

دور المنظمة المتينة في إدارة الازمات دراسة تحليلية لآراء المديرين في مجموعة شركات جيهان

في مدينة أربيل

الباحث. دينا عزيز محمد احمد الساجي

أ.م.د. خالد حمد امين ميرخان

dina.aziz100@yahoo.comdr.khalidmirkhan@yahoo.com

جامعة الموصل

جامعة صلاح الدين/أربيل

كلية الادارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال

كلية الادارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال

ملخص

يهدف هذا البحث الى تشخيص والتعرف على خصائص المنظمات المتينة، والآليات المطلوبة لها ومدى توافرها في الشركات المبحوثة وتحديد مستوياتها، ومدى مساهمة هذه الخصائص مجتمعة في دعم ابعاد إدارة الازمات وتعزيزها في تلك الشركات؟ وما النتائج التي يمكن التوصل اليها في اطار تطوير تلك الخصائص والأبعاد؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم اختيار مجموعة شركات جيهان في مدينة اربيل ميداناً للدراسة، ومصدراً للحصول على البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة المصاغة لهذا الغرض والموزعة على ثماني شركات تابعة للمجموعة، وتم اختيار عينة البحث من المديرين فقط والبالغ عددهم (50) مديراً، وقد اعتمد البحث لتحقيق اهدافه والتوصل الى اجابات لتساؤلاته في جانبيه النظري والعملي على المنهج الوصفي التحليلي.

تم اختبار العلاقات والتأثيرات بين خصائص المنظمة المتينة وابعاد إدارة الازمات باستعمال بعض الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج SPSS.v.23، وفي ضوء النتائج تم التوصل الى جملة استنتاجات أشرت على الدور الفاعل لتلك الخصائص التي اعتمدها البحث في تعزيز ابعاد إدارة الازمات في مجموعة الشركات المبحوثة.

وعلى أساس ذلك تم تقديم مجموعة من المقترحات لعل أبرزها اهتمام متزايد ببعض الخصائص والابعاد التي تمت دراستها من اجل تطوير وتحسين شركات المجموعة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: المتانة، المنظمة المتينة، إدارة الازمات.

Abstract

The study aims to diagnose and identify the characteristics of anti-fragile organizations, and the mechanisms required for it and availability in the surveyed companies and determine their levels, and the extent of the contribution of these characteristics together to support and strengthen the dimensions of the crisis management in those companies?, and the results can be reached in the framework of the development of those characteristics and dimensions?.

To answer these questions, Cihan group companies in Erbil were selected, as a field of study, and a source for the data collected by questionnaire distributed to eight companies belonging to Cihan group, the study sample was chosen of managers only totaling (50), the study adopted to achieve its goals and come up with answers with at the sides of the theoretical and practical to the descriptive analytical approach.

Relations and influences have been tested between characteristics of the anti-fragile organization and the dimensions of Crisis management using some statistical methods by SPSS.v.23 program , and in the light of the results has been reached among the conclusions referred to the active role of those characteristics adopted by the study in enhancing of the dimensions of the crisis management in the surveyed group companies .

On the basis of this was to provide a set of proposals , most notably the need to pay more attention to some of the characteristics and dimensions that have been studied in order to develop and improve the surveyed companies.

Key words: Anti-fragile Organization, Anti-fragility, Crisis Management.

المقدمة

طُرأت في العالم تغيرات كبيرة وسريعة تمثلت بالعمولة والانفتاح على الاخرين واضطرابات امنية وسياسية وحروب وصراعات وازمات مالية واقتصادية مما انعكس بوجود تحديات حقيقية للمنافسة بين منظمات الاعمال للاستحواذ على الاسواق والحصول على أكبر حصة سوقية، وباتت تلك المنظمات تتوجه ازاء البحث عن آلية ملائمة لبقائها ونموها وتحقيق اهدافها الاقتصادية بكفاءة وفعالية، اوجبت هذه الصورة على ادارات تلك المنظمات ومنها المجموعة المبحوثة التركيز على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية للوقوف على مستوى قدراتها المادية والبشرية كونها أهم المحددات التي تتمتع بها لتجاوز حالة المنافسة تلك من خلال تعزيز الخصائص التي تجعلها من المنظمات المتينة القادرة على التعامل مع ظروف اللاتأكد والازمات بفاعلية من خلال امتلاك ابعاد متكاملة لإدارة الازمات.

ولما كانت المنظمات العراقية تواجه منافسة شديدة في ظروف البيئة التي تعمل فيها لاسيما بعد الانفتاح الذي شهدته السوق العراقية بعد عام ٢٠٠٣ ودخول سلع من مصادر شتى وبأسعار منافسة، وبعدها الاضطرابات السياسية والامنية وتعرض البلاد لازمة مالية خانقة بسبب تكاليف الحرب والفساد الحكومي والاداري حتم على بعض المنظمات ومنها شركات المجموعة المبحوثة - التي لم تكن بمعزل عن هذا الظرف - البحث عن توجهات وأطر في ممارساتها لتجاوز تلك المشكلات من خلال تبني خصائص المنظمة المتينة وتعزيز ابعاد ادارة الازمات فيها لتكون قادرة على الصمود والنمو في الاضطرابات والتعامل مع الاحداث المفاجئة بحرفية.

وعلى هذا الاساس فان هذا البحث تمثل محاولة بحثية تصب بهذا الاتجاه من خلال سعيها الى تحديد دور المنظمة المتينة في ادارة الازمات وتطبيقها في مجموعة شركات جيهان في محافظة أربيل، ولغرض الاحاطة بالموضوع فقد قُسمَ البحث الى خمسة مباحث، تناول الأول الإطار العام للبحث ومنهجيته، و يتطرق المبحث الثاني الى مفهوم المنظمة المتينة وخصائصها، وتناول الثالث مفهوم الازمة وادارة الازمات وأبعادها، وتضمن المبحث الرابع الاطار التطبيقي للبحث، وأخيراً استعرض المبحث الخامس استنتاجات البحث ومقترحاتها.

المبحث الأول

الإطار العام للبحث ومنهجيته

يتناول هذا المبحث الاطار العام للبحث ومنهجيته من خلال المحورين الآتيين:

المحور الأول: يتضمن الفقرات الآتية للإطار العام للبحث:

اولاً: مشكلة البحث

نحن نعيش في عالم ننتقل فيه نحو ال (VUCA) وهي اختصار للكلمات الاتية (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) وتعني (التقلب, اللاتاكيد, التعقيد, الغموض) وأضافت الدراسة الحالية حرف اخر وهو S ليعبر عن كلمة stressor "الارهاق" الناتج عن المرور بالظروف الصعبة والمناوئة ومواجهتها والخروج منها بنجاح, لتصبح VUCAS, بدلا من عالم SCSC اختصار (Simplicity, Clarity, Stability, Certainty) وتعني (البساطة, الوضوح, الاستقرار, التأكد).

ان اغلب الشركات التي تلاشت سابقاً في البيئة العراقية كانت بسبب الاوضاع الامنية والاقتصادية والسياسية, لذلك نرى العديد من الشركات قد اصبحت من الماضي اما الشركات الاخرى التي مازالت مستمرة فإنها اما تعاني من تدهور وتسلق طريق الشركات السابقة او انها مستمرة وصامدة وتحسن في هذه الظروف وربما تصبح افضل من ذي قبل وهذا ما نريد التحدث والدراسة حوله, فكما يقول Carl Sagan: " الانقراض هو القاعدة, البقاء هو الاستثناء".

وبناءً على ذلك يتطلب من الدراسة الحالية الاجابة على ما الذي يميز هذه المنظمات القادرة على البقاء عن غيرها؟ وما الوسائل التي استعملتها لإدارة ازماتها حتى استمرت وأصبحت أفضل؟ وماذا تمتلك من خصائص لتصبح منظمة متينة؟ وما الثمن الذي دفعته لتمتع بهذه الميزة؟.

هذه الاسئلة تجعلنا نفتش عن الميزة الاساسية للمنظمات الصامدة للوصول الى سمة عامة تشترك بها وتقسر بقائها لعنا نستطيع اعتمادها وتوصية الشركات الاخرى بامتلاكها للبقاء والاستمرار والازدهار.

فالمنظمات التي انسحبت من السوق هي منظمات ضعيفة او هشّة (Fragile), والمنظمات التي تحاول البقاء على حالها فقط في الظروف الصعبة تسمى المنظمات المرنة او الصلبة (Resilience or Robust), اما المنظمات التي تبقى وتقاوم وتستفيد من الظروف المناوئة وتحقق مكاسب منها وتصبح افضل من ذي قبل فهي منظمات فريدة تسمى المنظمات المتينة (Anti-fragile Organization).

