

أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات: الدور الوسيط  
للرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)

إعداد

عز الدين عبد السلام محمد حُميد

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص  
إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني، 2025



Amman - Jordan

**The Impact of Strategic Control on Crisis Management  
Perspectives: The Mediating Role of Strategic Agility:  
A Case Study in the Yemen Telecommunications  
Company (Saba Phone)**

**Prepared by:**

**EZZaddin Abdul-Salam Mohammed Humaid**

**Supervised by:**

**Prof. Dr Ahmad Ali Salih**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the master's degree in business  
administration at Middle East University**

**January 2025**

## قرار لجنة المناقشة

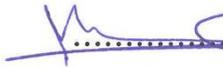
نوقشت هذه الرسالة والموسومة ب: أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات: الدور

الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون).

للباحث: عزالدين عبد السلام محمد حُميد.

وأجيزت بتاريخ: 2025/01/23.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. أحمد علي صالح	مشرفاً	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. عزام أبو مغلي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الاوسط	
د. مراد عطيانبي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. مرعي بني خالد	عضواً من خارج الجامعة	جامعة ال البيت	

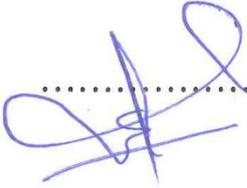
## تفويض

أنا عز الدين عبد السلام حُميد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عز الدين عبد السلام حُميد

التاريخ: 2025/ 01 / 23.

التوقيع: .....



## شكر وتقدير

الحمد لله القائل: (وَالَّذِينَ جُهِدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ۗ وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ)

الحمد لله الذي وفقني واعانني على إتمام هذا العمل المتواضع واسأله سبحانه أن يجعل جهدي خالصا لوجهه الكريم.

وأقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم إلى الاستاذ الدكتور "أحمد علي صالح"، الذي لم يبخل على بعلمه الغزير وتوجيهاته السديدة وله مني أيضا كل التقدير والعرفان لما بذله من وقت وجهده، وكان لإرشاداته، وتوجيهاته ونصائحه القيمة، دوراً كبيراً، فقد كان حاضراً في كل مراحل إنجاز هذه الرسالة ببصمة لن تغيب.

والشكر، والتقدير موصول إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقييمها، وتقديم أي توجيهات تعظم هذا العمل.

ولا يفوتني ان أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى جميع أساتذة قسم إدارة الاعمال في جامعة الشرق الأوسط، الذين كان لعلمهم وتوجيهاتهم الفضل كبير في تكويني الأكاديمي وتمنية معارفي خلال فترة الدراسة.

وكما أقدم أسمى معاني الشكر والامتنان لصاحب الظل الخفي واليد البيضاء، الداعم الاول لإنجاح دراستي.

ولا يفوتني أن أقدم أسمى معاني الشكر والتقدير إلى مقام السفارة اليمنية، ممثلةً بمعالي السفير وكافة الزملاء والزميلات، على دعمهم واهتمامهم الذي كان له بالغ الأثر في تيسير سبل نجاح دراستي.

وأخيراً، أنقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى شركة سبأفون الموقرة، التي وافقت بكل كرم على منحي فرصة دراسة الحالة. إن هذا التعاون يعكس دور الشركة الريادي في دعم البحث العلمي وتطوير المعرفة، وهو محل تقدير كبير من قبلي.

وأشكر كل اصدقائي وزملائي واهلي الذين لم يبخلوا على بالدعم والمساندة حتى إتمام الرسالة.

فلهم مني جميعاً الشكر والامتنان

الباحث

## الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، من كان لي المثل الأعلى في العمل والإصرار

ابي الفاضل

إلى من تحت ظل دعاءها أسير نحو النجاح، ينبوع الحنان والدعاء الصادق

امي الحبيبة

إلى شريكة حياتي، رفيقة دربي ونور اوقاتي، التي منحنتني حبها وصبرها بلا حدود

زوجتي الغالية

إلى المؤمنسات الغاليات، زهرات عمري وامل مستقبلي

وتين وروزين

إلى أعمدة قوتي وسند ايامي، الذين كانوا دائماً درعي وعوني

اخوتي انس، محمد

إلى من كنّ لي نبع الحنان وصوت الأمل بهجتي وسر سعادتي.

كريماتي

إلى الحاضر في القلب والحلم، وطني الحبيب

اليمن

إليكم جميعاً اهدي هذا الجهد المتواضع وفاءً وحباً وامتناناً خالداً

الباحث

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	ب
قرار لجنة المناقشة.....	ب
تفويض.....	ج
شكر وتقدير.....	د
الإهداء.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ح
قائمة الاشكال.....	ي
قائمة الملاحق.....	ك
الملخص باللغة العربية.....	ل
الملخص باللغة الانجليزية.....	م

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

أولاً: المقدمة.....	2
ثانياً: مشكلة الدراسة.....	4
ثالثاً: اهداف الدراسة.....	6
رابعاً: أهمية الدراسة.....	6
خامساً: أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	7
سادساً: نموذج الدراسة الفرضي.....	10
سابعاً: حدود الدراسة.....	11
ثامناً: محددات الدراسة.....	11

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 مقدمة.....	15
2-2: الرقابة الاستراتيجية.....	15
3-2: منظورات إدارة الازمات.....	23
4-2: الرشاقة الاستراتيجية.....	37
5-2: الدراسات السابقة.....	46

6-2: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة..... 62

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-3: المقدمة ..... 67

2-3: منهج الدراسة ..... 67

3-3: مجتمع الدراسة ..... 67

4-3: عينة الدراسة ..... 68

5-3: أدوات الدراسة ..... 68

6-3: صدق أداة الدراسة ..... 69

7-3: ثبات أداة الدراسة ..... 76

8-3: متغيرات الدراسة ..... 81

9-3: المعالجة الإحصائية ..... 81

10-3: إجراءات الدراسة: ..... 82

### الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

1-4: المقدمة ..... 84

2-4: وصف لاستجابات عينة الدراسة وتقديراتهم لمتغيرات الدراسة..... 84

3-4: اختبار فرضيات الدراسة ..... 93

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1-5: مقدمة ..... 105

2-5: مناقشة النتائج ..... 105

3-5: التوصيات ..... 112

4-5: الدراسات المستقبلية ..... 113

قائمة المراجع ..... 114

### الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
69	مراجع تطور فقرات الدراسة	1-3
70	قيم تشبع لفقرات عامل الرقابة الاستراتيجية	2-3
72	قيم التشبع لفقرات عامل منظورات إدارة الازمات	3-3
73	قيم التشبع لفقرات عامل الرشاقة الاستراتيجية	4-3
74	معدل التباين المُستخرج AUE لأبعاد الدراسة	5-3
76	نتائج الصدق التمييزي بطريقة فوريل ولاركر	6-3
77	نتائج ثبات متغيرات الدراسة وابعادها	7-3
79	وصف متغيرات عينة الدراسة من خلال مُتغيراتهم الديمغرافية	8-3
85	المتوسطات الحسابية والوزن النسبي ومستوى التطبيق لأبعاد ومُتغيرات الدراسة	9-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعُد رقابة الموارد	10-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعُد رقابة السلوك	11-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعُد رقابة النتائج	12-4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعُد المنظور الداخلي	13-4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعُد المنظور الخارجي	14-4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لمُتغير الرشاقة الاستراتيجية	15-4
93	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والتداخل الخطي لمُتغيرات الدراسة	16-4
95	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	17-4
96	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى	18-4

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
97	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	19-4
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20-4
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	21-4
99	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	22-4
100	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة	23-4
101	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	24-4
102	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	25-4
103	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	26-4

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الفصل- رقم الشكل
1	مخطط عمل الفصل الأول	1-1
4	مصادر مشكلة الدراسة	2-1
10	انموذج الدراسة الافتراضي	3-1
14	مخطط سير عمل الفصل الثاني	4-2
19	مستويات الرقابة الاستراتيجية	5-2
20	عناصر الرقابة الاستراتيجية	6-2
22	مكونات رقابة النتائج	7-2
27	نموذج إدارة الازمات حسب Burnett	8-2
28	نموذج إدارة الازمات حسب coombs	9-2
29	انموذج إدارة الازمات حسب Gonzales Pratt, & Herrero	10-2
30	انموذج إدارة الازمة حسب كراينر	11-2
45	أنماط الرقابة الاستراتيجية	12-2
66	مخطط عمل الفصل الثالث	13-3
69	مراحل اعداد الاستبانة	14-3
75	قيم التشعبات لفقرات الدراسة	15-3
78	قيم التحمل المعيارية وقيمة الثبات بطريقة كرو نباخ	16-3
79	قيم التحمل المعيارية وقيمة الثبات بطريقة الثبات المركب	17-3
83	مخطط سير عمل الفصل الرابع	18-3
95	العلاقة بين جميع المتغيرات وتحديد وفقاً لمؤشرات الاوزان والحمال r، تحميل العوامل، معاملات المسار R <sup>2</sup>	19-4
104	مخطط عمل الفصل الخامس	20-5

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	أسماء المحكمين
2	استبانة الدراسة
3	كتاب تسهيل المهمة
4	كتاب تقديم التسهيلات
5	المعاينة العشوائية البسيطة

## أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية دراسة حالة في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)

إعداد

عز الدين عبد السلام محمد حُميد

إشراف

الأستاذ الدكتور: أحمد علي صالح

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الأزمات، من خلال الرقابة الاستراتيجية متغير وسيط في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون).

وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة سبأ فون البالغ عددهم (1200) موظف، حيث تم اختيار عينة مكونة من (300) مشارك للتحليل. وتم اعتماد منهج البحث الوصفي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال العينة العشوائية البسيطة.

وتم تحليل البيانات باستخدام اساليب الإحصائي الوصفي والاستدلالي، بما في ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بينما تم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلات المهيكلة (SEM) عبر برمجية SmartPLS4.

وتوصلت الدراسة الى ان مستويات ممارسة الرقابة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية ومنظورات إدارة الأزمات كانت متوسطة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الأزمات، ووجود دور وسيط جزئي للرشاقة الاستراتيجية في أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الأزمات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها التأكيد على اهمية الرقابة الاستراتيجية وتعزيز دورها في الشركة وتفعيل دور رقابة الموارد من خلال التأكيد على الحوافز والمكافآت، والاستثمار في الاثر الذي تحدثه الرقابة الاستراتيجية في تطوير منظورات ادارة الأزمات ودمج عمليات الرقابة الاستراتيجية في خطط إدارة الأزمات لدى الشركة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، منظورات إدارة الأزمات، شركة سبأ فون للاتصالات.

**The Impact of Strategic Control on Crisis Management Perspectives:  
The Mediating Role of Strategic Agility – A Case Study of Yemen  
Telecommunications Company (Sabafon)**

**Prepared by:**

**EZZaddin Abdul-Salam Mohammed Humaid**

**Supervised by:**

**Prof. Dr. Ahmad Ali Salih**

**Abstract**

This study aims to determine the impact of strategic control on crisis management views by using strategic agility as an intervening variable in the Yemeni Telecommunications Company (SabaFon).

The study targeted all employees of Sabafon Company, totaling (1,200) individuals. A sample of (300) participants was selected for analysis. The research adopted a descriptive approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool from a simple random sample.

The data were analyzed using both descriptive and inferential statistical methods, including the arithmetic mean and standard deviation. Hypotheses were tested using the Structural Equation Model (SEM) in SmartPLS4 software.

The study revealed that the levels of strategic control, strategic agility, and crisis management perspectives were moderate. It also confirmed that strategic control had a statistically significant impact on crisis management perspectives, with strategic agility serving as a partial mediator.

The study presented several recommendations, the most significant of which were highlighting the importance of strategic control and strengthening its role within the company, enhancing resource control by reinforcing incentives and rewards, leveraging the influence of strategic control to develop crisis management perspectives, and integrating strategic control processes into the company's crisis management plans.

**Keywords: Strategic Control, Strategic Agility, Crisis Management Perspectives, Sabafon Telecommunications Company.**

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها



الشكل رقم (1-1) مخطط سير عمل الفصل الأول

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### أولاً: المقدمة

أصبحت الأزمات تمثل تحديات استراتيجية، وخطورة مباشرة تؤثر على مستقبل المنظمات والأفراد خاصةً تلك التي تلعب دوراً حاسماً في حياة الشعوب، حيث تعتبر الرقابة أحد المرتكزات الأساسية التي تضمن للمنظمات اتخاذ قرارات رشيدة وحكيمة، لذلك تلعب الرقابة دوراً حاسماً في تحفيز الإبداع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز قدرات ومهارات الفريق، وتحقيق التطور والتحسين، والاستدامة. (بجاي، ومجيد، 2023)

وتعد الرقابة الاستراتيجية من أبرز العمليات الحرجة في نموذج الإدارة الاستراتيجية النهائية، إذ أنها عملية استراتيجية ترافق أداء المهمات، والعمليات منذ بداية التخطيط مروراً بالتنفيذ انتهاءً بنتائج الأداء النهائية، إذ تتيح هذه الاستراتيجية تقييم، وتطوير، قدرات العنصر البشري، بهدف تحسين جودة الأعمال وتحقيق الاستقرار والاستدامة في المنظمة. (Schaedlert & others, 2022)

اذ توصلت دراسة حسن وآخرون (2020) إلى ان تعزيز المقومات، والأسس اللازمة لنجاح كل من الرقابة الاستراتيجية سيساهم مساهمة مباشرة في التأثير على إدارة الأزمات، وذلك عن طريق توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية ودراسة (Thajil, & et al. (2022); Nizamidou (2023)، على

ان الرقابة الاستراتيجية تحفز على تبني السلوك التفاعلي والاستباقي في ادارة الازمات.

وان المتغيرات البيئية شديدة التغير والمنافسة الكبيرة بين المنظمات يتطلب من المنظمات سرعة التكيف والاستجابة لاحتياجات البيئة وبشكل أسرع من المنافسين، وان الرقابة الإستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال من خلال التشخيص الدقيق للفرص والتهديدات الموجودة في محيط بيئة الأعمال. (قواسمي وقدري، 2021)

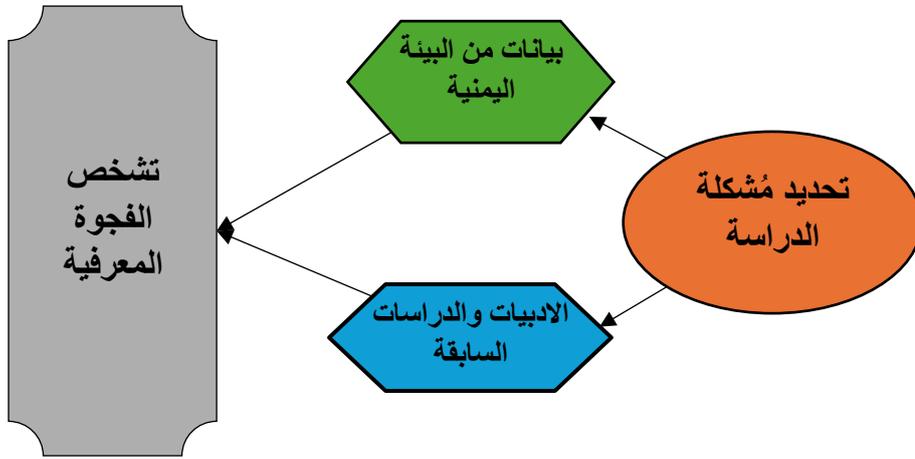
واوصت دراسة الربيعي (2021) بضرورة تعزيز تأثير دور الرقابة الاستراتيجية لمساهمتها في زيادة فاعلية الاتصالات وتدفق المعلومات، بتحفيز مشاركة المديرين وبمختلف المستويات الإدارية. كما بينت دراسة الحبابي (2024) ان اخفاق الرقابة الاستراتيجية كان لها دور في تزايد الازمات التي تفرض واقعا معيناً على المنظمات. فيما أكد طه (2020) ان الأزمة تفرض على قادة المنظمات اتخاذ إجراءات سريعة للاستجابة للازمات، ومحاولة التغلب على آثار الازمة من خلال الرقابة الاستراتيجية بوضع خططاً رشيقة لإدارة الازمات.

وأكدت (Buchel 2022) على ان تحقيق الانتصارات السريعة في هذا العالم المتغير يتطلب استراتيجيات أكثر رشاقة في هذه البيئة المتقلبة وغير المستقرة، فإن تنفيذ الاستراتيجية يتمحور حول الرقابة الاستراتيجية، وسرعة التعلم واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتخصيص الموارد.

وانطلاقاً مما تقدم جاءت هذه الدراسة لتحري أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات بوجود الرقابة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً بالتطبيق على شركة الاتصالات في اليمن (سبأ فون) نظراً لدور هذه المنظمة في الاقتصاد اليمني من جهة ومواجهتها العديد من التهديدات التنافسية في سوق الاتصالات العالمية من جهة أخرى.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

يُعد قطاع الاتصالات من القطاعات التي تشهد منافسة شديدة بين المنظمات، ويعتمد ذلك على القدر الذي تحققه لدى الزبائن من الثقة والقدرة الكبيرة التي تواجه بها الازمات ويهدف تشخيص المشكلة، تبنت الدراسة الحالية تحليل مكامن شركة سبأ فون كونها إحدى أهم شركات هذا القطاع، وبناء عليه استخدمت الدراسة مصدرين في تشخيص الفجوة المعرفية وكما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل رقم (1-2) مصادر مشكلة الدراسة

وبالرغم من السعي لدعم قطاعات عدة في اليمن، ومن ضمنها قطاع الاتصالات، وبالرغم من السعي الى النهوض بالاقتصاد اليمني، الا ان البشري (2021) توصل إلى قلة الدراسات في البيئة اليمنية مما يؤكد وجود فجوة معرفية على مستوى إدارة الازمات في اليمن، بالإضافة إلى ان حالة الحرب التي يعيشها اليمن منذ العام (2015) فرضت واقعاً استثنائياً في قطاع الاعمال عامة، وقطاع الاتصالات بشكل خاص، وأدى إلى ارتفاع تكلفة الخدمة، وتدني جودة، ومستوى الخدمات، وانخفاض القوة الشرائية للمستهلك اليمني. (سعيد، 2019)

ويعتقد (Karam 2018) أنه من خلال الاحتواء والرقابة، تقلل المنظمة من انتشار الأزمة، وتأثيرها

حيث تتجمد الأزمة عند النقطة التي تصل إليها، وتمتص الضغوط التي تولدها.

وأسهمت ظروف الازمة في فقدان القطاع لفرص تطوير وتحديث تقنيات الاتصالات وتبادل المعلومات والانتقال إلى تقنيات الجيل الرابع؛ إذ شارفت عدد من تراخيص الشركات العاملة في القطاع على الانتهاء قبيل الازمة التي تعاني منها اليمن. (نعومي، وزافيير، واخرون، 2017)

وقد نبهت دراسة الحبابي (2024) إلى اعداد إدارة المنظمة استراتيجيات واضحة لإدارة الازمات، تتضمن تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط لمواجهةها، وتقييم دور مجالس إدارة المنظمات في الرقابة الاستراتيجية والمسائل المتعلقة بالازمات وإدارتها، والعمل على تعزيز دورها الإيجابي في هذه المجالات.

وأشار محمد واخرون (2022) إلى ان إدارة الازمات تتبني على منظورين هما داخلي، أي جميع الاجراءات التي تتخذ دخل المنظمة وخارجي وهو جميع الإجراءات التي تتخذها المنظمة مع جميع أصحاب المصالح.

من ناحية أخرى فان المنظمات بحاجة إلى زيادة الرقابة الاستراتيجية لتأخذ دورها في تلافى الازمات، وحسن ادارتها (Lopes)&Coelho, 2023)، ونظراً للتحديات التي تواجهها شركة (سبا فون) كبقية شركات الاتصالات العاملة في اليمن مثل الانقسام المؤسسي وتسييس قطاع الاتصالات، لذا قامت الدراسة بفحص أثر الرقابة الاستراتيجية والدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات، في شركة الاتصالات اليمنية (سبا فون).

ويظهر مما تقدم ان الفجوة المعرفية في الدراسة الحالية تتمثل بمحدودية الدراسات المتعلقة بمنظورات ادارة الازمات في شركات الاتصالات اليمنية من جهة وعدم وجود دراسة منتظمة تجمع المتغيرات الثلاثة لهذه الدراسة (الرقابة الاستراتيجية، منظورات إدارة الازمات، الرشاقة الاستراتيجية) في دراسة واحدة في واحد من أهم شركات الاتصالات اليمنية (سبا فون).

### ثالثاً: اهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في تشخيص أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات من خلال الرقابة الاستراتيجية متغير وسيط، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحليل الادبيات والدراسات السابقة بخصوص مفاهيم وعلاقات متغيرات الدراسة الثلاثة (الرقابة الاستراتيجية، ومنظورات إدارة الازمات، والرقابة الاستراتيجية).
2. المساهمة في تقديم توصيات تساهم في تحسين أداء شركة سبأ فون.
3. التعرف إلى أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة سبأ فون.
4. التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية في شركة سبأ فون.
5. التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات لدى شركة الاتصالات في اليمن (سبأ فون).
6. التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات بوجود الرقابة الاستراتيجية متغير وسيط لدى شركة الاتصالات في اليمن (سبأ فون).

### رابعاً: أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة في كونها تبحث في أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات، الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية على شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) إلى جزئين: الأول الناحية النظرية والثانية من الناحية التطبيقية، يمكن توضيحهما على النحو الآتي:

#### الأهمية العلمية

يمكن إبراز هذا الجانب من خلال ما يلي:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في انها تبحث في أحد المفاهيم الاستراتيجية الجديدة والهامة في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون).

2. تقوم الدراسة على توضيح أكثر لمفاهيم ومتغيرات الدراسة، وابعاد الدراسة الفرعية لموضوع الرقابة الاستراتيجية الإستراتيجية، وسيتم تطوير نموذج الدراسة عن موضوع الدراسة ليكون ركيزة لدراسات مستقبلية. يمكن الاستفادة منها، وبالتالي الوصول الى نتائج عملية تؤكد على ضرورة الاهتمام بالأبعاد التي تضمنتها الدراسة.

### الأهمية العملية

يمكن إبراز هذا الجانب من خلال النقاط التالية:

1. تأتي أهمية الدراسة الحالية رغبة من الباحث بالإسهام في الحقل العلمي من خلال دراسة وتحليل العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة، ومن أهمية المؤسسة موضوع الدراسة، حيث تعد شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون). من المؤسسات الهامة لدعم الاقتصاد الوطني، كما أنها تسهم بشكل كبير في زيادة الاستجابة لكافة اعمال الاتصالات.
2. المساهمة في تحسين أداء قطاع الاتصالات مما ينعكس على اليمن ككل بشكل إيجابي ومفيد.

وتتجلى أهمية الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تفيد المسؤولين في على شركات الاتصالات اليمنية (سبأ فون).

### خامساً: أسئلة الدراسة وفرضياتها

السؤال الرئيس: ما أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات: بوجود الرشاقة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً؟

1. ما مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)؟
2. ما مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)؟
3. ما مستوى منظورات إدارة الازمات في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة

الاتصالات اليمنية (سبأ فون)؟

5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية في شركة

الاتصالات اليمنية (سبأ فون)؟

6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات هل يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة الاتصالات

اليمنية (سبأ فون) ؟

7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات بوجود

الرشاقة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً.

8. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة

الاتصالات اليمنية (سبأ فون)؟

### فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في

شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ )

وتتبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى ست فرضيات، على النحو الآتي:

**HO1.1:** لا يوجد أثر لرقابة الموارد على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ

فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

**HO1.2:** لا يوجد أثر لرقابة الموارد على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ

فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

**HO1.3:** لا يوجد أثر لرقابة السلوك على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ)

فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

**HO1.4:** لا يوجد أثر لرقابة السلوك على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ)

فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

**HO1.5:** لا يوجد أثر لرقابة النتائج على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ)

فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

**HO1.6:** لا يوجد أثر لرقابة النتائج على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ)

فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسة الثانية

**HO.2:** لا يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية في شركة الاتصالات اليمنية

(سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسة الثالثة

**HO.3:** لا يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الامتات في شركة الاتصالات

اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

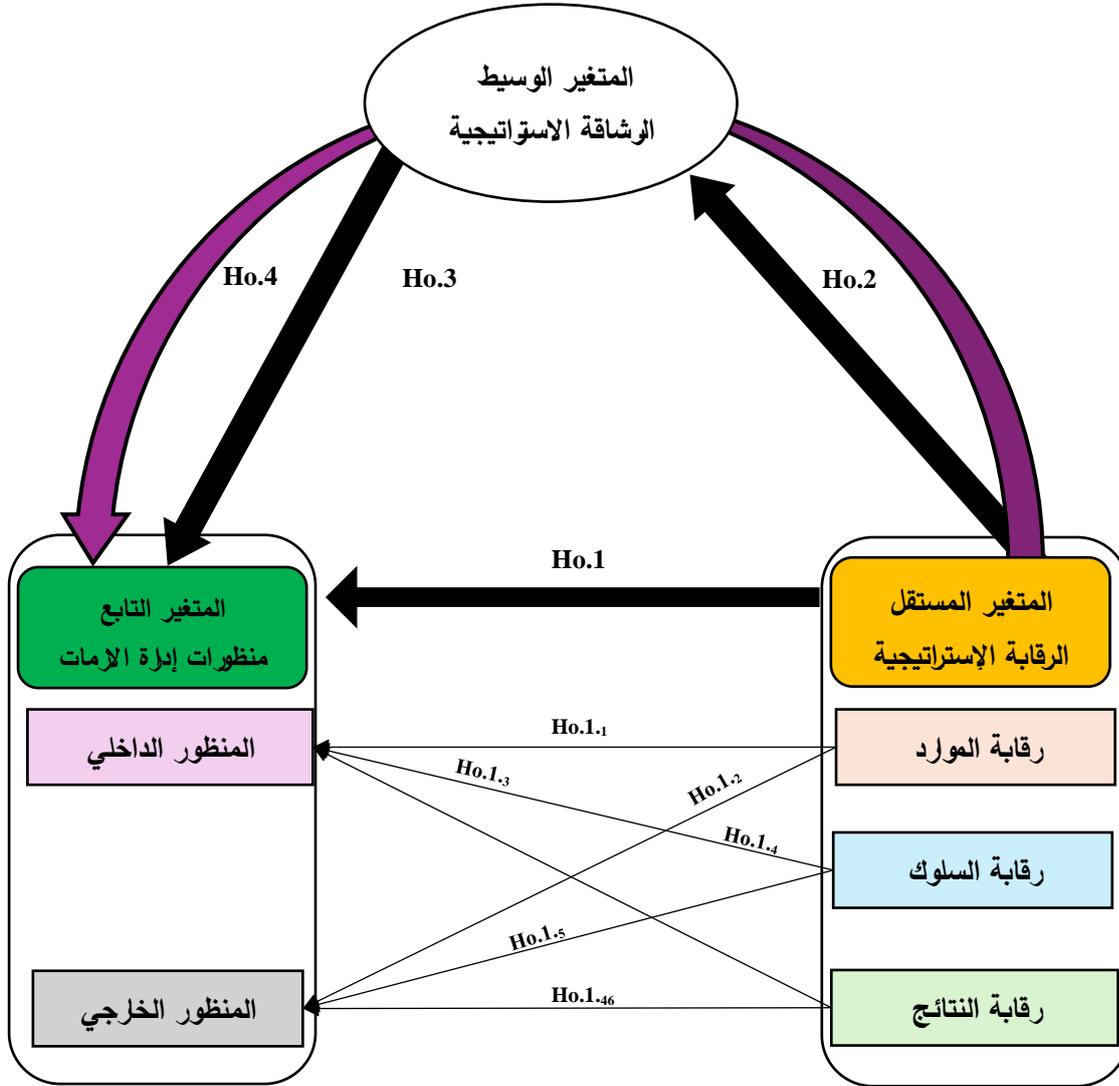
### الفرضية الرئيسة الرابعة

**HO.4:** لا تتوسط الرقابة الاستراتيجية أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الامتات في

شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ ).

## سادساً: أنموذج الدراسة الفرضي

يعرض الشكل (3-1) انموذج الدراسة الفرضي:



الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات ادناه:

يتكون هذا الانموذج من ثلاث متغيرات رئيسية (الرقابة الاستراتيجية، منظورات إدارة الازمات، والرشاقة

الاستراتيجية ويتكون المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية) من ثلاثة ابعاد (رقابة الموارد، رقابة السلوك، رقابة

النتائج)، وحددت بناء على مسح للأدبيات جدول (1-1)، وكذلك وفقاً (اسير، وزاهر، وعباس، 2020)

A-khalayalah, al kasasbeh, & Barqawi, Alshura, Alshuqairat, Al-mzary, i Alshurideh (2023), & Al Kurdi, (2023)، والرشاقة الاستراتيجية مُتغيراً وسيطاً وفقاً (محمد، وتوفيق، وبو بكر، 2022، و Habibey, (2024)، والمتغير التابع (منظورات إدارة الازمات) على بُعدين (منظورات داخلية، ومنظورات خارجية بناء على الدراسات (الزهراني، 2022) ( & Mohammad, & Al-Ganabi, & Mhaibes, & Flayyih, 2024; (Al-Yasiri, 2022)،

### سابعاً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في شركة الاتصالات في اليمن (سبأ فون)
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات في اليمن (سبأ فون).
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال العام الجامعي 2024 / 2025.
- **الحدود الموضوعية:** المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية (رقابة الموارد، رقابة السلوك، رقابة النتائج) المتغير التابع: منظورات إدارة الازمات (منظورات داخلية، منظورات خارجية) المتغير الوسيط: الرشاقة الاستراتيجية.

### ثامناً: محددات الدراسة

1. طبقت هذه الدراسة في داخل اليمن من خلال توزيع الاستبانة على تطبيق قوقل وارسالها الى عدد من الموظفين في شركة الاتصالات اليمنية سبأ فون.
2. طبقت هذه الدراسة على شركة الاتصالات في اليمن (سبأ فون).

