

## دور الرقابة التفاعلية في تحقيق فعالية إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية العامة في دمشق)

\* أ.د. علي يونس ميا

\*\* د. لمى اسبر

\*\*\* نور ماء الباراد

(تاريخ الإيداع 11 / 9 / 2022. قُبِلَ للنشر في 14 / 12 / 2022)

### □ ملخص □

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الرقابة التفاعلية في تحقيق فعالية إدارة الأزمات من خلال التحقق من تطبيق الرقابة التفاعلية في شركات الصناعات التحويلية العامة في دمشق، ومن فعالية إدارة الأزمات من قبلها، ومن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات من خلال ثلاثة أبعاد وهي: سرعة قرار الاستجابة، سرعة الاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد، وعينة الدراسة هي عينة قصدية مؤلفة من 198 موظفاً في المستويات الإدارية المختلفة في فروع المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (الشركة العامة للصناعات التحويلية "كنار"، الشركة العامة للصناعات المعدنية "بردى"، والشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية "سيرونكس")، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد علاقة طردية قوية بين الرقابة التفاعلية وسرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات في الشركات محل الدراسة. وعلاقة طردية ضعيفة بين الرقابة التفاعلية وسرعة الاتصالات وتدفق المعلومات بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية والقدرة على حشد وتعبئة الموارد، وتوجد علاقة طردية متوسطة بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة.

بينما كان من أبرز التوصيات التي توصلت إليها الباحثة: العمل على تشكيل فريق أزمة لإيجاد حلول سريعة لتداعيات الأزمة، ويتم ذلك من خلال استقطاب الخبرات الخارجية والداخلية، وتدريب العاملين الجدد وتعزيز كفاءاتهم وخبراتهم من خلال التدريب المكثف، وسرعة التعامل مع المواقف المختلفة التي تفرزها الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة التفاعلية، الرقابة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، فعالية إدارة الأزمات، حشد الموارد، تدفق المعلومات، سرعة الاستجابة.

\* أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية. ali.maya@tishreen.edu.sy

\*\* مدرسة في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية. lamaesber1980@gmail.com

\*\*\* طالبة دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

nour\_o\_maaalbareed@hotmail.com

## The role of interactive control in achieving effective crisis management (A field study on general manufacturing companies in Damascus)

Dr. Ali Younes Maya \*

Dr. Lama Esper \*\*

Nour Maa Albared \*\*\*

(Received 11 / 9 / 2022. Accepted 14 / 12 / 2022)

### □ ABSTRACT □

The study aimed to investigate the role of interactive control in achieving the effectiveness of crisis management by verifying the application of interactive control in the general manufacturing companies in Damascus, as well as verifying the effectiveness of crisis management by them, and verifying the existence of a statistically significant relationship between interactive control and the effectiveness of crisis management. Through three dimensions: the speed of the response decision, the speed of communication and information flow, and the mobilization and mobilization of resources, and the study sample is an intentional sample of 198 employees in different administrative levels in the branches of the General Corporation for Engineering Industries (the General Company for Manufacturing Industries "Kantar", the General Company for Industries The metallurgical company "Barada", and the Syrian Arab Company for Electronic Industries "SYRONICS"), and a questionnaire tool was used to collect data, and the study reached several results, including: There is a strong direct relationship between interactive control and the speed of decision-making towards crises in the companies under study. And a weak direct relationship between interactive control and the speed of communications and information flow, while there is no statistically significant relationship between interactive control and the ability to mobilize and mobilize resources, and there is a medium direct relationship between interactive control and the effectiveness of crisis management in the companies under study.

And the most important recommendations reached by the researcher: first of all working on forming a crisis team to find quick solutions to the repercussions of the crisis, and this is done by attracting external and internal expertise, secondly training new workers and enhancing their competencies and expertise through intensive training, and quickly dealing with different situations that emerge from crises.

**Key words:** interactive control, strategic control, crisis management, crisis management effectiveness, resource mobilization, information flow, response speed.

---

\* Professor in the Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. ali.maya@tishreen.edu.sy

\*\* Lecturer in the Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia - Syria. lamaesber1980@gmail.com

\*\*\* PHD Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. nour\_o\_maaalbareed@hotmail.com

## 1- مقدمة:

تواجه الشركات المختلفة خلال نشاطها أزمات مختلفة ومتجددة بتجدد المتغيرات البيئية التي تمتاز بالتعقيد والتطور المستمر، ويرتبط مفهوم الفعالية بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم لأجله النشاط حيث أنه كلما كانت الشركة أكثر تفاعلاً ومرونة كانت إدارة أزماتها أكثر كفاءة وفعالية. حيث أن فعالية إدارة الأزمات هي إعادة التقييم المنهجي والمستمر للبرامج ذات العلاقة بأهداف الشركة من خلال تحليل الموقف والاستجابة الفاعلة له. كما أنها تمثل قدرة متخذ القرار على المفاضلة بين الخيارات المتاحة لدى المنظمة لتجنب آثارها أو الحد منها وفق الإمكانيات المتاحة. وتتحدد فعالية إدارة الأزمات من خلال ثلاثة عناصر هي: سرعة اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد (اسبر، 2020، 410).

كما تعد الرقابة الإستراتيجية من العمليات الإدارية المهمة في تقييم وتطوير العنصر البشري، وتنمية الطاقات والرفع من أداء الأفراد داخل الشركة بمختلف أشكالها سواء كانت مؤسسات إدارية أو خدمية أو صناعية، والرقابة الإستراتيجية كوظيفة إدارية لها علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه) لذلك تُعتبر الرقابة الإستراتيجية ضرورية لأي تنظيم، كونها تساعد الشركات بمختلف أنواعها وأشكالها على الاستمرار والتطور والقدرة على تحقيق الأهداف المتعلقة بزيادة الإنتاج وتقديم خدمات وتحسين أداء عاملها والرفع من مهارتهم وقدراتهم وكفاءتهم. ووجدت العديد من النظريات الخاصة بدور النظم الرقابية في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالشركات، كان أبرزهم نموذج سايمونز الذي تناول اتجاهات مختلفة عام 1991 في عرض أنظمة الرقابة الإدارية والاستراتيجية ودورها في وضع الاستراتيجية الخاصة بالشركة حيث أشار إلى أنّ الاستراتيجية الواحدة يمكن أن تتكون من مجموعة من العلاقات والمراحل المتشابكة والمتداخلة، وبالتالي يجب توخي الحذر عند تصميم وصياغة الاستراتيجيات متعددة الأبعاد لأنها ذات طبيعة خاصة (Simons, 1991)، فقد قام بالاعتماد على مجموعة من الضوابط (الروافع الرقابية) التي لها دور هام في استمرار أو تجديد الاستراتيجية للحد من المخاطر والتهديدات التي تواجه الشركات وذلك بهدف تدعيم الميزة التنافسية الخاصة بها، من خلال عرض أربعة أنواع من الروافع الرقابية التي تساعد في نجاح أي استراتيجية مطبقة إذا تم تنفيذها بشكل سليم، وهي: (رقابة المعتقدات، رقابة الحدود، الرقابة التشخيصية، الرقابة التفاعلية) Simons, (1995) (عبد العزيز، 2019، 576).