وشهد العالم ومنه العراق تغييرات كبيرة في ظل الاضطرابات الأمنية والسياسية والصراعات والازمات المالية والاقتصادية، واحتدام التنافس، والتطورات التقنية المتسارعة بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها، وياتت المنظمات تتوجه ازاء البحث عن آليات ملائمة لبقائها ونموها وتحقيق أهدافها بفاعلية، ومنها شركات مجموعة جيهان التي وجهت الدراسة صوبها التي لم تكن بمعزل عن هذا الظرف للبحث عن توجهات وأطر في ممارساتها لتجاوز تلك المشكلات

من خلال تبني خصائص المنظمة المتينة لتعزيز ابعاد ادارة الازمات فيها لكي تكون قادرة على الصمود والنمو في الاضطرابات والتعامل مع الاحداث المفاجئة بحرفية، بهدف تأطير مشكلة البحث ومن ثم البحث عن الاليات المناسبة التي تعزز العلاقات الايجابية بين المتغيرات المدروسة من جهة، وإيجاد وسائل معالجة صحيحة للجوانب السلبية والتخفيف من اثارها من جهة اخرى، فقد تمت صياغة التساؤلات البحثية الآتية:

- 1- ما مدى توفر كل خاصية من خصائص المنظمة المتينة في الشركات المبحوثة؟
- 2- ما هي مستويات خصائص المنظمة المتينة الموجودة في الشركات المبحوثة؟
- 3- ما مدى تطبيق كل بعد من ابعاد ادارة الازمات في الشركات المبحوثة؟
- 4- هل توجد علاقة بين امتلاك خواص المنظمة المتينة وبين وجود ادارة فعالة للازمات في الشركات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في المجالات الآتية:

- 1- تأتي أهمية الدراسة من الناحية الاكاديمية كونها من الدراسات النادرة (وخاصة العربية منها) إذ لا توجد دراسة عربية تناولت مفهوم المتانة الى الان، وتوجد القليل جداً من الدراسات الاجنبية التي تطرقت الى متغيرات الدراسة لذا فأنا نعتقد ان صفة الحدائة تتوافر في هذه الدراسة مما يسمح للإبداع والإضافة العلمية للموضوع.
- 2- اما من الناحية الميدانية تكمن اهميتها من توجيه انظار القائمين على الشركة المبحوثة الى متغيرات هذا البحث، ما دام نشاطها يرتبط بمدى توفر صفة المتانة وإدارة ازمات فعالة لتتمكن من التكيف مع التغيرات المتوالية والمتسارعة ولا سيما في البيئة العراقية من خلال امتلاك خصائص بناء المتانة التي تؤهلها لذلك.
- 3- من الناحية الاقتصادية تكمن اهميتها فيما يتوقع ان يفسر هذا البحث من استنتاجات ومقترحات تسهم في بقاء شركات المجموعة المبحوثة وديمومتها وازدهارها ولصالح القطاع الذي تعمل فيه وللاقتصاد بشكل عام.

ثالثاً: اهداف البحث: من المؤمل لهذا البحث ان يحقق الاهداف الآتية:

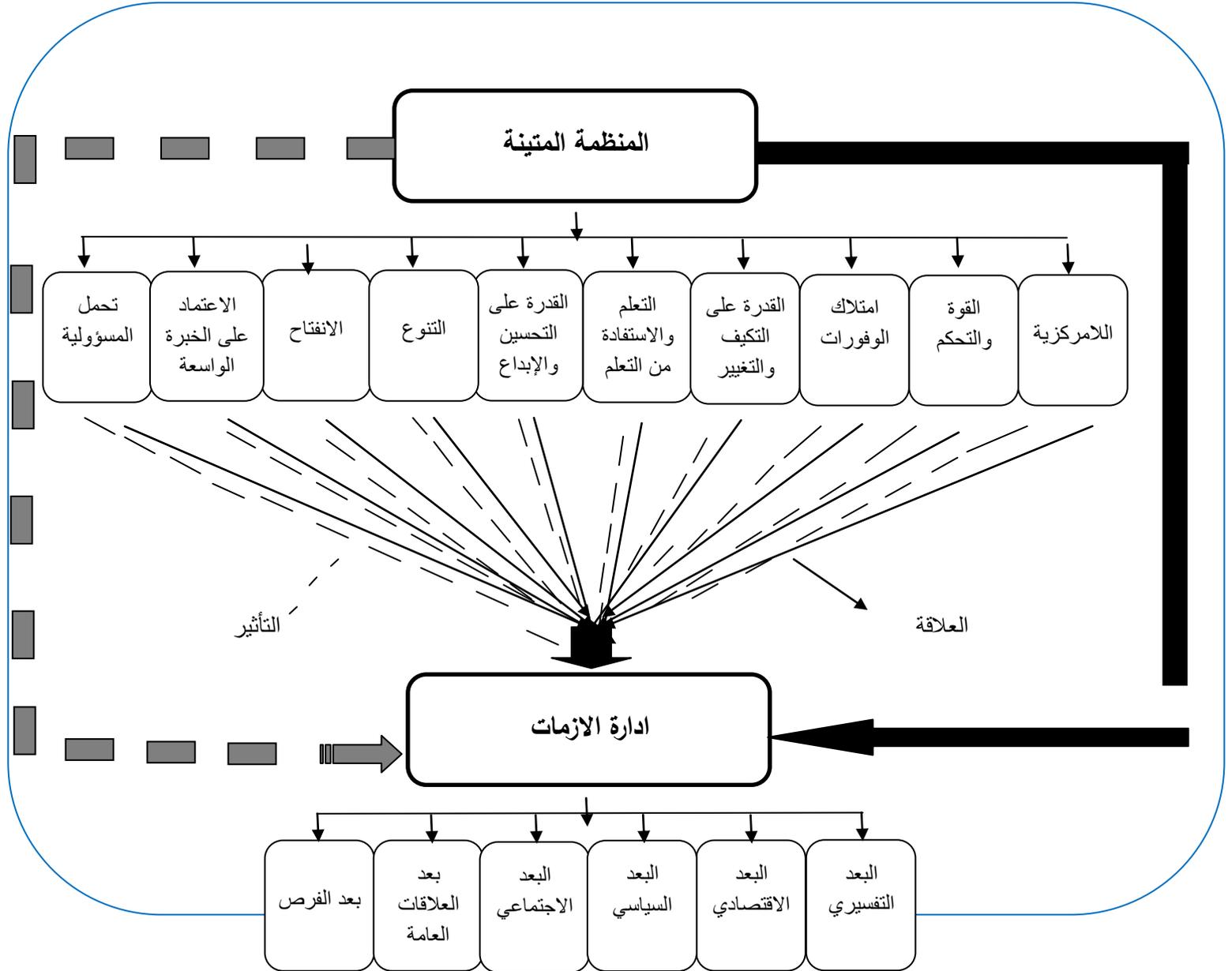
- 1- طرح اطار نظري يعرض متغيرات الدراسة ومفاهيمها وخصائصها ومؤشرات قياسها.
- 2- تحديد مستوى خصائص المنظمة المتينة التي تملكها الشركات المبحوثة.
- 3- تحديد مدى توفر ادارة ازمات فاعلة لدى الشركات المبحوثة.

4- الكشف عن العلاقة بين مستوى إدارة الازمات وتأثير خصائص المنظمة المتينة في تحديد هذا المستوى.

5- بناء نموذج افتراضي يعبر عن العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات تأثيراتها المختلفة للوصول الى نتائج من شأنها

اثبات فرضيات البحث او نفيها.

رابعاً: نموذج البحث



شكل (1) نموذج البحث المعتمد

المصدر من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

1- **الفرضية الأولى:** هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين المنظمة المتينة مجتمعة وإدارة الأزمات وبين كل خاصية من خصائص المنظمة المتينة المتمثلة باللامركزية، القوة والتحكم، امتلاك الوفورات، القدرة على التكيف والتغيير، التعلم والاستفادة من التعلم، القدرة على التحسين والابداع، التنوع، الانفتاح، الاعتماد على الخبرة الواسعة، تحمل المسؤولية وإدارة الأزمات مجتمعة.

2- **الفرضية الثانية:** هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمنظمة المتينة مجتمعة في ادارة الأزمات لكل خاصية من خصائص المنظمة المتينة المتمثلة باللامركزية، القوة والتحكم، امتلاك الوفورات، القدرة على التكيف والتغيير، التعلم والاستفادة من التعلم، القدرة على التحسين والابداع، التنوع، الانفتاح، الاعتماد على الخبرة الواسعة، تحمل المسؤولية في إدارة الأزمات مجتمعة.

3- **الفرضية الثالثة:** هناك تباين من حيث التأثير لخصائص المنظمة المتينة الممثلة باللامركزية، القوة والتحكم، امتلاك الوفورات، القدرة على التكيف والتغيير، التعلم والأفادة من التعلم، القدرة على التحسين والابداع، التنوع، الانفتاح، الاعتماد على الخبرة الواسعة، تحمل المسؤولية في إدارة الأزمات.

4- **الفرضية الرابعة:** هناك تباين من حيث التأثير تجاه المنظمة المتينة وإدارة الأزمات على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين.

سادساً: حدود البحث

- 1- **الحدود المكانية:** طبق البحث في مجموعة شركات جيهان في مدينة أربيل في كردستان العراق.
- 2- **الحدود الزمنية:** خلال 9 أشهر تقريباً من (2015/10/1 الى 2016/7/11).
- 3- **الحدود البشرية:** تشمل افراد عينة البحث من المديرين في الشركات المبحوثة.
- 4- **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة الحالية على تناول العلاقة والتأثير بين متغيرين رئيسيين هما دور المنظمة المتينة وما تتضمنه من خصائص وتأثيرها في ادارة الازمات وما تتضمنه من ابعاد.

المحور الثاني: منهجية البحث: يتناول الفقرات الآتية:

أولاً: منهج البحث المعتمد:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة العلاقة والتأثير بين الأبعاد الرئيسة للمفاهيم، والمُستمددة بياناتها من الشركات المبحوثة، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً، عبر جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة بهدف تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الواقع وتشخيص أسبابه.

ثانياً: ادوات جمع البيانات:

1- **من الناحية النظرية:** تم استعراض المراجع العلمية وما تضمنتها من رسائل وأطاريح ومؤتمرات ومجلات علمية وتقارير وبحوث وكتب وورش عمل ذات علاقة بموضوع البحث فضلاً عن مراسلة الكتاب والمواقع الاجنبية وسؤالهم حول بعض المفاهيم.