## التعريفات الإجرائية

### أولاً: المتغير المستقل

الرقابة الاستراتيجية: مجموعة العمليات التي تتضمن (رقابة الموارد، ورقابة السلوك، ورقابة النتائج)، والتي تنفذها الشركة لتلافي الأخطاء، ومعالجة الانحرافات على المدى البعيد وتقليل التكاليف، والجهود، وحصر مراكز المسؤولية.

رقابة الموارد: العملية التي تركز على تطوير معارف العاملين، وتطوير مهاراتهم، وحثهم على الالتزام بالقيم التنظيمية، وتحسين دافعيتهم، ومنحى التعلّم لديهم في استثمار الموارد في الشركة. وتم قياسها بالفقرات من (1-6)

رقابة السلوك: العملية التي تقوم بها الشركة لوضع خطط تنفيذية للمهام، وتحديد القيم التي يجب على العاملين الالتزام بها من خلال سياسة واضحة، يتم بناءً عليها منح المكافآت، بحيث تضمن الشركة تطبيق اجراءات العمل على جميع العاملين بعدالة. وتم قياسها بالفقرات من (7-11).

رقابة النتائج: العملية التي تقوم بها الشركة لتقييم مستويات اداء العاملين، والتحقق من جودة النتائج، وتحديد النتائج المتميزة، ومستويات الفاعلية، وبناءً على ذلك يتم تقديم تغذية راجعة كحلقة للتعلم، وتطوير الأداء. وتم قياسها بالفقرات من (12-16)

### ثانياً: المتغير التابع

منظورات إدارة الازمات: هي منهجيات علمية تتضمن مجموعة من الخطط، والممارسات، والتصورات تعتمد على الشركة لمواجهة الأزمات، وتطبق ضمن منظورين: هما المنظور الداخلي والمنظور الخارجي.

**المنظور الداخلي:** هي منهجية علمية تتضمن مجموعة من الخطط والممارسات والتصورات التي تقوم الشركة من خلالها بمواجهة الازمات من داخلها، اعتمادا على الهياكل المرنة، ويتم بناء عليها تطوير خصائص القادة، وتطوير قدراتها في إدارة الازمات لتمكن العاملين من التعامل مع الازمات. وتم قياسها بالفقرات من (17-22).

**المنظور الخارجي:** منهجية علمية تتضمن مجموعة من الخطط والممارسات والتصورات التي تقوم بها الشركة لإدارة الازمات من الخارج وتشمل: الشبكة المعلوماتية التي تمتلكها الشركة، حيث تحرص على سمعتها، وتهتم بأراء أصحاب المصالح وتشارك معهم في صناعة القرار وتديم اتصالاتها بالبيئة المحيطة من خلال التعامل بشفافية عالية مع المجتمع، وكذا بقيامها بتحليل معطيات البيئة الخارجية بانتظام. وتم قياسها بالفقرات من (23-28).

#### ثالثاً: المتغير الوسيط

الرشاقة الاستراتيجية: عملية تقوم بها الشركة لتبني قدرتها على الاستجابة للمتغيرات، والظروف البيئية غير المستقرة، وتشمل مجموعة ممارسات القدرة على تعديل استراتيجياتها جراء التكيف مع التغيرات البيئية، وتمكنها من الاستجابة لتبدلات احتياجات الزبائن، وبشكل سريع مع متغيرات البيئة لتطبيقها منهجية التحسين المستمر. وتم قياسها بالفقرات (29-38).

#### رابعاً: شركة الاتصالات

(سبأ فون): شركة اتصالات يمنية وتعتبر أول مزود لخدمة جي إس إم في اليمن حيث بدأت عام 2001، وتطورت لتغطي حوالي 95% من إجمالي المساحة الجغرافية لليمن.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة



شكل رقم (2-4): مخطط سير عمل الفصل الثاني

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-2 مقدمة

يوضح هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالرقابة الاستراتيجية (المتغير المستقل)، ومنظورات إدارة الازمات (متغيراً تابعاً)، والرشاقة الاستراتيجية (متغيراً وسيطاً)، فضلاً عن الدراسات السابقة لإثراء الدراسة، كما ويسلط الضوء على السمات التي تميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات، وواجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

#### 2-2: الرقابة الاستراتيجية

##### 1.2.2: مقدمة

تعد الرقابة الاستراتيجية احدى الاليات المهمة التي تساعد المنظمات في مختلف القطاعات على تحقيق التميز، وتحسين مستوى الأداء، وتعزيز القدرة على إدارة الازمات بشكل يؤهلها لتجاوز أي ازمة قد تضر بالمنظمة، وتتعامل الدراسة الحالية مع الرقابة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً عبر ابعادها (رقابة الموارد، ورقابة السلوك، ورقابة النتائج) القادرة على تعزيز منظورات إدارة الازمات في الشركات، وفي حالة هذه الدراسة، شركة الاتصالات اليمينة سبا فون.

##### 2.2.2 مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تمثل الرقابة الاستراتيجية المرحلة النهائية في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من توافق العمليات السابقة للإدارة الاستراتيجية مع بعضها البعض، مما يسهم في تحقيق النجاح (الكفاءة والفاعلية) للمنظمة. وتشير الأدبيات المتعلقة بإدارة الأعمال إلى وجود العديد من المفاهيم الأساسية في عملية الرقابة ضمن إطارها العام (الرقابة التنظيمية)، مثل الرقابة الاستراتيجية،

والرقابة الإدارية، والرقابة التشغيلية، بالإضافة إلى العلاقة بين كل منها ومستويات الإدارة الاستراتيجية، وصولاً إلى تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ عملية الرقابة. (رشيد، وجلاب، 2022).

وعرف (Seifzadeh, 2017) الرقابة الاستراتيجية على إنها الوسيلة الهامة التي تركز على جودة القرارات، والتأثيرات الاستراتيجية طويلة المدى لأي إجراء تقوم به المنظمة. وتعمل على مراقبة الآثار التي تتركها القرارات، والإجراءات المتعلقة بوحدة عمل معينة على وحدات الأعمال الأخرى، وتقييم مدى تناغم القرارات الاستراتيجية مع استراتيجيات المنظمة ككل.

وتعتبر الرقابة الاستراتيجية واحدة من الوسائل المهمة التي تتبعها المنظمات الكبيرة، والمتوسطة الحجم ذات الهياكل التنظيمية المعقدة لدعم الإدارة الاستراتيجية هي "نظام إدارة الأداء". يتم تنفيذ هذا النظام على نطاق واسع من قبل مستويات الإدارة العليا. وكلما زادت حجم المنظمة، وتعقيدها، زادت أهمية، وملاءمة هذا النوع من الرقابة، في حين عرفت على أنها عملية تراجع، وتقييم الاستراتيجيات بشكل شامل بهدف التحقق من فعالية تنفيذها، وضمان سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة، كما تهدف إلى تحليل الانحرافات بطريقة كمية، أو وصفية لاتخاذ التدابير الضرورية لمعالجتها وضمان تناسقها مع عمليات التنفيذ، وتسعى لدعم الإداريين في تقييم مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها، وتحديد مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى اهتمام إضافي. (الجنابي والعامري، 2020).

وإن عملية الرقابة الاستراتيجية لا غنى عنها لجميع أحجام وأنواع المنظمات، وتعددت عملية أساسية يجب أن تتسم بالاستمرارية، والتواصل الدائم، وتثير هذه العملية تساؤلات لدى المديرين بشأن طبيعة التوقعات، والافتراضات، مما يدفعهم لمراجعة الأهداف، والقيم، فعمليات تقييم الاستراتيجية يجب أن تتسم بالاستمرارية، وعدم الانتظار حتى نهاية فترة محددة، أو حدوث مشاكل. (David, 2017 & David).

ويرى الباحث ان الرقابة الاستراتيجية حلقة مهمة لجميع المنظمات، ولا بد من استمراريتها لنجاح المنظمة وان أي خلل فيها سيشكل تراجع في سير أعمال المنظمة، والتي تسعى الى تحقيق أهدافها التي يتم وضعها بعناية وبشكل مستمر.

### 3.2.2: أهمية الرقابة الاستراتيجية

حظيت الرقابة الاستراتيجية بأهمية كبيرة، مما يجعلها محط اهتمام المفكرين والباحثين وأصحاب المصلحة لقد خرجت أهمية الرقابة الإستراتيجية من خلال التعقيد والتغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات واختلاف أنشطتها، بيئة العمل ومكوناتها؛ وهذا يتطلب وجود نظام رقابي جيد يتعلق بقياس فعالية أدائها. لضمان نجاح نظام العمل. (السعيد وأحمد، 2018).

وتعتبر الرقابة الإستراتيجية ذات أهمية واضحة للمنظمة لأنه من خلالها يتم الحفاظ على اتجاه المنظمة بحيث يمكن تحقيق أهدافها ورؤيتها بشكل صحيح ومن خلالها يمكن التأثير بشكل مباشر على القرارات الإستراتيجية التي يتخذها المدبرون وصناع القرار، والرقابة الاستراتيجية عنصراً حيوياً في نجاح الشركات حيث تساهم في الحفاظ على توجهاتها وضمان السير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها. من خلال هذه الرقابة، يتمكن المدبرون وصناع القرار من التأثير بشكل مباشر على القرارات الاستراتيجية المتخذة. (الجنابي والعامري، 2020).

وان تطبيق الرقابة الاستراتيجية ضمن الإدارة الاستراتيجية سيوفر للمدبرين مجموعة متكاملة من الأسئلة التي تساعد في تقييم الاستراتيجيات المنفذة وتدعم الإدارة العليا في تحقيق أهدافها. كما تقدم الرقابة الاستراتيجية تغذية عكسية تضمن توافق جميع مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية مع الأهداف المنشودة مما يساهم في تعزيز قيمة المنظمة. (Alade & Oyerogba, 2017).

## 4.2.2: أهداف الرقابة الاستراتيجية

تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تنظيم وتنسيق سير العمل داخل المنظمة، لضمان تحقيق توازن فعال في الأنشطة، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل تكلفة وجهد، مع تحسين جودة الإنتاج. ويتم ذلك من خلال التزام الشركات بالأنظمة والمعايير والقوانين التي تنظم عملياتها، ومراقبة الأنشطة لضمان متابعة الخطط الموضوعية والامتثال للأنظمة كما تسعى الرقابة الاستراتيجية إلى تنظيم التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، والتأكد من الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية لتحقيق أفضل أداء ممكن والمساهمة في تحسين العمليات والنتائج بشكل مستمر. (سعد، 2021).

وتهدف الرقابة الإستراتيجية أيضاً إلى تنظيم ومراقبة سير العمل في المنظمة، مما يضمن التوازن الفعال للأعمال مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بتكلفة وجهد أقل وبجودة أعلى. وتتمثل الأهداف الرئيسية لعملية الرقابة الإستراتيجية في الآتي: (إسماعيل، 2017).

1. تعريف المنظمة بالأنظمة والمعايير واللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل فيها.
2. حماية المصلحة العامة من خلال مراقبة أنشطة العمل وسير العمل والخط المعد بالنسبة له.
3. تنظيم التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة.

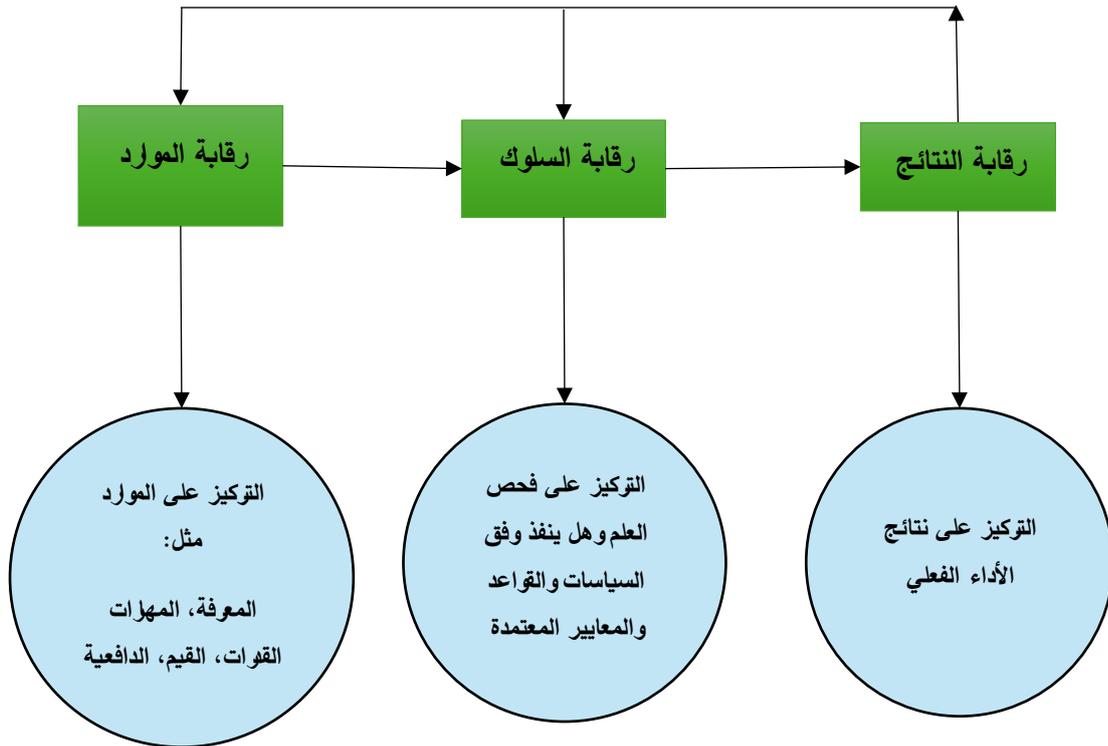
ويرى الباحث ان أهمية الرقابة الاستراتيجية لها دور في تحقيق أهداف المنظمة، وبدونها لن يكتب النجاح للمنظمة كونها أحد العناصر الهامة في سيرورة، وتقدم المنظمة، في حين أهداف الرقابة الاستراتيجية تكمن في قدرة المنظمة على كيفية الرقابة على سير العمل، وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة.

تستخدم الرقابة الاستراتيجية على ثلاث مستويات، وكما موضح في الشكل التالي:

## 6.2.2 أبعاد الرقابة الاستراتيجية

تهتم الرقابة الاستراتيجية بتوجيه الاستراتيجية حول الموارد، والرقابة عليها وسلوك الافراد في المنظمة، والرقابة على النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وبشكل يتناسب وتطلعات الزبائن، وقد جاء اختيار هذه الابعاد؛ كأبعاد للمتغير المُستقل. كونها الأكثر تكراراً في الكتب والمقالات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

ويوضح الشكل (2-5) هذه الابعاد:



الشكل رقم (2-5): مستويات الرقابة الاستراتيجية، المصدر: (ناصر الدين، 2022)

وفيما يلي توضيح لأبعاد الرقابة الاستراتيجية:

### 1. رقابة الموارد

يتمثل رقابة الموارد في ذلك النشاط الذي يركز على الموارد، كالمعرفة، والمهارات، والقدرات،

والقيم ودافعية العاملين، حيث تهدف رقابة الموارد إلى ما يلي: (ناصر الدين، 2022)

- ان يتم استخدام هذه الموارد بشكل صحيح.
- الاستمرارية في تطوير مهارات، ومعارف العاملين.
- العمل على التقليل من الانحرافات، والاختفاء قبل ان يتم التنفيذ للأعمال.

وفي هذا النشاط تُستخدم معايير مُحددة تُعرف بـ "معايير الموارد"، والتي تهدف إلى قياس الجهد

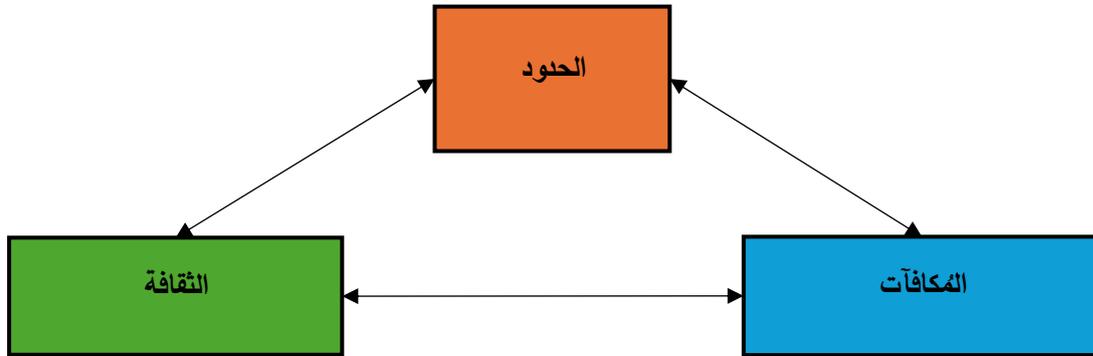
المبذول في تنفيذ المهام والعمليات.

### 2. رقابة السلوك

هو ذلك النشاط الذي يتم التركيز فيه على العاملين حسب السياسات، والقواعد، والاجراءات

المعمدة، والذي يهدف لضمان ان العاملين يقومون بالتنفيذ بشكل صحيح، ومن، أجل الوصول لذلك؛

لا بد من توافر العناصر التالية: الثقافة، والمكافأة، والحدود والشكل التالي يوضح ذلك.



الشكل رقم (2-6): عنصر رقابة السلوك، المصدر: (ناصر الدين، 2022)

الثقافة التنظيمية: هي طار معرفي يتكون من الاتجاهات، والقيم، ومعايير السلوك، والتوقعات التي يتشاركها العاملون في المنظمة. وتستند أي ثقافة إلى مجموعة من الخصائص الأساسية التي يقدرها العاملون في تلك المنظمة. وهي بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية، وغير الرسمية للأفراد، وتحدد أنواع الأفراد الذين يتناسبون مع المنظمة. كما أنها تشكل حرية الأفراد في القيام بأعمالهم دون الحاجة إلى الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى تأثيرها على كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها. (طاري، 2019).

نظام المكافآت: يتم تحديد سياسات الحصول على المكافآت من خلال إقرار نوعية السلوكيات التي سيتم مكافأتها، بحيث يتم إقرار نظام رقابة لتلك السلوكيات، وربط هيكل المكافآت، وإن تحديد كيفية ربط هذه المكافآت بالأداء، والذي يعد قراراً استراتيجياً حاسماً كونه يسهم في تحديد هيكل الحوافز، والتي تؤثر على الطريقة التي يتم التصرف بها من قبل المديرين والموظفين على مستويات المنظمة كافة. (Okwuse, Ndudi, & others, 2023)

الحدود: تتمثل الحدود في التركيز على ماهية السلوكيات المقبولة، أو غير المقبولة، وإن الحدود

يمكن أن تخدم المنظمة في عدة جوانب هي: (ناصر الدين، 2022)

1. تركيز على الجهود الشخصية بناءً على الأولويات الاستراتيجية.
2. تقدم أهدافاً قصيرة المدى، وخطط عمل للجهود ذات الصلة.
3. تعمل على تعزيز الكفاءة والفاعلية.
4. تؤدي إلى تقليل فاعلية السلوكيات غير المناسبة، وغير الأخلاقية.

### 3. رقابة النتائج

يهدف هذا النشاط إلى تمكين المديرين من تحديد الأهداف المناسبة للأداء لكل قسم وإدارة وموظف. وبعد ذلك، يتم مقارنة مستوى الأداء الفعلي بتلك الأهداف. كما تسعى رقابة النتائج إلى ما يلي: (Liu , Wang , &Huang, 2017).

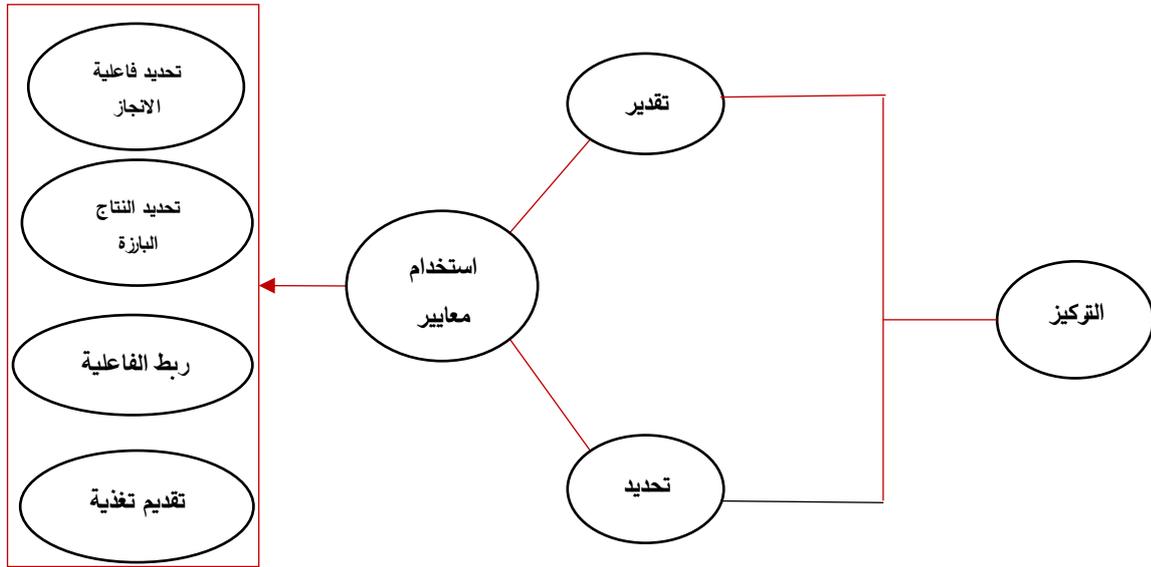
أ. تحديد فاعلية الإنجاز.

ب. تحديد النتائج البارزة.

ج. ربط فاعلية الإنجاز بالأهداف التي تم وضعها مسبقاً.

وفي هذا النشاط، يتم الاعتماد على معايير تُعرف بـ "معايير النتائج"، والتي تُستخدم لتقييم أداء النتائج استناداً إلى مؤشرات كمية أو نوعية، أو تتعلق بالتكاليف، أو الزمن.

والشكل التالي يبين رقابة النتائج.



الشكل رقم (2-7): مكونات رقابة النتائج، المصدر: (ناصر الدين، 2022)

ان ابعاد الرقابة الاستراتيجية تتمثل في عناصر التحكم في الموارد، والسلوك، والنتائج، وهي غير قابلة للتبديل، وتكون ضوابط الإنتاج، مثل حصص المبيعات، وخفض التكاليف المحددة، أو

أهداف الربح، والدراسات الاستقصائية لتقسيم العملاء أكثر ملاءمة عندما يتم الاتفاق على مقاييس إنتاج محددة، ولكن العلاقة بين السبب، والنتيجة، وبين الأنشطة والنتائج غير واضحة، وتعتبر ضوابط السلوك، مثل اتباع إجراءات المنظمة، وإجراء مكالمات المبيعات للعملاء المُحتملين والوصول إلى العمل في الوقت المحدد هي الأنسب عندما يصعب قياس نتائج الأداء، كما ان العلاقة بين السبب والنتيجة، وبين الأنشطة، والنتائج واضحة نسبياً. وتكون ضوابط المدخلات، مثل: عدد سنوات التعليم، والخبرة، أكثر ملاءمة عندما يصعب قياس المخرجات، ولا توجد علاقة واضحة بين السبب، والنتيجة ما بين السلوك، والأداء.

## 2-3: منظورات إدارة الازمات.

### 1.3.2: مقدمة

تتأثر منشآت القطاعين الخاص، والعام في جميع المجالات السياسية، الأمنية، والاقتصادية والاجتماعية، والخدمية بالازمات والكوارث التي تواجهها الدولة، والمجتمع، سواء كانت هذه الازمات داخلية، أو خارجية. ولتكون المنظمة قادرة على التعامل مع هذه الازمات، أو تقليل تأثيرها، ويجب أن تمتلك خطة، واستراتيجية واضحة بالإضافة إلى إدارة مدربة، ومجهزة بالأدوات المناسبة والكوادر المؤهلة للتعامل مع هذه المواقف، مما يساعدها على الخروج منها بأقل الأضرار الممكنة. (محمد، واخرون، 2022).

### 2.3.2: مفهوم الأزمة

حظي مفهوم الأزمة باهتمام واسع من قبل العديد من المفكرين في مجالات الاقتصاد، الاجتماع، والسياسة وفي هذا السياق يركز اهتمامنا على التعريف الاقتصادي والإداري للأزمة. ويمكن تعريف الأزمة بأنها حدث غير متوقع يهدد التوقعات المهمة لأصحاب المصلحة فيما يتعلق بالصحة،

والسلامة، والقضايا البيئية، والاقتصادية. كما يمكن أن تؤثر الأزمة بشكل خطير على أداء المنظمة، وتؤدي إلى نتائج سلبية. (آل يحيى، وعبدالقادر، 2022).

ويُعرفها حسان، وداغستاني (2019) بأنها: نشاط إداري يهدف إلى توليد استجابة لمواجهة الأزمات، والتصدي لها، ويتم ذلك من خلال فريق عمل مختص يمتلك القدرات، والمهارات المطلوبة، مع وضع إجراءات مناسبة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار إضافة إلى انها عملية اتخاذ القرارات الوقائية، وتنفيذ التعديلات اللازمة.

ويرى الباحث ان الأزمة: تحول فجائي عن السلوك المعتاد ، وهي تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم ،أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه، وضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق ،وفي ظروف عدم التأكد ،وذلك حتى لا تنفجر الأزمة ، وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يُهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت، ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي، والبشري.

### 3.3.2: إدارة الازمات

إنّ مصطلح إدارة "الأزمة" يُعتبر شائعاً للغاية ويستخدم بشكل واسع. وتُعد شعبيته أحد الأسباب التي تجعل من الصعب تحديد معناه بدقة. ويُظهر مجال الأزمات ضعفاً في التحديد، حيث يبدو كخليط مشوش من المساهمات من تخصصات متنوعة مثل علم الكوارث، الإدارة العامة، العلوم السياسية، والعلاقات الدولية، وعلم النفس السياسي، والتنظيمي، بالإضافة إلى المتخصصين التقنيين مثل علماء الكمبيوتر، وعلماء الأوبئة. وتتعدد المشكلة أكثر بسبب استخدام مصطلحات مثل "كارثة" "طوارئ"، و"حادث" للإشارة إلى أنواع مختلفة من الأحداث السلبية، أو الخطيرة. (الجمال، 2021)

ان إدارة الأزمات كنظام علمي نظري وممارسة مدروسة بعقلانية لم تتجلى بشكل واضح في التاريخ إلا في النصف الثاني من القرن العشرين. ويمكن تتبع أصل مصطلح "إدارة الأزمات" إلى المجال السياسي، حيث يُعتقد أن الرئيس الأمريكي "جون كينيدي" هو من استخدم هذا المصطلح لأول مرة خلال أزمة الصواريخ الكوبية في عام 1962. في تلك الفترة، أدت المواجهة بين الولايات المتحدة، والاتحاد السوفيتي بسبب نشر الصواريخ النووية السوفيتية في كوبا إلى دفع العالم إلى حافة الحرب العالمية الثالثة. (محمد، واخرون، 2022).