وتعد الرقابة التفاعلية أحد أنواع الروافع الرقابية التي ركّز عليها البحث والقائمة على فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية في الشركة، وخلق علاقات تفاعلية دائمة بين الإدارة والعاملين بما يضمن تدفق المعلومات الدقيقة عن العمليات التشغيلية في الشركة، ويكمن أهمية هذا النوع من الروافع الرقابية خلال الأزمات التي تتطلب دقة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث أن الشركات التي تستطيع إدارة الأزمات بفعالية هي شركات قادرة على اتخاذ قرارات سريعة بالمرونة المطلوبة بناءً على المعلومات الدقيقة الواردة إليها من مختلف المستويات الإدارية، وشركات قادرة على حشد وتعبئة الموارد البشرية ذات الخبرة في التعامل مع مختلف الأزمات.

## 2- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- دراسة (سليطين، 2015): تقييم مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات القطاع المائي - دراسة حالة مديرية الموارد المائية في محافظة اللاذقية:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التوافق بين دور عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث، وبين الدور المفروض لعملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وشملت عينة الدراسة 100 مدير في مديرية الموارد المائية في محافظة اللاذقية، وكانت أهم نتائج البحث هي وجود انخفاض كبير في نسبة ذلك التوافق، وقد عزي ذلك بشكل كبير إلى الفروق الجوهرية السالبة بين دور عملية تصميم الاستراتيجيات في إدارة أزمات المنظمة محل البحث، وبين الدور المفروض لها في إدارة الأزمات، في حين اتضح وجود نسبة توافق جيدة بين دور كل من عملية التنفيذ الاستراتيجي وعملية الرقابة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث، وبين الدور المفروض لكل منهما في إدارة الأزمات.

2- دراسة (نور الهدى، 2017): فاعلية الرقابة الاستراتيجية في إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية (دراسة ميدانية بعينة من الوكالات البنكية بولاية المسيلة):

هدفت الدراسة إلى معرفة مختلف المخاطر المصرفية خصوصاً مخاطر الائتمان وكيفية إدارتها في ظل الاستحداثات المصرفية ومعرفة الخطوات الرئيسة للقيام بمهام الرقابة الاستراتيجية على مستوى المصارف التجارية وإبراز كيفية الرقابة المصرفية على مخاطر الائتمان البنكية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت 42 موظفاً في وكالات مصرفية في ولاية المسلية، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: تسهم الرقابة الإستراتيجية في زيادة المعرفة لدى المستفيد مما يمكنه من اتخاذ قرارات بفعالية أكبر كما توفر الرقابة الإستراتيجية شبكة معلومات تسهم في إدارة المخاطر الائتمانية المختلفة كما تسهم الرقابة الإستراتيجية في ترشيد قرارات الاستثمار في المصرف بالشكل الذي يساعد في تقليل مخاطر الائتمان.

3- دراسة (زاهر وآخرون، 2020): دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المصرفية في المصارف الخاصة في مدينة اللاذقية، وتم استخدام المنهج الاستنباطي التحليلي وأسلوب الاستبانة لجميع البيانات من المصارف الخاصة المدروسة، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج كان أهمها: عدم وجود خطط وبرامج جاهزة لمواجهة الأزمات والتعامل معها في المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية، ولا تتعامل المصارف مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها، كما توجد علاقة معنوية بين الرقابة الإستراتيجية، وبين إدارة الأزمات المصرفية.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Mentler, 2017): Applying Usability Engineering to Interactive Systems for Crisis and Disaster Management

تطبيق هندسة قابلية الاستخدام على الأنظمة التفاعلية لإدارة الأزمات والكوارث.

ركزت هذه الدراسة على أن مفهوم إدارة الأزمات والكوارث يتميز بشكل متزايد بأنظمة تفاعلية تهدف إلى أن تكون دعماً للإدارة والقائمين على العمل في منع الحوادث والحوادث الكبرى والاستعداد لها والاستجابة لها والتعافي منها. لذلك تم

تلخيص الأساليب الهندسية الراسخة لأنظمة إدارة الأزمات والكوارث. بعد ذلك، تم تحديد أوجه التشابه (مثل تنوع المستخدمين والأجهزة) والاختلافات (مثل قابلية التوسع) بين السياقات الحرجة للسلامة لتصميم الأجهزة وإدارة الأزمات وتوصّلت الدراسة إلى أنه تعد قابلية الاستخدام عاملاً حاسماً في ملائمة النظام التفاعلي في إدارة الأزمات والكوارث، كما أن إجراءات هندسة قابلية الاستخدام ضرورية لضمان الاستخدام الآمن والفعال.

## 2- دراسة (Triwacananingrum, 2018): analysis of interactive control system on corporate sustainability performance: good corporate governance as a mediating variable:

تحليل نظام الرقابة التفاعلي لأداء استدامة الشركات: الحوكمة الجيدة للشركات كمتغير وسيط .

هدفت الدراسة إلى اختبار كيف يمكن لقياس نظام الرقابة التفاعلي أن يحسّن أداء استدامة الشركات من خلال حوكمة الشركات الجيدة. وتم استخدام هذا البحث من خلال دراسة استقصائية شملت 39 من صانعي القرار في صناعة الأسمنت الرائدة في إندونيسيا من خلال توزيع الاستبيانات، أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين الرقابة التفاعلية وحوكمة الشركات، ووجود علاقة سلبية بين حوكمة الشركات وأداء استدامة الشركة، والعلاقة إيجابية بين الرقابة التفاعلية وأداء استدامة الشركة. ويمكن لنظام التحكم التفاعلي تحسين أداء الاستدامة للشركات بشكل مباشر، في حين أن الحوكمة الجيدة للشركات لا يمكنها التوسط في العلاقة بين نظام الرقابة التفاعلية وأداء استدامة الشركة.

### مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تنفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تسليط الضوء على متغيري أنظمة الرقابة الاستراتيجية المختلفة وإدارة الأزمات، حيث توجد علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، كما أبرزت الدراسات السابقة أهمية الرقابة التفاعلية في وقت الأزمات، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تسليطها الضوء على دور الرقابة التفاعلية كأحد الروافع الرقابية الاستراتيجية في تحقيق فعالية إدارة الأزمات من خلال ثلاثة أبعاد وهي: سرعة الاستجابة في اتخاذ القرارات، وسرعة الاتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على بيئة الشركات الصناعية في دمشق التي تعاني من أزمات اقتصادية نتيجة لتداعيات الحرب.

### 3- مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث انطلاقاً من مشكلات انخفاض مؤشرات الأداء وانخفاض المبيعات بالإضافة إلى التسرب الكبير في اليد العاملة والمهارات الفنية في شركات الصناعات التحويلية العامة في دمشق، الأمر الذي ينم على انخفاض فعالية إدارة الأزمات بالشكل المطلوب والفشل في التعامل بالمرونة المطلوبة مع مختلف التحديات التي تفرضها الظروف الراهنة، فقد تكبدت الشركات الصناعية في سورية خسائر كبيرة خلال فترة الحرب، حيث أنها لم تستطع التعاطي مع ظروف الأزمة بالشكل المطلوب وذلك بسبب عدم توافر علاقات تعاونية ووجود فريق أزمة تفاعلي ما بين الإدارة والعمالين.

وقامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عدد من شركات الصناعات التحويلية العاملة في مدينة دمشق وهي: المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (الشركة العامة للصناعات التحويلية "كنار"، الشركة العامة للصناعات المعدنية "بردى"، والشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية "سيرونكس")، حيث تم توجيه أسئلة الدراسة على عينة من المدراء وقد بلغ عددهم 10 مدراء من المستويات الإدارية العليا في تلك الشركات، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية تبين أن

هناك تسرب كبير في الكفاءات البشرية علماً أن الحد من تسربها قد يساعد الشركة في حل الأزمة وذلك من خلال الرقابة التفاعلية وإحساس العاملين بالمشاركة والتمكين، بالإضافة إلى عدم وجود إدارة علمية للأزمة وفريق لإدارة الأزمة في الفترة الماضية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود انخفاض في فعالية إدارة الأزمات في الشركات المدروسة، وعدم القدرة على حشد وتعبئة الموارد البشرية اللازمة لتكوين فريق أزمة تفاعلي وذلك بسبب تسرب الكفاءات البشرية والهجرة خلال فترة الأزمة، حيث أثرت الخسائر والأوضاع الاقتصادية الراهنة على الرواتب والحوافز لدى العاملين الأمر الذي أدى إلى هجرة الخبرات، في حين تبين أن هناك إدارة للأزمة ولكن بشكل قرارات تُمتل ردود أفعال على ما يحدث من أزمات تعترض أعمالهم، بالإضافة إلى عدم فعالية عملية الاتصالات وتدفق المعلومات وبالتالي غياب القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة والمرونة المطلوبة.

ولدى مراجعة الباحثة للأدبيات والدراسات السابقة لاحظت نموذج الرقابة التفاعلي الذي قد يشكل نموذجاً يولد علاقة تفاعلية تساعد الإدارة على التعاون مع العاملين مع مراعاة أصحاب المصالح الخارجيين والزبائن في السوق، الأمر الذي أثار تساؤل البحث الرئيس الآتي:

**ما هو دور الرقابة التفاعلية في تحقيق فعالية إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة؟**

#### **4- أهمية البحث:**

##### **1. الأهمية النظرية:**

تتجسد أهمية البحث النظرية انطلاقاً من أهمية الرقابة التفاعلية كأحد أنظمة الرقابة الاستراتيجية القائمة على فتح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين، بحيث يتم تحفيزهم على اتخاذ القرارات والمبادرات الاستراتيجية وبالتالي تحمل مسؤولية الانحرافات التي قد تنشأ نتيجة العمل والحرص على تلافي الأخطاء ما أمكن، وتتجسد أهمية هذه الرقابة في أوقات الأزمات بشكل كبير، حيث تسهم في العمل كفريق لإيجاد حلول لمختلف الأزمات.

##### **2. الأهمية العملية:**

تتجسد الأهمية العملية للدراسة من خلال أهمية بيئة التطبيق، حيث يمكن أن تقدم نتائج الدراسة الفائدة للشركات الصناعية السورية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على فروع المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (الشركة العامة للصناعات التحويلية "كنار"، الشركة العامة للصناعات المعدنية "بردى"، والشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية "سيرونكس")، والتي تعاني بشكل عام خلال فترة الحرب من خسائر ونقص في الموارد اللازمة لإتمام العمليات، وبالتالي تتجسد أهمية الدراسة من أهمية القطاع الصناعي كقطاع اقتصادي حيوي ومحوري في الاقتصاد الوطني والذي يجب البحث عن السبل والحلول لمختلف الأزمات التي يواجهها في الوقت الراهن للنهوض والتأسيس لنقلة نوعية صناعية حديثة في سورية.

#### **5- أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد مدى تطبيق الرقابة التفاعلية في الشركات محل الدراسة.
- 2- تحديد مدى تطبيق فعالية إدارة الأزمات من قبل الشركات محل الدراسة.

3- تحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة.

### 6- فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

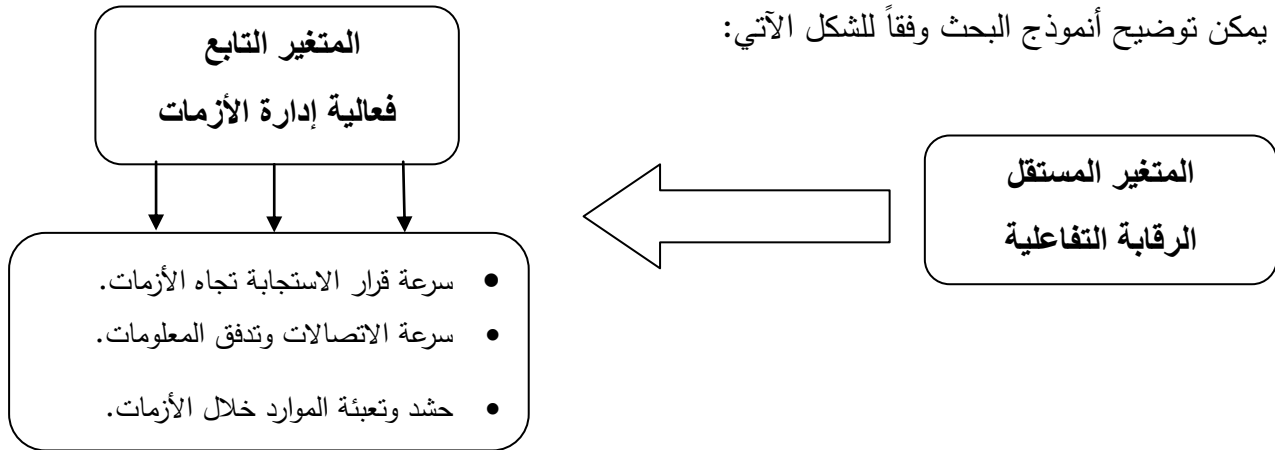
أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات في الشركات محل الدراسة.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة الاتصالات وتدفق المعلومات في الشركات محل الدراسة.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية والقدرة على حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات في الشركات محل الدراسة.

### 7- أنموذج البحث:

يمكن توضيح أنموذج البحث وفقاً للشكل الآتي:



الأنموذج من إعداد الباحثة

### 8- منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المقاربة الاستنباطية في الدراسة، وعلى المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بها باستخدام الأدوات الملائمة، وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج يمكن أن تقدم الفائدة للشركات الصناعية السورية بشكل عام، واعتمدت على مصادر البيانات الآتية:

1- البيانات الأولية: حيث تم استخدام أداة الاستبانة والمقابلة للحصول على البيانات من عينة الدراسة.

2- البيانات الثانوية: وتشمل أبرز ما ورد في الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمقالات الأكاديمية والتي تتعلق بموضوع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2- اختبار One-Sample Test .

3- اختبار الارتباط الثنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation.

4- اختبار الانحدار البسيط.