2- **من الناحية الميدانية:**

أ- **المقابلات الشخصية الزيارات الميدانية:** اغلب المقابلات تحددت مع مدير ادارة مجموعة شركات جيهان في مقر ادارة مجموعة شركات جيهان في مدينة اربيل.

ب- **استمارة الاستبانة:** اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، واشتملت الاستبانة على جزئين وهما:

الجزء الأول: معلومات عن الافراد المستجيبين في عينة البحث.

الجزء الثاني: العبارات الخاصة بمتغيري البحث.

وتم استعمال مقياس ليكرت الخماسي والمكون من خمس درجات تبدأ بالوزن (1) لا اتفق تماماً وتنتهي بالوزن (5) اتفق تماماً، وقد تم قياس الصدق الظاهري والشمولي للاستبانة بهدف الوقوف على قدرتها على قياس متغيري البحث من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين بهدف التأكد من صحة عباراتها وسلامتها الاستفادة من مقترحاتهم ووجهات نظرهم حول متغيري البحث وقدرة الاستمارة على قياسها ولتصبح جاهزة للتوزيع.

كما جرى التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام مقياس (Gronbach Alpha) وبلغت قيمة معامل الثبات (90.90%) وتشير هذه النسبة الى قوة ثبات الاستمارة المعتمدة.

ثالثاً: الأساليب الاحصائية المعتمدة:

1. **التكرارات:** لاستعراض الإجابات الخاصة بالمستجيبين.

2. **النسب المئوية:** لبيان نسبة الإجابة عن بعد معين من مجموع الإجابات.

3. الوسط الحسابي: لعرض متوسط الإجابات عن بعد معين.
4. الانحراف المعياري: يُظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
5. معامل الارتباط **Coefficient Correlation**: ويستعمل لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين الأبعاد التفسيرية والبعد المستجيب.
6. معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير الأبعاد المستقلة المُفسرة في البعد المُعتمد.
7. معامل الانحدار المتعدد **Multiple Regression**: لتحديد معنوية تأثير الأبعاد والعوامل التفسيرية مجتمعة في البعد المستجيب.
8. اختبار **F**: للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها.
9. اختبار **t**: لإظهار فعالية كل بُعد وعامل والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين الأبعاد.
10. اختبار **ANOVA one-way**: من اجل اختبار وجود تباين من حيث التأثير لخصائص المتغير المستقل في ابعاد المتغير المعتمد.
11. اختبار كاي تربيع: لاختبار التباين بين اجابات المستجيبين على وفق خصائصهم الشخصية.

المبحث الثاني

مفهوم المنظمة المتينة وأهميتها وخصائصها

المحور الأول: مفهوم المنظمة المتينة وتعريفها: ويستعرض في الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم المتانة: هي الحالات التي تستفيد من الصدمات, وتزدهر وتتمو عندما تتعرض للاضطراب, العشوائية, الفوضى, والضغط, وتحب المجازفة, الخطر, واللاتأكد, والتي تعني ايضاً حب الأخطاء, نوع معين من الأخطاء, المتانة لها خاصية فريدة بالسماح لنا بالتعامل مع المجهول, لفعل اشياء بدون فهمها وأدائها بشكل جيد, دعني اكون اكثر هجوما: نحن افضل بكثير عند التنفيذ من كوننا ن فكر, ان تكون غير ذكي ومتين خير من ان تكون ذكي وهش (Taleb, 2012, 17), ويشار الى النظم الطبيعية والمعقدة التي تبقى صامدة وتمتلك جانباً ايجابياً اكبر من الجانب السلبي في ظروف الاضطرابات والعشوائية والصدمات (Regan, 2015, 3).

يمكن استنتاج تعريف اجرائي للمتانة: هي خاصية لبعض الافراد /النظم/ المنظمات التي تتمتع بكم هائل من الخيارات البديلة والحرية في الاداء وتقوية نقاط القوة التي تتمتع بها وعدم الاعتماد على التنبؤ والتخطيط الدقيق بشكل كامل، والتحضير لأي حدث مفاجئ ومواجهته والصمود امامه للخروج منه بشكل افضل من السابق، او في اسوأ الحالات الخروج بأقل الخسائر الممكنة مقارنة بنظيراتها.

ثانياً: الفرق بين مفهوم المتانة والمفاهيم الاخرى:

وهنا يستعرض الجدول (1) توضيح لاهم الفروق بين مفهوم المتانة وبعض المفاهيم المشابهة لها:

جدول (1)

الفرق بين مفهوم المتانة والمفاهيم المشابهة الاخرى

المفهوم	الفرق
1- المرنة	تبقى على حالها اثناء التقلبات والاضطرابات بينما المتانة تصبح افضل
2- الانهاض	يعد احد الاشكال الضعيفة للمتانة ومثالا بسيطا عنها بينما المتانة مفهوم اكثر تعقيدا من حيث الاليات والممارسة.
3- المنظمة السائلة	تعد احدى الاليات والوسائل للوصول للمتانة.
4- المنظمة الرشيقية	المنظمة الرشيقية تعد من المنظمات المرنة لذا المنظمة المتينة اوسع واشمل منها
5- الادارة المتخصصة	تحدث بطريقة مخططة ولا يمكنها استيعاب النظام الطبيعي بينما النظام المتين يمكن ان يكون بشكل غير مخطط معتمدا على فلسفة النظام الطبيعي في حب العشوائية والتقلبات في ادارة البيئة.
6- الفوضى الخلاقة	يتم الأفادة من الفوضى عن طريق صنعها بشكل مخطط ومقصود بينما المتانة تحاول الكسب من الفوضى والأحداث المفاجئة التي لا يمكن التنبؤ بها وتجنبها وعليها احتوائها والأفادة منها.
7- الادارة بالأزمات	تقوم بإثارة الازمات للاستفادة من حالة الفوضى والاضطراب بينما المتانة تحاول الكسب من الاحداث المفاجئة التي لا يمكن التنبؤ بها وتجنبها وعليها احتوائها والاستفادة منها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الدراسة

المحور الثاني: المنظمة المتينة واليات بناءها: وتشتمل على:

اولاً: آليات بناء المنظمة المتينة

1- وهنا يقول (Bendell, 2014, 15) ان المفتاح الجوهرى لفهم الية متانة المنظمة يتم من خلال الاخذ بعين

الاعتبار الخصائص العامة المتفق عليها للنظم وهي:

أ- لكي ينفذ النظام غرضه بشكل أمثل، كل اجزاء النظام يجب ان تكون حاضرة.

- ب- تلك الاجزاء يجب ان تكون مرتبة بطريقة معينة لكي ينفذ النظام غرضه.
- ت- كل النظم لديها اغراض محددة ضمن نظام اكبر.
- ث- تحافظ النظم على استقرارها من خلال التقلبات والتكيف.
- ج- النظم لديها تغذية عكسية.

ثانياً: لماذا نحاول ان نجعل منظماتنا متينة؟

حسب دراسة (Weinbaum & Veitas, 2014, 9) يقول: أصبح عالمنا أكثر هشاشة على نحو متزايد بسبب الديناميكيات التي لها عدد متزايد من العمليات التضخمية القوية التي تضع قوى كبيرة في أيدي البشر لكن في الوقت نفسه تعمل على تضخيم تأثيرات الأخطاء والحوادث، إنها تتحدر من التكنولوجيا لان التكنولوجيا في معناها العميق هي كل ما يتعلق بالتضخيم (فعل الكثير مع القليل)، سوف نتفحص عدد من العوامل الرئيسية التي هي خصائص النظام المعقد الحالي والتي تسبب زيادة هشاشة المنظمات المعاصر:

1- الارتباط العالي Hyper-connectivity

2- الانعكاسية Reflexivity

3- التغيير المتسارع Accelerating change

إذا وافقنا على الفرضية التي نتوقع أن العالم سوف يصبح أكثر ارتباطاً، وأكثر انعكاسية، وأكثر تسارعاً، مثل هذا العالم سوف يصبح هش بشكل متزايد، ومن رؤيتنا للوضع الحالي انه يبدو أن المستقبل للنظم سوف يتطور إلى احد المسارات الثلاث (Veitas & Weinbaum, 2014, 14):

المسار الأول: يقود انهيار نظامي عبر شلال من الأحداث العالمية الكارثية مثل الانهيار الاقتصادي، الصراعات المحلية المتصاعدة، انهيار الأنظمة الحكومية.... الخ.

المسار الثاني: البديل القوي، من المحتمل ليس اقل عنفا، يحاول جلب التقدم تحت السيطرة (التخلي عن معظم المنافع الضخمة التي يجلبها).

المسار الثالث: المسار المشرق، يقود إلى الوفرة النظامية والازدهار، توسيع الذكاء والانفتاح للبشرية التي مازالت آفاق مستحيلة التصور للنمو والتحول.

يبدو جليا ان المسار الثالث هو الهدف المنشود لمعظمنا والذي يمثل المتانة التي هي خاصية مرغوبة بما فيها للمنظمات, لكن كأى خاصية مرغوبة يجب ان تأتي بثمان, المتانة المنظمة تجعل القرارات اقل بساطة وتجلب منافع بعيدة المدى لكن على حساب الريح المثالي قصير الامد.