وتمر الأزمة بأربع مراحل مختلفة: مرحلة بؤادر الأزمة، ومرحلة الأزمة الحادة، ومرحلة الأزمة المزمنة ومرحلة حل الأزمة وتُعتبر مرحلة بؤادر الأزمة هي المرحلة الأولى، حيث تبدأ الأعراض الأولية للأزمة في الظهور. أما مرحلة الأزمة الحادة فهي المرحلة الثانية، حيث تبدأ الأزمة في إحداث الأضرار تعتمد الاستجابة للأزمة في هذه المرحلة على مدى استعداد المنظمة وقدرتها على الاستجابة بكفاءة. وتأتي مرحلة الأزمة المزمنة كمرحلة ثالثة، حيث تستمر الأزمة في التأثير. (قويدر، واخرون، 2021). وتُعرف هذه المرحلة بمرحلة "التنظيف" من الأزمة، حيث تسعى المنظمة إلى التعافي من الأزمة من خلال تحديد نقاط ضعفها وتوثيق الدروس المستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الاستجابة. وتُعتبر مرحلة حل الأزمة هي المرحلة النهائية، حيث تعود المنظمة إلى وضعها الطبيعي، وتستأنف عملها بكامل طاقتها. (Abdalla, Alarabi, & Hendawi, 2021)

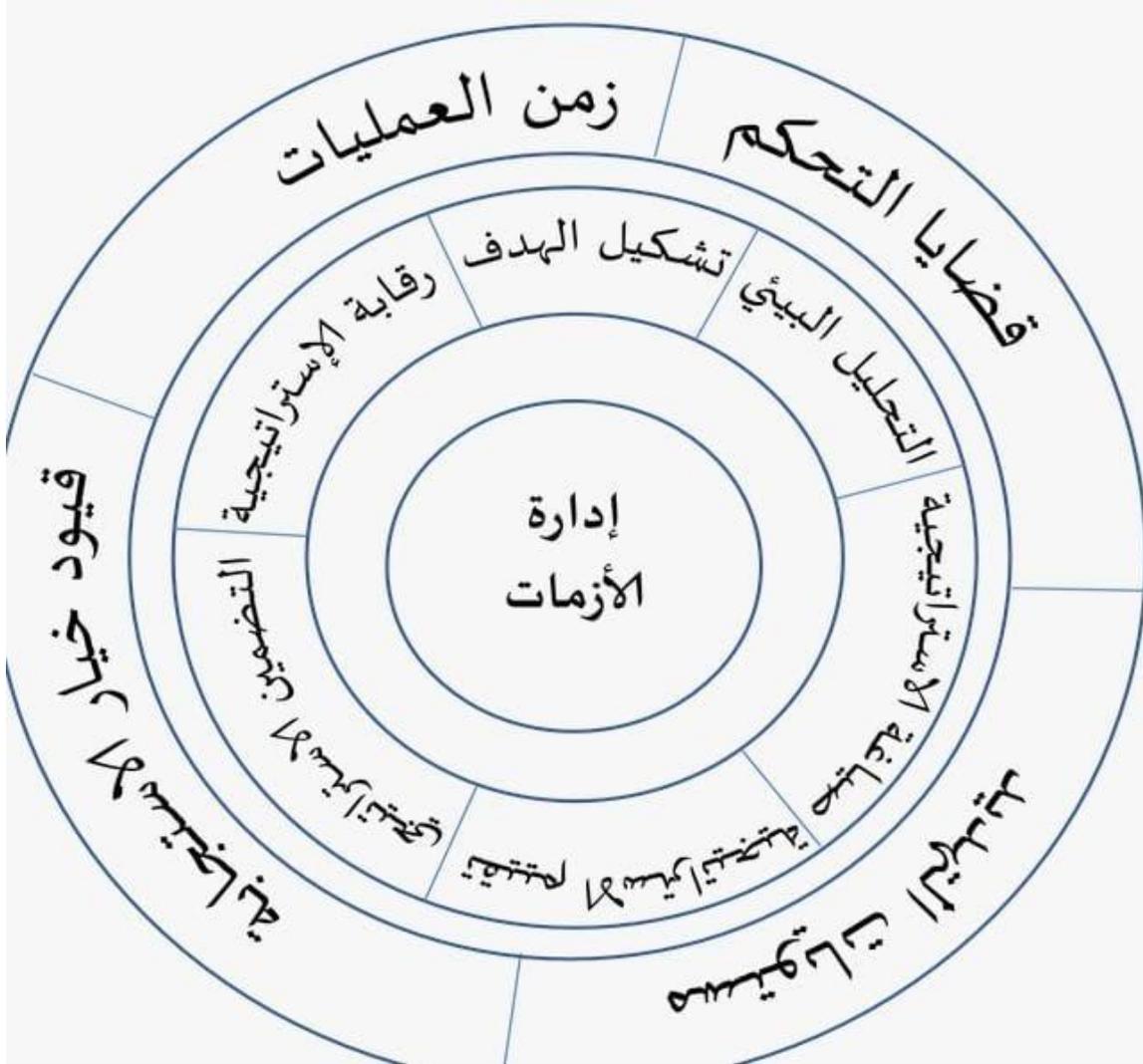
### 4.3.2 نماذج إدارة الازمات

في هذه الدراسة تم اختيار عدة نماذج لإدارة الازمات، وهي:

#### أولاً: نموذج إدارة الازمات حسب (Burnett)

يعتمد هذا النموذج على الخصائص التي تميز الأزمة عن القرارات الاستراتيجية الأخرى، والتي يمكن تلخيصها في: ضغط الوقت، مستوى التهديد الناتج عن الأزمة، خيارات الاستجابة المتاحة وإمكانية السيطرة عليها. ومن خلال هذا النموذج، يشير " Burnett " إلى أن معالجة الأزمة تتطلب من المدير، بالتعاون مع المسؤول عن اتصالات الأزمة، القيام بست مهام أساسية تشكل استراتيجية إدارة الأزمة، واتصالاتها. وهذه المهام هي: تحديد الأهداف، تحليل البيئة صياغة استراتيجية الاتصال تنفيذها مراقبتها والسيطرة عليها، وأخيراً تقييم استراتيجية الاتصال، وتحليل نتائجها. (سلوله، وبراح، 2021).

وهذا النموذج مثال واقعي صادق لإدارة الازمات التي قد تواجه اية منظمة فضلا عن انه يعتمد في إدارة الازمات على الرقابة الاستراتيجية، وصناعة الاستراتيجية، وتشكيل الهدف، الذي تسعى المنظمة من خلاله لإيجاد حلول للازمة.

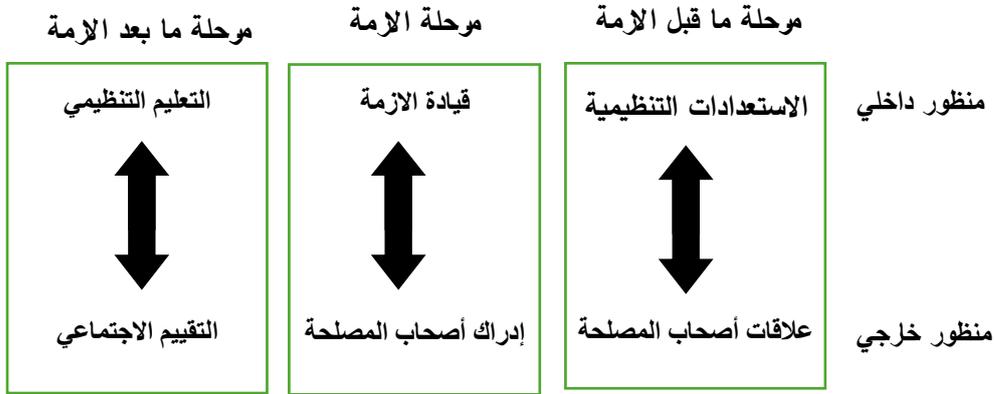


الشكل رقم (2-8): نموذج إدارة الأزمات حسب (Burnett)، المصدر: (محمد، وبو بكر، وزيناتي، 2022)

ثانياً: نموذج إدارة الأزمات وفقاً لـ (Hayes, 2021)

ينظر هذا النموذج الى ان أي ازمة قد تواجه المنظمة لا بد من تحليل المخاطر التي قد تواجهها والسعي الى إيجاد حلول لمواجهتها قبل وقوعها، فضلا عن ان التخطيط للأزمات هي سمة المنظمات الناجحة التي تسعى دوما لتقليل المخاطر التي قد تواجهها. ويتكون النموذج الذي وضعه (Hayes, 2021) من مرحلتين رئيسيتين:

## • تحليل المخاطر



الشكل رقم (2-9): نموذج إدارة الازمات حسب (Coombs). المصدر: (Bundy, Pfarrer, Short, ) & Coombs, 2017

تقوم معظم المنظمات بإجراء تحليل للمخاطر المتعلقة بعملياتها. ويُعتبر تحليل المخاطر عملية تهدف إلى تحديد الأحداث السلبية المحتملة، وتقدير احتمالية حدوثها. ومن خلال استخدام المُحاكاة، والمتغيرات العشوائية مع نماذج المخاطر، ويمكن لمدير المخاطر تقييم احتمالية حدوث المخاطر في المستقبل، بالإضافة إلى تحديد أفضل، وأسوأ النتائج، والأضرار التي قد تتكبدها المنظمة في حال حدوث المخاطر فعلياً.

## • التخطيط للأزمات

بمجرد معرفة مدير المخاطر للتحديات التي يواجهها، والآثار المُحتملة، يقوم فريق إدارة الأزمات بوضع خطة للتعامل مع أي حالة طارئة قد تحدث. وبهذه الطريقة، ستظل المنظمة مُحتملة بسجل بياناتها، وإجراءات عملها.

ثالثاً: نموذج إدارة الأزمات حسب (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017)

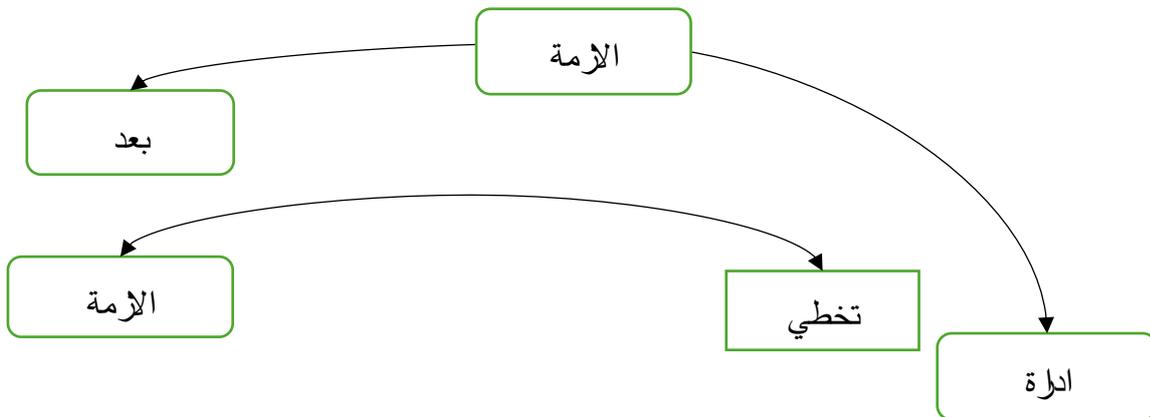
يُشير (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017) إلى أن الأزمة تمر بثلاث مراحل رئيسية هي: (ما قبل الأزمة) و(أثناء الأزمة)، و(بعد الأزمة)، حيث إن في كل مرحلته من المراحل هناك منظورين مُختلفين: (منظور داخلي والآخر خارجي).

ووفقاً لهذا التصور، أشار (Coombs) إلى أن كل من المنظمة، والجمهور المتضرر من الأزمة، أو وسائل الإعلام يسعون إلى إلقاء اللوم على شخص، أو جهة معينة في أسباب حدوث الأزمة. يعود ذلك إلى أن الجمهور دائماً ما يبحث عن تفسير للأسباب التي أدت إلى الأزمة. إذا قام الجمهور، أو الإعلام بإلقاء اللوم على أخطاء ارتكبتها المنظمة، فإن ذلك قد يضر بسمعتها ويؤثر سلباً على أعمالها، ومبيعاتها، وهو ما يُعرف بنظرية الإسناد. وهذا يدفع المنظمة إلى اتخاذ موقف معين أو اعتماد استراتيجية اتصالية محددة لتوضيح علاقتها بالأزمة، وكيفية رد فعلها تجاهها. (سلولة، وبراح، 2021).

#### رابعاً: نموذج إدارة الأزمات حسب (González-Herrero & Pratt, 1996)

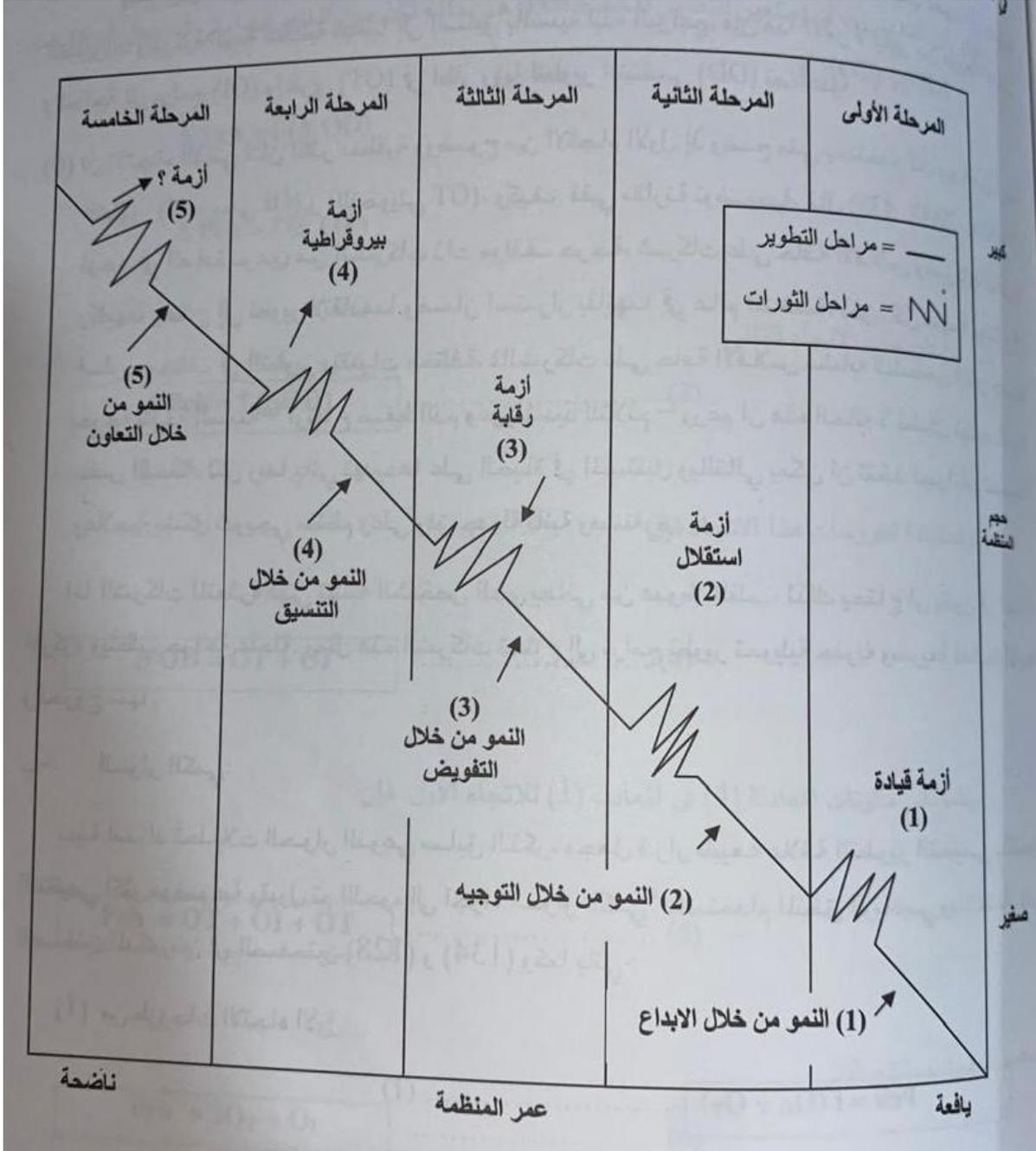
يقوم هذا النموذج بمقارنة الأزمات بدورة حياة الأزمة كما أشار إليها (Fink, 1986)، حيث يتناول كيفية تطور الأزمات عبر أربع مراحل: الولادة، النمو، النضج، والانحدار. ويُحدد هذا النموذج مراحل الأزمة بشكل واضح، ويظهر كيف تتغير الأزمات مع مرور الوقت، مشيراً إلى أن الدورة لا تنتهي، بل تمتد آثارها لتتجاوز مرحلة الانحدار. ويقدم هذا النموذج الأساسي توضيحاً بسيطاً، ولكنه فعال لدورة حياة الأزمة. (خيلية، 2019)

والشكل التالي يوضح هذا النموذج.



الشكل رقم (2-10): نموذج إدارة الأزمة حسب: (González-Herrero & Pratt, 1996)

خامساً: نموذج كراينر لإدارة الازمة. (الغالبى، وصالح، 2010)



الشكل رقم (2-11): نموذج إدارة الازمة حسب: كراينر، المصدر: (الغالبى، وصالح، 2010)

ويظهر من النموذج ان المرحلة الأولى تبدأ بأزمة القيادة، اما المرحلة الثانية فتتمثل في أزمة استقلال، في حين ان المرحلة الثالثة تشمل أزمة الرقابة، والمرحلة الرابعة أزمة البيروقراطية، وفي المرحلة الخامسة الازمة.

ويرى الباحث ان مراحل الازمة من خلال هذا النموذج يختلف عن مراحل الازمة في نماذج أخرى، من حيث قيادة الازمة والرقابة، وهذا يظهر ان النماذج الأخرى تشمل مراحل ما قبل الأزمة وبعد الأزمات، وان هذا الاختلاف، قد يكون خياراً أكثر مرونة لاستخدامه من قبل المنظمات في إدارة الازمات.

وبعد عرض النماذج ومناقشتها تم اختيار نموذج Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017 لمناسبته لموضوع الدراسة من حيث المتغير التابع للدراسة والذي يتمثل في منظورات الازمة الداخلية، ومنظورات الازمة الخارجية، والتي لم تدرس بشكل موسع بالدراسات والبحوث، إضافة الى ذلك ليعطي تصور شمولي في إدارة الازمات خاصة في اطار الفكر الاستراتيجي من خلال تحليل المنظور الداخلي الذي يبين (نقاط القوة والضعف) والمنظور الخارجي الذي يبين (الفرص والتحديات) وفيما يلي شرح لمكونات النموذج، وابعاده:

### 1. مرحلة ما قبل الازمة:

#### المنظور الداخلي

تركز هذه المرحلة على استكشاف كيفية تقليل المنظمات لاحتمالية حدوث الأزمات من خلال المنظور الداخلي الذي يتعلق بالاستعدادات التنظيمية، ويتم تسليط الضوء على: التنظيم من أجل تعزيز الموثوقية، وأهمية الثقافة والهيكل التنظيمي في كيفية استعداد المنظمة لمواجهة الأزمات. التنظيم من أجل الموثوقية: والفرضية الأساسية لهذا الاتجاه هي أن المنظمات يمكنها توجيه نفسها من خلال التغييرات في الثقافة، والتصميم، والهيكل، مما يساعد على تجنب تعطل النظام الذي قد يؤدي إلى أزمات. وفي هذا السياق، تتمتع المنظمة عالية الموثوقية بالقدرة على التعامل مع

الأحداث غير المتوقعة، وهو ما يتطلب عملية معرفية، وسلوكية من الإدارة الجماعية تُعرف بـ "اليقظة". (محمد، وبو بكر، وزيناتي، 2022)

### المنظور الخارجي

ويمثل الوجهة الخارجية لعلاقات أصحاب المصلحة: يُعتبر تعزيز العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة أمراً حيوياً، إذ يمكن أن تؤدي العلاقات السلبية إلى أزمات، أو تفاقمها. ويجب أن تستند العلاقات الإيجابية إلى توقعات معقولة وغير متحيزة بالإضافة إلى وجود قنوات اتصال مفتوحة لتفادي الضغوط الناتجة عن أهداف غير قابلة للدفاع. كما ينبغي على المنظمات أن تركز على إدارة التوقعات، والتواصل بشفافية.

وإن تعزيز العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة أمر ضروري، حيث يمكن أن تسبب العلاقات السلبية أزمات، أو تصعيدها. وتحتاج العلاقات الإيجابية أيضاً إلى أن تقوم على توقعات معقولة، وغير متحيزة، وخطوط اتصال مفتوحة من أجل تجنب الضغط المرتبط بأهداف لا يمكن الدفاع عنها. كما يجب أن تركز المنظمات على إدارة التوقعات والتواصل بشفافية. (Bundy, & Pfarrer, 2017) Short, & Coombs

وتضمن هذه المرحلة اتخاذ تدابير وإجراءات تهدف إلى تقليل احتمالية حدوث أزمة، وتشمل وجهتي نظر داخلية وخارجية. ويتعلق المنظور الداخلي بجميع الاستعدادات التنظيمية التي تقوم بها منظمة الأعمال، والتي تتمثل في: (محمد، وبو بكر، وزيناتي، 2022)

1. الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي: يجب على منظمة الأعمال إجراء تغييرات على مستوى الثقافة التنظيمية ومرونة الهيكل التنظيمي.

2. فريق إدارة الأزمات: يتكون من مجموعة من الأفراد المدربين بشكل خاص على كيفية اكتشاف الأزمات قبل حدوثها وفي حال وقوعها، يمتلكون أساليب للتعامل معها، كما يساعدون في تنفيذ خطة إدارة الأزمات داخل المنظمة.
3. خطة إدارة الأزمات: تمثل مجموعة من الإجراءات التي ستتخذها المنظمة في حال تعرضها لأزمة لا تعتبر هذه الخطة دليلاً منهجياً لما يجب القيام به، بل هي مجموعة من الخطوات العريضة، أو إطار عمل يمكن من خلاله اتخاذ قرارات إدارية سليمة، حيث إن الأزمات غالباً ما تختلف في خصائصها، وديناميكيته، وعند وضع خطة إدارة الأزمات، يجب مراعاة الإمكانيات المادية، وغير المادية للمنظمة، والظروف المحيطة بها، لضمان قابليتها للتنفيذ على أرض الواقع.

## 2. مرحلة الازمة

### المنظور الداخلي

يركز المنظور الداخلي للازمة على ان وجود عوامل أخرى قد تؤثر على تعزيز قيادة الازمة كوجود مجلس إدارة قوي، واستقلالية المجالس وصغرها التي تكون أكثر قدرة على تفعيل التغيير الديناميكي، فبالتالي أقل عرضة للفشل بعد الازمة، فان قوة الرؤساء التنفيذيون تنعكس بشكل إيجابي على قدرة اتخاذ القرارات السريعة التي تصب في صالح المنظمة. الا ان هناك من يقول إن الرؤساء التنفيذيين الأقوياء قد يخاطرون أكثر مما قد يزيد من احتمالية حدوث أزمة. (بسيوني، وعبدالعال، 2023).

### المنظور الخارجي

يركز المنظور الخارجي على كيفية إدراك أصحاب المصلحة للأزمات، وردودهم عليها، وكيف تؤثر المنظمات على هذه التصورات من خلال اتباع إحدى استراتيجيات الاستجابة للأزمات. إذ تمثل

هاته الأخيرة حسب مجموعة الاتصالات، والإجراءات المنسقة المستخدمة للتأثير على تصورات المقيمين للأزمة. "ويستمد الكثير من نظريتين: هما (نظرية الإسناد)، و(نظرية اتصالات الأزمات الموضوعية الظرفية). (Bundy, Pfarrer, Short, Coombs, 2017)

وإن المنظور الخارجي أثناء الأزمة يركز كثيراً على استراتيجيات الاستجابة للأزمة، في هذا المجال سلط الضوء على نظرية اتصالات الأزمة الظرفية، والتي تبنى فلسفتها على أنه كلما ازادت المسؤولية التي ينسبها أصحاب المصلحة إلى منظمة لأزمة ما، ازادت تصوراتهم السلبية"، وتمر بمرحلتين: الاستجابات الأساسية، وتسمى أيضاً "الاستجابات الأولية للأزمات، والتي تتضمن توجيه المعلومات. وما الحدث الذي حدث، وتأثير الأزمة على الناس؟ (محمد واخرين، 2022).

ويجب مراعاة التوقيت، ومصدر الاستجابة للأزمة. حيث أظهرت الأبحاث التجريبية أن التصورات السلبية تنخفض عندما تكون المنظمة هي الأولى في نشر معلومات الأزمة. ومن المهم الإشارة إلى أن وسائل الإعلام تلعب دوراً مركزياً في كيفية تفسير الأزمات وتسويقها للجمهور، خاصة في ظل انتشار وسائل التواصل الاجتماعي، وتأثيرها على جهود إدارة الأزمات في المنظمة. كما يُعتبر نوع الأزمة أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على تصورات أصحاب المصلحة. ويُعتبر قيادات الأزمات من أبرز المواضيع التي يوليها العديد من الباحثين اهتماماً كبيراً. حيث يركز هؤلاء الباحثون على أهمية قدرة المديرين التنفيذيين في التعامل مع الأزمات، وتأثير السمات الشخصية، والتنشئة الاجتماعية على هذه القدرة. (أبو النصر، 2024)

وتتفاوت سلوكيات القادة من فرد لآخر، خاصة في الأوقات الحرجة والمواقف الصعبة التي تتطلب ضبط النفس، والتفكير العقلاني، والابتعاد عن القرارات العاطفية. وتساعد الاستعدادات التنظيمية المديرين التنفيذيين في اتخاذ قرارات فعالة، مما يساهم في تقليل الآثار السلبية للأزمات.

ويتم ذلك من خلال اتباع التوجيهات، والإرشادات الواردة في خطة إدارة الأزمات وتشكيل فريق أزمة مدرب، ومؤهل للتعامل مع هذه الظروف بالإضافة إلى تكييف الهيكل التنظيمي بشكل مرن وفقاً للواقع الذي تواجهه المنظمة أثناء الأزمات، كما يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات للتخفيف من عواقب التغييرات التي ستطرأ على المنظمة خلال الأزمة، وإقناع الموظفين بأهمية هذه التغييرات. (محمد، 2019)

ويساهم توفير قنوات اتصال متعددة مع الموظفين في تجنب الانقطاع، وضمان سهولة أداء المهام، خاصة عندما يمكن تنفيذ بعض المهام من المنزل. ومن الضروري أيضاً جمع المعلومات عن الموظفين، وإشراكهم في تفاصيل الأزمات لتعزيز الفهم والتعاون.

ويركز المنظور الخارجي خلال الأزمات بشكل كبير على استراتيجيات الاستجابة. وفي هذا السياق، يتم تسليط الضوء على نظرية اتصالات الأزمات الظرفية، التي تفترض أنه كلما زادت المسؤولية التي ينسبها أصحاب المصلحة إلى المنظمة في أزمة معينة، زادت تصوراتهم السلبية تجاهها. وتتم هذه النظرية بمرحلتين: الأولى هي الاستجابات الأساسية، والتي تُعرف أيضاً بالاستجابات الأولية للأزمات، وتتضمن توجيه المعلومات حول الحدث، وتأثير الأزمة على الأفراد، أما المرحلة الثانية، فهي استراتيجيات إصلاح السمعة، ويتعين على المنظمة اختيار إحدى الاستراتيجيات، أو دمجها وفقاً للظروف، والأزمة الحالية، مع ضرورة مراعاة عدة عوامل أولها توقيت الأزمة، حيث يجب أن تكون هي أول من يعلن عن الخبر ويطلع أصحاب المصلحة والجمهور، وذلك للحفاظ على مصداقيتها. (العناتي، وبدر خان، والمبيضين، 2018)

### 3. مرحلة ما بعد الازمة

#### المنظور الداخلي

يعتبر المنظور الداخلي للتعليم التنظيمي نتيجة حاسمة للأزمة، وقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة تجاوز الوضع الراهن وفتح آفاق جديدة.

ويؤكد محمد وبوبكر، وزيناتي (2022) على ان العديد من الأشخاص يعتبرون أن التقييمات الاجتماعية للمؤسسة من منظور خارجي، تمثل نتائج رئيسية للأزمة، بما في ذلك تقييمات السمعة، والشرعية، والثقة، ويتفق الجميع على أن الأزمات تؤثر سلباً على هذه التقييمات الاجتماعية إلا أن هناك اختلافات في مدى هذا الضرر، ويعتمد فعالية تأثير استراتيجية الاستجابة للأزمات في المنظمة على عدة عوامل.

وان التعليم التنظيمي يركز على أهمية الأزمات في اكتساب مهارات وخبرات جديدة، والتي يمكن أن تُستخدم كمدخلات في خطط الأزمات المستقبلية لتجنب حدوث أزمات جديدة، ويُشير التعليم المباشر إلى استنباط الدروس المستفادة، واكتشاف نقاط الضعف، وتطوير القدرات التنظيمية، بينما يمثل التعليم غير المباشر المهارات التي اكتسبها الموظفون نتيجة للأزمات التي مرت بها المنظمات المماثلة. (محمد، 2021)

#### المنظور الخارجي

يتعلق المنظور الخارجي للأزمة بإصلاح الأضرار التي لحقت بصورة المنظمة، من خلال تحسين هذه الصورة، واستعادة ثقة أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى إعادة التأكيد على شرعية المنظمة. وتعتبر هذه العوامل جزءاً من استراتيجيات الاستجابة وفقاً للمعايير التي تحددها المنظمة، وخطط التواصل مع

أصحاب المصلحة، والجمهور، وقد أكد بعض الباحثين أن تنفيذ خطة إدارة الأزمات الاستراتيجية بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تجديد المنظمة، واستقرارها، ونموها بعد الأزمات. (العزاوي، 2018)

ويرى الباحث ان إدارة الأزمات من الموضوعات الهامة في حياة المنظمة، والتي لا بد من التركيز عليها سواء داخلاً، أو خارج المنظمة، أو للمنظمة نفسها، أو للأفراد العاملين فيها، ذلك لما للأزمة من نتائج قد تكون كارثية احياناً، وان يكون هناك قدرة وكفاءة على ادارتها بشكل يجعل الآثار الناتجة عنها أقل ضرراً وتكلفة.

## 2-4: الرشاقة الاستراتيجية

### 1.2.4: مقدمة

يرتبط نجاح المنظمات في العصر الحالي بقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات المحيطة بها، ولا يمكن تحقيق ذلك دون أن تتمتع المنظمة برشاقة استراتيجية تتيح لها الانحناء، والمناورة، مما يمكنها من إدارة الأزمات، وتجاوز التحديات، والمشكلات التي تواجهها. لذا، تعتبر الرشاقة الاستراتيجية عنصراً حيوياً بالنسبة للمنظمة حيث تعتمد على رؤية استراتيجية واضحة وتستخدم القدرات اللازمة لتحديد الأهداف الاستراتيجية؛ وفقاً للاحتياجات.

### 2.4: نشأة وتطور الرشاقة الاستراتيجية

ظهر مفهوم الرشاقة لأول مرة في دراسة استقصائية أجراها معهد "Iacocca" بجامعة لاهاي في الولايات المتحدة عام (1980)، وقد ركزت الدراسة على الإنتاج القائم على المرونة اللازمة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة بسرعة. وتم توسيع تعريف الرشاقة ليشير إلى القدرة على التحول المستمر، وغير المتوقع لمواقف العملاء إلى فرص مربحة في بيئة تنافسية. كما تعكس الرشاقة قدرة المؤسسة على التقدم والبقاء في بيئة متغيرة، وغير متوقعة، مما يعني أنها تعبر عن خفة الحركة في استجابة

المؤسسة للسوق، والعمل بشكل استباقي لمواجهة التغيرات في بيئة مضطربة، وخلق فرص جديدة من تلك التغيرات. (Kale et al, 2019)

وقد أصبحت هذه المنظمات في حالة من التحدي، والصراع المستمر لضمان بقائها، وتحقيق أهدافها، مما دفعها لبذل جهود متزايدة لتعزيز مرونتها، واستباقيتها في مواجهة التغيرات السريعة. وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الرشاقة الاستراتيجية الذي يُعتبر الضمان الرئيسي لنجاح محاولاتها للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

ووفقاً لما ذكره Hameed et al. (2022) في مجال الرشاقة الاستراتيجية، فإن الرشاقة الاستراتيجية تمثل بناءً جديداً نسبياً يجمع بين المرونة، والسرعة في إطار استراتيجية العمل. (Reed, 2021)، وبالتالي، أصبح موضوع الرشاقة الاستراتيجية يحظى باهتمام متزايد من قبل المجتمع الأكاديمي، والإداري، والاستراتيجي في الوقت الراهن. (Xing et al., 2020)

ويرى الباحث ان الرشاقة الاستراتيجية تمثل عموداً فقرياً للمنظمة خاصة انه يجمع بين السرعة، والمرونة، مما يجعل الرشاقة الاستراتيجية محط اهتمام المجتمع الاستراتيجي، الذي يهتم بعملية الرشاقة الاستراتيجية كونها عنصر هام من عناصر استمرارية المنظمة، وقوتها، فضلاً عن انها تواجه اية متغيرات، أو اضطرابات، وهي تخلق فرص جديدة في بيئة التغيرات.

### مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

فيما يتعلق بتعريف مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، يمكن ملاحظة تنوع المحاولات لتعريفها. يشير مصطلح الرشاقة إلى معاني مثل السرعة والخفة، حيث يعتبر العديد من العلماء أن الرشاقة الاستراتيجية تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تعزز مفهوم المرونة. بينما يرى باحثون آخرون أن الرشاقة تمثل امتداداً غير قابل للتصرف بالمرونة.

ووفقاً لـ (Otieno & Gulali, 2022) ، عرفت الرشاقة الاستراتيجية على أنها الاستجابة السريعة لتلبية احتياجات العملاء واتخاذ قرارات فعالة بشأنها. كما عُرفت بأنها قدرة المنظمة على توقع التغييرات في بيئتها، والاستشعار بها، والاستجابة لها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وتنفيذها بفاعلية. (Gao et al., 2021)

ويمكن أيضاً اعتبار الرشاقة كقدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف، والاستغلال والمرونة والقدرة على التكيف والاستشعار والاستجابة للتغييرات، والتعلم من التجارب، ودمج وجهات النظر، بالإضافة إلى المعرفة المتنوعة (Islam et al., 2021).

كما عُرفت بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة، وفاعلية للتغييرات غير المتوقعة في البيئة، مع الاستمرار في التركيز على الأهداف طويلة الأمد. (Sorokina et al., 2020)

وفي هذا السياق، تُعرّف الرشاقة الاستراتيجية بأنها القدرة على تعديل استراتيجية المؤسسة بشكل ديناميكي يتناسب مع طبيعة التغييرات السريعة، وشدتها في بيئة الأعمال الحديثة. كما تعكس هذه الرشاقة التنوع المتزايد، والديناميكية في هذه البيئة مما يُعتبر وسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات، والفرص الخارجية. وبالتالي تُسهم في تكوين مزايا تنافسية متعددة تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات الجديدة، مما يعزز من قدرتها على البقاء والنجاح. (Mohammad, et al, 2020)

ويرى الباحث ان الرشاقة الاستراتيجية تعتبر كحالة تنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب بهدف تحقيق الانسجام، والتكيف السريع. ويتم ذلك من خلال استشعار التغييرات غير المتوقعة في بيئة العمل، والاستجابة لها. تمتلك المؤسسة الرشاقة رؤية واضحة وإحساساً جماعياً نحو تحقيق أهدافها، مما يمكنها من تلبية احتياجات، وتوقعات عملائها المتجددة بسرعة.

### 3.2.4: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

ظهر الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية نتيجة للصعوبات التي تواجه عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي إذ إن التغيير وإدارته يحدثان في الوقت نفسه، وغالباً ما يُعتبر التغيير بمثابة معركة ضد العمليات القائمة، والأنظمة الإدارية المستخدمة لذلك، ظهرت ما يُعرف بالرشاقة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الموازية للاستراتيجية التقليدية، حيث تُعتبر توجهاً منتظماً للتغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، ومع ذلك، فهي تمثل توجهاً مستمراً تسعى المنظمة من خلاله لتعزيز حالات النجاح.

وتعكس الرشاقة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التعرف على التهديدات، والفرص، سواء كانت

خارجية، أو داخلية والاستجابة لها. (Kontakou & Angelopoulos, 2021)

وتتجلى أهمية الرشاقة الاستراتيجية في دورها الفعال في تعزيز المرونة التنظيمية، حيث تُعتبر محركاً رئيسياً لذلك، ومن جهة أخرى، تعزز الرشاقة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، والتعافي من النكسات، والحفاظ على الأداء في مواجهة التحديات. فهي تتيح للمنظمات الاستجابة بسرعة للأحداث غير المتوقعة، مثل الكوارث الطبيعية، أو الأزمات الاقتصادية أو الأوبئة، والتعافي منها بشكل سريع. (Li and Li, 2020)

كما تساهم الرشاقة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من التطوير المستمر، وتكييف نماذج أعمالها، واستراتيجياتها وقدراتها مما يساعدها على البقاء، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وضمان استمراريتها، ونجاحها على المدى الطويل. (Teece, 2018)

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية ضرورية لجميع المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات العامة، للتكيف مع البيئات المتغيرة، كما أن الموظفين سيكونون أكثر أماناً، وفاعلية في التعامل مع التغيرات البيئية

إذا شعروا أن مؤسساتهم تتمتع بالمرونة، وهناك العديد من الأدلة التي تشير إلى أن قيمة المرونة التنظيمية لن تفقد أهميتها، بل ستزداد في المستقبل. (Kalvina & Ludviga, 2023).

وأشارت دراسة (Alsharah, 2020) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح نجاح المنظمات على مختلف الأصعدة حيث تُعزز القدرة على قيادة التغيير، واستغلال الفرص الناشئة. وإن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في العناصر الآتية:

1. تمنح المنظمة ميزة تنافسية من خلال تعزيز المرونة، والقدرة على العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية.
2. تُمكن المنظمة من التنبؤ بالظروف المستقبلية، وتعديل العمليات، والإجراءات، والموارد بسرعة حسب الحاجة.
3. تعزز التعاون المشترك لزيادة التنافسية، وتُعد وسيلة للاستفادة من الفرص المناسبة في عالم مضطرب.
4. تُسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة، مما يساعد في تلبية احتياجاتهم.
5. تستفيد من تأثير الأفراد، وتدفق المعلومات. وتُتيح استغلال الفرص المتاحة في السوق بشكل جيد.
6. تُعتبر الرشاقة الاستراتيجية ضرورية لبقاء المنظمات، حيث تُساعد في إدارة التغييرات غير المتوقعة، والمخاطر التي قد تواجهها، وتعزز تنافسية المنظمة، مما يُعتبر وسيلة للتميز، والتفوق على المنافسين.
7. تُساهم في تحسين أداء الأعمال الإبداعية، والمبتكرة نتيجة الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية.

ويرى الباحث ان الرشاقة الاستراتيجية تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في ضمان استمرارية، ونجاح وتطور المنظمات في بيئة العمل المتغيرة بسرعة. فالمنظمات التي لا تعتمد على الرشاقة الاستراتيجية ستصبح مع مرور الوقت مؤسسات غير فعالة، ولا يمكنها تحقيق أهدافها، والتعامل مع الازمات التي قد تواجهها.

#### 4.2.4: متطلبات الرشاقة الاستراتيجية

- تُشير متطلبات الرشاقة الاستراتيجية إلى الجوانب الضرورية لتطبيق هذه الرشاقة، وزيادة القدرة التنافسية في المنظمة، وتنقسم إلى أربع متطلبات أساسية كما يلي: (Uğurlu et al., 2018)
1. القدرة التكنولوجية: تعني قدرة المنظمة على تحديث التقنيات القديمة بسرعة للحفاظ على تحديث تقنيات المُنتج، والعمليات.
  2. الابتكار التعاوني: يشير إلى قدرة المنظمة على إعادة الهيكلة لتلبية المتطلبات الداخلية والخارجية.
  3. التعلم التنظيمي: هو مهارة تشمل الإبداع، والتكيف، بالإضافة إلى تعلم كيفية استخدام المعلومات، وبناء المعرفة مع مرور الوقت.
  4. التوافق الداخلي: يمثل استراتيجية للتنسيق بين إدارات المنظمة، أو موظفيها حول كيفية التصرف بسرعة، وبشكل متكامل.

#### 5.2.4 اهداف الرشاقة الاستراتيجية

اشار المحاسنة (2017) إلى أن من بين الأهداف الاستراتيجية للرشاقة الاتي:

أ) تعزيز تفوق المنظمات وضمان استمراريته، ودوامها، بالإضافة إلى تحقيق ميزة مستدامة.

ب) تعزيز القدرة على تعبئة الموارد، وتوجيهها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع تحقيق أقصى قدر من السيولة، مما يسهم في تحقيق أعلى مستويات التميز.

ت) تحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة، ورؤيتها، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع المعايير اللازمة لقياس النتائج. كما يتطلب الأمر إعداد الخطط الاستراتيجية بما يتماشى مع الأهداف، بهدف استثمار الفرص المتاحة، وتقادي التهديدات، وتطوير آليات للمتابعة، والتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المنظمة.

ث) تمكين المنظمة من تنفيذ مجموعة من المهام المحددة بنجاح ضمن نظام مفتوح، يتسم بالقدرة على استشعار، وإدارة الفرص.

#### 6.2.4: مراحل نمو الرشاقة الاستراتيجية

إن نجاح بعض منظمات الأعمال يعتمد على قدرتها على التكيف، مما يجعل التغيير والتجديد أمرين ضروريين، وصعبين في الوقت نفسه. ومن المهم أن تكون هذه المنظمات ليست فقط مرنة في استجابتها، بل أيضًا سريعة من الناحية الاستراتيجية. يجب أن تركز على القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والتحديات المستجدة، بالإضافة إلى التركيز على هدف واتجاه استراتيجي واضح. ويمكن تجسيد مراحل نمو الرشاقة الاستراتيجية والتي تمر بشكل تدريجي من مرحلة الإبداع إلى مرحلة النضج الاستراتيجي في المرحلة الأولى، تتميز المنظمة بحركتها الديناميكية وقدرتها على التكيف مع التغيرات التنافسية، مما يمكنها من دخول الأسواق، وتقديم منتجاتها، وخدماتها بسرعة، وكفاءة عالية في بيئة تنافسية لضمان بقائها، ونجاحها. ومع نمو المنظمة تتطور استراتيجيتها استجابة للنمو السريع، والتوسع في أعمالها وأنشطتها، مما يعزز مكانتها، وحضورها في السوق بفاعلية. في

مرحلة النضج، تتوسع أنشطة، وعمليات المنظمة بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى تجاوز الجمود، والركود نتيجة لتوسع أعمالها، وزيادة حجمها وفي هذه المرحلة، تحتاج المنظمة إلى إعادة تقييم استراتيجيتها من خلال مراجعة أنشطتها، وأعمالها، وهيكلها التنظيمي والخدمات التي تقدمها، كخطوة ضرورية للتجديد، والتطور، واستغلال الفرص البيئية لضمان استدامة استراتيجيتها. وهذا يمكنها من الاستمرار، والحفاظ على موقعها الريادي في مجال عملها. (الربيعي، 2021)

#### 7.2.4 أنماط الرشاقة الاستراتيجية

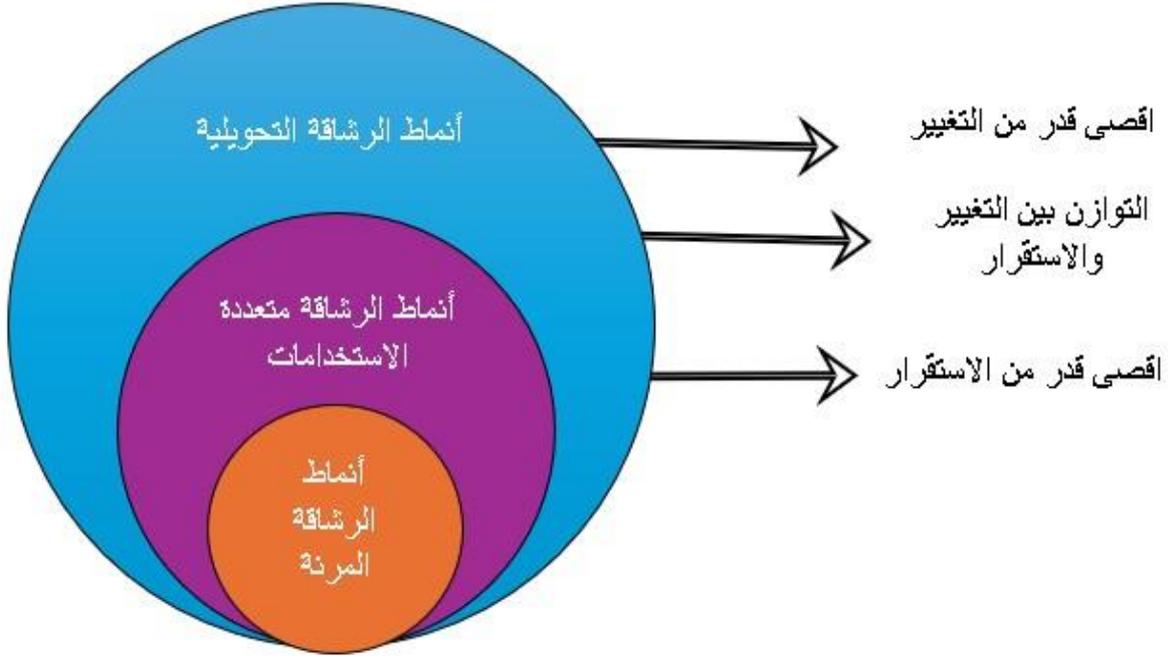
أوضح كل من (Hennig & Prage (2019) بان لمنظمات تتيح إمكانية أن تكون رائدة في السوق من خلال تقديم أنماط متنوعة تتناسب مع متطلبات السوق، واحتياجاته. وتنقسم هذه الأنماط إلى ثلاثة أنواع تتفاوت في درجات التغيير، وهي كالتالي:

1. **أنماط الرشاقة المرنة:** تهدف إلى توسيع دعم سيناريوهات تتسم بالأزمات، أو الضغوط الشديدة على المنظمة، حيث تتضمن درجة من التكيف مع التغيير. ويتعامل هذا النمط مع القدرة على مواجهة الأزمة، أو العودة إلى حالة ما قبل الأزمة، وهدفه هو حماية المنظمة، أو الأفراد من النتائج السلبية المحتملة، مع الحفاظ على حالة من الاستقرار، والمرونة.

2. **أنماط الرشاقة متعددة الاستخدامات:** تهدف إلى تحقيق درجات متفاوتة من التغيير، حيث تتضمن نمطاً محدداً للتغيير وتوفر هذه الأنماط للمدراء خيارات متنوعة للتحكم في درجة التغيير ضمن إطار عمل مرن. كما تعزز هذه الأنماط مستوى معين من التغيير، وتساهم في تمكين، وزيادة القدرة على التغيير، ولكنها لا تعتمد على أسلوب قسري، بل تسعى لتحقيق توازن بين التغيير والاستقرار.

3. أنماط الرشاقة التحويلية: تهدف إلى تعزيز مرونة المنظمة، وقيادتها، من أجل تحقيق استدامة

طويلة الأمد. كما تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار، والتغيير.



الشكل رقم (2-12): أنماط الرشاقة الاستراتيجية، المصدر (Prange & Hennig (2019)

ويرى الباحث ان الرشاقة الاستراتيجية تهدف إلى استمرارية المنظمة، وتمكينها من القدرة على تحقيق أهدافها فضلا عن الأنماط الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في مواجهة الازمات، وتوفر هذه الأنماط للمدراء خيارات متنوعة للتحكم في درجة التغيير ضمن إطار عمل مرن. كما تعزز هذه الأنماط مستوى معين من التغيير، وتساهم في تمكين، وزيادة القدرة على التغيير.

## 2-5: الدراسات السابقة

يناقش هذا الجزء من الدراسة. الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقديمها

من الاحداث الى الاقدم.

دراسة (Al-Ganabi,& Mhaibes,& Flayyih, 2024) بعنوان: دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية

**The role of strategic agility in promoting organizational excellence: A descriptive analytical study**

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يدور حول السؤال الرئيسي المتمثل في دور المرونة الاستراتيجية

(SA) في تعزيز التميز المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة أبرزها الكشف عن دور، وفعالية، وأثر واضح لشركة

صحار ألمنيوم في تحقيق الغرض وتعزيزها، وقدرة الشركة على الاستثمار في سيولة الموارد

الحيوية وتعبئتها، وإعادة استخدامها بكفاءة، وسهولة لإنجاز أعمالها، وتطوير مُنتجاتها.

دراسة (habiby,2024) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية على تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.

**The impact of strategic control on improving the efficiency of crisis management in Jordanian industrial companies.**

هدفت الدراسة لبيان أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات، وبيان أثر كل من:

تحديد المعايير، قياس الأداء الفعلي تقييم الأداء الإستراتيجي.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية وُرعت

على أفراد عينة الدراسة المكونة من المدراء العاميين، ونائبيهم، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام في

الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن وتم توزيع (235) استبانة.

استخدمت الدراسة أساليب الاحصاء الوصفي في تحليل البيانات، كما استخدمت تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمنتج لاختبار الفرضيات.

أظهرت الدراسة وجود أثر دال إحصائياً للرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية ووجود أثر دال إحصائياً لكل من تحديد المعايير، وقياس الأداء الفعلي، وتقييم الأداء الاستراتيجي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية.

دراسة (Khalaylah, & others, 2023) بعنوان: اليقظة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية: التعلم التنظيمي الدور الوسيط.

**The Impact of Strategic Vigilance on Crisis Management in the Jordanian Dairy Companies: The Mediating Role of Organizational Learning.**

هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير اليقظة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال دور الوساطة للتعلم التنظيمي لذلك ركزت على شركات الألبان الأردنية .

تم جمع البيانات بشكل أساسي من خلال استبيانات تم إنشاؤها بواسطة نماذج (Google)، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من (285) مديراً. وورد ما مجموعه (262) صالحة منها، و(16)، غير صالح للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتماله أو عدم دقته. ومن ثم احتوت العينة النهائية على (246) إجابة مناسبة لمتطلبات التحليل، تم إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات.

وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يلعب تأثير وساطة جزئي على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات.

أوصت الدراسة بالتركيز على اليقظة الاستراتيجية من أجل إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات

بشكل أفضل.

دراسة (Coelho Lopes, 2023) بعنوان: هيكل نموذج إدارة الأزمات الاستراتيجية: سياق وخصائص كلية المجتمع البرازيلية.

**The structure of a strategic crisis management model: The context and characteristics of a Brazilian community college.**

تقدم هذه الدراسة هيكل نموذج استراتيجي لإدارة الأزمات، مع الأخذ في الاعتبار سياق،

وخصائص كلية المجتمع البرازيلية ومن الناحية النظرية، كانت الإدارة الاستراتيجية للأزمات المرتبطة

بآليات التنسيق، والمراقبة هي الأساس الذي تقوم عليه المشكلة قيد الدراسة. وتم اتباع منهج دراسة

الحالة الواحدة، مع نظرية قائمة على أساس كاستراتيجية لمعالجة البيانات وتحليل المحتوى لتفسير

النتائج، وتقديمها. وفي النموذج، نظمت المراحل الاستراتيجية، والتكتيكية ديناميات إدارة الأزمات

بطريقة منسقة واعتبرت الإدارة الاستراتيجية للأزمات عملية مستمرة، وليست عملية دقيقة تماما.

وتقوم نظرية الديناميكية على تفعيل النموذج في بعض الافتراضات التي وجهت سلوك القيادة،

وفريق إدارة الأزمات :

أ. التفكير الاستراتيجي البراغماتي الذي شكلته العقلانية .

ب. الاستجابات السريعة في مواجهة الأزمة

ت. البساطة في الإجراءات

ث. القرارات القابلة للعكس المعرضة للمرونة

ج. الإبداع والجرأة للابتكار

ح. وضع معايير جديدة

خ. التعاون من أجل القضايا المشتركة

## دراسة (خلفي، 2023) بعنوان أثر إستراتيجيات إدارة الازمات على أداء الموظفين في البنوك السعودية."

هدفت الدراسة الي التعرف على أهم استراتيجيات ادارة الازمات في المنظمات، وتحديد وظائف استراتيجيات ادارة الازمات وأساليب حل الازمات، والتعرف على العلاقة بين استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة وأداء الموظفين في المنظمات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة من موظفين البنك الأهلي نظرا لتوافر البيانات التي يمكن من خلالها تحديد حجم العينة المناسبة، واستخدمت الدراسة برنامج (spss) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية توجد علاقة بين استراتيجيات ادارة الازمات وأداء الموظفين داخل البنوك، وكذلك أنه توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تغيير المسار، وأداء الموظفين داخل البنوك، كما توجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفرغ الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك، وكذلك يوجد علاقة بين استخدام استراتيجية احتواء الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك، وتوجد علاقة بين استخدام استراتيجية تفتيت الأزمة على أداء الموظفين داخل البنوك.

اوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام البنك باستخدام استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة لزيادة القدرة على مواجهة الازمات بفاعلية أكثر، والتأكيد على استخدام استراتيجيات إدارة الازمات من خلال رفع درجة الخبرة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

دراسة (أبو حشيش، 2022) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني.

هدفت الدراسة التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي في البنك الإسلامي الأردني.

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (102) موظفا من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في البنك الإسلامي الأردني، وقامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت إلى أن اتجاهات عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية بأبعادها جاء بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج أن الاداء التنظيمي بأبعاده جاء بدرجة مرتفعة، وظهرت النتائج وجود أثر للرقابة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الاداء التنظيمي، وبينت النتائج كذلك أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية لا تشكل مقدارا متساويا من الأهمية النسبية في البنك الإسلامي الأردني.

واوصت الدراسة بضرورة اكتساب وتطبيق البنك الإسلامي الاردني لآليات الرقابة الاستراتيجية الحديثة لتعزيز وتطوير الاداء، وتوفير بيئة عمل آمنة، والتغلب على الأخطاء، وتحقيق ميزه تنافسية في الأسواق المصرفية.

دراسة (محمد، وبو بكر، وزياني، 2022) بعنوان: دراسة الازمات في المنطقة مقاربات ونماذج .

تهدف هذه الدراسة إلى وضع وتصور شامل لمفهومي الازمات وإدارة الازمات من خلال عرض تصورات أهم الباحثين في المجال وتصنيفها حسب أدبيات البحث العلمي الأكاديمي، وكذا عرض أهم نماذج إدارة الازمات في منظمة الأعمال، ودمجها لاستخلاص تصور شامل لنماذج إدارة الازمات.

خلصت هذه الدراسة الى: أن مجال الأزمات، وإدارة الأزمات واسع جداً فهو متاح للدراسة في جميع التخصصات بما فيها الطبية، والطبيعية، الإدارية، وأنه لا يستند على قواعد نظرية متينة، بل فقط يعتمد على بعض التجارب مما يحول بينه وبين تحديد مفهوم شامل لمفهوم إدارة الأزمات.

**دراسة (الزهراني، 2022) بعنوان: أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية جامعة القصيم" دراسة ميدانية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ من خلال التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية، ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير "الاستبانة" كأداة لجمع البيانات، وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (217) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة لاستراتيجية جامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط"، وقد جاء بُعد "تنمية الموارد" في المرتبة الأولى بتقدير "عالٍ" في حين جاء بُعد "الالتزام الجماعي" في المرتبة الثانية بتقدير "متوسط"، وجاء بُعد "الحساسية الاستراتيجية" في المرتبة الثالثة بتقدير "متوسط"، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط".

أوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات، واتخاذ القرارات، وتفعيل وحدة "التخطيط الاستراتيجي" ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في رسم التوجهات وصنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير ثقافة الإبداع، والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.

دراسة (المرشدي، والشمري، 2022) بعنوان: دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية.

هدف الدراسة إلى اختبار دور اليقظة الريادية كمتغير مستقل في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية كمتغير

معتمد وسعياً لتحقيق ذلك اعتمد البحث ثلاث أبعاد لليقظة الريادية (المسح والبحث، التعاون، والتواصل،

التقييم، والحكم) استناداً لـ (Tang et al., 2012)، وتم اعتماد ثلاث ابعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية

الاستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) واستناداً لـ (Oventhal, 2016)

تم اختيار مجموعة الشركات التابعة للعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء لاختبار

فرضيات البحث عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض، وقد شملت عينة البحث (89) فرداً بشكل

قصدي متمثلة بـ(مديري ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات)، وتمثلت مشكلة البحث في

التساؤلات الفكرية التي تصف واقعاً تتكامل فيه (اليقظة الريادية والرشاقة الاستراتيجية) كان من أبرزها

"هل تؤثر اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية؟" في الشركات مجتمع البحث، وتجلت أهمية

البحث الميدانية في انه طبق في القطاع الخاص الذي يؤدي النشاطين الإنتاجي، والخدمي معاً والذي

يعد من القطاعات المهمة لما له من تأثير على الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية في البلد،

فضلاً عن تأثيره في باقي جوانب المجتمع العراقي الاخرى .

تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اهمها معامل ارتباط بيرسون لاختبار

فرضية الارتباط عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) ونمذجة المعادلة الهيكلية

لاختبار فرضية التأثير عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي.. (Smart PLS V.23)

توصلت الدراسة إلى وجود إدراك لمتغيرات البحث لدى افراد العينة، وان اليقظة الريادية تؤثر في

تعزيز الرشاقة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً.

واوصى الباحث بالتركيز على تعزيز اليقظة الريادية لهذه الشركات، واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة، ومتكاملة لدعم التنافسية بوصفها عامل أساس في استدامة الرشاقة الاستراتيجية للشركات.

دراسة (Al, 2022, Mohammed & Yasiri) بعنوان: المرونة الاستراتيجية وأثرها على فعالية إدارة الأزمات التنظيمية.

### **Strategic agility and its impact on the effectiveness of organizational crisis management**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة التأثيرية والارتباط بين الملاءمة الاستراتيجية كمتغير مستقل وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية كمتغير معتمد في وزارة الشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية. تُعتبر أهمية هذه الدراسة من الخطوات الأولى التي تجمع بين هذين المفهومين. اعتمد الباحث على أبعاد الملاءمة الاستراتيجية استناداً إلى دراسة (DOZ & Kosonen, 2009)، بينما استندت أبعاد إدارة الأزمات التنظيمية إلى دراسة (FILDES & Rose, 2004). بلغ حجم المجتمع المستهدف 290، وتم تحديد حجم العينة بـ 165، والتي تشمل قادة الوكالة (المدير العام، المدير، ومدير القسم). كانت المشكلة الرئيسية هي ضعف الرؤية المعرفية لعينة الدراسة بشأن العلاقة بين المتغيرات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال هذه الدراسة، حيث تم التركيز على الأداة الرئيسية لجمع البيانات.

### **دراسة الزبيدي، (2021) بعنوان المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، ومرونة التوسع في إدارة الأزمات في أبعادها اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد، والوقاية، احتواء الأضرار، والتعلم على مستوى مديرية مكافحة اجرام بغداد، وتم تحديد

مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات الفكرية، والتطبيقية، وأهمها ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات على مستوى مديرية مكافحة الجريمة بغداد.

وتكمن أهمية الدراسة في الحاجة إلى تطوير العمل الأمني والخدمي في مديرية مكافحة الإجرام بغداد من خلال تمكين القيادات الأمنية من تطوير وتعزيز مهاراتهم المتعلقة بإدارة الأزمات وفق نهج المرونة الاستراتيجية.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير نتائج اختبار متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، وأجريت الدراسة على عينة قصديه مكونة من (85) فرداً من القيادات الأمنية الذين تمثلوا برؤساء الأقسام، ومساعديهم ورؤساء الشعب في مديرية مكافحة إجرام بغداد.

استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب والبرامج الإحصائية والحاسوبية الملائمة واللازمة لتحليل البيانات، ومعالجتها مثل (SPSS, Microsoft Excel, Amos) : معامل الثبات كرو نباخ ألفا، تحليل الارتباط البسيط Pearson ، نمذجة المعادلة الهيكلية، وتم وضع عدد من الفروض لهذه الدراسة كان أهمها: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تعمل المرونة الاستراتيجية على تمكين القيادات الأمنية من توجيه معارفهم ومهاراتهم تجاه التغييرات المحيطة بالمنظمة والتكيف مع ظروفها البيئية، فضلاً عن وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بضرورة تناسق فلسفة وعمل مديرية مكافحة إجرام بغداد مع أبعاد المرونة الاستراتيجية المتمثلة (بمرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة التوسع) والعمل على تمتيتها ايجابياً للنجاح في إدارة الأزمات.

### دراسة (ثابت، 2021) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل للوظائف الإشرافية في بلديات محافظة شمال قطاع غزة.

واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (87) استبانة وتم استرداد (83) استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى نسبة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بلديات شمال قطاع غزة 76.24% وبينت نتائج الدراسة أن قدرة بلديات شمال قطاع غزة على إدارة الأزمات والكوارث كانت بنسبة 75%، وأظهرت أيضاً أن ما نسبته (75.9%) من التأثير في إدارة الأزمات، والكوارث تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع الإدارة الاستراتيجية، والنسبة المتبقية (24.1%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في إدارة الأزمات والكوارث، وبينت النتائج أن بلديات شمال قطاع غزة لا تمتلك مركزاً للدراسات والبحوث يؤهلها لاستشعار الأزمات الممكن حدوثها.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على امتلاك بلديات شمال قطاع غزة مركزاً للدراسات والبحوث يؤهلها لاستشعار الأزمات الممكن حدوثها، ووضع سيناريوهات لمواجهة الأزمات والتحديات التي تواجه بلديات شمال قطاع غزة.