## 9 - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من شركات الصناعات التحويلية العاملة ضمن البيئة الاقتصادية في دمشق خلال فترة الحرب التي بدأت منذ عام 2011، بينما تشمل عينة الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في فروع المؤسسة العامة للصناعات الهندسية (الشركة العامة للصناعات التحويلية "كنار"، الشركة العامة للصناعات المعدنية "بردى"، والشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية "سيرونكس")، والبالغ عددهم 407 مفردة حيث تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من المستويات الإدارية المختلفة فيها بحيث شملت العينة 198 مفردة قابلة للتحليل، وتم تطبيق الدراسة وجمع البيانات خلال الأشهر الأولى من عام 2022، وتم حساب عينة الدراسة باستخدام قانون العينات كما يلي:

$$\text{Sample size, } n = N * \frac{\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}}{[N - 1 + \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}]}$$

Z: القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي تعادل 1.96

P: نسبة العينة تعادل 0.5

E: هامش الخطأ 0.05

N: حجم المفردات وتعادل 407

n: العينة المحسوبة وتعادل 198 مفردة.

## 10 - الجانب النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

يعتبر تعريف الرقابة من قبل العالم الفرنسي هنري فايول - الذي يعد أحد أهم رواد الإدارة التقليدية - من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة) 1916 حيث عرّف الرقابة بأنها: التأكد من أنّ كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على كل الأشياء والناس والإجراءات وبالتالي الرقابة عملية إدارية تعتمد على مجموعة من العمليات والإجراءات الموضوعية بغية متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقاً لما سطر له من



أهداف بالإضافة إلى تمكن هذه الإجراءات الرقابية المعتمدة من العمل على اكتشاف الأخطاء والانحرافات حال وقوعها وتحديد أسبابها ومحاولة تصحيحها ووضع ما يلزم من تعديلات لتقادي تكرارها في المستقبل (أحمد، 2018، 332). والرقابة الاستراتيجية هي نظام يمكن أن يسهل إنجاز الأهداف السنوية طويلة الأجل، حيث يسمح بتقييم الرقابة الاستراتيجية الفعالة للشركة بالاستفادة من نقاط القوة الداخلة أثناء تطورها، واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، واكتشاف التهديدات وإيجاد الحلول للتخلص منها، والتخفيف من نقاط الضعف الداخلية قبل أن تصبح أكثر مخاطرة (David,2014,375)، وتعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها وسيلة لدعم الاستراتيجية تمارسها أساساً الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، ويتم تطبيقها من قبل مستويات الإدارة العليا، إذ كلما كانت الشركات كبيرة الحجم وأكثر تعقيداً في هيكلها كلما كان هذا النوع من الرقابة مناسباً لها (Bienkowska, 2017,74).

فالرقابة الاستراتيجية هي عملية ضرورية لكل أحجام وأنواع الشركات، إذ يترتب عليها تساؤلات من قبل المدراء عن طبيعة التوقعات والافتراضات، كما ينبغي أن تدفعهم لمراجعة الأهداف والقيم، وأن تتسم أنشطة تقييم الاستراتيجية بالاستمرارية ولا تحدث في نهاية فترة محددة فقط أو بمجرد حدوث المشاكل، فالانتظار حتى نهاية العام مثلاً قد يترتب عليه فوات الآوان، واتخاذ الإجراءات الرقابية بصورة غير سليمة (David & David,2017,363).

كما وتُعرف الرقابة الاستراتيجية أيضاً بأنها هي عملية التأكد من أن الشركة قد حققت ما خططت له، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المرغوبة، وحصول الأداء على التغذية العكسية الخاصة بتقييم وتحديد الإجراءات التصحيحية إزائها (Wheelen et al,2017:328).

كما أنها نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة، هذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيراً حسناً بالمؤشرات العامة (بثينة، 2021، 29).

ومما سبق يمكن تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنها العملية التي يمكن من خلالها التأكد بأن عمليات الإدارة الاستراتيجية تسير كما هو مخطط له.

### ثانياً: نظم الرقابة التفاعلية:

تعد نظم الرقابة التفاعلية أحد أنواع الرقابة الاستراتيجية التي تعمل على فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين سعياً لتطوير المبادرات الاستراتيجية الجديدة، وبالتالي فإن العلاقة بين أنظمة الرقابة التفاعلية وصنع الاستراتيجية تتمثل في مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي يستخدمها المدراء لإدارة حالات الشك أو عدم اليقين الاستراتيجي والتي تهدد أو تجعل الافتراضات التي تقوم عليها استراتيجية الشركة غير واقعية، وبالتالي فإن هذا النوع من الروافع الرقابية يُمكن المدراء من تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية من خلال فهم أعمق وواسع للفرص المحتملة التي تساعد الشركة في الوصول إلى خفض معدلات الشك الاستراتيجي واستخدامها لتطوير الاستراتيجية ودعم المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال أخذ وجهات نظر أصحاب المصالح الخارجيين لإدخالها ضمن الاستراتيجية المطبقة (Simons,1991،Robert,2014) كما أشار سايمونز إلى أنّ هناك علاقة ثنائية الاتجاه بين كلا من الرقابة التفاعلية ورقابة المعتقدات من جهة، والرقابة التشخيصية ورقابة الحدود من جهة أخرى (عبد العزيز، 2019، 581) حيث يقوم نموذج سايمونز الرقابي على أربعة أبعاد أساسية وهي (المعتقدات / الحدود / التشخيصي / التفاعلي).

### ثالثاً: أهمية الرقابة الاستراتيجية:

إن الغرض الأساسي من الرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا في إنجاز أهداف الشركة الأساسية، وذلك من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية، إذ أن الرقابة الاستراتيجية تتيح التغذية العكسية للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الاستراتيجية مناسبة وكفؤة وفاعلة وتعمل كما يفترض بغرض تحقيق النجاح، كما أن عمليات الرصد والمراقبة فيها جانب مهم من جوانب التنفيذ لأن المعلومات التي يمكن استخدامها تفيد في تقييم خيارات تخصيص الموارد، وتقييم أداء التقدم الحاصل بالتنفيذ، ورصد البيئة للتغيرات الكبيرة من افتراضات وتوقعات التخطيط، وتقييم أداء المدراء حول تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتوفير آلية التغذية العكسية وأساس لصقل وتنفيذ الاستراتيجية الناشئة، لاسيما في الأسواق سريعة التغيير (الجنابي والعامري، 2020، 138) ويرى (أحمد، 2018، 332) أن للرقابة أهمية كبيرة، حيث حظيت ومازالت تحظى باهتمام الكثير من العلماء والمفكرين، ويمكن تبيان أهمية الرقابة في النقاط الآتية:

- 1- إن تعقد التنظيمات المعاصرة وانتشارها يتطلب تواجد نظام رقابي مناسب لقياس أدائها وفعاليتها، ومن خلال هذا النظام الرقابي يستطيع المسؤولون متابعة مختلف الأنشطة في التنظيم ويتزودون بالمعلومات الكافية عن (الإنتاج، المخزون المبيعات...) التي من شأنها ضمان سير عمليات التنظيم، وبذلك يمكن اعتبار الرقابة مقياس للحكم على نجاح التنظيم في أداء أنشطته المختلفة.
- 2- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى الشركة إلى تحقيقه، لذلك فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساساً في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاعات بين الأفراد والشركة، كما أن الرقابة تكشف المعوقات التي تعترض تحقيق هذه الأهداف بكل كفاءة وفعالية كتعقيدات العمل، أو كون السياسات المقررة غير فعالة، ومن ثم تعمل على إزالتها.
- 3- كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، إذ أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة بفعالية وكفاءة وتقليل أوجه الهدر والضياع فيها.