المحور الثالث: خصائص المنظمة المتينة

اولاً: خصائص المنظمة المتينة من وجهة نظر الكتاب والباحثين:

خصائص المنظمة المتينة حسب (Brett & Kate McKay, 2013) الذي حاول إيجاد خصائص للمتانة من حيث دراسة خصائص الهاشاشة والوصول إلى نقيض لهذه الخصائص وهي:

أ- الأصغر عادة وبدرجة أكبر مع المتانة Less is usually more with anti-fragility

ب- الاستجابة للتقلب والضغط مبنية في المتانة Responses to variability and stress are built into the anti-fragile

ت- الأشياء المتينة لها وفورات ضمنية Anti-fragile things have built-in redundancies

ث- الطبيعة والعرف يؤديان عمل جيد لابتكار المتانة Nature and tradition do a good job of creating anti-fragility

1- يقول (Forgaci & Van Timmeren, 2014, 10): يركز الاشخاص المهتمين بالمتانة على الحوادث المستقبلية الغير متوقعة وغير الأكيدة, لذلك هم ربما يجدوا احتمالات بديلة للتصميم و/أو لترتيب بيئتهم أو حياتهم الخاصة, ونقطة قوة هذه الطريقة انه يمكنها ان توحى أو تعزز الاستراتيجيات غير المقصودة "Subconscious Strategies" وكسب المواجهة, هذا هو سبب ان المجتمعات المحلية يمكن أن تستفيد من الفرص الخاصة بمنطقة معيشتهم بشكل أكثر فعالية, التركيز هو على إدخال مبدأ الارتجال أو البديهية Improvisation, وهنا خمس عبارات تصف الانتقال من الإدراك إلى الرشد البيئي Ecological Rationality يمكن تمييزها بالآتي (Röling, 2000) :

أ- التحكم Controlling ب- التكيف Adaptation ت- التعلم Learning

ث- التحسين (التقدم/ الإبداع) Improvement (Evolution/Innovation)

ج- التغيير مع التغذية الراجعة **Change with Feedback**

2- اما بالنسبة (Veitas and Weinbaum, 2014, 18) ان الخصائص الأساسية التي تميز قابلية الهيكل التكيفي لاحتواء الإخفاقات بينما تتوالد النجاحات في النظام وهكذا تتحقق المتانة:

أ- التنوع **Diversity** ب- المعيارية او النمذجة **Modularity** ت- الانفتاح **Openness**

3- وحدد Tony Bendell بعد قيامه بدراسة المنظمات عالية الوثوقية (HROs High Reliability Organizations) بأن امتلاك تلك المنظمات للخصائص المدونة أدناه تعد ضرورية لكي تصبح منظمات متينة (Bendell, 2014, 3) :

أ- القدرة على التعلم بسرعة في حالة الطوارئ لاحتوائها وتطبيق ما تعلموه.

ب- استغراق التفكير بأسباب الفشل. ب- مقاومة تبسيط التأويلات.

ت- الحساسية للعمليات. ث- الالتزام بالمرونة. ج- احترام الخبرة الواسعة.

ثانياً: خصائص المنظمات المتينة التي تعتمد من وجهة نظر البحث الحالي:

بعد استعراض وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين (Brett & Kate McKay(2013), Forgaci & Van (2014), Veitas and Weinbaum (2014), Bendell, 2014) [حول مفهوم المنظمات المتينة وخصائصها، تعتمد الدراسة الحالية على هذه الخصائص كتوليفة كونها تتسم بالشمولية، وتوفر فضاء متسع للاختبار والتقييم، فضلاً عن انها خصائص تعبر مضامينها بشكل دقيق وواضح عن ما تؤول اليه البحث الحالي من الأهداف وهي كالاتي:

1- اللامركزية **Decentralization**: لو عدنا الى خاصية الاصغر اكثر متانة، سنجد عند تطبيق اللامركزية

سيكون كل فرع هو كيان اداري مستقل نسبيا بحد ذاته قادر على التحرك السريع والمفاجئ والسيطرة على جميع مكوناته بكفاءة.

والهدف من اعتماد اللامركزية الادارية هو عند حدوث الازمات يستطيع كل فرع اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهة ومعالجة الازمة بأقصى سرعة ممكنة تلائم البيئة المحيطة، دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة للمركز الرئيس مما يوفر الوقت والجهد ويسهم في صنع قرارات وحلول افضل نتيجة الدراية والإحاطة الكاملة بما يجري في موقع الحدث الذي هو مع تماس مباشر مع فروع المنظمات.

2- **القوة والتحكم Power and Control**: تسهم هذه الخاصية في جعل المنظمة اكثر متانة في مواجهة الأزمات

حيث ان الاستجابة الضمنية في الاشياء المتينة توفر لها القوة والتحكم ذاتيا بشكل ضمنى فيها لحمايتها من المؤثرات الخارجية، لذا المنظمة التي تملك عوامل قوتها تكون في مأمن من الظروف الصعبة، وإذا تعرضت لظروف استثنائية ستكون قادرة على الاستجابة لها بشكل يؤمن حمايتها وتجعلها تنتصر على القوى الصانعة للازمات والعودة بشكل قياسي للوضع الطبيعي وربما افضل من السابق.

3- **امتلاك الوفورات Redundancy**: نجد ان المنظمات التي تتمتع بوفورات اقتصادية واحتياطيات قادرة على

مواجهة الازمات بشكل أفضل مما يجعلها من المنظمات المتينة، على ان يكون اختيار هذه الوفورات بشكل استراتيجي وحذر، وتزداد اهمية الوفورات كلما ازدادت التقلبات وازدادت حدة الازمات حيث يندم توفر الوقت الكافي للتزود بالموارد وتصبح الاموال عديمة القيمة في ظل ندرة الموارد وصعوبة الحصول عليها، وان من الوفورات ما هو ماديا يحتاج لحيز وتكاليف وجهد لتخزينها مثل الموارد الداخلة في التصنيع بما فيها الآلات ومنها ما هو غير ملموس لا يحتاج لذلك مثل الوفورات الناتجة عن زيادة التعلم والتدريب (المعرفة المكتنزة) حيث تعد الوفورات المعرفية من افضل انواع الوفرة التي تجعل المنظمة متينة.

4- **القدرة على التكيف والتغيير Ability To Adaptive & Change**: تتبع أهمية التكيف والتغيير من الحاجة

المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد، وان قدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتطلبات الجديدة واجراء التغييرات المطلوبة لمواكبة الاحداث تعد الوسيلة الافضل للبقاء والازدهار وجعلها من المنظمات المتينة، ومن آليات هذه الخاصية الحرص على تكيف العاملين مع التغييرات في البيئة المحيطة من خلال امتلاكهم القدرات والمهارات والاستعداد اللازم لإجراء التغيير لتوجيه المنظمة نحو وضع إداري أفضل .

5- **التعلم والاستفادة من التعلم Learning**: تسعى المنظمات الناجحة لتعليم عاملها الخبرات والمهارات اللازمة

لمواجهة الظروف الطارئة باستمرار من خلال اشراكهم في دورات تدريبية وطرائق تعلم جديدة، وتتابع تجارب المنظمات الرائدة لاستخلاص التجارب والدروس منها والاستفادة منها في معالجة الاحداث المستقبلية وبذلك تصبح اكثر متانة في مواجهة الازمات نتيجة التعلم والخبرة والمعرفة المتراكمة.

6- **القدرة على التحسين والإبداع Ability To Innovation & Improvement**: ان المشكلات الحالية يتطلب

حلها استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبد الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين

وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة (عوض, 2013, 208), ومن هنا يعد الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية الحالية وبالتالي تصبح من المنظمات المتينة القادرة على تبني افكار واساليب جديدة غير مألوفة في اعمالها.

7- التنوع Diversity: التنوع يكون على محاور عدة منه ما هو تنوع بأماكن تواجد الاستثمارات, ومنه ما هو تنوع بالاستثمارات نفسها (أي انتاج اكثر من منتج), بشكل مشابه في حالة الاستثمار بالأسهم (وضع اموال الاستثمار في أكثر من سهم), والحال ينطبق على الاستثمار في العملات (وضع الاستثمار في عدة انواع من العملات), كذلك هناك التنوع بالموارد البشرية, سر النجاح هو استراتيجية استثمار ذكية جدا تقوم على تنوع استثماراتها كلما أمكن, لذلك أي فشل فردي له تأثير صغير جدا وغير مهم بينما النجاح الفردي له ربح ضخم, والربح من نجاح واحد يفوق عدة مرات من الخسارة في العديد من الإخفاقات, التأثير الصافي مثل هكذا استراتيجية انه يوجد العديد من الإخفاقات أكثر من النجاحات, لكن الربح المتراكم من النجاحات اكبر بكثير من الخسائر المتراكمة من الإخفاقات وبذلك يشكل التنوع مصدر قوة ومتانة للمنظمات.

8- الانفتاح Openness: ويقصد بالانفتاح التنظيمي مدى تأثير المنظمات في بيئتها ومدى تأثير البيئة في هذه المنظمات, وان الانفتاح يسمح للمنظمات بتبادل وجهات النظر المختلفة والاستفادة من التجارب الناجحة ونقل الخبرات والتجارب ولكن شرط ان يكون جميع اطراف العلاقة مفيدة ومستفيدة, وهنا الذي يحدد مدى متانة المنظمة هو قدرتها على الاستفادة المثلى من الانفتاح على البيئات المحيطة.

