (2024). أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466373>

- ❖ المسعد، ندى عبدالله، و الماجد، ماجدة. (2021). إدارة الأزمات. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ع24، 1 - 23.
- ❖ مقاط ثامر (2020) البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ❖ منصور، منار منصور (2020) تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية مجلة البحث العلمي في التربية . ع (21) 1 - 45
- ❖ مهدي احمد ونعمة محمود (2020) الدور التفاعلي للرقابة التنظيمية بين الأتومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(120)، 237-260
- ❖ ناصر الدين، يعقوب (2019). الاستراتيجية: منهج الممارسات المتكاملة. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- ❖ نجم رامي (2019) أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- ❖ النفراوي، احمد (2022) دور الرقابة التنظيمية المدركة في تعزيز ولاء عملاء المصارف دراسة ميدانية المجلة العلمية للدراسات والبيئة. 1(13). 499-457
- ❖ يونس يونس وأبو سمرة، مرعى (2019) أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- ❖ *Hussain, A. N., Olaywi, A. H., Amanah, A. A., & Fadhil, A. H. (2024). Interactive role of strategic clarity in the relationship between organizational conflict management and strategic decision quality. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 154-163.
- ❖ 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
- ❖ Al Khalifa, S. M. H. M. A. (2021). Crisis management and strategic flexibility: the moderating role of e-readiness. The case of government authorities in the kingdom of Bahrain (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- ❖ Al-henzab, M. A., & Gauod, G. A. (2020). The Impact of Strategic Agility in Crisis Management Readiness at the Qatar Airways. *Zarqa J. Res. Stud. Hum.*, 20(2), 259-274.
- ❖ Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2022). The role of learning organizations in crisis management strategy: A case study. *Corporate & Business Strategy*
- ❖ 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.
- ❖ Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1-8.
- ❖ Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A., & Al-Swidi, A. (2021). Factors influencing crisis management: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1878979.

- ❖ 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.
- ❖ 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.
- ❖ Leta, S. D., & Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102915.
- ❖ 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.
- ❖ Ostaev, G. Y., Kondratyev, D. V., Kravchenko, N. A., & Nekrasova, E. V. (2020). Crisis identification and development of crisis management algorithm in the agricultural sector. *Amazonia Investiga*, 9(29), 316-326.
- ❖ Review, 3(1), 8-21.
- ❖ Williams, P. (2021). Crisis management. In *Contemporary Strategy* (pp. 152-171). Routledge.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة

تطبيقية على شركة أرامكو السعودية

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.

وأقدم 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 ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ من 30 سنة فأقل ☐ من 30 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى الأكاديمي ☐ دبلوم متوسط أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5- أقل من 10 سنوات ☐ من 10- أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم

ثانياً محاور الاستبيان

✍️ **المحور الأول: الرقابة الاستراتيجية، صنع إشارة (✓) في**

المربع المناسب لاختيارك:

أوافق					البعد
أوافق					محايد
معارض					معارض
بشدة					بشدة
الحساسية الاستراتيجية					
					تتمتع إدارة الشركة بالاستشعار العالي للبيئة
					تتمتع إدارة الشركة باستشراف استراتيجي
					تمكن من استقراء المستقبل
					تحرص إدارة الشركة على التحليل المستمر
					لنقاط القوة الداخلية والخارجية للشركة.
					تمتلك إدارة الشركة وسائل متطورة لرصد
					تحركات الشركات المنافسين بشكل أولى
					تمتلك إدارة الشركة قدرة على التنبؤ
					بتفضيلات العملاء أسرع من الشركة المنافسة
الاستجابة الاستراتيجية					
					ستجيب إدارة الشركة إلى معطيات المسح
					البيئي بسرعة
					تتمتع إدارة الشركة بالسرعة في صنع القرارات
					الاستراتيجية لإعادة توجيه سير العمليات
					حسب التطورات الحالية

					تتمتع إدارة الشركة بقدرة على تخصيص الأدوات التكنولوجية الأمثل للاستجابة للتغيرات الراهنة
					تتمتع إدارة الشركة بالقدرة على تحويل التهديدات إلى فرص
					تتمتع إدارة الشركة بسرعة عالية في إعادة ضبط جودة المنتجات بما يتناسب مع المتطلبات الحالية
الوضوح الاستراتيجي					
					تلتزم إدارة الشركة بتوضيح الرؤية لجميع الموظفين في الشركة.
					تحرص إدارة الشركة على التأكد من وضوح رسالة الشركة لجميع الموظفين.
					تلتزم إدارة الشركة بدمج الموظفين بالحوار الاستراتيجي حول تحديد الأهداف الاستراتيجية.
					تعتمد إدارة الشركة على سياسات واضحة لجميع المستويات الإدارية
					تحرص إدارة الشركة على الوضوح في تحديد المسؤوليات لكل موظف في الشركة
سيولة الموارد					
					تحرص إدارة الشركة على التخطيط القائم على الموارد الاستراتيجية في الشركة

					تلتزم إدارة الشركة بتأمين الوصول المرن للموارد في الوقت المناسب
					تحرص إدارة الشركة على تعزيز مشاركة الموارد بين جميع المستويات الإدارية
					تتمتع إدارة الشركة بقدرة على إعادة التخصيص الاستراتيجي للموارد بما يتناسب مع التغيرات الطارئة
					تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات تُصنف الموارد حسب النوع والأهمية الاستراتيجية.

✍️ المحور الثاني: إدارة الأزمات ، صنع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الإنذار المبكر									
تدعم الإدارة العليا عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات وتهتم بذلك.									
هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع أزمة.									
يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل الشركة بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة									
يوجد اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات									
يوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة.									
الاستعداد									
يتم تشكيل فرق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة في الشركة.									

					يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط لمواجهة للأزمات المحتملة.
					يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد الشركة في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.
					تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الشركة ويعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.
					تُعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.
احتواء الاضرار					
					يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.
					يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.
					يتم الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الاضرار التي سببتها أو التي قد تسببها الأزمة.

					تخصص الإدارة غرفة عمليات مجهزة بتقنيات حديثة لاحتواء وتقليل أثار الأزمة.
					تعمل الإدارة على تفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمة حتى يتسنى لها العمل بحرية كاملة.
التعلم					
					تستخلص الشركة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً.
					تُقيم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.
					تُدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.
					هناك تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في الشركات الأخرى للاستفادة منها كدروس في الشركة.
					تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



The Impact of Strategic Agility on Crisis Management:

An Applied Study on Saudi Aramco

Preparation:

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446 – 2024