### رابعاً: مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها:

إن إدارة الأزمات هي محاولات وجهود نظامية مستمرة لرسم اتجاهاتها وتهيئة المناخ المناسب لمواجهة الأزمة بالإمدادات الإدارية العلمية الكثيرة والمتنوعة وينبغي على القائمين على إدارة الشركات أن يميزوا بين الجيد والسيء وبين الإيجابيات والسلبيات لكل منها، فالفعالية في إدارة الأزمة هي خليط من الدراسة والفهم والمهارات والخبرة والوقت والتكلفة والتدريب والتأهيل والتوعية (سلمان ومهاوي، 2016، 192).

وتتألف من المراحل الآتية: (زاهر وآخرون، 2020، 476)

1. مرحلة ما قبل الأزمة: وتظهر الأزمة في هذه المرحلة لأول مرة وقد يكون ظهورها بشكل إحساس بالخطر أو الفرصة التي يمكن استثمارها في إحدى بيئات الشركة، وهنا تظهر قدرة القائد في التنبؤ واكتشاف الإشارات الدالة على الأزمة والتشخيص الدقيق والإعداد الجيد وعلى الأغلب المسبق للشركة للوقاية والتصدي واستثمار

الفرص المواتية باعتبار أنه ليس كل ما يأتي مع الأزمات شر وسوء. وتعد هذه المرحلة الركيزة الأساسية في إدارة الأزمات ومواجهتها.

2. **مرحلة إدارة الأزمة:** وفي هذه المرحلة تظهر إشارات تؤكد وقوع الأزمة، وهنا يجب أن يكون فريق إدارة الأزمات قادر على جمع وتحليل البيانات والمعلومات ومن ثم الاستنتاج والتحليل وتوليد البدائل وتقييمها وصولاً إلى القرار الرشيد.

3. **مرحلة ما بعد الأزمة:** ويتم في هذه المرحلة تقييم ما تم من إجراءات وأساليب تم استخدامها في اكتشاف ورصد أو الوقاية والتصدي للأزمة والخروج بالدروس والعبر لغرض التحديث والتطوير لأداء الشركة بما يتلاءم مع ما بعد الأزمة.

### خامساً: أبعاد فعالية إدارة الأزمات:

يمكن تعريف فعالية إدارة الأزمات بأنها الممارسات القيادية بين الشركات المعاصرة التي تسهم فيها الإدارة بتوفير المعلومات وتحفيز الإبداع وتشجيع المشاركة في اتخاذ قرارات فاعلة استجابةً لحالة الأزمة عند ظهورها أو مستقبلاً (الخفاجي، 2012، 143).

كما عرفها Tanifuji بأنها إعادة التقييم المنهجي والمستمر للبرامج ذات العلاقة بأهداف الشركة من خلال تحليل الموقف والاستجابة الفاعلة له (Tanifuji, 2000).

وعرّف المجذاب إدارة الأزمة الفعالة بأنها تمثّل قدرة متخذ القرار على المفاضلة بين الخيارات المتاحة لدى الشركة لتجنب آثارها أو الحد منها وفق الإمكانيات المتاحة (المجذاب، 2019).

ولفعالية إدارة الأزمات أبعاد عدة تم اختيار ما يلي منها - وذلك بما يتناسب مع بيئة التطبيق في سورية، وواقع الشركات محل الدراسة - :

#### 1- سرعة قرار الاستجابة:

عند وقوع الأزمة تعد الاستجابة الأولى هي الحيرة والتخوّف، وبالتالي الاستعداد والتخطيط يمكن أن يسهم في استمرارية الشركة وإدارة الأزمة بشكل سليم يضمن حماية الموظفين والعمليات والأداء المالي وولاء أصحاب المصالح والمكانة المجتمعية، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مؤهلة ومدربة بشكل كبير يجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الأزمة والحد من تدهور أحداثها وإيقافها عند الحد الذي وصلت إليه ومن ثم منع تداعي حياة الكيان الإداري (الهدمي ومحمد، 2013، 126).

#### 2- الاتصالات وتدفق المعلومات:

إن المبدأ الرئيس للاتصال في الأزمات هو عدم الانعزال، في حال حدثت أزمة أو مشكلة ما والاتصال هو الأمر الأكثر فعالية في ظروف الأزمة (شيرمهون، 2011، 57)، فإذا كان الاتصال يمثل المكوّن الحيوي في حياة أي شركة في ظروف العمل العادية فإنه يصبح أكثر أهمية في الأزمات، حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للأزمات مع وجود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الأزمة إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ مما أبرز الحاجة إلى نماذج اتصالية مسبقة للاستعداد للتعامل مع تلك الظروف الاستثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

ويكون نجاح الاتصالات وتدفق المعلومات أثناء وقوع الأزمة بإيجاد مراكز اتصالات طارئة قادرة على جمع المعلومات بالسرعة اللازمة، للاستجابة للأزمة، وإن تقديم الشركة المعلومات ذات الصلة لجميع موظفيها والرأي العام ووسائل الإعلام والشركات الأخرى على أن يكون بعض هذه المعلومات بشكل استباقي (كما في تنبيه الناس عن ظروف الأزمة)، والبعض الآخر يكون كرد فعل (كما في الإجابة عن الأسئلة الواردة حول المناطق المتضررة أو تدابير السلامة الموصى بها، والقضاء على كافة الإشاعات أثناء حدوث الأزمة). (سلمان ومهاوي، 2016، 192).

### 3- حشد وتعبئة الموارد:

إن إدارة الأزمات هي الاستخدام الأمثل للوقت والموارد (Ezzeldin , 2014 : 170) لذلك فإن حشد وتعبئة الموارد هي المفتاح الخاص بالأزمة، حيث أن كل فرد هو خبير في عملية الإنعاش الخاصة به، وإن الأفراد قد يختارون الأدوات والتقنيات لاستخدامها لإدارة ريدود أفعالهم والتي من شأنها أن تعزز نقاط القوة على مدى العمر. وعلى الإدارة أن تسهل ربط ما هو موجود بالفعل من نقاط القوة ومهارات التكيف مع الدعم والموارد، ويجب أن يتم التخطيط للحشد بوصفه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنظيم الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها، مع الاستعداد للمواقف التي تظهر بصورة غير محسوب لها خلال مواجهة تلك الأزمات والحد منها أو التخفيف من آثارها (سلمان ومهاوي، 2016، 192).

### 10- النتائج والمناقشة:

#### - لمحة عن الشركة العامة للصناعات التحويلية " كنار ":

تأسست الشركة العامة للصناعات التحويلية " كنار " عام 1986 وهي شركة متخصصة بصناعة محارم الوجه وفوط الأطفال والمناشف النسائية ومحارم الجيب وورق التواليت. وعلى الرغم من قلة عدد عمالها وقلة الآلات وخطوط الإنتاج بها والمنافسة الكبيرة من قبل الشركات المماثلة تواصل الشركة العمل والإنتاج وطرح منتجاتها بالسوق المحلية بجودة عالية. وبلغ عدد العاملين في الشركة حوالي 60 عامل وإداري، وذلك حسب إحصائيات 2021.