### دراسة (اسير، واخرون (2021) بعنوان دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة اللاذقية.

وتم استخدام المنهج الاستنباطي التحليلي كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على المصارف الخاصة المدروسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss) الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: العثور على علاقة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات المصرفية حيث بلغ معامل الارتباط (0.445). ووصى الباحثين بتعزيز المقومات والأسس اللازمة لنجاح كل من الرقابة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، وذلك عن طريق رفق المصارف بالكوادر البشرية المهينة، والمُدربة، تقديم الدعم المادي، والمعنوي اللازمين للقيام بعملية الرقابة بشكل فعال ومنه التصدي للأزمة قبل وقوعها.

### دراسة (H. Hazaa, 2021) بعنوان: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: مراجعة وتوليف منهجي للبحوث المستقبلية.

**Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة للأدبيات (SLR) للعوامل التي تؤثر على إدارة الأزمات.

تحاول الدراسة تقييم المجالات الرئيسية التي تم ربطها ودراستها، ومنافذ البحث التي تم توفير هذه البحوث. تعتمد الدراسة نهجاً نوعياً وتستخدم طريقة SLR لجمع البيانات ذات الصلة. استطلعت الدراسة 223 دراسة من منافذ بحثية مختلفة، بما في ذلك الناشرين الأكثر شهرة. إمبرالد، وإيلي،

إسفير، سبرينغر، تايلور وفرانسيس، SAGE، و Inder science. يتم تصنيف المقالات المستخرجة إلى 8 مجالات بناء على تأثيرها على CM. ومن أهم العوامل الاتصال ووسائل التواصل الاجتماعي التي تضم 66 دراسة بواقع 4039 استشهادا، والقيادة التي لديها 40 دراسة بواقع 2315 استشهادا، تليها المعرفة والحوكمة وتكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي، والكيانات المهنية التي لديها 38 و 24 و 23 و 16 مخطوطة بواقع 2109 و 1738 و 301 و 548 و 160 استشهادا على التوالي. توفر الدراسة الحالية رؤية مفتوحة للأكاديميين، والباحثين حول المجالات الرئيسية ل CM التي تم التحقيق فيها من خلال الدراسات السابقة. وهو يقدم مساهمة جديدة وتعهدا شاملا من خلال تسليط الضوء على ما تم إنجازه وما تبقى للقيام به فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

دراسة (Adadzewa Out& Netsai Makichi, 2021) بعنوان: قدرات المرونة للمديرين في إدارة الأزمات.

#### **Resilience Capabilities of Managers in Crisis Management.**

انبثق الدافع لهذه الدراسة من أزمة كورونا في سياق بيئة الأعمال في السويد التي شهدت العديد من الاضطرابات في العمليات التجارية سعت هذه الدراسة إلى تحديد أوجه التشابه، والاختلاف في تطبيق استراتيجيات المرونة التنظيمية أثناء الأزمات. وتم اختبار استراتيجيات المرونة المصنفة إلى أربعة بواسطة (Hillmann and Guenther (2020 أي المرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف التنظيمي، والقدرة على التغيير التنظيمي، والقدرة على التخزين المؤقت التنظيمي، ووضع الأساس لتطوير إطار نظري جديد.

وتم استخدام المقابلات، والاستبيانات شبه المنظمة لجمع البيانات التجريبية. وأجريت ست

مقابلات شارك فيها مديرو مطاعم الاعتصام في السويد.

**دراسة (الربيعي، 2021) بعنوان الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية .**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى علاقة التأثير، والارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية كمتغير معتمد لقيادات من وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في مقر وزارة الداخلية العراقية.

واعتمد الباحث أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والمتمثلة في (الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، وسيولة الموارد) بينما تم اعتماد أبعاد فاعلية ادارة الازمات التنظيمية، والمتمثلة في (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات، وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد).

وتم اختيار عينة الدراسة من قيادات الوكالة انفا، إذ بذلك بلغ حجم العينة المبحوثة (165) مديراً، مقسمة على النحو التالي (6 مدير عام و37 مدير مديرية، و247 مدير قسم).

وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية فضلاً عن البرامج الإحصائية لتحليلية المناسبة في عملية تحليل، ومعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة الى (وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن علاقة التأثير الايجابية للمتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير المعتمد).

**دراسة (اللمسي، 2021) بعنوان الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية**

هدفت الدراسة الحالية تحديد درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية، وتحديد مستوى الإبداع التنظيمي بجامعة دمنهور، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الرشاقة الإستراتيجية، ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات لمتغير الكلية عملية/ نظرية، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة الجامعية تبعاً بين الرشاقة إحصائياً الإستراتيجية، ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان الرشاقة الإستراتيجية، ومقياس الإبداع التنظيمي، والتي تم تطبيقها على عينة مقصودة تكونت من (89) من القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور .

وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية (عميد الكلية - وكيل الكلية - رؤساء الأقسام جاء بمستوى متوسط، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر لمتغير الكلية (عملية/ نظرية)، ووجود فروق دالة إحصائياً بعض القيادات الجامعية تبعاً لمتغير الكلية في مستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية تبعاً (عملية/ نظرية).

**دراسة (قواسمي، وقدري، 2021) بعنوان: أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة.**

هدفت الدراسة لإبراز أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الإستراتيجية، والفعالية التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية، والوظيفية تعتبر الرشاقة الإستراتيجية قدرة المؤسسة على التكيف، والاستجابة السريعة لتغيرات بيئة الأعمال من خلال الفرص، والتهديدات الموجودة في محيط بيئة الأعمال .

إن المؤسسات في هذه الأيام بحاجة كبيرة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، وفي ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات، وكذلك البيئة المضطربة بشكل مستمر فإن التخطيط الإستراتيجي

بالطرق التقليدية لم يعد يجدي نفعاً، لذلك كان لا بد من هذه المؤسسات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه الصعوبات، ومن أنجح هذه الأساليب الإدارية هو أسلوب الرقابة الإستراتيجية، التي تعتبر أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة، التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد نظراً للتطورات، والأزمات التي تطرأ على البيئة مثل: التقدم السريع في التقنيات الحديثة، ووسائل الاتصال المتنوعة.

دراسة (الجنابي، والعامري، 2020) بعنوان تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية.

هدفت الدراسة لبيان مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية وحددت لهذه الدراسة مجالات البحث الفكري، والتطبيقي في متغيرات رئيسة (الرقابة الاستراتيجية والمزالق الاستراتيجية) عبر ابعاد، ومتغيرات فرعية.

تم توزيع (148) استبانة، وتم استرجاع (125) استبانة، تم توزيعها على قيادة هذه المؤسسة المهنية بعينة قصدية لإدارتها العليا والوسطة شملت حضورياً (80%) من حجم العينة المحدد.

واستخدمت الأدوات الاحصائية والبرامج والاساليب المناسبة لتعزيز المخرجات الاساسية التي تمثلت بمجموعة استنتاجات وتوصيات من واقع العمل الرقابي وخصوصية المزالق المحتملة اسهاما في تعزيز النشاط والوظيفة الاستراتيجية كأسلوب اضافي الى انواع الرقابة المعتمدة والتكامل مع تلك الانواع، كان اهمها امكانية تجنب مزالق التنفيذ بشكل أكثر فاعلية من تأثير الرقابة الاستراتيجية في الابعاد الاخرى للمزالق والتي خضعت للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى ان العمل الرقابي وخصوصية المزالق المحتملة اسهاما في تعزيز النشاط، والوظيفة الاستراتيجية كأسلوب اضافي الى انواع الرقابة المعتمدة، والتكامل مع تلك الأنواع كان اهمها

امكانية تجنب مزلق التنفيذ بشكل أكثر فاعلية من تأثير الرقابة الاستراتيجية في الابعاد الاخرى للمزلق والتي خضعت للدراسة.

دراسة (Asikhia & Arokodare M. A, 2020) بعنوان: المرونة الاستراتيجية: تحقيق أداء تنظيمي متفوق من خلال الاستشراف الاستراتيجي.

### **Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight.**

هدفت الدراسة لبيان ماهية المرونة الاستراتيجية: ودورها في تحقيق أداء تنظيمي متفوق من خلال الاستشراف الاستراتيجي. قامت الدراسة بتطوير نموذج مفاهيمي لتصوير التفاعل بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة من خلال الاستشراف الاستراتيجي.

حيث تواجه الشركات على مستوى العالم تحديات الحفاظ على الأداء المتفوق للأعمال على مدى فترة طويلة. يجد معظم مديري منظمات الأعمال في العصر الحديث اليوم صعوبة في تحقيق أداء الأعمال المستهدف باستمرار بسبب ضعف البصيرة الاستراتيجية وخفة الحركة لإدارة بيئة الأعمال غير المؤكدة والعولمة في القرن الحادي والعشرين سجلت غالبية الشركات في هذا القرن انخفاضا سريعا في الأداء المالي وغير المالي الناتج عن سوء فهم أبعاد المرونة الاستراتيجية لمعالجة اتجاهات الأعمال العالمية والاضطرابات البيئية.

أجريت الدراسة للتحقيق في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وأداء الشركة من خلال الاستشراف الاستراتيجي كجزء من سابقة الاستشراف الاستراتيجي كانت نظريات القدرة الديناميكية، والابتكار في ريادة الأعمال هي النظريات الأساسية للدراسة.

وتم تطوير نموذج مفاهيمي لتصوير التفاعل بين المرونة الاستراتيجية، وأداء الشركة من خلال الاستشراف الاستراتيجي أظهرت غالبية الأدبيات السابقة أن المرونة الاستراتيجية، والتبصر

الاستراتيجي قد عززا بشكل كبير الأداء المتفوق للشركة أظهرت غالبية الأدبيات السابقة أن المرونة الاستراتيجية، والبصيرة الاستراتيجية قد عززا بشكل كبير الأداء المتفوق للشركة.

## 2-6: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة عدم وجود دراسات قامت بدراسة المتغيرات الحالية للدراسة (الرقابة الاستراتيجية، منظورات إدارة الازمات، الرشاقة الاستراتيجية) على حد علم الباحث والتي لم تتطرق له الدراسات السابقة.
2. تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من حيث تناولها منظورات إدارة الازمات في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)، حيث لم يتم تناول هذه المنظورات في هذا القطاع في اليمن، بالبحث في أي من الدراسات السابقة.
3. ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة مثل المستشفيات، والبنوك، والجامعات ومؤسسات أخرى على خلاف الدراسة الحالية التي ركزت على قطاع اقتصادي يعتبر من اهم وأكبر القطاعات في السوق اليمني.
4. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية كمتغير بسيط.

### نبذة عن الشركة اليمنية للهاتف النقال - سبأ فون

(مقابلة مع مدير مكتب مدير شركة سبأفون، 2024).

هي شركة تقدم خدمات الاتصالات المتنقلة. تأسست الشركة في عام (2001)، وسرعان ما أصبحت ركيزة أساسية في قطاع الاتصالات بفضل رؤيتها الاستراتيجية، واستثماراتها في التكنولوجيا، والبنية التحتية. وترميز الشركة هو (71) ولديها العديد من الأبراج في كل المحافظات اليمنية، وتمتاز بتغطيتها الواسعة في كل ريف وسهل، وجبل وبحر في الجمهورية اليمنية.

## عدد الموظفين والأقسام

### 5. الموظفون

تضم شركة "سبأ فون" فريقًا متنوعًا عدده (1200) موظفًا، يشمل الكوادر الإدارية، والفنية، والعملياتية يتميز فريق العمل بالكفاءة والخبرة، حيث يتم تدريب الموظفين بشكل دوري لمواكبة التطورات التقنية والإدارية في مجال الاتصالات.

### 6. الأقسام الرئيسية

- الإدارة العامة: مسؤولة عن وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للشركة.
- قسم التسويق والمبيعات: يهتم بتطوير الحملات التسويقية، وإدارة العلاقات مع العملاء، وتحقيق نمو المبيعات.
- قسم تكنولوجيا المعلومات: يُعنى بتطوير وصيانة البنية التحتية التقنية، بما في ذلك الشبكات، وتحديث أنظمة التشغيل.
- القسم الهندسي: مسؤول عن تشييد وبناء أبراج الاتصالات، المسح الميداني لزيادة كفاءة التغطية للشبكة، تحديث وتطوير أنظمة الاتصالات لتواكب ما هو معمول به في مختلف بلدان العالم.
- قسم الموارد البشرية: مسؤول عن التوظيف، التدريب، وتحفيز الموظفين.
- قسم المالية: يتولى إدارة الشؤون المالية والمحاسبية، وضمان استدامة الأداء المالي للشركة.
- قسم خدمة العملاء: متخصص في التعامل مع استفسارات وشكاوى العملاء، وتقديم الدعم الفني.
- قسم المشتريات: مسؤول عن شراء معدات الشركة من أنظمة ومعدات وأجهزة لرفد الشركة بأحدث التكنولوجيا.

- قسم الشؤون الإدارية: مسؤول عن تقديم الدعم اللوجستي، تنظيم الفعاليات، ومتابعة تجديد العقود وتقديم الدعم اللازم لبقية الأقسام.

### الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة

#### 1. الأنظمة التقنية:

- تعتمد سبأ فون على أحدث تقنيات شبكات الاتصالات، بما في ذلك تقنيات الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G) في بعض المناطق. وتسعى الشركة إلى تحديث بنيتها التحتية باستمرار لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- استخدام أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) لتحسين الكفاءة الإدارية والتشغيلية.

#### 2. إدارة البيانات:

- تمتلك الشركة مركز بيانات متقدم (Data Center) يضمن أمان وحماية بيانات العملاء.

#### 3. أنظمة خدمة العملاء:

- تستخدم سبأ فون أنظمة CRM (إدارة علاقات العملاء) لتحسين تجربة العملاء وضمان استجابتهم السريعة للاحتياجات.

### منظور تطوير الأعمال

تتبنى شركة سبأ فون رؤية طموحة تهدف إلى تعزيز دورها في السوق من خلال:

1. التوسع الجغرافي: تقديم خدماتها في مناطق جديدة داخل اليمن لتلبية احتياجات العملاء.
2. تنويع الخدمات: إطلاق خدمات جديدة مثل الإنترنت عالي السرعة، والخدمات المالية عبر الهاتف المحمول، (Mobile Money).

3. **التحول الرقمي:** الاستثمار في التحول الرقمي لتقديم تجربة عملاء متميزة من خلال التطبيقات، والخدمات الرقمية.

4. **الشراكات الاستراتيجية:** العمل على إقامة شراكات مع شركات دولية لتعزيز الابتكار، والتوسع في تقديم الخدمات.

### التحديات والفرص

#### التحديات:

- الوضع الاقتصادي، والسياسي في اليمن يمثل تحديًا كبيرًا، حيث يؤثر على العمليات اليومية للشركة.
- محدودية البنية التحتية في بعض المناطق تُعيق توسيع نطاق الخدمات.

#### الفرص:

- النمو المتزايد في الطلب على خدمات الاتصالات، والإنترنت.
- إمكانيات التوسع في تقديم الخدمات المالية عبر الهاتف المحمول.
- الاستفادة من الكوادر المحلية الموهوبة لتعزيز الابتكار.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)



الشكل رقم (3-13): مكونات الفصل الثالث

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### 3-1: المقدمة

يَعرض هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها، والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات، وكيفية إعدادها، وتطويرها، وإجراءات التحقق من صدق، وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى عرض المعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث في معالجة البيانات في دراستها وهي كالآتي:

#### 3-2: منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، إذ يعد أكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية باعتباره منهج يُستخدم لتحليل عميق، وشامل لظاهرة، أو مشكلة محددة في سياقها الحقيقي، مع التركيز على شركة، أو مؤسسة واحدة كحالة دراسة (Robert, 2013). ونظرًا لأن الدراسة تُطبّق على شركة "سبأ فون"، فإن منهج دراسة الحالة يُمكنك من تحليل خصائص هذه الشركة بشكل دقيق، أما طبيعة هذه الدراسة فهي دراسة سببية ذات سمة كمية من خلال الاستبانة.

#### 3-3: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في شركة الاتصالات اليمينة (سبأ فون)، والبالغ عددهم (1200) موظف حسب الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة، وقسم الموارد البشرية.

### 3-4: عينة الدارسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب العينات لصعوبة الوصول إلى جميع الموظفين وضمان مشاركتهم في الدراسة. لذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من دون ارجاع Simple Random (Sampling without replacement)، وهي عينة احتمالية حيث يكون لكل فرد احتمال مساوي ومستقل للاختيار في العينة اي تعطي فرص متساوية لكل مفردة من مفردات المجتمع) تستند الى أحداث الصدفة مثل الأرقام العشوائية، وقلب العملة المعدنية، وما إلى ذلك، ويقصد بالعينة العشوائية البسيطة من دون ارجاع هو ان يكون لكل عينة من الافراد فرصة واحدة للاختيار)، وبلغ الحد الأدنى للعينة (291) موظف (Krejcie & Morgan, 1970)، وجرت عملية المعاينة من خلال جداول الأرقام العشوائية ملحق رقم (4)، باعتماد ثلاثة مراتب من اليمين تبدأ من (186) ولغاية الوصول إلى العدد المطلوب للعينة، وتعاونت الشركة مع الباحث في ترقيم الموظفين العاملين فيها؛ وفق جدول الأرقام العشوائية لضمان التوزيع؛ بحسب هذا الجدول بحيث تكون الأرقام الثلاثة المختارة من يمين الجدول تشكل رقم 300، او اقل مثلا: 186، 279، 231، 082، 114، 113...

### 3-5: أدوات الدارسة

**المصادر الثانوية:** تتضمن المصادر، والمراجع العربية، والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، والمقالات والأبحاث، ومحركات البحث العالمية، والمجلات العلمية.

**المصادر الأولية:** تتمثل في الاستبانة، وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، والمعلومات الاساسية وتتمثل بآراء العينة وتم تطويرها لقياس المتغيرات الثلاثة للدراسة.



الشكل (3-14) مراحل إعداد الاستبانة المصدر: من تصميم الباحث

### اعداد فقرات الاستبانة

يوضح الجدول الآتي المراجع المستخدمة في إعداد، وتطوير فقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3-1): مراجع تطوير فقرات الدراسة

متغيرات الدراسة
1. المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية Strategic control ويشمل الابعاد الفرعية الآتية: • رقابة الموارد Resource control • رقابة السلوك Behaviour control • رقابة النتائج Results control
2. المتغير التابع: منظورات إدارة الأزمات Crisis Management • المنظور الداخلي Internal Perspective • المنظور الخارجي External Perspective
3. المتغير الوسيط: الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility

### 3-6: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بالإجراءات التالية:

#### أولاً: الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض الصورة الأولية لأداة الدراسة على مجموعة من المختصين إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية وقد بلغ عددهم (10) خبير متخصص الملحق (2)، وذلك لأخذ وجهات نظرهم في مدى صلاحية الفقرات، ومدى ملاءمتها للغرض التي وضعت من أجله، وفي ضوء آرائهم

وملاحظاتهم تم تعديل بعض الفقرات من أصل (42) وحذف (4) فقرات فقط، وخروج الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (38) فقرة.

### ثانياً: الصدق البنائي

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اختبار صدق البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، واستخدام تحليل العامل التوكيدي (Confirmatory factor analysis) حيث قام الباحث باستخدام برمجية Smart PLS لتطبيق الاختبارات الخاصة بالصدق التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط، والجدول الآتية تبين نتائج هذا التحليل.

#### 1. الصدق البنائي بتحليل العامل التوكيدي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية)

الجدول رقم (3-2): قيم التشعب لفقرات عامل الرقابة الاستراتيجية

الرقم	رمز الفقرة	فقرات رقابة الموارد	قيم التشعب
1	RC1	تهتم الشركة بتطوير معارف العاملين المرتبطة بالعمليات الأساسية	0.798
2	RC2	تُركز الشركة على تطوير مهارات العاملين التي تضيف قيمة	0.844
3	RC3	تؤكد الشركة على الالتزام بالقيم التنظيمية	0.822
4	RC4	تحرص الشركة على تحسين الدافعية للعاملين	0.800
5	RC5	تمتلك الشركة خطة للاستثمار في الموارد المختلفة	0.783
6	RC6	تُحسن الشركة من منحنى التعلم لدى العاملين	0.605
الرقم	رمز الفقرة	فقرات رقابة السلوك	قيم التشعب
7	BC1	تضع الشركة خطط عمل تنفيذية مُحددة المهام	0.817
8	BC2	تُحدد الشركة القيم التنظيمية المطلوب الالتزام بها من قبل العاملين	0.811
9	BC3	تمتلك الشركة سياسة واضحة للمكافأة التشجيعية	0.845
10	BC4	تمنح الشركة المكافأة بناء على تنفيذ السلوكيات المقبولة	0.851
11	BC5	تلتزم الشركة بتطبيق إجراءات العمل على جميع العاملين بعدالة	0.827
الرقم	رمز الفقرة	فقرات رقابة النتائج	قيم التشعب
12	FC1	تُقيم الشركة مستويات أداء العاملين	0.928
13	FC2	تتحقق الشركة من جودة نتائج الأداء.	0.924

رقم	رمز الفقرة	فقرات رقابة الموارد	قيم التشبع
14	FC3	تحدد الشركة النتائج المطلوب تحقيقها.	0.925
15	FC4	تتأكد الشركة من تحقيق مستويات الفاعلية المرسومة	0.902
16	FC5	تحلل الشركة معلومات التغذية الراجعة من الاداء.	0.943

أشار الجدول (1-2) الى أن قيم التشبع لفقرات بعد رقابة الموارد التي تحمل الترميز RC أن أقل قيمة من قيم التشبع بلغت (0.605) وهي للفقرة التي تحمل رمز RC6 وكانت جميع القيم أكبر من (0.50) الحد الأدنى المقبول أما في الحالات المثالية يجب ان تبلغ او تزيد عن (0.70) (Hair et al., 2010). وأشار (Field, 2005) الى أنه في حال كانت العينة أكبر من (200) فإن قيم التشبع يجب ان تبلغ (0.40) أو اعلى، ويعتبر عامل موثوقاً به، وبالتالي فإن قيم تشبع فقرات هذا البعد مقبولة، وتقع جميعها ضمن المعدل المقبول، وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات بعد رقابة الموارد.

وبالانتقال الى قيم التشبع لفقرات بعد رقابة السلوك التي تحمل الترميز BC أن أقل قيمة من قيم التشبع بلغت (0.811) وهي للفقرة التي تحمل رمز BC2، وكانت جميع القيم أكبر من (0.50) الحد الأدنى المقبول أما في الحالات المثالية يجب ان تبلغ، او تزيد عن (0.70) (Hair et al., 2010). وأشار (Field, 2005) الى أنه في حال كانت العينة أكبر من (200) فإن قيم التشبع يجب ان تبلغ (0.40) أو اعلى، ويعتبر عامل موثوقاً به، وبالتالي فإن قيم تشبع فقرات هذا البعد مقبولة وتقع جميعها ضمن المعدل المقبول وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات بعد رقابة السلوك.

وبالنظر الى قيم التشبع لفقرات بعد رقابة النتائج التي تحمل الترميز FC أن أقل قيمة من قيم التشبع بلغت (0.902) وهي للفقرة التي تحمل رمز FC4 وكانت جميع القيم أكبر من (0.50) الحد الأدنى المقبول أما في الحالات المثالية يجب ان تبلغ، او تزيد عن (0.70) (Hair et al., 2010).

وأشار (Field, 2005) الى أنه في حال كانت العينة أكبر من (200) فإن قيم التشبع يجب ان تبلغ (0.40) أو اعلى، ويعتبر عامل موثوقاً به، وبالتالي فإن قيم تشبع فقرات هذا البعد مقبولة وتقع جميعها ضمن المعدل المقبول وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات بعد رقابة النتائج.

## 2. الصدق البنائي بتحليل العامل التوكيدي لفقرات أبعاد المتغير التابع (منظورات ادارة الازمات)

الجدول رقم (3-3): قيم التشبع لفقرات عامل منظورات ادارة الازمات

الرقم	رمز الفقرة	فقرات المنظور الداخلي	قيم التشبع
1	ICM1	تضع الشركة خططا لمواجهة الازمات	0.465
2	ICM2	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا مرنا	0.796
3	ICM3	تهتم الشركة بتطوير خصائص قادة الازمات	0.818
4	ICM4	تطور الشركة قدراتها في إدارة الازمات	0.909
5	ICM5	تُمكن الشركة العاملين للتعامل مع الازمات	0.901
6	ICM6	تضع الشركة برامج معينة لمواجهة الازمات	0.867
الرقم	رمز الفقرة	فقرات المنظور الخارجي	قيم التشبع
8	ECM1	تمتلك الشركة شبكة من نظم المعلومات	0.883
9	ECM2	تهتم الشركة بأراء أصحاب المصالح الخارجيين	0.920
10	ECM3	تحرص الشركة على المحافظة على سمعتها	0.884
11	ECM4	تتعامل الشركة بشفافية عالية مع المجتمع	0.814
12	ECM5	تديم الشركة اتصالاتها مع البيئة المحيطة	0.821
13	ECM6	تحلل الشركة مُعطيات بيئتها الخارجية بانتظام	0.476

أشار الجدول (3-1) الى أن قيم التشبع لفقرات بعد المنظور الداخلي التي تحمل الترميز ICM

أن أقل قيمة من قيم التشبع بلغت (0.465) وهي للفقرة التي تحمل رمز ICM1 وكانت جميع القيم أكبر من (0.50) الحد الأدنى المقبول أما في الحالات المثالية يجب ان تبلغ او تزيد عن (0.70) (Hair et al., 2010). وأشار (Field, 2005) الى أنه في حال كانت العينة أكبر من (200) فإن قيم التشبع يجب ان تبلغ (0.40) أو اعلى، ويعتبر عامل موثوقاً به، وبالتالي فإن قيم تشبع فقرات

هذا البعد مقبولة وتقع جميعها ضمن المعدل المقبول، وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات بعد المنظور الداخلي.

وبالانتقال الى قيم التشعب لفقرات بعد المنظور الخارجي التي تحمل الترميز ECM أن أقل قيمة من قيم التشعب بلغت (0.476) وهي للفقرة التي تحمل رمز ECM6 وكانت جميع القيم أكبر من (0.50) الحد الأدنى المقبول أما في الحالات المثالية يجب ان تبلغ او تزيد عن (0.70) (Hair et al., 2010). وأشار (Field, 2005) الى أنه في حال كانت العينة أكبر من (200) فإن قيم التشعب يجب ان تبلغ (0.40) أو اعلى، ويعتبر عامل موثوقاً به، وبالتالي فإن قيم تشعب فقرات هذا البعد مقبولة وتقع جميعها ضمن المعدل المقبول وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات بعد المنظور الخارجي.

### 3. الصدق البنائي بتحليل العامل التوكيدي لفقرات أبعاد المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية)

الجدول رقم (3-4): قيم التشعب لفقرات عامل الرشاقة الاستراتيجية

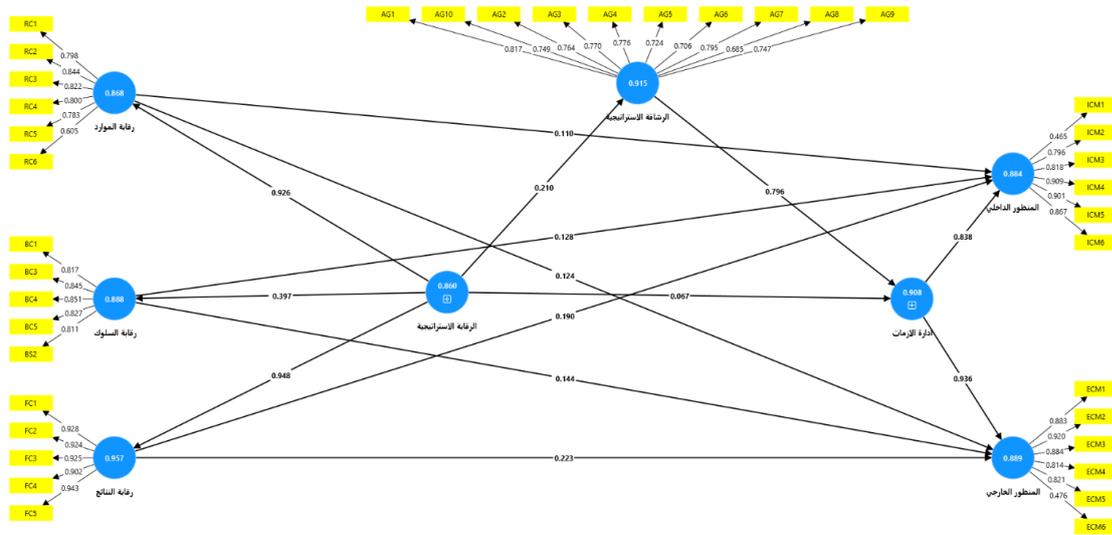
الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشعب
1	AG1	تمتلك الشركة القدرة على تعديل استراتيجياتها	0.817
2	AG2	تتكيف الشركة مع التغيرات البيئية	0.764
3	AG3	تستجيب الشركة للتبدلات في احتياجات الزبائن	0.770
4	AG4	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتبدلات البيئية	0.776
5	AG5	تطبق الشركة منهجية التحسين المستمر	0.724
6	AG6	تهتم الشركة بعملية (البحث والتطوير)	0.706
7	AG7	تسعى الشركة للاستجابة لاحتياجات الزبائن	0.795
8	AG8	توازن الشركة بين التحسين المستمر واحتياجات الزبائن	0.685
9	AG9	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحسين خدماتها	0.747
10	AG10	تستجيب الشركة للتغيرات البيئية التي تُطور سمعتها	0.749

أشار الجدول (4-1) الى قيم التشعب لفقرات المتغير الوسيط الرشاقة الاستراتيجية، وبمطالعة قيم التشعب يلاحظ أن أقل قيمة كانت (0.685) وذات الرمز AG8، بينما كانت جميع القيم مرتفعة وأكبر من (0.70) مما يشير الى ان قيم التشعب الأخرى كانت مرتفعة وبالتالي تعتبر كافية، فمن الواجب ان تكون تقديرات التشعب (0.40) أو أعلى، أما في الحالات المثالية يجب ان تبلغ او تزيد عن (0.70) (Hair et al., 2010). وأشار (Field, 2005) الى أنه في حال كانت العينة أكبر من (200) فإن قيم التشعب يجب ان تبلغ (0.40)، أو أعلى، ويعتبر عامل موثوقاً به، وبالعودة الى فقرات المتغير الوسيط تقع جميع قيم التشعب ضمن المعدل المقبول، وبالتالي يمكن استخدامها جميعاً في الدراسة الحالية.