9- الاعتماد على الخبرة الواسعة او التخصص الشامل Depended on Wide Experience: ان الخبرة الواسعة والعميقة تعني أن خبرة الافراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية (عبلة, 2013, 10), وان الخبرة الواسعة تعني ان كل فرد عامل في المنظمة له المام بعمل غيره على الاقل في المستوى الوظيفي نفسه وهذا يجعل المنظمة في مأمن في حالة غياب احد الافراد لأي سبب إذ يقوم الاخر بعمله بالنيابة عنه مع امكانية احلال فرد مكان اخر وإتمام العمل واكتشاف قدرات وأفكار جديدة اثناء التدريب وأداء المهام ومعرفة كل فرد عامل ما يجيد وما يرغب من عمل في المنظمة.

10- تحمل المسؤولية Bear Responsibility: لا يوجد في تاريخ البشرية مناصب للسلطة مصممة للأشخاص الذين لا يتحملون الاخطار الشخصية, حيث يجب ان يكون صناع القرار مسئولون عن افعالهم لكي يرتبط مصيرهم

بمسير المنظمة، ولقد ابتدع (Taleb, 2012, 18) عبارة "Skin in the game" وتعني تحمل مسؤولية صنع القرار في العمل، ويجب ان يكون العاملين في المنظمة وخصوصا المديرين لديهم حس المسؤولية في تصرفاتهم وقراراتهم تجاه المنظمة حتى يمكن الوثوق بقراراتهم في انها تصب بمصلحة الكيان الإداري، فإذا لم يكن هناك قوانين واجراءات تلزم متخذ القرار ومن يشارك فيه بتحمل تبعات قراراته سيكون الوضع هشا جدا، لأنهم سوف يتخذون قرارات تصب بمصلحتهم فقط مستفيدين من العلاوات والمكافآت كونهم لن يتحملوا خسارة المنظمة.

المبحث الثالث

الازمات وإدارة الازمات

المحور الأول: مفهوم الازمة والمفاهيم المشابهة لها:

أولاً: مفهوم الازمة وتعريفها: من خلال استعراض المفاهيم المختلفة للكتاب والباحثين، نجد من يعد بأن الازمة تنصب على الناحية السلبية للازمة فقط وينظر اليها على انها حالة توتر وضغط شديدين ترتقي الى مرحلة طوارئ تتطلب مجهودا جبارا للسيطرة على الوضع، وفي ضوء هذا المفهوم يحدد البحث الحالي التعاريف الاتية للازمة من ناحية الخطر والتهديد.

- الازمة خلل يؤثر تأثيرا شديدا في المنظمة كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها هذه المنظمة (الحملوي, 1995, 3).
- موقف متأزم يشكل تهديداً ويتطلب رد فعل من متخذ القرار لاستعادة مكانته واستعادة توازن المنظمة (Rosen, 1998, 18).
- تهديد مهم للعمليات التي يمكن ان يكون لها نتائج سلبية اذا لم يتم معالجتها بشكل ملائم، والازمة تولد ثلاث تهديدات تتعلق ب: أ- السلامة العامة. ب- خسائر مالية. ج- خسارة السمعة (Coombs, 2007, 2).

وهناك من حدد مفهوم الازمة كمفهوم يحمل في طياته الخطر والفرص، أي كونه سلاحا ذو حدين، فهو حدث سلبي وخسارة لمن لا يتقن فن لعبة ادارة الأزمات، ومن ناحية اخرى فان الازمة حدث ايجابي ومكسب لمن يجيد ادارتها والاستفادة

من احداثها ومعطياتها للخروج منتصرا حتى وان كان انتصاره البقاء على قيد الحياة فقط، وفي ضوء هذا المفهوم تحدد البحث الحالي التعاريف الاتية للأزمة من ناحية الفرص والخطر.

- نقطة تحول في حياة المنظمة تؤدي إلى وضع أسوأ أو أفضل مما كان عليه فهي حالة من عدم الاستقرار تُحدث تغييرا حاسما يؤدي الى نتائج مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها (Fink,1986, 15).
- وهي مرحلة حاسمة في تطور الاحداث وتحولها نحو الاحسن او الأسوأ وبهذا تتضمن الازمة معنيين الاول: الخطر، والثاني: الفرصة.

اما المخاطر فهي التي تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها او الحد من قدرتها على تحقيق اهدافها التي تبحث عنها المنظمة وقد تأتي كفرصة لتلبية او تحقيق الاهداف (الذهبي والعبيدي، 2002، 110).

- الأزمة: حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة- سلبية كانت أو ايجابية - تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الرويلي، 2011، 4).

وبعد الاطلاع على مجموعة المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالأزمة يمكننا الوصول الى تعريف اجرائي مفاده ان الازمة هي: حدث او خبر تم تضخيمه لأسباب حقيقية او وهمية، مهمة او غير مهمة، قد يكون نتيجة كارثة او مشكلة او حادثة او خلاف او نزاع او شائعات او سوء ادارة او قوى مناوئة تحاول النيل من المُستهدف بالأزمة، فيلجأ الذي وقع بالأزمة الى استعمال الوسائل المتاحة كافة لديه والخروج بمكاسب او بأقل الخسائر الممكنة، او التصرف بسلبية والاستسلام للأزمة وجعلها تنال منه.

ثانياً: المفاهيم المشابهة لمفهوم الازمة والفرق بينها:

ويستعرض الجدول (4) اهم الفروق بين مفهوم الازمة والمفاهيم المشابهة الاخرى:

جدول (4)

الفرق بين مفهوم الازمة والمفاهيم المشابهة لها

المفاهيم المشابهة للأزمة	الفرق
1- المشكلة	اذا لم تعالج ربما تؤدي الى نشوء أزمة ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها، والمشكلة يمكن التنبؤ بها على عكس الازمة.

2- الكارثة	قد تسبب الكارثة (طبيعية كانت ام صناعية) الأزمة، ولكن الازمة اعم وأشمل، والأزمة يمكن اتخاذ قرارات لحلها قبل وأثناء وقوعها، بينما عادة الكارثة لاسيما الطبيعية منها ينحصر التعامل معها بعد وقوعها، وربما يكون للازمة محركون ومؤيدون لها بينما الكارثة وخاصة الطبيعية لا مؤيد لها ولا يحركها سوى قدرة الخالق وقوى الطبيعة، وغالبا ما ترتبط الكارثة بالحس القومي وسبب في ايجاد عوامل ايجابية، بينما الازمة تسبب نتائج سلبية وربما ايجابية.
3- الصراع	لا يكون بنفس تأثير وشدة الأزمة، وهو اكثر وضوحا من حيث اهدافه وأبعاده وأطرافه من الأزمة، ويتسم بطبيعة شبه دائمة بينما الازمة تبدأ وتنتهي بسرعة تاركة وراءها نتائج وعواقب.
4- القوة القاهرة	القوة القاهرة ترتبط بطبيعة تعاقدية، بينما الازمة لا ترتبط بطبيعة تعاقدية.
5- النزاع	احد الاسباب الرئيسية للازمة ولكنه ليس الازمة بحد ذاتها.
6- الحادثة	قد ينتج عن الحادثة ازمة ولكنها لا تمثل الازمة وانما هي فقط احد نتائجها، والحادثة لا تتسم بالاستمرارية.
7- الصدمة	احد الاعراض الاساسية الناجمة عن الازمة.
8- الضغط	عنصر من عناصر الازمة وقد يكون مسببا لها.
9- الاجهاد	هو نتيجة للمرور بالأزمة.
10- الطارئ	احدى خصائص الازمة.
11- المأزق	احيانا يمكن وصفها احد مراحل الازمة وربما يؤدي خطأ ادارة المأزق الى ازمة.
12- الشائعة	يسهل ادراكها والسيطرة عليها بشكل اكبر من الأزمة، وربما تؤدي الشائعة الى حدوث ازمة اذا لم تدحض وتقدم الحقائق.
13- البجعات السوداء	الفرق في ان البجعات السوداء يتم تفسيرها بعد وقوعها، في حين يمكن تفسير الازمة قبل وأثناء وبعد وقوعها، والبجعات السوداء دائما ما تكون نادرة، في حين ان الازمات ربما تكون متكررة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الدراسة

المحور الثاني: مفهوم إدارة الازمات ومراحلها وأبعادها

أولاً: مفهوم إدارة الازمة وتعريفها:

فيما يتعلق بمفهوم إدارة الازمة تعددت وجهات النظر وتباين الاختلاف من باحث لأخر والتنوع في الآراء والأفكار، كما ورد عند (ابو قحف، 1999، 110) تقليديا يمكن النظر الى ادارة الازمة بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة او الحد من الدمار المترتب على الأزمة"، وإذا نظرنا الى هذا المفهوم نجد انه ينظر الى عملية ادارة الازمة بمنظور سلبي، إذ ان الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الازمة بالفعل وليس قبلها. اما حديثا فان ادارة الازمة تتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الازمة بهذا المنظور تعني: "عملية الاعداد والتقدير المنظم والمنتم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد

بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وريحتها او بقاءها في السوق"، وكما يلاحظ، فان هذا المفهوم يعني ربط ادارة الازمات بصفة عامة بالإدارة الاستراتيجية، وربطها بالرقابة الاستراتيجية بصفة خاصة.

وفيما يتعلق بتعريف إدارة الازمات يستعرض هذا البحث بعض التعاريف وعلى وفق وجهات نظر وآراء بعض الكتاب والباحثين.

- أنها تجميع الطاقات المتاحة الداخلية والخارجية وتعبئتها وتوجيهها للخروج من مصيبة أو شدة تقع سواء كان للإنسان دخل في حدوثها أو لا دخل له فيها كالحوادث القدرية ويكون دور الإنسان في الأحداث القدرية التخفيف من آثارها وتجنب مناطقها إن أمكن (ضرار, 2000, 4).