#### - لمحة عن الشركة العامة للصناعات المعدنية " بردى ":

شركة بردى هي شركة تابعة للمؤسسة العامة للصناعات الهندسية تم تأسيسها في عام 1966، وتختص في إنتاج مختلف أنواع الأدوات المنزلية من برادات وغسالات وأفران ومبردات ماء وطناجر ضغط وغيرها. وبلغ عدد العاملين في الشركة 145 عاملاً، كما تحضر الشركة لإبرام عقود توريد مواد أولية جديدة لزوم تطوير منتجاتها وفق القائمين عليها.

#### - لمحة عن الشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية (سيرونيكس):

تأسست الشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية المعروفة باسم سيرونيكس " SYRONICS " عام 1960 م في دمشق / سوريا وهي شركة متخصصة بصناعة أجهزة التلفزيون بكافة أنواعها ومقاساتها وكذلك صناعة أجهزة الاستقبال الرقمية سيرونيكس . وتعد من الشركات الرائدة في مجال الصناعات الإلكترونية في المنطقة وتواكب الشركة باستمرار أحدث التقنيات والتطبيقات على مستوى العالم، وهي من أوائل الشركات المتخصصة في الصناعات الإلكترونية في المنطقة العربية.

ويبلغ عدد العاملين في الشركة حوالي 1100 موظف بين مهندس وعامل فني وموظف إداري وذلك حسب إحصائيات 2019، ويتبع للشركة عدة معامل تقوم بصناعة معدات وقطع وملحقات الأجهزة المختلفة التي تنتجها الشركة.

### الدراسة الإحصائية:

1- مقياس معامل الثبات **Reliability Coefficient**: بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالآتي:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	اختبار ثبات الاستبانة
.937	10	معامل الثبات لعبارات محور الرقابة التفاعلية
.804	15	معامل الثبات لعبارات محور فعالية إدارة الأزمات
.915	25	معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة

المصدر: إعداد الباحثة

يتبين من خلال الجدول (1) أن قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة أكبر من 70 %، وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً أي أن بنود الاستبانة تتمتع بالثبات، ولاختبار صدق الاستبانة تم إجراء الاختبار الآتي:

الجدول (2) Correlations

		الرقابة التفاعلية	فعالية إدارة الأزمة	متوسط المتوسطات
الرقابة التفاعلية	Pearson Correlation	1	.685**	.947**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	198	198	198
فعالية إدارة الأزمة	Pearson Correlation	.685**	1	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	198	198	198
متوسط المتوسطات	Pearson Correlation	.947**	.883**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	198	198	198

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثة

يتبين من خلال الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة ومتوسط المتوسطات هي معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي تتمتع الاستبانة بالصدق وتلبي هدف الدراسة. واعتمدت الباحثة في تحليل قيم متوسطات إجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي، والممثل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير درجة الموافقة على الأسئلة الواردة في الاستبانة كما يلي:

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

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة =  $5 - 1 / 5 - 1 = 0.8$

وبناء عليه تم اعتماد التوبيخ المغلق، وتم تحديد المجالات التالية:

## معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي

5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.8 - 1	مجال المتوسطات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التقييم

## اختبار الفرضيات:

## أ- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات في الشركات محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات في الشركات محل الدراسة.

## الإحصائيات الوصفية المتعلقة بمتغيرات الفرضية الفرعية الأولى:

الإحصائيات الوصفية المتعلقة بالتحقق من تطبيق الرقابة التفاعلية في الشركات محل الدراسة:

## الجدول (3) One-Sample Statistics

البند	Sig. (2-tailed)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1- قنوات الاتصال في الشركة مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية.	.000	198	3.41	1.484	.105
2- تتوفر لدى الموظفين الرقابة الذاتية على أداء المهام.	.000	198	3.44	1.516	.108
3- تهتم إدارة الشركة بمقترحات الموظفين لتطوير العمل.	.000	198	3.56	1.594	.113
4- تهتم إدارة الشركة بمقترحات الموظفين لإيجاد حلول للمشكلات.	.000	198	3.59	1.470	.104
5- يتمتع الموظفون بالتمكين الإداري.	.000	198	3.28	1.528	.109
6- تستفيد إدارة الشركة من معلومات الموظفين لاتخاذ القرارات.	.000	198	3.52	1.554	.110
7- تحفز إدارة الشركة الانتماء لدى الموظفين في الشركة.	.000	198	3.57	1.529	.109
8- يمكن اكتشاف الأخطاء في أداء الأعمال وتصويبها من قبل العاملين.	.000	198	3.51	1.550	.110
9- يتم تزويد الإدارة بتقارير دورية عن أداء العمل في الشركة.	.000	198	3.67	1.518	.108
10- تستفيد الشركة من التقارير لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.	.000	198	3.51	1.459	.104
المتوسط الإجمالي للرقابة التفاعلية	.000	198	3.50	1.214	.086

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول (3) وجود تقييم إجمالي جيد ومعنوي للرقابة التفاعلية في الشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي.

الإحصائيات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة الخاصة بالتحقق من سرعة قرار الاستجابة في الشركات محل الدراسة:

## الجدول (4) One-Sample Statistics

البند	Sig. (2-tailed)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات:					
11- يتم اتخاذ القرارات عند وقوع الأزمة بالسرعة المطلوبة.	.000	198	3.58	1.568	.111
12- يتم اتخاذ القرارات عند وقوع الأزمة بالمرونة المطلوبة.	.000	198	3.50	1.547	.110
13- تتميز الشركة عند وقوع الأزمة بالسرعة الاستجابة للأحداث.	.000	198	3.55	1.588	.113
14- تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة لاتخاذ القرارات في الشركة.	.000	198	3.62	1.582	.112

.001	198	3.38	1.543	.110	15-يتم تشكيل فريق أزمة لإيجاد حلول سريعة لتداعيات الأزمة.
.000	198	3.52	1.394	.099	المتوسط الإجمالي للمحور

المصدر: إعداد الباحثة

يُلاحظ من خلال الجدول (4) وجود تقييم إجمالي جيد لمحور سرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات للشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي. كما أن جميع قيم متوسطات بنود الاستبانة المتعلقة بالمحور وأيضاً قيمة المتوسط الإجمالي هي قيم معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي هذه النتائج مقبولة إحصائياً، ولوحظ أن أغلب المتوسطات <3 متوسط الحياد بالنسبة لمقياس ليكرت، الأمر الذي يدل على موافقة أفراد العينة على البنود المذكورة أعلاه.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary (الجدول 5)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814a	.662	.661	.70709

a. Predictors: (Constant), سرعة

يلاحظ من خلال الجدول (5) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.662$  أي أن المتغير المستقل وهو المهارات الرقابية التفاعلية في الشركات محل الدراسة تفسر 66% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو سرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات. كما أن قيمة معامل الارتباط  $R=81\%$  وبالتالي توجد علاقة طردية جيدة.

ANOVA<sup>a</sup> (الجدول 6)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	192.351	1	192.351	384.724	.000b
Residual	97.995	196	.500		
Total	290.346	197			

a. Dependent Variable: رقابة  
b. Predictors: (Constant), سرعة

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F > 0.05$ .