الجدول رقم (3-5): معدل التباين المستخرج (AVE) لأبعاد الدراسة

المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	AVE
الرقابة الاستراتيجية AVE=0.503	رقابة الموارد	6	0.607
	رقابة السلوك	5	0.689
	رقابة النتائج	5	0.855
منظورات ادارة الأزمات AVE=0.512	المنظور الداخلي	6	0.652
	المنظور الخارجي	6	0.662
الرشاقة الاستراتيجية AVE=0.569	----	10	---

يعتبر معدل التباين المستخرج (AVE) من المؤشرات الهامة لفحص صدق البنائي، ويمثل هذا المؤشر نسبة التباين المفسر والذي يوضح الفقرة الواحدة من فقرات كل بعد من الأبعاد، وتتراوح قيم هذا المؤشر ما بين (0-1) وتقبل النتيجة احصائياً إذا كانت قيمة (AVE) تساوي، او تزيد عن 0.50. وبعد مطالعة نتائج الجدول السابق يتضح أن أقل قيمة لـ (AVE) كانت (0.503) لمتغير الرقابة الاستراتيجية، وهذه القيمة أكبر من (0.50) وبما أنها القيمة الأقل يتم قبول جميع قيم معدل التباين المستخرج لأبعاد ومتغيرات هذه الدراسة (Larcker and Fornell, 1981).



الشكل (3-15) يعرض قيم التشعبات لفقرات الدراسة باستخدام التحليل العائلي التوكيدي.

### الصدق التمييزي (Discriminatory Validity)

قام الباحث أيضاً بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال اختبار فورنل ولاركر (Larckeer-Furnell)، وتستند هذه الطريقة على مقارنة قيم معاملات الارتباط البينية لأي بعد مع الأبعاد الأخرى مع قيمة محكية تشير الى قيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخرج (AVE)، ويشترط أن تكون قيم الارتباطات أقل من القيمة المحكية؛ بحيث يشير ذلك الى تباعد وتمايز الأبعاد فيما بينها، الجدول الآتي يبين نتائج الصدق بهذه الطريقة.

الجدول رقم (3-6): نتائج الصدق التمييزي بطريقة فورنل ولاكر (Larker and Furnell)

رقابة النتائج	رقابة الموارد	رقابة السلوك	المنظور الداخلي	المنظور الخارجي	الرقابة الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	منظورات ادارة الازمات	
							<b>0.716</b>	منظورات ادارة الازمات
						<b>0.754</b>	0.532	الرشاقة الاستراتيجية
					<b>0.709</b>	0.654	0.684	الرقابة الاستراتيجية
				<b>0.814</b>	0.677	0.645	0.763	المنظور الخارجي
			<b>0.807</b>	0.637	0.631	0.745	0.753	المنظور الداخلي
		<b>0.830</b>	0.512	0.514	0.688	0.528	0.536	رقابة السلوك
	<b>0.779</b>	0.521	0.596	0.697	0.603	0.733	0.678	رقابة الموارد
<b>0.925</b>	0.564	0.832	0.531	0.543	0.822	0.591	0.561	رقابة النتائج

يبين نتائج أن جميع قيم الصدق التمييزي بطريقة فورنل لاركر (Larker and Furnell) أن

قيم الارتباطات البينية للبعد الواحد مع بقية الأبعاد أقل من قيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين

المستخرج (AVE)، وهذا يشير الى الصدق التمييزي لأداة الدراسة.

### 3-7: ثبات أداة الدراسة

تم استخراج قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ومعاملات الثبات

المركب (Composite reliability) لأبعاد الدراسة. يتم قياس معامل كرونباخ ألفا من خلال

حساب نسبة مجموع تباين الفقرات الى التباين الكلي للبعد الاول بع القيام بتصحيحها عن طريق

معامل تصحيح يعتمد على عدد فقرات كل بعد. أما الثبات المركب يعتمد على ايجاد نسبة بواقي مربعات التشبعات الى مجموع مربعات التشبعات التي تم تقديرها من خلال التحليل التوكيد، ولكل المعاملان لا بد من أن تزيد قيمة الثبات عن (0.70) (Nunnally, 1978).

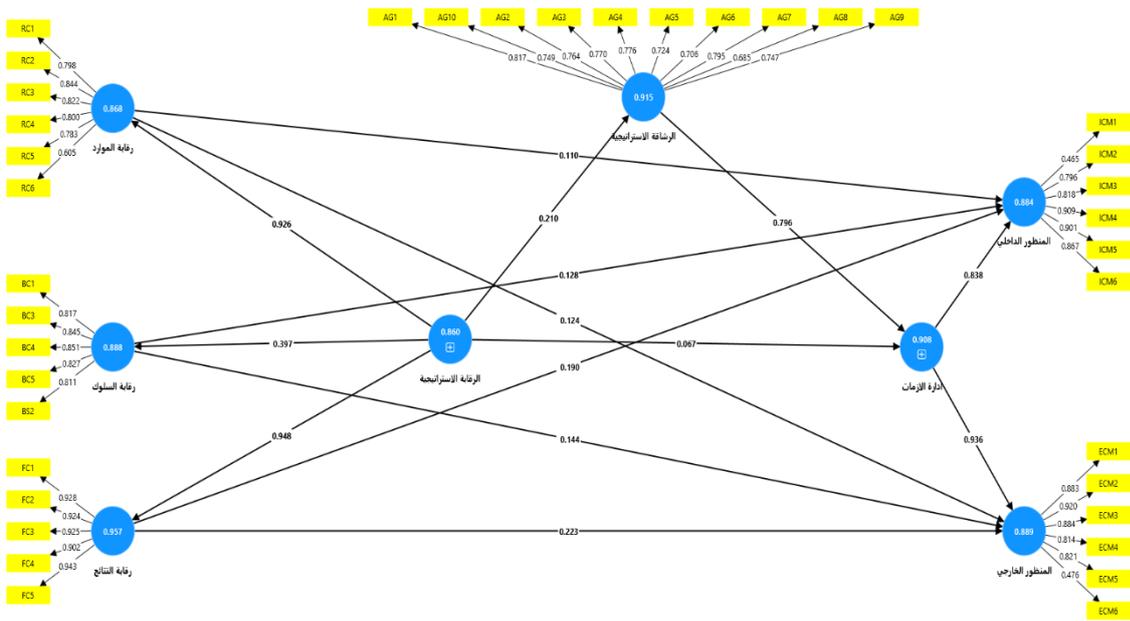
الجدول رقم (3-7): نتائج ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا $\alpha$	CR المركب
الرقابة الاستراتيجية $\alpha=0.860$ CR=0.854	رقابة الموارد	6	0.868	0.902
	رقابة السلوك	5	0.888	0.917
	رقابة النتائج	5	0.957	0.967
منظورات ادارة الأزمت $\alpha=0.908$ CR=0.924	المنظور الداخلي	6	0.884	0.915
	المنظور الخارجي	6	0.889	0.919
الرشاقة الاستراتيجية	----	10	0.915	0.929

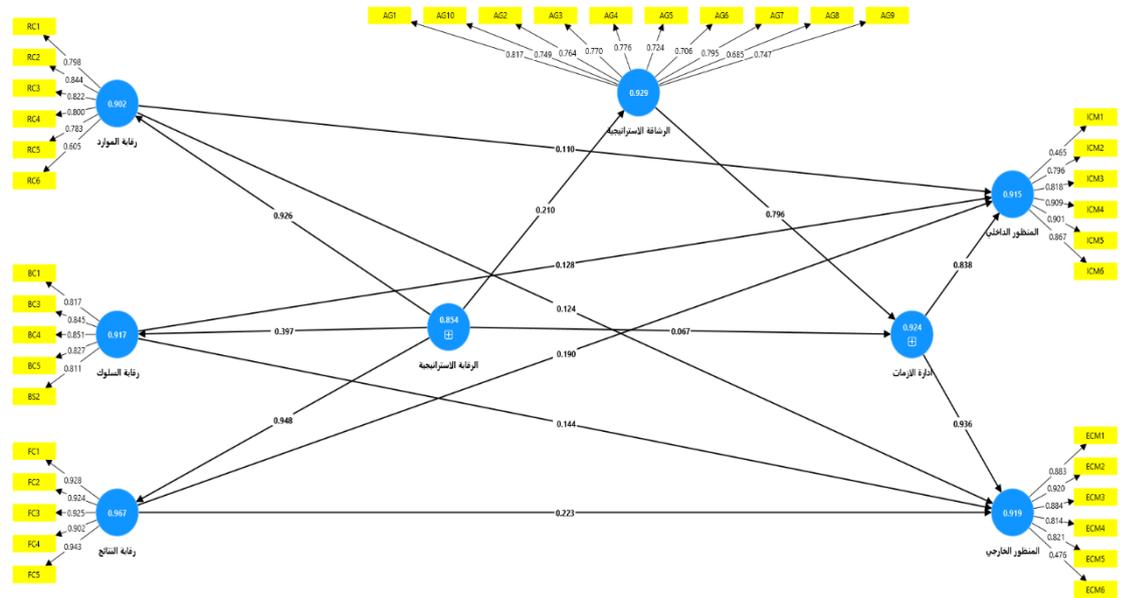
يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا تراوحت ما بين (0.868-0.957)، بينما تراوحت قيم الثبات المركب لأبعاد الدراسة ما بين (0.902-0.967)، وجميعها أكبر من (0.70)، وهذا يؤكد ثبات أبعاد الدراسة. بينما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل "الرقابة الاستراتيجية" (0.860)، وقيمة الثبات المركب (0.854)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير التابع "منظورات ادارة الأزمت" (0.908)، وقيمة الثبات المركب (0.924)، بينما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير الوسيط "الرشاقة الاستراتيجية" (0.915)، وقيمة الثبات المركب (0.929)، وجميع هذه القيم تتجاوز القيمة المرجعية المقبولة احصائياً (0.70)، وهذا يشير الى ثبات متغيرات، وأبعاد الدراسة.

بعد الانتهاء من التحقق من دلالات الصدق والثبات أصبحت الاستبانة مكونة من (38) فقرة

بصورتها النهائية (الملحق رقم 1).



الشكل رقم (3-16): قيم التحميل المعيارية وقيمة الثبات بطريقة كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) معروضة داخل الدائرة التي تمثل المتغير



الشكل رقم (3-17): قيم التحميل المعيارية وقيمة الثبات بطريقة الثبات المركب (CR) معروضة داخل الدائرة التي تمثل المتغير

## توزيع أداة الدراسة

تم اعداد نسخة الكترونية من الاستبانة مطابقة للنسخة الورقية باستخدام Google Forms لتوزيعها على عينة الدراسة، ولضمان الحصول على هذا العدد من الموظفين وبسبب ظروف اليمين المعروفة قام الباحث بتوزيع (310) استبانة ورقياً و الكترونياً تم استرجاع (300) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وهذا يشكل ما نسبته (96.8%) من مجموع الاستبانات الموزعة من جهة وأكثر من حجم العينة المطلوبة من جهة اخرى. الجدول الآتي يبين خصائص أفراد عينة الدراسة وعددهم (300) فرداً من خلال المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (3-8): وصف متغيرات عينة الدراسة من خلال متغيراتهم الديموغرافية

المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	1	ذكر	172	57.3%
	2	أنثى	128	42.7%
الفئة العمرية	1	أصغر من 30 سنة	56	18.7%
	2	30-أصغر من 40 سنة	85	28.3%
	3	40-أصغر من 50 سنة	75	25.0%
	4	50 سنة فأكثر	84	28.0%
المستوى العلمي	1	دبلوم فما دون	77	25.7%
	2	بكالوريوس	125	41.7%
	3	ماجستير	76	25.3%
	4	دكتوراه	22	7.3%
المركز الوظيفي	1	مدير عام	10	3.3%
	2	نائب مدير عام	10	3.3%
	3	رئيس قسم	77	25.7%
	4	مدير	23	7.7%
	5	مشرف	55	18.3%
	6	موظف	125	41.7%
عدد سنوات الخبرة	1	أقل من 10 سنوات	67	22.3%
	2	10-أقل من 20 سنة	88	29.3%
	3	20-أقل من 30 سنة	78	26.0%
	4	30 سنة فأكثر	68	22.7%
المجموع			300	100%

تفيد نتائج الجدول أعلاه بما يلي:

بينت النتائج أن نسبة الذكور العاملين في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) أعلى من نسبة الإناث، بلغت نسبة الذكور (57.3%) من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (42.7%)، وهذا يشير الى أن الشركات تعتمد على الذكور، والإناث وتتبنى المساواة في التوظيف، إلا أن طبيعة العمل في الشركة تتناسب، وطبيعة الذكور أكثر من الإناث.

أفادت نتائج الجدول السابق، أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية للموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30- أصغر من 40 سنة) بنسبة (28.3%) من العينة وبعدهم (85) موظف، تلاها نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (50 سنة فأكثر) بنسبة (84) من العينة وبعدهم (28%) موظف، وبلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-أصغر من 50 سنة) (25%) من العينة وبعدهم (75) موظف، في حين كانت النسبة الأقل للموظفين الذين تقل أعمارهم عن (أصغر من 30 سنة) وقد بلغت (18.7%) من العينة وبعدهم (56) موظف.

أما بما يتعلق بمتغير المستوى العلمي، كانت النسبة الأعلى لدرجة البكالوريوس وقد بلغت (41.7%) من العينة وعددهم (125) موظف، بينما بلغت نسبة حملة الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه (25.3%)، (7.3%) على التوالي ومجموعهما (98) موظف، وهذا يشير الى حرص الشركة على تعيين الأفراد الذي يمتلكون الشهادات العلمية كونهم أكثر قدرة على تنفيذ مهام العمل.

في حين تبين النتائج أن النسبة الأعلى من العينة كانت من الموظفين بنسبة بلغت (41.7%) من العينة وعددهم (125) موظف، تلاها النسبة المئوية لرؤساء الأقسام التي بلغت (25.7%) وعددهم (77) رئيس قسم، بينما كانت النسبة الأقل للمدراء العامين، ونائبين المدراء بنسبة 3.3% لكل منهما. وهذا يُشير الى مشاركة جميع الموظفين باختلاف مساهم الوظيفي في هذه الدراسة.

كشفت النتائج أن النسبة الأعلى كانت للموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10-أقل من 20 سنة) بعدد (88) ونسبة (29.3%)، يليها مباشرة الفئة (20-أقل من 30 سنة) بعدد (78) ونسبة (26%)، بينما كانت النسبة الأقل للفئة (أقل من 10 سنوات) بنسبة (22.3%) وبعدد (67)، وهذا يشير إلى تمتع عينة الدراسة بالخبرة الكافية التي يمكن أن تنعكس على جودة استجاباتهم نحو أبعاد، ومتغيرات الدراسة.

### 3-8: متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (رقابة الموارد، رقابة السلوك، رقابة النتائج).

**المتغير التابع:** منظورات ادارة الأزمات، ويتفرع منه البعدين الآتيين: (المنظور الداخلي، المنظور الخارجي).

**المتغير الوسيط:** الرقابة الاستراتيجية.

### 3-9: المعالجة الإحصائية

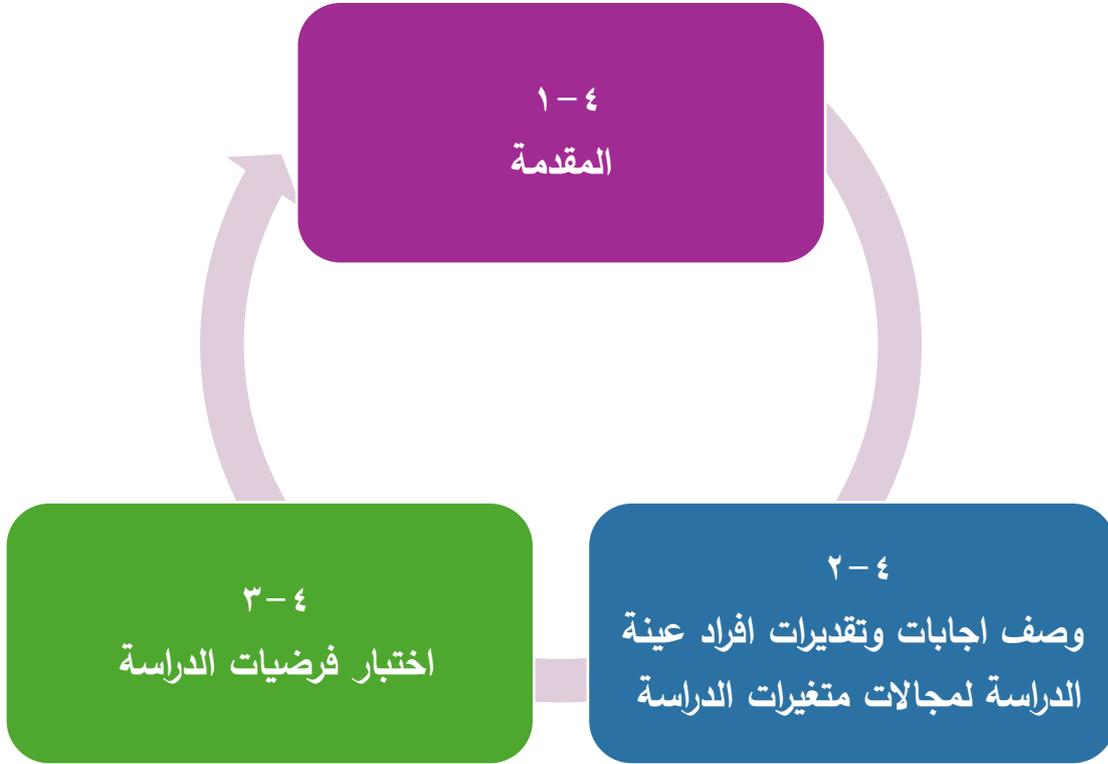
قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات، والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t لعينة واحدة بهدف وصف مستوى متغيرات الدراسة.
3. التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لاختبار صدق أداة الدراسة.
4. معامل ثبات كرونباخ ألفا، والثبات المركب بغرض اختبار ثبات أداة الدراسة.
5. اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار كولوجروف - سميرونوف.
6. استخراج معامل تضخم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) التحقق من خلو بيانات الدراسة من مشكلة التداخل الخطي.
7. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model) لاختبار فرضيات الدراسة.

### 3-10: إجراءات الدراسة

- تم تطوير أداة الدراسة، والتأكد من مدى صدقها، وثباتها بعد الاطلاع، والرجوع إلى الأدبيات، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة.
- تم الحصول على الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية من جميع الجهات ذات العلاقة.
- تم تحديد أعداد المستويات الإدارية، والافراد العاملين في الطبقات الإدارية بالتعاون مع الجهات المعنية.
- تم تطبيق أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية في الدراسة.
- تم تفرغ البيانات، وتحليلها إحصائياً.
- تم تحليل النتائج، ومناقشتها، وتقديم التوصيات.

## الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات



الشكل رقم (3-18): مخطط سير عمل الفصل الرابع

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

#### 1-4 المقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وأبعادها، والأهمية النسبية لفقراتها، ونتائج اختبار (t) لفقرات الدراسة، كذلك تعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتعليق عليها.

#### 2-4 وصف لاستجابات عينة الدراسة وتقديراتهم لمتغيرات الدراسة

ليتمكن المشاركون في هذه الدراسة من تقدير استجاباتهم حول فقرات، وأبعاد، ومتغيرات الدراسة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وترميذه لغايات التحليل الإحصائي على النحو الآتي:

موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
1	2	3	4	5

وقام الباحث باستخدام المعادلة الآتية لمعالجة معامل ليكرت الخماسي كما أشار إليها: (Subedi, 2016)

المدى = القيمة الأعلى في المقياس - القيمة الأقل في المقياس / عدد المستويات

$$1.33 = 3/1 - 5 =$$

وبالتالي يمكن تصنيف المتوسطات الحسابية لثلاثة مستويات كما هو مبين أدناه:

1. المدى + أقل قيمة في المقياس =  $1 + 1.33 = 2.33$ ، وبالتالي المستوى المتدني تتراوح فيه قيم

المتوسطات الحسابية ما بين (1-2.33).

2.  $1.33 + 2.33 = 3.66$ ، المستوى المتوسط تتراوح فيه قيم المتوسطات الحسابية ما بين

(2.34-3.66).

3.  $1.33 + 3.66 = 5$ ، المستوى المرتفع تتراوح فيه قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.67-5).

الجدول الآتي يبين المتوسطات الحسابية، والوزن النسبي، ومستوى التطبيق لأبعاد، ومتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي ومستوى التطبيق لأبعاد ومتغيرات الدراسة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الرتبة	مستوى التطبيق
الرقابة الاستراتيجية	3.519	70.4%	6	متوسط
رقابة الموارد	3.618	72.4%	2	متوسط
رقابة السلوك	3.512	70.2%	7	متوسط
رقابة النتائج	3.407	68.1%	8	متوسط
منظورات ادارة الازمات	3.561	71.2%	4	متوسط
المنظور الداخلي	3.596	71.9%	3	متوسط
المنظور الخارجي	3.525	70.5%	5	متوسط
الرشاقة الاستراتيجية	3.629	72.6%	1	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الرقابة الاستراتيجية متوسط، بلغ المتوسط الحسابي العام (3.519) وقد جاء ترتيب أبعاد الرقابة الاستراتيجية من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: في المرتبة الأولى " رقابة الموارد" بمتوسط حسابي (3.618)، ووزن نسبي (72.4%)، ومستوى تطبيق متوسط، في المرتبة الثانية كان البعد " رقابة السلوك" بمتوسط حسابي (3.512) ووزن نسبي (70.2%)، وبمستوى تطبيق متوسط. واخيراً جاء البعد " رقابة النتائج" بمتوسط حسابي (3.407) ووزن نسبي (68.1%) وبمستوى تطبيق متوسط. أما بما يتعلق بمستوى منظورات ادارة الازمات فقد كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.561)، وقد جاء ترتيب منظورات ادارة الازمات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: في المرتبة الأولى " المنظور الداخلي" بمتوسط حسابي (3.596) ووزن نسبي (71.9%)، ومستوى تطبيق متوسط، في المرتبة الثانية كان البعد " المنظور الخارجي" بمتوسط حسابي (3.525) ووزن نسبي (70.5%)، وبمستوى تطبيق متوسط. كما أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.629)، وبوزن نسبي (72.6%) ومستوى تطبيق متوسط.

وصف استجابات وتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد المتغير المستقل (الرقابة الاستراتيجية)

الجدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعدها رقابة الموارد

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة t	sig	مستوى التطبيق
1	تهتم الشركة بتطوير معارف العاملين المرتبطة بالعمليات الأساسية	3.588	0.862	71.8%	5	11.84	0.00	متوسط
2	تُركز الشركة على تطوير مهارات العاملين التي تضيف قيمة	3.678	0.867	73.6%	1	13.56	0.00	مرتفع
3	تؤكد الشركة على الالتزام بالقيم التنظيمية	3.528	0.918	70.6%	6	9.98	0.00	متوسط
4	تحرص الشركة على تحسين الدافعية للعاملين	3.658	0.836	73.2%	2	13.65	0.00	متوسط
5	تمتلك الشركة خطة للاستثمار في الموارد المختلفة	3.635	0.941	72.7%	3	11.70	0.00	متوسط
6	تحسن الشركة من منحى التعلم لدى العاملين	3.621	0.814	72.4%	4	13.24	0.00	متوسط
	المقياس العام	<b>3.618</b>	---	<b>72.4%</b>	---	---	---	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق رقابة الموارد متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي

(3.618)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.528-3.678). جاءت الفقرة "تُركز الشركة

على تطوير مهارات العاملين التي تضيف قيمة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.678) ووزن نسبي

(73.6%) وانحراف معياري (0.867)، بينما حصلت الفقرة "تؤكد الشركة على الالتزام بالقيم التنظيمية

" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.528) ووزن نسبي (70.6%) والانحراف المعياري (0.918).

بالنظر إلى قيم اختبار t بتبين أن قيمه قد تراوحت ما بين (9.98-13.65) وهي أكبر من القيمة

الجدولية البالغة (1.64) وعند قيم sig أقل من (0.05 =  $\alpha$ ). وهذا يعني أن قيم المتوسطات الحسابية

التي عبر عنها عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. وهذا يشير الى أن شركة الاتصالات اليمينة تستجيب لممارسات رقابة الموارد داخل الشركة وتتخذ القرارات الخاصة بها.

الجدول رقم (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعء رقابة السلوك

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة t	sig	مستوى التطبيق
1	تضع الشركة خطط عمل تنفيذية مُحددة المهام	3.641	0.965	72.8%	1	11.53	0.000	متوسط
2	تُحدد الشركة القيم التنظيمية المطلوب الالتزام بها من قبل العاملين	3.608	0.909	72.2%	2	11.61	0.000	متوسط
3	تمتلك الشركة سياسة واضحة للمكافأة التشجيعية	3.571	0.867	71.4%	3	11.43	0.000	متوسط
4	تمنح الشركة المكافأة بناء على تنفيذ السلوكيات المقبولة	3.233	0.886	64.7%	5	4.55	0.000	متوسط
5	تلتزم الشركة بتطبيق إجراءات العمل على جميع العاملين بعدالة	3.508	0.944	70.2%	4	9.34	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.512	---	70.2%	---	---	--	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق رقابة السلوك متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.512) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.233-3.641). جاءت الفقرة " تضع الشركة خطط عمل تنفيذية مُحددة المهام" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.641)، ووزن نسبي (72.8%)، وانحراف معياري (0.965)، بينما حصلت الفقرة " تمنح الشركة المكافأة بناء على تنفيذ السلوكيات المقبولة " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.233)، ووزن نسبي (64.7%)، والانحراف المعياري (0.886).

بالنظر إلى قيم اختبار t بتبين أن قيمه قد تراوحت ما بين (4.55-11.61) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.64) وعند قيم sig أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعني أن قيم المتوسطات الحسابية التي عبر عنها عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. وهذا يشير إلى أن شركة الاتصالات اليمنية تستجيب لممارسات رقابة السلوك داخل الشركة وتتخذ القرارات الخاصة بها.

الجدول رقم (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعده رقابة النتائج

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة t	sig	مستوى التطبيق
1	تُقيم الشركة مستويات اداء العاملين	3.435	1.013	68.7%	2	7.452	0.000	متوسط
2	تتحقق الشركة من جودة نتائج الأداء.	3.336	0.944	66.7%	5	6.170	0.000	متوسط
3	تحدد الشركة النتائج المطلوب تحقيقها.	3.419	0.919	68.4%	3	7.904	0.000	متوسط
4	تتأكد الشركة من تحقيق مستويات الفاعلية المرسومة	3.395	0.891	67.9%	4	7.702	0.000	متوسط
5	تحلل الشركة معلومات التغذية الراجعة من الاداء.	3.449	0.876	69.0%	1	8.878	0.000	متوسط
	المقياس العام	<b>3.407</b>	---	<b>68.1%</b>	---	---	---	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق رقابة النتائج متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.407)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.336-3.449). جاءت الفقرة " تحلل الشركة معلومات التغذية الراجعة من الاداء " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.449)، ووزن نسبي (69.0%) وانحراف معياري (0.876)، بينما حصلت الفقرة " تتحقق الشركة من جودة نتائج الأداء " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.336) ووزن نسبي (66.7%) والانحراف المعياري (0.944).

بالنظر إلى قيم اختبار t بتبين أن قيمه قد تراوحت ما بين (6.170-8.878) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.64)، وعند قيم sig أقل من (a = 0.05). وهذا يعني أن قيم المتوسطات الحسابية التي عبر عنها عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. وهذا يشير إلى أن شركة الاتصالات اليمنية تستجيب لممارسات رقابة النتائج داخل الشركة وتتخذ القرارات الخاصة بها.

#### وصف استجابات وتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد المتغير التابع (إدارة الازمات)

الجدول رقم (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعد

#### المنظور الداخلي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة t	sig	مستوى التطبيق
1	تضع الشركة خططا لمواجهة الازمات	3.532	0.862	70.6%	5	10.70	0.00	متوسط
2	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا مرنا	3.518	0.786	70.4%	6	11.45	0.00	متوسط
3	تهتم الشركة بتطوير خصائص قادة الازمات	3.661	0.859	73.2%	2	13.35	0.00	متوسط
4	تطور الشركة قدراتها في إدارة الازمات	3.581	0.656	71.6%	4	15.37	0.00	متوسط
5	تُمكن الشركة العاملين للتعامل مع الازمات	3.618	0.751	72.4%	3	14.28	0.00	متوسط
6	تضع الشركة برامج معينة لمواجهة الازمات	3.668	0.759	73.4%	1	15.27	0.00	متوسط
	المقياس العام	<b>3.596</b>	---	<b>71.9%</b>	---	---	---	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المنظور الداخلي لإدارة الأزمات متوسط، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (3.596)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.518-3.668). جاءت الفقرة "تضع

الشركة برامج معينة لمواجهة الازمات" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.668)، ووزن نسبي (73.4%)، وانحراف معياري (0.759)، بينما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا مرنا" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.518) ووزن نسبي (70.4%)، والانحراف المعياري (0.786).

بالنظر إلى قيم اختبار t بتبين أن قيمه قد تراوحت ما بين (10.70-15.27) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.64)، وعند قيم sig أقل من (0.05). وهذا يعني أن قيم المتوسطات الحسابية التي عبر عنها عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. وهذا يشير إلى أن شركة الاتصالات اليمنية تستجيب لممارسات ادارة الازمات من المنظور الداخلي داخل الشركة، وتتخذ القرارات الخاصة بها.