- العلم الذي يعنى بالأساس في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (عليوة, 2003, 29).

- علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، فهو أيضا علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات وعلم تحريك الثوابت، وهو علم وفن تفعيل الموارد وتحريك التفاعلات وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية (الخصيري, 2003, 112).

- مفهوم شامل يعكس رؤية المنظمة ككل في الاجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات, بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والأنظمة بالمنظمة (السيد سعيد, 2006 , 87).

ثانياً: اوجه الاختلاف بين مفهوم ادارة الازمات وبعض المفاهيم الأخرى:

ويستعرض الجدول (6) اهم الفروق بين مفهوم ادارة الازمات والمفاهيم الاخرى التي تبدو متعلقة بها:

جدول (6)

الفرق بين ادارة الازمات والمفاهيم الاخرى

المفهوم المشابه لإدارة الازمات	الفرق
1- الادارة بالازمات	ادارة الازمات تقوم على معالجة الازمات التي فرضت عليه لزاماً, بينما الادارة بالازمات تقوم على افتعال الازمة واستخدامها للتنويه ولتغطية مشاكل وأزمات اخرة والاستفادة منها في الحصول على مكاسب معينة.
2- ادارة الصدمات	تهدف ادارة الصدمات لامتنصص الصدمة الناتجة عن الأزمة, بينما تهتم ادارة الازمات بمعالجة جوهر الأزمة, فيمكن القول ان ادارة الصدمات هي من المراحل المتقدمة في ادارة الازمات تهتم بالغلاف الخارجي للازمة.

3- الإدارة بالصدمات	وهي تعني بتوليد حالة من الذهول والانبهار للسيطرة على الطرف الاخر وجعله تابعا سهلاً، وتشبه الى حد كبير الادارة بالأزمات إلا انها لا تولد ازمة وتكتفي بتوليد صدمة وذهول للطرف المُستهدف وهي المراحل الاولى للازمة.
4- ادارة المشكلات	ادارة المشكلات تهدف لحل المشكلات العادية والروتينية والتي يمكن التنبؤ بحدوثها في اغلب الأحيان، بينما ادارة الازمات تهدف لحل المشكلات الطارئة والمستعصية والتي ترتقي لمستوى الازمة والتي نادرا ما يمكن التنبؤ بحدوثها واحتمالية حدوثها.
5- ادارة الوقت	تعد ادارة الوقت ادارة مكملة لإدارة الأزمات، إذ يتم استخدام ادوات ادارة الوقت للسيطرة على الازمة بفعالية.
6- الادارة الموقفية	الادارة الموقفية هي ادارة ساكنة تتشغل مع الحالة التي وصلت اليها المنظمة واستقرت عليها ومن ثم التعامل معها يأخذ الشكل العلاجي الاصلاحى للخسائر والتكاليف التي نجمت وأدت الى هذا الموقف او اصبحت احدى سماته، في حين ان ادارة الأزمات هي ادارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي وليس علاجيا فقط، وهي ادارة تكيفية سريعة التأثير في الازمة وفي محيطها وفي عواملها، وفي تأثيرها المتشابك فيما يتصل بهيكل الكيان الاداري الذي حدثت فيه الازمة وقدرته على الاستمرار وممارسة نشاطه الاقتصادي بذات المعدل قبل حدوث الازمة.
7- ادارة التوافق	تعد ادارتين مكملتين إذ تهتم ادارة التوافق بإدارة التوافق داخل الكيان الاداري وجعل المنظمة متينة لتمكينها من ادارة الازمات بكفاءة .
8- ادارة رد الفعل الانعكاسي	ادارة رد الفعل الانعكاسي تعتمد على رد الفعل، إذ تنتظر حدوث شيء خطير للتعامل معه، بينما ادارة الازمات ادارة استباقية تقوم على رصد المؤشرات التي تدل على وجود ازمة
9- ادارة الضغوط	تعد ادارتان مكملتان، حيث ادارة الضغوط هي ادارة مكملة لإدارة الأزمات والفائدة منها هو تقليل وتخفيف الضغوط والتوتر اثناء الازمة ومعالجة الآثار النفسية للأفراد بعد المرور بتجربة الازمة لتقويم السلوك وتجنب الآثار والتداعيات النفسية.
10-ادارة المخاطر	ادارة المخاطر تقتصر وظيفتها على المراحل التالية لإدارة الازمة من قياس وتقييم للخطر، بينما ادارة الازمات تسعى للتخطيط والتحليل والتنظيم بهدف اكتشاف اشارات الانذار المبكر للخطر والتهديد، وان استراتيجيات ادارة الازمات اكثر شمولية وتنوعا من ادارة المخاطر نظرا لتنوع وجسامة الازمات.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الدراسة

خامساً: ابعاد ادارة الازمات:

وجد البحث الحالي عدم وجود أبعاد محددة لإدارة الأزمات، فهناك ابعاد للازمة نفسها تناولها بعض الكتاب، ولكن لم نجد ابعادا خاصة بإدارة الأزمات، إذ ان الكثير من الدراسات اعتمدت في اختبار دراستها على مراحل ادارة الازمات كأبعاد لها، لذلك اعتمد هذا البحث على ابعاد ادارة الازمة التي تم ايجادها من جهد وأفكار الباحثين نابعة من القراءة المستفيضة للمصادر فضلا عن المراسلات مع الكتاب والباحثين الاجانب:

1- البعد التفسيري **Interpretation Dimension**: يعني ان ادارة الازمات تمثل الادارة التي تقوم بجمع البيانات والمعلومات عن مؤشرات الازمة او عن الازمة نفسها من اجل تحليلها وتنظيمها وإعطاء تفسيرات لأسباب وقوعها وخصائص الازمة الراهنة، بمعنى اخر تمثل ادارة الازمات الاطار العام والشامل لكيفية البدء في التعامل مع الأزمات الذي يقوم بتفسير أبعاد الأزمة وجذورها وأسبابها وتأثيرها(الدليمي، 2008، 20).

2- **البعد الاقتصادي Economical Dimension**: لكل ازمة تكاليف معينة يتحملها الفرد او المنظمة او الدولة، ودور ادارة الازمات هو حصر هذه التكاليف وجعلها اقل ما يمكن وتحت السيطرة والحد من الخسائر الاقتصادية الناجمة عن المرور بالازمة، ولكن في المقابل لكل تكلفة هناك منافع او عائدات وكذلك بالنسبة للازمة فعلى الرغم من وجود تكلفة لها وربما تكون في بعض الاحيان مدمرة ولكن من لديه القدرة على ادارة الازمة بشكل موهوب وذكي والاستباقية في الاحساس بخطر قدمها قادر على الحصول على مكاسب ومنافع منها حتى ولو كان اكثر بقليل من الاخرين وفي اسوا الاحوال الخروج بدون خسائر فادحة، وهنا ندرك أن الازمات لن تكون ضارة إذا وفقت بإدارة سليمة بل إنها ستشكل نقطة تحول إيجابية ومحفزة إلى التقدم والتطور وهنا تبرز لنا أهمية إدارة الازمات.

3- **البعد السياسي Political Dimension**: ونقصد هنا قدرة إدارة الازمات على التعامل مع الظروف السياسية الطارئة بمرونة كافية من خلال ادراك كافٍ لأسباب الاحداث السياسية والاستعانة بخبراء في هذا المجال لتوقع والتعرف على تطورات الاوضاع وكيفية مواجهتها ووضع خطة طوارئ واستراتيجيات واجراءات خاصة لمواجهة التحديات والتعامل بشكل سريع ومحكم مع الاحداث السياسية الطارئة والتمكن من مواجهتها والاستمرار في النشاط التي تعمل فيه.

4- **البعد الاجتماعي او الانساني Humanity or Social Dimension**: أهم ما يميز البعد الاجتماعي لإدارة الازمة هو أنه عندما يتدرج تأثير الازمة حتى يصل إلى الفرد العادي لذلك كل فرد في هذا المجتمع يصبح أزمة ويعاني من أزمات وهنا تكمن الخطورة بأنها تؤثر في السلطة وتستمر الازمة بالتفاقم كرد فعل طبيعي تبحث فيه هذه المجتمعات عن حلول لدى قيادتها السياسية للخروج من أزماتها، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التي عانت من ازمات فالتأثير النفسي في العاملين يولد سلوكيات جديدة مرتبطة بمخلفات الازمة وعلى ادارة الازمات في المنظمة التعامل معها من اجل التخفيف من حدتها وتلافي اضرارها وعدم الظن بان الازمة انتهت بمجرد رجوع المنظمة لوضعها الطبيعي، فالآثار النفسية في العاملين تستغرق وقتا اطول لتجاوز تبعاتها المادية والمعنوية والنفسية والسلوكية وأحيانا العواقب الاخلاقية المصاحبة للازمة.

5- **بعد العلاقات العامة Public Relationship Dimension**: كيفية تضمين الازمة، والعواقب التي يمكن ان تصاغ لصالح الإدارة، وتعني الاجراءات والأدوار التي يؤديها مسئولو العلاقات العامة عند ادارة الازمات والتخطيط لها، حيث ان اساس وجوهر عمل العلاقات العامة حسب (Huttou,1999) يتمثل في ادارة العلاقات ما بين المنظمة

وجماهيرها الأساسية، والعمل على دعم وتوثيق تلك العلاقات برؤى استراتيجية مخطط لها، وهو ما يعني ادارة تلك العلاقات بهدف تحقيق صورة ذهنية ايجابية للمنظمة (السيد سعيد، 2006، 26).