Coefficients<sup>a</sup> (الجدول 7)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.007	.137			7.359	.000
سرعة	.708	.036	.814		19.61	.000

a. Dependent Variable: رقابة

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%، وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة  $sig < 0.05$  بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات في الشركات محل الدراسة، وهي علاقة طردية قوية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

**الفرضية العدم:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة الاتصالات وتدفق المعلومات في الشركات محل الدراسة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة الاتصالات وتدفق المعلومات في الشركات محل الدراسة.

يبين الجدول التالي الإحصائيات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة الخاصة بالتحقق من سرعة الاتصالات وتدفق المعلومات في الشركات محل الدراسة:

الجدول (8) One-Sample Statistics

البند	Sig. (2-tailed)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سرعة الاتصالات وتدفق المعلومات:					
16-توجد وسائل اتصالات مناسبة في الشركة.	.001	198	3.75	1.350	.096
17-يتم تدفق المعلومات بطريقة سلسة وسريعة عبر قنوات الاتصال.	.000	198	3.28	1.658	.118
18-يتم تحديث وسائل الاتصالات في الشركة بشكل مستمر.	.000	198	3.32	1.645	.117
19-تتوافر قنوات الاتصال الحديثة في الشركة.	.000	198	3.17	1.627	.116
20-تتناسب سرعة تدفق المعلومات مع ظروف الأزمات.	.000	198	3.12	1.613	.115
المتوسط الإجمالي للمحور	.000	198	3.32	1.184	.084

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول (8) وجود تقييم إجمالي متوسط ومعنوي لمحور سرعة الاتصالات وتدفق المعلومات في الشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

الجدول (9) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.339a	.115	.111	1.14490

a. Predictors: (Constant), معلومات

يلاحظ من خلال الجدول (9) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.115$  أي أن المتغير المستقل وهو الرقابة التفاعلية المتوافرة في الشركات محل الدراسة تفسر 11% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو سرعة الاتصالات وتدفق المعلومات. كما أن قيمة معامل الارتباط  $R=34\%$  وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة.

الجدول (10) ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33.432	1	33.432	25.505	.000b
Residual	256.914	196	1.311		
Total	290.346	197			

a. Dependent Variable: رقابة  
b. Predictors: (Constant), معلومات

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F > 0.05$ .

الجدول (11) Coefficients<sup>a</sup>



Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.347	.243		9.652	.000
معلومات	.348	.069	.339	5.050	.000

a. Dependent Variable: رقابة

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%، وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة  $sig < 0.05$  بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة الاتصالات وتدفق المعلومات في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة.

#### ت- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية والقدرة على حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات في الشركات محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية والقدرة على حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات في الشركات محل الدراسة.

يبين الجدول التالي الإحصائيات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة الخاصة بالتحقق من بعد حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات في الشركات محل الدراسة:

الجدول (12) One-Sample Statistics

البند	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	Sig. (2-tailed)
حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات:					
21-يتميز الموظفون بالخبرة والكفاءة.	.120	1.691	3.51	198	.000
22- الموظفون التعامل بحرفية مع المواقف في الأزمات.	.120	1.685	3.48	198	.000
23-يتم تدريب الموظفين للتعامل مع المواقف في الأزمات.	.117	1.646	3.60	198	.000
24-يتم تشكيل فرق خاصة بالأزمات.	.122	1.712	3.39	198	.000
25-يتم حشد الكفاءات والطاقات البشرية الخبيرة لمواجهة الأزمات.	.122	1.711	3.44	198	.000
المتوسط الإجمالي للمحور	.092	1.301	3.48	198	.000

#### المصدر: إعداد الباحثة

يُلاحظ من خلال الجدول (12) وجود تقييم إجمالي جيد ومعنوي لبعد حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات في الشركات محل الدراسة وفقاً لمعيار حكم مقياس ليكرت الخماسي.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (13) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.137a	.019	.014	1.20563

a. Predictors: (Constant), حشد

يُلاحظ من خلال الجدول (13) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.019$  أي أن المتغير المستقل وهو الرقابة التفاعلية في الشركات محل الدراسة تفسر 0.19% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو حشد وتعبئة الموارد. كما أن قيمة معامل الارتباط  $R=13\%$  وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة.

الجدول (14) ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.449	1	5.449	3.749	.054b
Residual	284.897	196	1.454		
Total	290.346	197			

a. Dependent Variable: رقابة

b. Predictors: (Constant), حشد

يُلاحظ من اختبار ANOVA عدم معنوية اختبار F مما يؤكد عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F < 0.05$ .

الجدول (15) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.059	.245		12.461	.000
حشد	.128	.066	.137	1.936	.054

a. Dependent Variable: رقابة

يُلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل غير معنوية عند مستوى الدلالة 5%، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية والقدرة على حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات في الشركات محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة.

الجدول (16) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685a	.469	.467	.88653

a. Predictors: (Constant), فاعلية

يُلاحظ من خلال الجدول (21) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.469$  أي أن المتغير المستقل وهو الرقابة التفاعلية في الشركات محل الدراسة تفسر 47% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو فعالية إدارة الأزمات. كما أن قيمة معامل الارتباط  $R=69\%$  وبالتالي توجد علاقة طردية متوسطة.

الجدول (17) ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	136.303	1	136.303	173.429	.000b
Residual	154.043	196	.786		
Total	290.346	197			

a. Dependent Variable: رقابة

b. Predictors: (Constant), فاعلية

يُلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F > 0.05$ .

الجدول (18) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.070	.268		.261	.004
مهارات	.997	.076	.685	13.169	.000

a. Dependent Variable: أداء

يُلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%، وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة  $sig < 0.05$  بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة بالفرضية الرئيسية، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، وهي علاقة طردية متوسطة.

## 11- الاستنتاجات والتوصيات:

### 11-1- الاستنتاجات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة قرار الاستجابة تجاه الأزمات في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية قوية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الإيجابي للعاملين في اكتشاف نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية وفهمها بشكل دقيق وواضح وبالتالي تسهيل مهمة اتخاذ القرار بالنسبة للإدارة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وسرعة الاتصالات وتدفق المعلومات في الشركات محل الدراسة. وهي علاقة طردية ضعيفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بتراجع القدرة المتوافرة لدى الشركات خلال الأزمة لتحديث قنوات الاتصالات وشراء التكنولوجيا الحديثة، بسبب تكديدها الخسائر خلال هذه الفترة وعدم القدرة على التحديث والتطوير.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية والقدرة على حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات في الشركات محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ظاهرة الهجرة المستمرة للعقول والكفاءات السورية نتيجة تدني الأوضاع الاقتصادية، وبالتالي إعادة تأهيل كوادر جديدة لسد فجوة الخبرات والكفاءات المهنية التي خسرتها البلاد.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التفاعلية وفعالية إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، وهي علاقة طردية متوسطة.
- تتمتع الشركات محل الدراسة بمستوى جيد من الرقابة التفاعلية، حيث أن قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية، كما تتوفر لدى الموظفين الرقابة الذاتية على أداء المهام الذين يقومون بتصويب الانحرافات أثناء العمل وتزويد الإدارة بتقارير دورية عن أداء العمل، وتهتم إدارة الشركة بمقترحات الموظفين