الجدول رقم (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لبعده

#### المنظور الخارجي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة t	sig	مستوى التطبيق
1	تمتلك الشركة شبكة من نظم المعلومات	3.352	0.869	67.0%	6	7.03	0.000	متوسط
2	تهتم الشركة بأراء أصحاب المصالح الخارجيين	3.422	0.901	68.4%	4	8.13	0.000	متوسط
3	تحرص الشركة على المحافظة على سمعتها	3.628	0.726	72.6%	3	15.00	0.000	متوسط
4	تتعامل الشركة بشفافية عالية مع المجتمع	3.674	0.735	73.5%	1	15.92	0.000	مرتفع
5	تديم الشركة اتصالاتها مع البيئة المحيطة	3.419	0.904	68.4%	5	8.03	0.000	متوسط

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة t	sig	مستوى التطبيق
6	تحلل الشركة مُعطيات بيئتها الخارجية بانتظام	3.658	0.791	73.2%	2	14.43	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.525	---	---	70.5%	---	---	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المنظور الخارجي لإدارة الأزمات متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.525)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.352-3.674). جاءت الفقرة " تتعامل الشركة بشفافية عالية مع المجتمع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.674) ووزن نسبي (73.5%) وانحراف معياري (0.735)، بينما حصلت الفقرة " تمتلك الشركة شبكة من نظم المعلومات" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.352) ووزن نسبي (67%) والانحراف المعياري (0.869).

بالنظر إلى قيم اختبار t بتبين أن قيمه قد تراوحت ما بين (7.03-15.92)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.64)، وعند قيم sig أقل من (0.05 =  $\alpha$ ). وهذا يعني أن قيم المتوسطات الحسابية التي عبر عنها عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. وهذا يشير إلى أن شركة الاتصالات اليمينية تستجيب لممارسات إدارة الأزمات من المنظور الخارجي داخل الشركة، وتتخذ القرارات الخاصة بها.

وصف استجابات وتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية)

الجدول رقم (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق والرتبة لمتغير

الرشاقة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة t	sig	مستوى التطبيق
1	تمتلك الشركة القدرة على تعديل استراتيجياتها	3.701	0.794	74.0%	2	15.32	0.00	مرتفع
2	تتكيف الشركة مع التغيرات البيئية	3.684	0.870	73.7%	3	13.65	0.00	مرتفع
3	تستجيب الشركة للتبدلات في احتياجات الزبائن	3.674	0.770	73.5%	4	15.19	0.00	مرتفع
4	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتبدلات البيئية	3.651	0.817	73.0%	5	13.82	0.00	متوسط
5	تطبق الشركة منهجية التحسين المستمر	3.601	0.817	72.0%	8	12.77	0.00	متوسط
6	تهتم الشركة بعملية (البحث والتطوير)	3.522	0.965	70.4%	9	9.38	0.00	متوسط
7	تسعى الشركة للاستجابة لاحتياجات الزبائن	3.638	0.769	72.8%	6	14.39	0.00	متوسط
8	توازن الشركة بين التحسين المستمر واحتياجات الزبائن	3.621	0.929	72.4%	7	11.60	0.00	متوسط
9	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحسين خدماتها	3.720	0.881	74.4%	1	13.80	0.00	مرتفع
10	تستجيب الشركة للتغيرات البيئية التي تُطور سمعتها	3.492	0.863	69.8%	10	9.89	0.00	متوسط
	المقياس العام	<b>3.629</b>	---	<b>72.6%</b>	---	---	---	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية متوسط، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (3.629)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.492-3.720). جاءت الفقرة "تستخدم

الشركة البحث والتطوير لتحسين خدماتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.720) ووزن نسبي (74.4%) وانحراف معياري (0.881)، بينما حصلت الفقرة "تستجيب الشركة للتغيرات البيئية التي تُطور سمعتها" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.492) ووزن نسبي (69.8%) والانحراف المعياري (0.863). بالنظر إلى قيم اختبار t بتبين أن قيمه قد تراوحت ما بين (9.38-15.32) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.64) وعند قيم sig أقل من (0.05) وهذا يعني أن قيم المتوسطات الحسابية التي عبر عنها عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. وهذا يشير الى أن شركة الاتصالات اليمنية تستجيب لممارسات الرشاقة الاستراتيجية داخل الشركة وتتخذ القرارات الخاصة بها.

#### 3-4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة، لا بد من التحقق من عدة اشتراطات، وهي: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، لذلك تم استخدام اختبار كولمجروف-سميرونوف، كذلك لا بد من التأكد من خلو أبعاد المتغير المستقل من مشكلة التداخل الخطي؛ لذلك تم استخراج معامل تضخم التباين (VIF)، ومعامل التباين المسموح به (Tolerance)، الجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات.

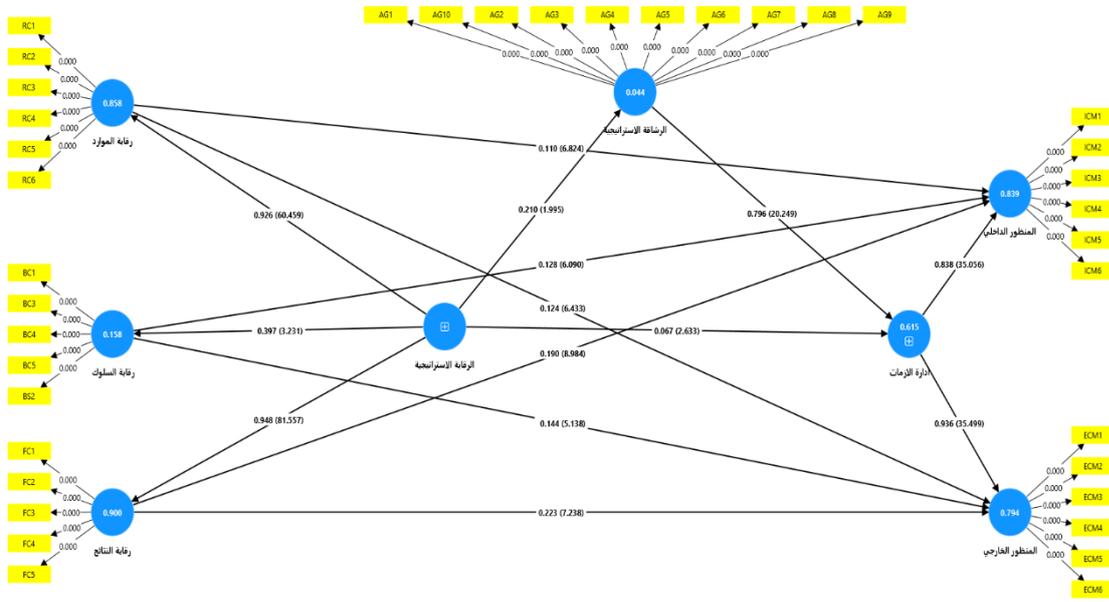
الجدول رقم (4-16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والتداخل الخطي لمتغيرات الدراسة

اختبار كولمجروف-سميرونوف		Tolerance	VIF	الأبعاد
sig	القيمة الاحصائية			
.194	0.159	.678	1.474	رقابة الموارد
.200	0.155	.304	3.290	رقابة السلوك
.200	0.183	.285	3.513	رقابة النتائج
.200	0.146	--	--	المنظور الداخلي
.171	0.162	--	--	المنظور الخارجي
.200	0.137	--	--	الرشاقة الاستراتيجية

تفيد نتائج الجدول اعلاه أن قيم معامل التضخم كانت جميعها أكبر من (1) وأقل من (10)، كما تراوحت قيم معامل التباين المسموح به ما بين (0.285-0.678)، وهذا يشير الى خلو أبعاد المتغير المستقل من مشكلة التداخل الخطي (Gujarati, 2017). كما بينت النتائج أن القيم الاحصائية لاختبار كولمجروف- رسميرنوف كانت عند قيم sig تزيد عن ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي تتبع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

### اختبار الفرضيات

تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم الفرضيات من خلال تشغيل خوارزمية التمهيد وخوارزمية PLS في برنامج Smart PLS، ومتى ما كانت مسارات المعاملات في تحليل PLS لا تظهر مؤشرات معارضة للفرضية يجب رفض الفرضية (Hair et al, 2011). وتظهر المسارات المهمة التي تعكس الاتجاه المتوقع وتدعم تجريبياً المطالب به من العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. وتبرز أهمية البرنامج في امكانية استخدام عملية التمهيد لتحديد العلاقة بين جميع العوامل، وتحديد المسار؛ وفقاً لمؤشرات التشبعات، والاوزان: تحميل العوامل، معاملات المسار،  $R^2$ ، والشكل الآتي يعرض جميع هذه القيم.



الشكل رقم (4-19): العلاقة بين جميع المتغيرات وتحديد المسار وفقاً لمؤشرات الأوزان والأحمال، تحميل العوامل، معاملات المسار،  $R^2$

بالنسبة لاختبار ثنائي الطرف، تبلغ قيمة t الحاسمة (1.96) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) و 1.65

عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك يكون معيار قبول، أو رفض الفرضية نتيجة t، ونتيجة p التي لا بد

من أن نقل عن ( $\alpha = 0.05$ )

### الفرضية الرئيسية الأولى

**H01:** لا يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الأزمات في شركة الاتصالات اليمنية

(سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ )

الجدول رقم (4-17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.313	0.008	2.633	0.067	ادارة الأزمات	←	الرقابة الاستراتيجية

أفادت نتائج الجدول السابق الى أن النموذج يشير الى وجود أثر ذو دلالة للرقابة الاستراتيجية على

منظورات إدارة الأزمات عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) استطاع متغير الرقابة الاستراتيجية تفسير ما

نسبته (31.3%) من التغير في ادارة الازمات حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.313). وبما يتعلق بمعامل التأثير B عند متغير الرقابة الاستراتيجية فقد بلغ (0.067) ووجود أثر معنوي حيث بلغت قيمة t (2.633) وهي عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha = 0.05$ ). مما سبق يتضح وجود أثر ايجابي للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات. بناءً على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

### اختبار الفرضية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

**H01.1:** لا يوجد أثر لرقابة الموارد على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)

عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ )

الجدول رقم (4-18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.603	0.000	6.824	0.110	المنظور الداخلي	←	رقابة الموارد

أفادت نتائج الجدول السابق الى أن النموذج يشير الى وجود أثر ذو دلالة لرقابة الموارد على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). واستطاع متغير رقابة الموارد تفسير ما نسبته (60.3%) من التغير في المنظور الداخلي لإدارة الازمات حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.603). وبما يتعلق بمعامل التأثير B عند متغير رقابة الموارد فقد بلغ (0.110) ووجود أثر معنوي حيث بلغت قيمة t (6.824) وهي عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha = 0.05$ ). مما سبق يتضح وجود أثر ايجابي لرقابة الموارد على المنظور الداخلي لإدارة الأزمات. وبناءً على ما سبق تم

رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر لرقابة الموارد على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

اختبار الفرضية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:

**H01.2:** لا يوجد أثر لرقابة الموارد على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)

عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P>0.05$ )

الجدول رقم (4-19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.695	0.000	6.433	0.124	المنظور الخارجي	←	رقابة الموارد

أفادت نتائج الجدول السابق الى أن النموذج يشير الى وجود أثر ذو دلالة لرقابة الموارد على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) استطاع متغير رقابة الموارد تفسير ما نسبته (69.5%) من التغير في المنظور الخارجي لإدارة الأزمات حيث إن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.695). وبما يتعلق بمعامل التأثير B عند متغير رقابة الموارد فقد بلغ (0.124) ووجود أثر معنوي حيث بلغت قيمة t (6.433) وهي عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) مما سبق يتضح وجود أثر ايجابي لرقابة الموارد على المنظور الخارجي لإدارة الأزمات. بناءً على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر لرقابة الموارد على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

اختبار الفرضية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

**H01.3:** لا يوجد أثر لرقابة السلوك على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)

عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P>0.05$ )

الجدول رقم (4-20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.613	0.000	6.090	0.128	المنظور الداخلي	←	رقابة السلوك

أفادت نتائج الجدول السابق الى أن النموذج يشير الى وجود أثر ذو دلالة لرقابة السلوك على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) استطاع متغير رقابة السلوك تفسير ما نسبته (61.3%) من التغير في المنظور الداخلي لإدارة الأزمات حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.613). وبما يتعلق بمعامل التأثير B عند متغير رقابة السلوك فقد بلغ (0.128) وعدم وجود أثر معنوي حيث بلغت قيمة t (6.090)، وهي عند مستوى دلالة أقل من (0.05). مما سبق يتضح عدم وجود أثر لرقابة السلوك على المنظور الداخلي لإدارة الأزمات. بناءً على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر لرقابة السلوك على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ). اختبار الفرضية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

**H01.4:** لا يوجد أثر لرقابة السلوك على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ

فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ )

الجدول رقم (4-21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.340	0.000	5.138	0.144	المنظور الخارجي	←	رقابة السلوك

أفادت نتائج الجدول السابق الى أن النموذج يشير الى وجود أثر ذو دلالة لرقابة السلوك على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) استطاع متغير رقابة السلوك تفسير ما نسبته (34%) من التغير في المنظور الخارجي لإدارة الأزمات؛ حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.340). وبما يتعلق بمعامل التأثير P عند متغير رقابة السلوك فقد بلغ (0.144) ووجود أثر معنوي حيث بلغت قيمة t (5.138) وهي عند مستوى دلالة أقل من (0.05)  $\alpha =$  مما سبق يتضح وجود أثر لرقابة السلوك على المنظور الخارجي لإدارة الأزمات. بناءً على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر لرقابة السلوك على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

#### اختبار الفرضية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى

**H01.5:** لا يوجد أثر لرقابة النتائج على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)

عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ )

الجدول رقم (4-22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.738	0.000	8.984	0.190	المنظور الداخلي	←	رقابة النتائج

أفادت نتائج الجدول السابق الى أن النموذج يشير الى وجود أثر ذو دلالة لرقابة النتائج على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) استطاع متغير رقابة النتائج تفسير ما نسبته (73.8%) من التغير في المنظور الداخلي لإدارة الأزمات حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.738). وبما يتعلق بمعامل التأثير B عند متغير رقابة النتائج فقد بلغ (0.190)

وجود أثر معنوي حيث بلغت قيمة t (8.984) وهي عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) مما سبق يتضح عدم وجود أثر لرقابة النتائج على المنظور الداخلي لإدارة الأزمات. وبناءً على ما سبق تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الخامسة التي تنص على: لا يوجد أثر لرقابة النتائج على المنظور الداخلي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

#### اختبار الفرضية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى:

**H01.6:** لا يوجد أثر لرقابة النتائج على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)

عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ )

الجدول رقم (4-23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.705	0.000	7.238	0.223	المنظور الخارجي	←	رقابة النتائج

أفادت نتائج الجدول السابق إلى أن النموذج يشير إلى وجود أثر ذو دلالة لرقابة النتائج على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) استطاع متغير رقابة النتائج تفسير ما نسبته (70.5%) من التغير في المنظور الخارجي لإدارة الأزمات؛ حيث إن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.705). وبما يتعلق بمعامل التأثير B عند متغير رقابة النتائج فقد بلغ (0.223) ووجود أثر معنوي حيث بلغت قيمة t (7.238) وهي عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) مما سبق يتضح وجود أثر لرقابة النتائج على المنظور الخارجي لإدارة الأزمات. بناءً على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر لرقابة النتائج على المنظور الخارجي في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

## الفرضية الرئيسية الثانية

**HO.2:** لا يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية في شركة الاتصالات اليمنية

(سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ )

الجدول رقم (4-24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.275	0.046	1.995	0.210	الرشاقة الاستراتيجية	←	الرقابة الاستراتيجية

أفادت نتائج الجدول السابق الى أن النموذج يشير الى وجود أثر ذو دلالة للرقابة الاستراتيجية على

الرشاقة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). استطاع متغير الرقابة الاستراتيجية تفسير ما نسبته

(27.5%) من التغير في ادارة الازمات حيث إن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت (0.046). وبما

يتعلق بمعامل التأثير B عند متغير الرقابة الاستراتيجية فقد بلغ (0.275) ووجود أثر معنوي حيث بلغت

قيمة t (1.995) وهي عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) مما سبق يتضح وجود أثر ايجابي للرقابة

الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية. بناءً على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على الرشاقة الاستراتيجية في شركة

الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

## الفرضية الرئيسية الثالثة

**HO3:** لا يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة الاتصالات اليمنية

(سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P > 0.05$ )

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

R <sup>2</sup>	p-value	t-value	path coefficient	المتغير التابع	اتجاه الأثر	المتغير المستقل
0.883	0.000	20.249	0.796	منظورات إدارة الأزمات	←	الرشاقة الاستراتيجية

أفادت نتائج الجدول السابق الى أن النموذج يشير الى وجود أثر ذو دلالة للرشاقة الاستراتيجية على منظورات إدارة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ). استطاع متغير الرشاقة الاستراتيجية تفسير ما نسبته (88.3%) من التغير في إدارة الازمات حيث إن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.883). وبما يتعلق بمعامل التأثير B عند متغير الرشاقة الاستراتيجية فقد بلغ (0.796) ووجود أثر معنوي حيث بلغت قيمة t (20.249) وهي عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) مما سبق يتضح وجود أثر ايجابي للرشاقة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات. بناءً على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر للرشاقة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

#### الفرضية الرئيسية الرابعة

**HO.4** : لا تتوسط الرشاقة الاستراتيجية اثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في

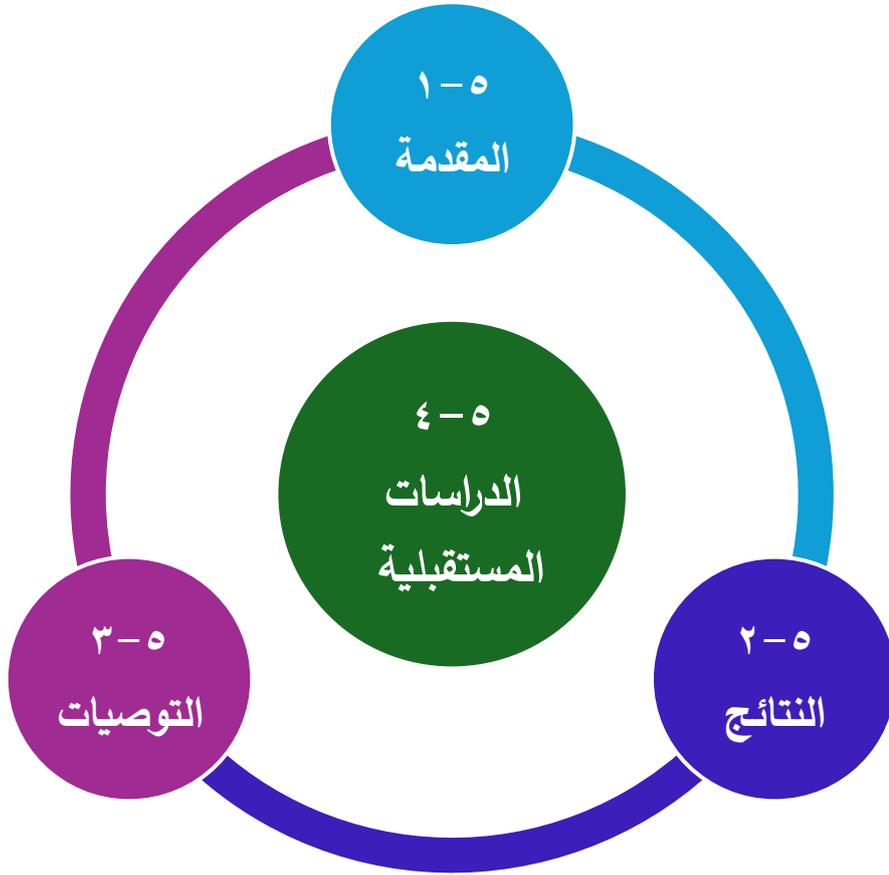
شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة ( $P>0.05$ )

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

VAF		الأثر الكلي	الأثر غير المباشر		الأثر المباشر		الأثر	المسار
نوع الأثر	حجم الأثر		Sig	قيمة الأثر	Sig	قيمة الأثر		
وساطة جزئية	0.71	0.100	--	--	0.001	0.067	مباشر	الرقابة الاستراتيجية ← منظورات ادارة الأزمات
			--	--	0.000	0.210	مباشر	الرقابة الاستراتيجية ← الرقابة الاستراتيجية
			--	--	0.00	0.769	مباشر	الرقابة الاستراتيجية ← منظورات ادارة الأزمات
			0.000	0.161	--	--	غير مباشر	الرقابة الاستراتيجية ← منظورات ادارة الأزمات

أشارت الجدول أعلاه إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط "الرقابة الاستراتيجية" في العلاقة بين المتغير المستقل "الرقابة الاستراتيجية" والمتغير التابع "ادارة الأزمات" قد بلغت (0.161)، وهذه القيمة دالة إحصائياً، حيث إن مستوى الدلالة للاختبار كان ( $\alpha = 0.05$ )، وهو أقل من ( $0.05 = \alpha$ ) مما يعني أن قيمة التأثير غير المباشر مقبولة إحصائياً. إلى جانب ذلك، بلغت قيمة التأثير الكلي (0.100). كما يُظهر الجدول أن نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (VAF) كانت (0.71)، مما يشير إلى وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط، حيث أن النسبة من (20% - 80%) وفقاً ل (Hair et al., 2014) بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: تتوسط الرقابة الاستراتيجية أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الأزمات في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون) عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات



الشكل رقم (5-20): مخطط سير عمل الفصل الخامس

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5-1: مقدمة

في هذا الفصل، سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث تم الإجابة عن الأسئلة والفرضيات المعتمدة. كما يتضمن هذا الفصل تقديم ملخص لأبرز، وأهم النتائج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات المناسبة للشركات العاملة في شركة (سبأ فون) للاتصالات بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها. وفيما يلي عرض لذلك:

#### 5-2: مناقشة النتائج

فيما يلي عرض، ومناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص افراد عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على إجابات عينة من العاملين في شركة سبأ فون للاتصالات في اليمن، أغلبهم من الذكور، ومن ذوي المستويات التعليمية المتعددة، والأغلب كانوا من حملة الماجستير، والباكالوريوس، والدبلوم، وبمستويات اعمار مرتفعة أغلبهم تجاوز (30) عاماً، كما تضمنت العينة افراد سنوات خبرتهم طويلة وكافية، وأعلى من (20) سنة، وتمنحهم هذه الخبرة قدرات إضافية لإنجاز الأعمال الموكلة لهم بحرفية واقتدار وان المستوى التنظيمي الذي يشغله عينة الدراسة كانوا من العاملين في شركة سبأ فون للاتصالات، حيث كان المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، مشرف، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، ومدير ونائب مدير عام، ومدير عام.

وإجمالاً فإن هذه الخصائص، والتوزيع يمكن من خلاله الاستنتاج ان أفرادها مؤهلون للإجابة عن أسئلة الدراسة بشكل مقنع وقادرون على التعامل مع متغيرات الدراسة (الرقابة الاستراتيجية، ومنظورات إدارة الازمات، والرشاقة الاستراتيجية).

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أظهرت المتوسطات الحسابية للمتغيرات المعتمدة في الدراسة ما يلي:

#### 1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية:

اتفقت آراء عينة الدراسة على ان ابعاد الرقابة الاستراتيجية الثلاثة (رقابة الموارد، رقابة السلوك، ورقابة النتائج)، كانت متوسطة، وهذه إشارة إلى ان مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية يشكو من ضعف في بعض ممارساته، ومنها عدم التزام بعض الافراد بإجراءات الرقابة الاستراتيجية، بالإضافة إلى عدم تحديد الأنشطة التي يتم مراقبتها بشكل تفصيلي. وهذا يستدعي قيام الشركة بمراجعة إطار الرقابة، وبشكل مستمر، وان تقوم بالتركيز على سلوكيات الموظفين، ومكافأة العاملين. وان يتم التحكم من قبل الشركة في الموارد، فضلاً على ان تقوم الشركة بالحرص على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للأفراد.

وفيما يتعلق بكل متغير من المتغيرات المستقلة، فقد أظهرت المتوسطات الحسابية ما يلي:

#### 2. النتائج المتعلقة بمتغير رقابة الموارد:

أظهرت النتائج ان إجابات عينة الدراسة جاءت بالمستوى المتوسط، وهذا يبين محدودية قدرات بعض الافراد بتطبيق إجراءات الرقابة على الموارد اما بسبب محدودية المعارف او الخبرات في هذا المجال.

وهذا يؤكد ان الشركة لم تسعى لتبني استراتيجيات معينة بشكل أكبر على رقابة الموارد، والذي هو بحاجة الى التركيز على الموارد، كالمعرفة، والمهارات، والقدرات، والقيم ودافعية العاملين، بشكل أكبر مما هو عليه الان، والذي يتطلب منها تعزيز الرقابة.

### 3. النتائج المتعلقة بمتغير رقابة السلوك:

أظهرت النتائج ان إجابات عينة الدراسة جاءت بالمستوى المتوسط، وتبين ان إدارة شركة سبا فون للاتصالات؛ لم تهتم بالنشاط الذي يتم التركيز فيه على العاملين حسب السياسات، والقواعد، والاجراءات المعتمدة، لديها بشكل مناسب.

وتؤكد هذه النتيجة على أهمية ان تقوم شركة سبا فون للاتصالات في اليمن بالاعتماد على الرقابة لإظهار الحوكمة والامثال وهذا يتطلب من شركة سبا فون للاتصالات ضرورة ضمان دقة الضوابط، وبشكل فعال.

### ج. النتائج المتعلقة بمتغير الدراسة رقابة النتائج:

أظهرت النتائج ان إجابات عينة الدراسة جاءت بالمستوى المتوسط، وتبين ان شركة سبا فون للاتصالات لم تقوم بالشكل الصحيح بالتركيز على سلوكيات الموظفين، ولم تقوم الشركة بمكافأة الموظفين. وتؤكد هذه النتيجة عدم التركيز الفعال على رقابة النتائج بالنسبة لشركة سبا فون، من خلال تجاهل الشركة لتحفيز الموظفين. وهذا يتطلب من شركة سبا فون للاتصالات العمل على ان تنتبأ بالنتائج، وان لا تتجاهل الشركة تحفيز الموظفين، وان تكون قادرة على التمكن من تحديد النتائج.

#### 4.النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع: منظورات إدارة الازمات.

اتفقت آراء عينة الدراسة على ان منظورات إدارة الازمات (المنظور الداخلي، المنظور الخارجي) كانت متوسطة، وذلك كون شركة سبأ فون للاتصالات تقوم بالتفاعل مع الازمات على انها تهديد مستمر وعدم النظر إلى الازمات على انها فرصة في بعض الأحيان. وهذا ناتج من عدم اهتمام الشركة بالتركيز على الاتصال الداخلي للازمات، ولم تهتم الشركة بخصائص الرؤساء. وهذا يعطي مؤشر ان الشركة ترى ان الاستعداد التنظيمي لا يفيد في مواجهة الازمات.

وهذا يشير الى أن شركة سبأ فون للاتصالات في اليمن لم تقوم بالاستجابة لممارسات ادارة الازمات من المنظور الداخلي والخارجي في الشركة، ولم تؤثر المنظورات الخارجية، والداخلية على إدارة الازمات في الشركة. وقد أظهرت المتوسطات الحسابية ما يلي:

#### أ. المنظور الداخلي

أظهرت النتائج أن إجابات عينة الدراسة جاءت بالمستوى المتوسط على اجمالي فقرات هذا المتغير، ويعود ذلك إلى رؤية الشركة بعدم تأثير المنظورات الداخلية على إدارة الازمات في الشركة. وعدم تركيزها على خصائص التماسك الداخلي للازمة ولم تقوم الشركة بالتفاعل مع الازمات بشكل غير عاطفي، اضافة الى انها لم تهتم بخصائص الرؤساء.

وهذا يلزم الشركة ان تهتم بالاستعداد التنظيمي في مواجهة الازمات. وان يتم تصوير الأزمات على أنها تهديدات ليتم التفاعل معها بشكل أكثر فاعلية، وان لا يكون العاملين أكثر محدودية في جهودهم، وان تقوم بالتركز على خصائص التماسك الداخلي للازمة. معها بشكل ينعكس عليها بشكل إيجابي.

## ب. المنظور الخارجي

أظهرت النتائج أن إجابات عينة الدراسة جاءت بالمستوى المتوسط على اجمالي فقرات هذا المتغير، وهذا يبين ان شركة سبأ فون لم تهتم بالتركيز على الاتصال الداخلي للآزمات. ولم توضح الآثار السلبية لإهمال الموظفين أثناء الآزمة. ولم تقوم الشركة بشرح الآثار الإيجابية أثناء الآزمة للعاملين.

وهنا من المهم ان تسعى الشركة الى التركيز على دور الاتصال الداخلي للآزمات، وان توضح الآثار السلبية لإهمال الموظفين أثناء الآزمة، بالإضافة إلى الآثار الإيجابية للتعامل معهم، بما في ذلك إمكانية أن يصبح الموظفون مدافعين صريحين عن الشركة. وان تسعى الى تلافي ان تؤثر المنظورات الخارجية على إدارة الآزمات في الشركة.

### 5. النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط: الرشاقة الاستراتيجية.

اتفقت آراء العينة على ان المتغير الوسيط الذي تناولته الدراسة مهم، وكان بمستوى مرتفع ومتوسط من الأهمية، وهذا يعود لعدم حرص الشركة على تعديل استراتيجيتها بشكل ديناميكي، ولم تقوم الشركة بالعمل على إعادة تشكيلها في بيئة اعمال متغيرة، فضلا عن انها لم تقوم برصد عمليات التعديل عن طريق الترقب المستمر.