6- **بعد الفرص Opportunities Dimension**: وتعني ما المداخل والإمكانيات الجديدة التي اصبحت ظاهرة كنتيجة للأزمة، ان وجود استعداد مسبق وقدرة على التعامل مع الازمات بكفاءة وسرعة وعقلانية وحدائة ينتج عنه عدد من الفرص والإمكانيات الجديدة وهي تشابه الى حد كبير الاثار الايجابية للأزمة.

المبحث الرابع

الاطار التطبيقي للبحث

المحور الأول: وصف مجتمع البحث وعينته

تم اختيار مجموعة شركات جيهان في اربيل كميدان للبحث والتطبيق فيه ووقع الاختيار على اغلب الشركات التابعة لها حيث ضم مجتمع البحث:

1- شركة جيهان للتجارة العامة Cihan General Trading Co

2- مصرف جيهان للاستثمار والتمويل الاسلامي Cihan Bank for Islamic Investment

3- شركة جيهان موتورز Cihan Motors

4- جامعة جيهان Cihan University

5- الجامعة اللبنانية الفرنسية Lebanese French University

6- مدارس جيهان Cihan Schools

7- شركة جيهان للتأمين Cihan Insurance

8- شركة جيهان للمقاولات والمشاريع الهندسية Cihan Construction

وتم انتقاء عينة قصدية من المديرين فقط لامتلاكهم القدرة على فهم مصطلحات البحث وعباراته والاجابة عليها بأفضل شكل مما يخدم مصداقية نتائج البحث وكان عددهم (50) مديراً، وتم توزيع وارجاع (50) استبانة، تم استبعاد واحدة لعدم اكمال البيانات اللازمة لاعتمادها في الدراسة، واعتماد (49) استبانة، وان خصائص هذه العينة موضحة بالجدول (7).

الجدول (7)

وصف خصائص العينة

الجنس									
انثى					ذكر				
العدد		%		العدد		%			
4		8.2		45		91.8			
عدد سنوات الخبرة									
سنوات 5-10			سنة 11-15				16 سنة فأكثر		
العدد		%		العدد		%		العدد	
15		30.6		11		22.6		23	
								46.9	
عدد سنوات الخدمة كمدير									
سنوات 1-5			سنوات 5-10				سنة فأكثر 11		
العدد		%		العدد		%		العدد	
28		57.1		13		26.5		8	
								16.3	
المؤهل العلمي									
اعدادية		بكالوريوس		دبلوم		ماجستير		دكتوراه	
العدد		%		العدد		%		العدد	
4		8.2		4		8.2		4	
								8.2	
								67.3	
								33	

المحور الثاني: وصف أبعاد البحث وتشخيصها.

أولاً: اختبار توزيع البيانات:

قبل اجراء اختبار البيانات لابد من التأكد ان البيانات لها توزيع طبيعي ام لا باستخدام اختبار Kolmogorov-

Smirnov^a, ويوضح الجدول (8) نتائج هذا الاختبار:

جدول (8)

اختبار K-S للتوزيع الطبيعي N=49

دور المنظمة المتينة في إدارة الأزمات	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
	.120	49	.077

من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.ver.23

وتظهر النتائج ان اجابات الاسئلة تخضع للتوزيع الطبيعي, وهذا يدل على أن القيم تتوزع توزيعاً طبيعياً, وهذا مؤشر ايجابي على صحة النتائج المأخوذة عن هذه البيانات وقدرتها ان تعكس الواقع الطبيعي.

ثانياً: وصف خصائص المنظمة المتينة (المتغير المستقل) وابعاد إدارة الازمات (المتغير المعتمد): يظهر الجدول (9) ان المستجيبين أبدوا اتفاقاً بنسبة جيدة لجميع خصائص المنظمة المتينة مما يدل على اعارتها أهمية جيدة من لدن المديرين في مجموعة الشركات المبحوثة, وكان هناك اتفاق بنسبة جيدة من لدن المستجيبين عن ابعاد إدارة الازمات ايضاً مما يدل على ممارستهم لهذه الابعاد بشكل مسبق.

جدول (9)

المعدلات العامة لمحاوِر البحث

الوزن النسبي	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعدلات العامة للمحاوِر البحث
78%	25%	75%	0.98	3.90	اللامركزية
77%	24%	76%	0.91	3.87	القوة والتحكم
76%	24%	76%	0.91	3.79	امتلاك الوفورات
77%	24%	76%	0.94	3.87	القدرة على التكيف والتغيير
77%	24%	76%	0.92	3.86	التعلم والاستفادة من التعلم
76%	28%	72%	1.05	3.80	القدرة على التحسين والإبداع
78%	25%	75%	0.97	3.90	التنوع
75%	27%	73%	1.01	3.76	الانفتاح
77%	27%	73%	1.04	3.85	الاعتماد على الخبرة الواسعة
72%	30%	70%	1.10	3.62	تحمل المسؤولية
73%	30%	70%	1.08	3.66	التفسييري
76%	27%	73%	1.01	3.79	الاقتصادي

75%	28%	72%	1.05	3.73	السياسي
72%	32%	68%	1.13	3.59	الاجتماعي
71%	29%	71%	1.04	3.56	العلاقات العامة
71%	30%	70%	1.08	3.55	الفرص

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.ver.23

المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث

أولاً: اختبار العلاقة بين متغيري البحث وتحليلها:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها: العلاقة بين المنظمة المتينة مجتمعة وإدارة

الازمات في الشركات المبحوثة: يبين الجدول (10) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتينة

وإدارة الازمات مجتمعة على مستوى الشركات المبحوثة لأن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.758^{**} , وهذا

دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين إذ تشير هذه النتيجة الى انه كلما زاد وجود خصائص المنظمات المتينة

مجتمعة كلما تعززت قدرة المجموعة على إدارة الازمات التي تواجهها, وبناءً على ما تقدم يمكن قبول

الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى الشركات المبحوثة.

الجدول (10)

نتائج العلاقة بين خصائص المنظمة المتينة مجتمعة وإدارة الازمات N=49

ادارة الازمات			المتغير المعتمد
القبول او الرفض	الدلالة الاحصائية	مقدار العلاقة	المتغير المستقل
قبول الفرضية	.000	.758 ^{**}	المنظمة المتينة

. الجدول من اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج IBM SPSS Statistics ver. 23

2- العلاقة بين كل خاصية من خصائص المنظمة المتينة مع ابعاد إدارة الازمات مجتمعة: يوضح الجدول

(11) وجود علاقات قوية بين كل خاصية من خصائص المنظمة المتينة وابعاد إدارة الازمات مجتمعة على

مستوى الشركات المبحوثة حيث بلغت قيم معاملات الارتباط لها (0.459, 0.585, 0.734, 0.568,

0.668, 0.693, 0.517, 0.657, 0.677, 0.708) عند مستوى دلالة (0.00), مما يدل على ان

امتلاك الشركات المبحوثة لخصائص المنظمة المتينة يعزز من ابعاد إدارة الازمات وبذلك تقبل الفرضية البديلة لجميع الفرضيات الفرعية.

الجدول (11)

طبيعة العلاقات بين كل خاصية من خصائص المنظمة المتينة وابعاد إدارة الازمات N=49

إدارة الازمات				المتغير التابع
				المتغير المستقل
قبول او رفض الفرضية	مستوى الدلالة	نوع العلاقة	مقدار العلاقة	خصائص المنظمة المتينة
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.459**	اللامركزية
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.585**	القوة والتحكم
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.734**	امتلاك الوفورات
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.568**	القدرة على التكيف والتغيير
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.668**	التعلم والاستفادة من التعلم
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.693**	القدرة على التحسين والإبداع
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.517**	التنوع
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.657**	الانفتاح
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.677**	الاعتماد على الخبرة الواسعة
قبول الفرضية البديلة	.000	طردية	.708**	تحمل المسؤولية

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ومضمونها هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمنظمة المتينة مجتمعة في ادارة الازمات:

1- يتبين من الجدول (12) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثيراً معنوياً لخصائص المنظمة المتينة مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً في إدارة الازمات لمتغير معتمد، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.58) وقيمة t المحسوبة (7.977) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.00) عند درجتي حرية (1,48) وبمستوى معنوية (0.00) اصغر من (0.05) وقيمة معامل Beta (1.018)، وهذا يعني ان (58%) من الاختلافات المفسرة في ادارة الازمات مجتمعة تعود الى تأثير خصائص المنظمة المتينة مجتمعة ويعود الباقي الى متغيرات غير معتمدة

في البحث وغير داخله في نموذج الانحدار أصلاً، وهذه النتيجة تشير الى ان إيجاد وتحسين وتطوير خصائص المنظمة المتينة مجتمعة يؤدي دوراً بالغ الأهمية في تعزيز ابعاد إدارة الازمات مجتمعةً، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى الشركات المبحوثة.

جدول (12)

نتائج تأثير خصائص المنظمة المتينة مجتمعة في ابعاد إدارة الازمات

ادارة الازمات					المتغير المعتمد
القبول او الرفض	مقدار الاثر R ²	مستوى المعنوية	اختبار t	معامل Beta	المتغير المستقل
قبول الفرضية	58%	0.000	7.977	1.018	المنظمة المتينة

2- التأثير لكل خاصية من خصائص المنظمة المتينة في ابعاد إدارة الازمات مجتمعةً:

يبين من الجدول (13) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لكل خاصية من خصائص المنظمة المتينة في ابعاد إدارة الازمات مجتمعة، إذ ان قيم t المحسوبة لجميع الخصائص اكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.00) عند درجتي حرية (1,48) وبمستوى معنوية (0.00) اصغر من (0.05) وان قيمة معامل التحديد (R²) لكل خاصية يمثل الاختلافات المفسرة لأبعاد إدارة الازمات تعود الى هذه الخاصية والباقي يعود الى متغيرات غير معتمدة في الدراسة وغير داخله في نموذج الانحدار.