- والمعلومات الواردة منهم لتطوير العمل لإيجاد حلول للمشكلات، ولكن لا يتمتع الموظفون بالتمكين الإداري المطلوب.
6. تتمتع الشركات محل الدراسة بمستوى جيد لسرعة ومرونة قرار الاستجابة تجاه الأزمات، كما تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة لاتخاذ القرارات في الشركة، ولكن لا يتم تشكيل فريق أزمة لإيجاد حلول سريعة لتداعيات الأزمة.
7. يوجد تقييم متوسط ومعنوي لسرعة الاتصالات وتدفق المعلومات في الشركات محل الدراسة من حيث وجود وسائل اتصالات مناسبة، وتدفق المعلومات بطريقة سلسلة وسريعة عبر قنوات الاتصال، وتحديث وسائل الاتصالات في الشركة بشكل مستمر، وتوافر قنوات الاتصال الحديثة، وتناسب سرعة تدفق المعلومات مع ظروف الأزمات.
8. يوجد تقييم جيد ومعنوي لبعث حشد وتعبئة الموارد خلال الأزمات في الشركات محل الدراسة من حيث كفاءة وخبرة العاملين وتعاملهم بحرفية مع المواقف في الأزمات، وتدريبهم للتعامل مع المواقف في الأزمات، ولكن لا يتم تشكيل فرق خاصة بالأزمات وحشد الطاقات والموارد بالشكل المطلوب.

## 11-2-التوصيات:

1. العمل على تعزيز التمكين الإداري لدى الموظفين، وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتعزيز اللامركزية الإدارية وتعزيز مناخ التعاون وروح العمل ضمن فريق، وأخذ المبادرات الاستراتيجية المقترحة بعين الاعتبار مما يؤدي إلى تنمية التحفيز الذاتي لديهم.
2. العمل على تشكيل فريق أزمة لإيجاد حلول سريعة لتداعيات الأزمة، ويتم ذلك من خلال استقطاب الخبرات الخارجية والداخلية وتحديد المهام والأولويات المتعلقة بالمشاكل الرئيسية التي سببت الخسائر للوصول إلى حل للمشاكل التي نتجت عن الأزمة.
3. العمل على شراء وتحديث التكنولوجيا وتحديث قنوات الاتصالات الموجودة نظراً للتطور الهائل الذي طرأ خلال العقد الماضي، وبالتالي لا يمكن رصد تغيرات البيئة الداخلية والخارجية بشكل دقيق دون استخدام نظم معلومات حديثة.
4. تعزيز روح الانتماء لدى العاملين للتقليل من مشكلة تسرب العاملين بسبب تدني الأوضاع الاقتصادية، ويتم ذلك من خلال التمكين الإداري لهم وجعلهم شركاء في صنع القرار.
5. تدريب العاملين الجدد وتعزيز كفاءاتهم وخبراتهم من خلال التدريب المكثف، وسرعة التعامل مع المواقف المختلفة التي تفرزها الأزمات.

## 12- المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- اسبر، لمى (2020). تقييم مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية لرفع فعالية إدارة الأزمات في شركة الساحل للغزل في جبلة، مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 4، 418-402.
- 2- أحمد، زردومي (2018). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جوان، المجلد ب، 343-331.
- 3- بئينة، جمار (2021) دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- 4- الجنابي، محمد حسين علي حسين، بان رائد عبد الله العامري (2020) تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد، المجلد 117، العدد 26، 151-129.
- 5- الخفاجي، عثمان ابراهيم أحمد (2012) فاعلية إدارة أزمات منظمات الأعمال في عصر التقنية الإدارية، دراسة فلسفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 66، 143.
- 6- زاهر، بسام، لمى اسبر، نبروز عباس (2020) دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات : دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين، المجلد 42، العدد 6، 483-469.
- 7- سلمان، فاضل حمد ، رافد عبد الواحد مهاوي (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 94، المجلد 22، 203-183.
- 8- شيرمهون (2011). إدارة الأزمات، القاهرة ، كنوز للنشر والتوزيع.
- 9- سليلين، سوما (2015) تقييم مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات القطاع المائي - دراسة حالة مديرية الموارد المائية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (37) العدد 5، 81-65.
- 10- عبد العزيز، محمد سالم الباز (2019) تطوير نظم الرقابة بدمج الاستدامة ضمن الإستراتيجية لتعظيم قيمة المنشأة، مجلة جامعة القاهرة، المجلد العاشر، العدد الثالث، الجزء الثاني، 611-572.

- 11-نور الهدى، قبائلي (2017) فاعلية الرقابة الاستراتيجية في إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية- دراسة ميدانية بعينة من الوكالات البنكية بولاية المسلية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.
- 12-النصيري، قاسم حبوب عباس (2015). الدور الرقابي لمجلس محافظة واسط في تحسين أداء الهيئات المحلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 13-الهدمي، ماجد سلام، محمد جاسم محمد (2013). مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، عمان: دار زهران.

### المراجع الأجنبية:

- 1-Al mejzab, F.J. Contribution of Administrative Empowerment in Strengthen the Effectiveness of Crisis Management, A survey of sample views in some colleges of Mosul University. Tacreet Journal for managerial and economic Science. Vol (15) No (45) (2019), 76-92.
- 2-BIENKOWSKA, A., KRAL, Z., & ZABŁOCKA-KLUCZKA, A. (2017). IT tools used in the strategic controlling process-Polish national study results. In International Conference at Brno University of Technology, Faculty of Business and Management.
- 3-DAVID, F. (2014), **Strategic Management: Concepts and Cases**.
- 4- David, F. R., & David, F. R. (2017). **Strategic Management: Concepts and Cases: A competitive Advantage Approach**, 16th ed., Global Edition, , Inc., New York.
- 5-EZZELDIN, ABDEL MONEIM GHANEM (2014), Decision Support System in the Crisis Management Unit , *International Journal of Humanities and Social Science* , Vol. 4, No. 8(1).
- 6-MENTLER, TILO (2017) Applying Usability Engineering to Interactive Systems for Crisis and Disaster Management. *Proceedings of the 14th ISCRAM Conference – Albi, France, May 2017*, 929-938
- 7-ROBERT JANKE, MATTHIAS D. MAHLENDORF , JÜRGEN WEBER(2014) An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects, *Management Accounting Research* , Vol 25, Issue 4, Pp 251–270.
- 8-SIMONS, R.( 1991) Strategic orientation and top management attention to control systems?. *Strategic Management Journal*, 12, 49- 62.
- 9-Tanifuji, E., “crisis awareness and organizational response capabilities in present Japanese local governments crisis awareness survey finding”, journal of contingencies and crisis management, Vol.8, No.1,2000, pp.30-42.
- 10-TRIWACANANINGRUM, WIJAYA (2018). analysis of interactive control system on corporate sustainability performance: good corporate governance as a mediating variable. *Jurnal Akuntansi*. 10 (1): 47-56.
- 11-WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D., HOFFMAN, A. N., & BAMFORD, C. E. (2017). **Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability**. Pearson.