وهذا يستدعي من شركة سبأ فون للاتصالات في اليمن ان تسعى الى التكيف مع احتياجات المستفيدين. وان تقوم بالموازنة بين اتجاهات المستفيدين وبين رؤيتها، وان تسعى الى الاهتمام برغبات المستفيدين، وان تعمل على تطور قدراتها من خلال الرشاقة الاستراتيجية، إضافة الى ان تقوم بتحديد تشكيلها اعتمادا على الرشاقة الاستراتيجية. وان تقوم بالتركيز بشكل مستمر على الرشاقة الاستراتيجية في بناء استراتيجياتها، وهذا يتطلب منها اقتناص الفرص لتعزيز الأداء لدى العاملين من أجل تمكينهم

من الاستعداد لاي ازمة من خلال الخطط الاستباقية التي يتم التدريب عليها لتحد من اية نتائج للازمات من خلال استخدامها لعناصر استراتيجية الرقابة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزهراني، 2021) والتي أظهرت أن مستوى الرقابة الاستراتيجية تم تقييمه على أنه "متوسط".

### ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

1- أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (رقابة الموارد، رقابة السلوك، رقابة النتائج) على منظورات إدارة الازمات (المنظورات الداخلية، المنظورات الخارجية) في شركة سبأ فون للاتصالات في اليمن، تبين وجود الأثر، وكان إيجابياً، وذات دلالة معنوية، وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، أي انه يوجد أثر للرقابة الإستراتيجية على منظورات إدارة الازمة في شركة سبأ فون للاتصالات في اليمن بمعنى كلما زادت الرقابة الاستراتيجية تزداد فاعلية منظورا إدارة الازمات ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ( Coelho Lopes, 2023 ) ، والتي اعتبرت الإدارة الاستراتيجية تساهم في مواجهة الازمات ، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزيدي، 2021) ، والتي أظهرت ان المرونة الاستراتيجية تُساهم في تمكين القيادات الأمنية من توجيه معارفهم، ومهاراتهم لمواجهة التغيرات المحيطة بالمنظمة والتكيف مع الظروف البيئية السائدة. كما أن هناك تأثيراً معنوياً ملحوظاً للمرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، ودراسة (اسير، واخرون (2021) التي تؤكد على وجود علاقة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (habiby,2024)، التي أظهرت وجود أثر للرقابة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات.

أ. أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (رقابة الموارد، رقابة السلوك، رقابة النتائج) على الرقابة الاستراتيجية في شركة سبأ فون للاتصالات في اليمن، وهي معنوية، ويتضح وجود أثر ايجابي للرقابة الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية. وبناءً على ما سبق، تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، أي انه يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على الرقابة الاستراتيجية في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المرشدي، والشمري، 2022) والتي أظهرت ان هناك أثر لليقظة الريادية على تعزيز الرقابة الاستراتيجية.

ب. أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات بأبعادها (المنظورات الداخلية، والمنظورات الخارجية) في شركة سبأ فون للاتصالات في اليمن هي معنوية، وهذا يعني ان الرقابة الاستراتيجية قد فسر ما مقداره من التأثير (0.796) وجود أثر ايجابي للرقابة الاستراتيجية في منظورات إدارة الازمات (المنظور الداخلي، والمنظور الخارجي). وتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد أثر للرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قواسمي، وقديري، 2021)، والتي أظهرت بان أسلوب الرقابة الإستراتيجية، يعتبر أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة، التي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، والأزمات، نظرا للتطورات التي تطرأ على البيئة.

2- أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (رقابة الموارد، رقابة السلوك، رقابة النتائج)، ومنظورات إدارة الازمات بأبعادها (المنظور الداخلي، والمنظور الخارجي) بوجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط، فقد ظهرت الرقابة الاستراتيجية تتوسط أثر ابعاد الرقابة الاستراتيجية (رقابة الموارد، رقابة السلوك، رقابة النتائج) في أثرها على منظورات إدارة الازمات، وقد ظهر الدور الوسيط

للرشاقة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات، وتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بأن للرشاقة الاستراتيجية دورا وسيطا جزئيا في اثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الازمات في شركة الاتصالات اليمنية (سبا فون). وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة (Al-Ganabi,& Mhaibes,&Flayyih, 2024) الي كشفت عن دور، وفعالية، وقدرة الشركة على الاستثمار في سيولة الموارد الحيوية، واستغلالها لمواجهة الازمات.

### 3-5: التوصيات

يوصي الباحث شركة سبا فون للاتصالات في اليمن بما يلي:

1. التأكيد على أهمية الرقابة الاستراتيجية وتعزيز دورها في الشركة، وتفعيل دور رقابة الموارد من خلال التأكيد على الحوافز، والمكافآت.
2. تطوير قدرات القيادات في الشركة بالوسائل والأساليب اللازمة لتطبيق الرقابة الاستراتيجية بشكل فعال عن طريق التدريب والتحسين المستمر.
3. تفعيل رقابة السلوك من خلال إعادة النظر بسياسات الشركة وتوضيح الإجراءات بشكل يجعلها قابلة للتطبيق والمتابعة.
4. إعادة النظر في ممارسات رقابة النتائج من خلال إعادة النظر بمؤشرات الأداء الرئيسية للشركة من ناحية ووسائل قياس الأداء الفعلي من ناحية أخرى.
5. تطوير قدرات العاملين في الشركة في ممارسات ادارة الازمات من المنظور الداخلي، والخارجي من خلال التدريب وإجراء التمارين الافتراضية.
6. تشجيع ممارسات الرشاقة الاستراتيجية من خلال تطوير ثقافة، وقدرات قيادات الشركة في هذا الموضوع من خلال ورش العمل والتطبيق في الميدان.

7. الاستثمار في الأثر الذي تحدثه الرقابة الاستراتيجية في تطوير منظورات إدارة الازمات من خلال دمج عمليات الرقابة الاستراتيجية في خطط إدارة الازمات لدى الشركة.
8. الاستثمار في الأثر الذي تحدثه الرقابة الاستراتيجية في تطوير منظورات إدارة الازمات من خلال دمج عمليات الرقابة الاستراتيجية في خطط إدارة الازمات لدى الشركة.
9. ضرورة قيام الشركة بإعداد دليل متكامل للسياسات، والإجراءات لتكون دليل عمل في اثناء العمل الاعتيادي، وفي ظروف الازمات وان توضع سياسة تنظيمية متخصصة في إدارة الازمات، وإجراءاتها، ومنظوراتها.
10. التركيز على إدارة التوقعات، والتواصل بشفافية مع البيئة الداخلية، والخارجية لتحقيق التكيف مع احتياجات المستفيدين.

#### 4-5: الدراسات المستقبلية

- في إطار توصيات الدراسة تقترح الدراسة الحالية لإجراء الدراسات المُستقبلية الآتية:
1. إجراء دراسة مُشابهة للدراسة الحالية في قطاع الاتصالات في اليمن.
  2. إجراء دراسة بإدخال التميز المؤسسي متغيراً معدلاً لعلاقة الرقابة الاستراتيجية بمنظورات إدارة الازمات.
  3. إجراء دراسة لأثر الرقابة الإستراتيجية في رقابة الأداء لشركات الاتصالات في اليمن.
  4. إجراء دراسة مقارنة لمنظورات إدارة الازمات بين قطاع الاتصالات، والنقل في اليمن

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أبو النصر، هـ. (2024). مردود توافر عناصر إدارة الأزمات على مدي جاهزية واستمرارية أعمال المؤسسات، مجلة الدراسات الأفريقية، المجلد (46)، العدد (2).
- أبو حشيش، ص. س. (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسرائ، عمان، الأردن.
- أبو عمر، ع. ر. (2023). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في محافظة الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- إسماعيل، ح. إ. (2017). استراتيجيات تطوير أداء ديوان الرقابة المالية والإدارية في قطاع غزة في ضوء المعايير الدولية للمراقبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أسير، ل. ف.، عباس، ن.، وزاهر، ب. (2021). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 42(6).
- بسيوني، هـ، وعبدالعال، م. (2023) أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (14)، العدد (3) .
- البشري، م. (2021). آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن، مركز صفا للدراسات الاستراتيجية.
- الجمال، م. (2021). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الطالب، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
- الربيعي، م. ج. (2021). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كربلاء، العراق.
- رشيد، ص، جلاب، أ (2022) الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الزهراني، إ. ب. ح. (2022). أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 14. (1).
- سعد، م. (2021). أثر الرقابة الاستراتيجية على تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات العامة (دراسة حالة: سلطة النقد الفلسطينية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- السعيد، ب.، وزردومي، أ. (2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- صقر، م. (2020). الرقابة الاستراتيجية، أيها المسؤول. الوطن أونلاين 7 أكتوبر 2020. تم استرجاعه من <https://www.alwatan.com.sa/article/1057990>.
- الضابط، م. م. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية. المجلة العربية للإدارة، 42. (2).
- طاري، ن (2019) دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد (1) العدد (4).
- العامري، م. ح.، والجنابي، ب. ر. (2020). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26. (117).
- العزاوي، م. (2018) منظور استراتيجي في إدارة الأزمات والطوارئ، مقال منشور على موقع دنيا الوطن.
- العناتي، خ، المبيضين، م، بدرخان، س. (2018) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية،
- الغالب، ط. والعامري، ص. (2010). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- قواسمي، ع.، وقدري، و. (2021). أثر الرقابة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي، تبسة، الجزائر.

قويدري، ث، وخباز، ز، وشنوف، خ. (2021). "إدارة الأزمات في المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي-بن عمر الجيلاني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر.

مجيد، م.، وبجاي، أ. (2023). فاعلية الأساليب الإدارية لاتخاذ القرارات الإدارية بإدارة الأزمات الرياضية في أندية الدوري الممتاز لكرة القدم. *مجلة علوم التربية الرياضية، 16*. (3)

محمد، ب.، وزيان، ت.، وبوبكر، ص. (2022). الأزمات: إدارة الأزمات في المنظمة - مقاربات ونماذج. *الملتقى الدولي السابع لإدارة الأزمات واستشراف فرص المستقبل ما بعد كورونا*.

محمد، ح. (2021) استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية - المفهوم والأسس والوسائل والتحديات. دار العلوم للنشر.

المرشدي، ز.، والشمرى، أ. (2022). دور اليقظة الريادية في تعزيز الرقابة الاستراتيجية. *مجلة الريادة للتمويل والأعمال*.

نوى، ط. ح.، وضيا، أ. (2011). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال دور المعلومات في المؤسسات الاقتصادية. في *المؤتمر العلمي حول إدارة الأعمال*. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 18-19 مايو 2011.

### المراجع الأجنبية

Adadzewa Out& Netsai Makichi, (2021) Resilience Capabilities of Managers in Crisis Management, Spring 2021 | ISRN-number: LIU-IEI-FIL-A--21/03631-SE.

Al-Ganabi, & Mhaibes, & Flayyih (2024) The role of strategic agility in promoting organizational excellence: A descriptive analytical study, *Corporate & Business Strategy Review*, Volume 5, Issue 2.

Al, Yasiri & Mohammed (2022) Strategic agility and its impact on the effectiveness of organizational crisis management, <https://www.iraqoj.net/iasj/download/e8d24db226b2e8da>

AL-RIKABI, KAZEM (2004) *Strategic Management - Globalization and Competition*, Oman: Wael Publishing House.

Alsharah, Atallah Mohammed Tayser (2020) Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan, *International Journal of Business Administration* Vol. 11, No. 5.

- Asikhia& Arokodare M. A, (2020) Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight
- Becker. Bob. (2007) " Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage" Retrieved from [www.sa-advantage.com](http://www.sa-advantage.com) .
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>.
- Cai, Zhao; Huang, Qian; Liu, Hefu; Davison, Robert M.; & Liang, Liang, (2013);"Developing Organizational Agility through IT Capability and KM Capability: The Moderating Effects of Organizational Climate" Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) at Association for Information Systems (AIS) Electronic Library.
- Coombs, W., & Laufer, D. (2018, September). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), pp. 199-203. Consulté le March 23, 2021, sur <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- DELIMITATION. *Megatrend Review*, 5(1), pp. 167-186. Consulté le March 21, 2021
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2008) "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience ", *California Management Review*, Vol.50, No.3.
- Gisele Silveira Coelho Lopes , Carlos Ricardo Rossetto , Micheline Ramos de Oliveira , Jorge Oneide Sausen , Rudimar Antunes da Rocha (2023 )The structure of a strategic crisis management model: The context and characteristics of a Brazilian community college .[International Journal of Disaster Risk Reduction](#)
- Habibey, Mohamad (2024) The impact of strategic control on improving crisis management efficiency in Jordanian industrial companies, *Journal of Risk & Crisis Management (JRCM)*, Vol 5, Issue 2.
- Hayes, A. (2021, Mars 1). Crisis Management Difiiniion. Consulté le Mars 19, 2021, sur [investopedia.com](http://investopedia.com): <https://www.investopedia.com/terms/c/crisismanagement>.
- Hbaby (2024) The impact of strategic control on improving the efficiency of crisis management in Jordanian industrial companies.  
<https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm>  
[https://www.researchgate.net/publication/254864017\\_An\\_Introduction\\_to\\_Crisi\\_management](https://www.researchgate.net/publication/254864017_An_Introduction_to_Crisi_management).

- Institute for Public Relations. (2007, October 30). CRISIS MANAGEMENT AND COMMUNICATIONS. Consulté le March 20, 2021, sur instituteforpr.org: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- Juneja, P. (s.d.). Crisis Management - Meaning, Need and its Features. Consulté le March 19, 2021,
- khalayalah, al -kasasbeh, & Barqawi, Alshura, Alshuqairat, Al-mzary, Alshurideh & Al Kurdi (2023) The Impact of Strategic Vigilance on Crisis Management in the Jordanian Dairy Companies: The Mediating Role of Organizational Learning. Studies in Computational Intelligence ((SCI, volume 1056)[https://www.researchgate.net/publication/340389551\\_DEFINITIONS\\_IN\\_CRISIS\\_MANAGEMENT\\_AND\\_CRISIS\\_LEADERSHIP](https://www.researchgate.net/publication/340389551_DEFINITIONS_IN_CRISIS_MANAGEMENT_AND_CRISIS_LEADERSHIP)
- Linda Schaedler a , Lorenz Graf-Vlachy b,c, , Andreas Konig (2022) Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda , journal homepage: [www.elsevier.com/locate/lrp](http://www.elsevier.com/locate/lrp) .
- MANAGEMENT– A CONTRIBUTION TO A CONCEPTUAL & TERMINOLOGICAL
- Mehr, M., & Jahanian, R. (2016, October). Crisis Management and Its Process in Organization. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(5), pp. 143-148. doi:10.5901/mjss.2016.v7n5s1p143
- Milašinović, S., & Kešetović, Ž. (2008, March 21). CRISIS AND CRISIS
- Najrani, Majed (2016)," The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility", Dissertation Submitted to Gain the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University, <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/687> .
- Robert, K. (2013). Case study research and applications: Design and methods. Sage publications.
- Rowe ,W. Glenn Wright, atrick (1997)Related and Unrelated Diversification and Their Effect on Human Resource Management Controls, Strategic Management Journal.
- Santala, Maarit; (2009); "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting"; master's thesis Organization and Management; Department of Marketing and Management, HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
- Srđan Milašinović, Želimir Kešetović (2008) Political Science Crisis and crisis management: A contribution to a conceptual & terminological delimitation.

- Taneja, S., Pryor, M., Sewell, S., & Recuero, A. (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), pp. 78-85. Consulté le Avril 5, 2021
- Uğurlu, O., Çolakoğlu, E & Öztosun, E. (2018). Strategic Agility and Firm Performance Relationship: Research in Manufacturing Firms. *International applied social sciences*, 278-285.
- Liu , Shan , Lin Wang , Wei (Wayne) Huang (2017) Effects of process and outcome controls on business process outsourcing performance: Moderating roles of vendor and client capability risks, *European Journal of Operational Research*, Volume 260, Issue 3 .
- Okwuise, U. Young Okwuise& ,Ejimofor Ndudi ,Francis Ndudi (2023) Reward System and Organizational Performance, *International Journal of Business Management & Research* 12(6) .
- VOIRIN, Audrey CHARBONNIER; (2011), "the development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility"; *Management Journal*, Vol. (14), iss (2), pp.119-156, <https://managementaims.com/index.php/mgmt/article/view/4058>.
- Yeganegi. Kamran; & Azar, Mohammed; (2012); "the effect of IT on organizational agility"; international conference on industrial engineering and operation management, Istanbul-Turkey, pp.2537-2544.
- Youngblood, S. (2010,). *ngoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 2nd Edition (Coombs, W. T.) and *Handbook of Risk and Crisis Communication* (Heath, R. L. and O'Hair, H. D., Eds.) [Book reviews]. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(2), pp. 174-178. doi:10.1109/TPC.2010.2046099

الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء السادة المُحكّمين حسب الرتبة العلمية والحرف الابجدي

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
خالد بني حمدان	أستاذ دكتور	جامعة عمان العربية
سامر الهواري	أستاذ دكتور	جامعة العلوم الإسلامية
عزام أبو مغلي	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الاوسط
علي العضايلة	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الاوسط
فراس الشلبي	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
الحارث أبو حسين	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
عبد الله البطاينة	أستاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
على القرعان	أستاذ مشارك	آل البيت
كاظم الغول	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
مراد عطيانى	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط

## الملحق رقم (2): استبانة الدراسة

السادة المدراء المحترمون

تحية طيبة وبعد

شهدت السنوات الأخيرة تغييرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، حيث كان السبب الرئيسي وراء ذلك هو ظهور ظاهرة العولمة، بالإضافة إلى التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات. كما أن سياق المنظمات نحو الابتكار والإبداع جاء نتيجة لتحول الاقتصاد المحلي، والعالمي إلى ما يُعرف بالاقتصاد المعرفي والرقمي، الذي يعتمد بشكل كبير على البيانات، ومستوى تراكم المعرفة داخل المنظمات. وفي هذا السياق، أصبحت الرقابة الاستراتيجية واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تركز عليها المنظمات.

وتُعتبر الأزمات تحديات استراتيجية وخطورة مباشرة تؤثر على مستقبل المنظمات والأفراد، خاصة تلك التي تلعب دوراً حاسماً في حياة الشعوب. فالأزمات جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان، وتثير القلق، مما يتطلب توجيهاً جديداً للعمل. وتعتبر الرقابة أحد الركائز الأساسية التي تضمن للمنظمات اتخاذ قرارات حكيمة، ورشيده. لذا؛ تلعب الرقابة دوراً حاسماً في تحفيز الإبداع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز قدرات، ومهارات الفريق، مما يساهم في التطور والتحسين، والاستدامة. فالرقابة تعمل على رفع مستوى الكفاءات، والمهارات، وتعزيز أداء الفريق لمواجهة التحديات وإدارة الأزمات بكفاءة.

ويقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية دراسة حالة في شركة الاتصالات اليمنية (سبأ فون)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، في المملكة الأردنية الهاشمية. ولكون الموضوع يخص شركتكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال، ومن هذا المنطلق يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرفقة؛ راجياً قراءتها بدقه ثم الإجابة عن فقراتها بوضع أشاره (✓) في الحقل الذي يتفق مع رأيكم، والمقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي يُعرب فيه الباحث عن شكركم لتعاونكم معه؛ فإنه يود إعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تُستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون أن يُطلع عليها أحد.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عز الدين عبد السلام حُميد

اشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديمغرافية)

يرجى اختيار بوضع اشارة (✓) في المكان المناسب

1. النوع الاجتماعي:

[ ] ذكر [ ] أنثى

2. الفئة العمرية

[ ] أصغر 30 سنة [ ] 30- أصغر من 40 سنة [ ] 40- أصغر من 50 سنة [ ] 50 سنة فأكثر

3. المستوى العلمي:

[ ] دبلوم فما دون [ ] بكالوريوس [ ] ماجستير [ ] دكتورة

4. المركز الوظيفي:

[ ] مدير عام [ ] نائب مدير عام [ ] رئيس قسم [ ] مدير [ ] مشرف [ ] موظف

5. عدد سنوات الخبرة:

[ ] أقل من 10 سنوات [ ] 10- أقل من 20 سنة [ ] 20- أقل من 30 سنة [ ] 30 فأكثر

## ثانياً: الاستبانة

تتعلق الاستبانة بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، اختيار الإجابة المناسبة عن طريق

وضع إشارة (✓) في المكان

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	موافق تماماً	موافق موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
<p>المتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية: مجموعة العمليات التي تتضمن (رقابة الموارد، ورقابة السلوك، ورقابة النتائج)، والتي تنفذها الشركة لتلافي الأخطاء، ومعالجة الانحرافات على المدى البعيد وتقليل التكاليف، والجهود، وحصر مراكز المسؤولية.</p>						
<p>1. رقابة الموارد: العملية التي تركز على تطوير معارف العاملين، وتطوير مهاراتهم، وحثهم على الالتزام بالقيم التنظيمية، وتحسين دافعيتهم، ومنحى التعلم لديهم في استثمار الموارد في الشركة.</p>						
1.	تهتم الشركة بتطوير معارف العاملين المرتبطة بالعمليات الأساسية					
2.	تُركز الشركة على تطوير مهارات العاملين التي تضيف قيمة					
3.	تؤكد الشركة على الالتزام بالقيم التنظيمية					
4.	تحرص الشركة على تحسين الدافعية للعاملين					
5.	تمتلك الشركة خطة للاستثمار في الموارد المختلفة					
6.	تحسن الشركة من منحى التعلم لدى العاملين					
<p>2. رقابة السلوك: العملية التي تقوم بها الشركة لوضع خطط تنفيذية للمهام، وتحديد القيم التي يجب على العاملين الالتزام بها من خلال سياسة واضحة، يتم بناءً عليها منح المكافآت، بحيث تضمن الشركة تطبيق اجراءات العمل على جميع العاملين بعدالة.</p>						
7.	تضع الشركة خطط عمل تنفيذية مُحددة المهام					
8.	تُحدد الشركة القيم التنظيمية المطلوب الالتزام بها من قبل العاملين					
9.	تمتلك الشركة سياسة واضحة للمكافأة التشجيعية					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	موافق تماماً	موافق موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
10.	تمنح الشركة المكافأة بناء على تنفيذ السلوكيات المقبولة					
11.	تلتزم الشركة بتطبيق إجراءات العمل على جميع العاملين بعدالة					
3.رقابة النتائج: العملية التي تقوم بها الشركة لتقييم مستويات اداء العاملين، والتحقق من جودة النتائج، وتحديد النتائج المتميزة، ومستويات الفاعلية، وبناء على ذلك يتم تقديم تغذية راجعة كحلقة للتعلم، وتطوير الأداء..						
12.	تقيم الشركة مستويات اداء العاملين					
13.	تتحقق الشركة من جودة نتائج الأداء.					
14.	تحدد الشركة النتائج المطلوب تحقيقها.					
15.	تتأكد الشركة من تحقيق مستويات الفاعلية المرسومة					
16.	تحلل الشركة معلومات التغذية الراجعة من الاداء.					
المتغير التابع: منظورات إدارة الازمات: هي منهجيات علمية تتضمن مجموعة من الخطط، والممارسات، والتصورات تعتمد على الشركة لمواجهة الازمات، وتطبق ضمن منظورين: هما المنظور الداخلي والمنظور الخارجي						
1.المنظور الداخلي: هي منهجية علمية تتضمن مجموعة من الخطط والممارسات والتصورات التي تقوم الشركة من خلالها بمواجهة الازمات من داخلها، اعتماداً على الهياكل المرنة، ويتم بناء عليها تطوير خصائص القادة، وتطوير قدراتها في إدارة الازمات لتمكين العاملين من التعامل مع الازمات.						
17.	تضع الشركة خططا لمواجهة الازمات					
18.	تمتلك الشركة هيكلا تنظيميا مرنا					
19.	تهتم الشركة بتطوير خصائص قادة الازمات					
20.	تطور الشركة قدراتها في إدارة الازمات					
21.	تُمكن الشركة العاملين للتعامل مع الازمات					
22.	تضع الشركة برامج معينة لمواجهة الازمات					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	موافق تماماً	موافق موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
<p><b>2. المنظور الخارجي:</b> منهجية علمية تتضمن مجموعة من الخطط والممارسات والتصورات التي تقوم بها الشركة لإدارة الازمات من الخارج وتشمل: الشبكة المعلوماتية التي تمتلكها الشركة، حيث تحرص على سمعتها، وتهتم بآراء أصحاب المصالح وتشارك معهم في صناعة القرار وتديم اتصالاتها بالبيئة المحيطة من خلال التعامل بشفافية عالية مع المجتمع، وكذا بقيامها بتحليل معطيات البيئة الخارجية بانتظام.</p>						
23.	تمتلك الشركة شبكة من نظم المعلومات					
24.	تهتم الشركة بآراء أصحاب المصالح الخارجيين					
25.	تحرص الشركة على المحافظة على سمعتها					
26.	تتعامل الشركة بشفافية عالية مع المجتمع					
27.	تديم الشركة اتصالاتها مع البيئة المحيطة					
28.	تحلل الشركة مُعطيات بيئتها الخارجية بانتظام					
<p><b>المتغير الوسيط: الرشاقة الاستراتيجية:</b> عملية تقوم بها الشركة لتبني قدرتها على الاستجابة للمتغيرات، والظروف البيئية غير المستقرة، وتشمل مجموعة ممارسات القدرة على تعديل استراتيجياتها جراء التكيف مع التغيرات البيئية، وتمكنها من الاستجابة لتبدلات احتياجات الزبائن، وبشكل سريع مع متغيرات البيئة لتطبيقها منهجية التحسين المستمر</p>						
29.	تمتلك الشركة القدرة على تعديل استراتيجياتها					
30.	تتكيف الشركة مع التغيرات البيئية					
31.	تستجيب الشركة للتبدلات في احتياجات الزبائن					
32.	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتبدلات البيئية					
33.	تطبق الشركة منهجية التحسين المستمر					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	موافق تماماً	موافق موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
.34	تهتم الشركة بعملية (البحث والتطوير)					
.35	تسعى الشركة للاستجابة لاحتياجات الزبائن					
.36	توازن الشركة بين التحسين المُستمر واحتياجات الزبائن					
.37	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحسين خدماتها					
.38	تستجيب الشركة للتغيرات البيئة التي تُطور سمعتها					

## الملحق رقم (3): كتاب تسهيل المهمة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/171  
التاريخ، 2024/09/29

### لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير عز الدين عبد السلام محمد حميد، ورقمه الجامعي (402210077)، المسجل في تخصص إدارة الأعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونة بـ " أثر الرقابة الاستراتيجية على منظورات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية: دراسة حالة في شركة الاتصالات اليمنية سابقون"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



## الملحق رقم (4): كتاب تقديم التسهيلات

التاريخ: 2024/11/03  
المرجع: ا.ع/ 024/11/2



الأخوة/ جامعة الشرق الأوسط المحترمون

تهديكم الشركة اليمنية للهاتف النقال – سبافون أطيب التحايا وتمنى لكم مزيدا من التقدم والنجاح في أعمالكم.  
بالإشارة إلى خطابكم رقم در/خ/ 171 بتاريخ 2024/09/29 بخصوص تقديم تسهيلات للطلاب/ عز الدين عبدالسلام محمد حميد والذي يحمل الرقم الجامعي 402210077 – تخصص إدارة أعمال، فأنتنا نود إعلامكم انه لا مانع لدينا من تقديم التسهيلات اللازمة للمساعدة المذكور للإعداد دراسته وبحثه الاكاديمي عن الشركة.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير

فايز الادريسي  
مدير مكنتي رئيس مجلس الإدارة  
والمدبر العام  
الشركة اليمنية للهاتف النقال  
YEMEN COMPANY FOR MOBILE TELEPHONY  
المقر الرئيسي - عدن  
0789957273

الشركة اليمنية للهاتف النقال – سبافون  
المركز الرئيسي، المعلا، عدن.  
الجمهورية اليمنية  
+967 2 248 370 / +967 2 248 360  
ص.ب. 4455

Yemen Company for Mobile Telephony - SabaFon  
Headquarters, Al Mualla, Aden,  
Republic of Yemen  
+967 2 248 370 / +967 2 248 360  
P.O.Box - 4455

الملحق رقم (5): المعاينة العشوائية البسيطة

المعاينة العشوائية البسيطة

جدول (٢-١). ألف رقم عشوائي

	00-04	05-09	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49
00	54463	22662	65905	70639	79365	67382	29085	69831	47058	08186
01	15389	85205	18850	39226	42249	90669	96325	23248	60933	26927
02	85941	40756	82414	02015	13858	78030	16269	65978	01385	15345
03	61149	69440	11286	88218	58925	03638	52862	62733	33451	77455
04	05219	81619	10651	67079	92511	59888	84502	72095	83463	75577
05	41417	98326	87719	92294	46614	50948	64886	20002	97365	30976
06	28357	94070	20652	35774	16249	75019	21145	05217	47286	76305
07	17783	00015	10806	83091	91530	36466	39981	62481	49177	75779
08	40950	84820	29881	85966	62800	70326	84740	62660	77379	90279
09	82995	64157	66164	41180	10089	41757	78258	96488	88629	37231
10	96754	17676	55659	44105	47361	34833	86679	23930	53249	27083
11	34357	88040	53364	71726	45690	66334	60332	22554	90600	71113
12	06318	37403	49927	57715	50423	67372	63116	48888	21505	80182
13	62111	52820	07243	79931	89292	84767	85693	73947	22278	11551
14	47534	09243	67879	00544	23410	12740	02540	54440	32949	13491
15	98614	75993	84460	62846	59844	14922	48730	73443	48167	34770
16	24856	03648	44898	09351	98795	18644	39765	71058	90368	44104
17	96887	12479	80621	66223	86085	78285	02432	53342	42846	94771
18	90801	21472	42815	77408	37390	76766	52615	32141	30268	18106
19	55165	77312	83666	36026	28420	70219	81369	41943	47366	41067