جدول(13)

تأثير كل خاصية من خصائص المنظمة المتينة في ابعاد إدارة الازمات N=49

ادارة الازمات					المتغير التابع
القبول او الرفض	(R ²) معامل التحديد	مستوى المعنوية	T	معامل Beta	المتغير المستقل
مقبول	0.21	0.000	3.542	0.646	اللامركزية
مقبول	0.34	0.000	7.928	0.869	القوة والتحكم
مقبول	0.54	0.000	7.417	0.874	امتلاك الوفورات
مقبول	0.32	0.000	4.734	0.690	القدرة على التكيف والتغيير

مقبول	0.45	0.000	6.146	0.841	التعلم والأفادة من التعلم
مقبول	0.48	0.000	3.149	1.2	القدرة على التحسين والإبداع
مقبول	0.27	0.000	2.771	1.567	التنوع
مقبول	0.43	0.000	5.981	0.730	الانفتاح
مقبول	0.46	0.000	2.931	1.175	الاعتماد على الخبرة الواسعة
مقبول	0.50	0.000	3.913	1.347	تحمل المسؤولية
مقبول	0.575	0.000	7.977	1.018	المنظمة المتينة

مقدار t الجدولية عند درجة حرية 48, $2.00 = 1$, وعند مستوى دلالة $0.05 >$

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبقة عنها:

هناك تباين ذو دلالة احصائية من حيث التأثير لخصائص المنظمة المتينة في ادارة الازمات مجتمعة: تبين من الجدول (14) ان مستوى الدلالة هو (0.023) اقل من (0.05), وان قيمة t المحسوبة (2.349) اكبر من قيمة t الجدولية (2), وبهذا يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد على الأقل اثنين من المتوسطات غير متساوية, وهذا يعني ان تأثير خصائص المنظمة المتينة في إدارة الازمات غير متشابهة من حيث التأثير, إذ انه هناك خصائص تؤثر بدرجة اكبر من غيرها في إدارة الازمات, وحتى في الخاصية الواحدة هناك عبارة تؤثر بشكل اكبر من غيرها في إدارة الازمات.

جدول (14)

التباين من حيث التأثير لخصائص المنظمة المتينة مجتمعة مع ابعاد ادارة الازمات مجتمعة

ادارة الازمات			المتغير المعتمد
			المتغير المستقل
القبول او الرفض	الدلالة الاحصائية	t	المنظمة المتينة
قبول الفرضية	.023	2.349	

مقدار t الجدولية عند درجة حرية 48, $2.00 = 1$, وعند مستوى دلالة $0.05 >$

1- التباين من حيث التأثير لكل خاصية من خصائص المنظمة المتينة مع ابعاد ادارة الازمات مجتمعة: ولتحديد ذلك تم إعداد

الجدول (15) الذي يوضح النتائج على مستوى الشركات المبحوثة وعلى النحو الاتي:

جدول (15)

التباين من حيث التأثير لكل خاصية من خصائص المنظمة المتينة مع ابعاد إدارة الازمات مجتمعةً N=49

ادارة الازمات						المتغير التابع
قبول او رفض الفرضية	مستوى الدلالة	df	مقدار (t) المحسوبة	ANOVA		المتغير المستقل
				sig	F	أبعاد المنظمة المتينة
قبول الفرضية البديلة	.019	48	2.419	0.001	12.50	اللامركزية
قبول الفرضية البديلة	.019	48	2.428	0.000	24.40	القوة والتحكم
تقبل فرضية العدم	.071	48	1.844	0.000	55.01	امتلاك الوفورات
قبول الفرضية البديلة	.028	48	2.269	0.000	22.40	القدرة على التكيف والتغيير
قبول الفرضية البديلة	.017	48	2.479	0.000	37.70	التعلم والافادة منه
تقبل فرضية العدم	.104	48	1.659	0.000	43.30	القدرة على التحسين والإبداع
قبول الفرضية البديلة	.025	48	2.307	0.000	17.18	التنوع
تقبل فرضية العدم	.228	48	1.221	0.000	35.77	الانفتاح
قبول الفرضية البديلة	.037	48	2.149	0.000	39.83	الاعتماد على الخبرة الواسعة
تقبل فرضية العدم	.738	48	-.337	0.000	47.27	تحمل المسؤولية

مقدار t الجدولية عند درجة حرية 48، $2.00 = 1$ ، وعند مستوى دلالة $0.05 >$

مقدار قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية 48، $2.1240 = 1$

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: يبين الجدول (16) وجود تباين من حيث التأثير على وفق الخصائص

الشخصية للمستجيبين، إذ ان جميع الخصائص الشخصية للمستجيبين تؤثر بشكل متفاوت في كيفية ادارتهم للشركات من

ناحية دور المنظمة المتينة في إدارة الازمات حيث ان قيمة كاي تربيع للجنس بلغ (34.306) عند مستوى معنوية

(0.00)، ولسنوات الخبرة بلغت (6.163) عند مستوى معنوية (0.046)، ولعدد سنوات الخبرة كمدير (13.265) عند

مستوى معنوية (0.01)، وللمؤهل العلمي (68.653) عند مستوى معنوية (0.00).

جدول (16)

التباين من حيث التأثير في وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين

المتغيرات الديمغرافية	Chi-Square	Asymp. Sig.	القبول او الرفض
ذكر او انثى	34.306 ^a	0.00	قبول
سنوات الخبرة	6.163 ^b	0.046	قبول
عدد سنوات الخبرة كمدير	13.265 ^b	0.01	قبول
المؤهل العلمي	68.653 ^c	0.00	قبول

المبحث الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

يستعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث بالاعتماد على الاختبارات العلمية

ونتائج التحليل الإحصائي في الجانب العملي وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

- 1- افترزت نتائج الوصف والتشخيص بوجود اتفاق وبنسجام جيد جداً للمستجيبين بأن المنظمة المتينة بخصائصها كافة تؤدي الدور المهم والجوهري في نجاح مجموعة الشركات المبحوثة وتقدمها وتعزيز قدرتها في مواجهة الأزمات و إدارتها بقوة وفاعلية.
- 2- كشفت النتائج بوجود اتفاق وبنسجام جيد جداً للمستجيبين بأن إدارة الازمات بأبعادها كافة تؤدي دور جوهري في حماية المنظمة من الازمات والاحداث الطارئة التي تواجهها مستقبلاً وتجعلها منظمة متينة قادرة على الصمود والنجاح في السوق.
- 3- استنتجت الدراسة بوجود علاقة معنوية ايجابية قوية بين متغيري الدراسة على المستويين الكلي والجزئي، وهذا يدل على أهمية وجود خصائص المنظمة المتينة في تكوين وإيجاد ابعاد إدارة الازمات في مجموعة الشركات المبحوثة، وان اقوى العلاقات كانت لخاصية امتلاك الوفورات حسب رأي المستجيبين عند التعامل مع الازمات وإدارتها.
- 4- كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتينة في إدارة الازمات في مجموعة شركات جيهان، وهذا يشير الى ان خصائص المنظمة المتينة تقود الى تعزيز ابعاد إدارة الازمات فيها، وأشارت نتائج التحليل البسيط وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المستوى الجزئي أي كل خاصية من خصائص المنظمة المتينة لها تأثير معنوي في إدارة الازمات مجتمعة، وان امتلاك الوفورات وتحمل المسؤولية كانتا لهما التأثير الأكبر في ابعاد إدارة الازمات مجتمعة.

5- كشفت نتائج الدراسة وجود تباين من حيث التأثير في مستوى التحليل الجزئي، وتبين بانه ليس هناك تباين من حيث التأثير لكل خصائص المنظمة المثينة في إدارة الازمات، أي لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية لخصائص (امتلاك الوفورات، القدرة على التحسين والابداع، الانفتاح، تحمل المسؤولية) بين متوسطاتها في إدارة الازمات مجتمعة، وان جميع متوسطات هذه الخصائص متساوية مما يدل ان عبارات هذه الخصائص لها التأثير نفسه في إدارة الازمات.

6- كشفت نتائج اختبار Chi-square وجود تباين من حيث التأثير للخصائص الشخصية للمستجيبين المتمثلة ب (الجنس، سنوات الخبرة، عدد سنوات الخبرة كمدير، المؤهل العلمي) للمنظمة المثينة في إدارة الازمات.

ثانياً: المقترحات: يقترح البحث المقترحات الآتية للميدان المبحوث:

1- على الرغم من النتائج الإيجابية عن امتلاك مجموعة الشركات لخصائص المنظمة المثينة، الا انه ينصح بالاهتمام اكثر بخاصية القدرة على التحسين والابداع عن طريق تبني أفكار وأساليب جديدة غير مألوفة وتشجيع ومكافأة العاملين على السلوك والأفكار الإبداعية، ويجب الاهتمام اكثر بخاصية تحمل المسؤولية عن طريق تشجيع العاملين بالمشاركة في صنع القرارات والحرص على اقناعهم وقبولهم للقرارات قبل اتخاذها.

2- ان نتائج الدراسة عن ابعاد إدارة الازمات كانت إيجابية جدا لكن ينصح بالاهتمام بشكل اكبر بالبعد الاجتماعي في إدارة الازمات وذلك من خلال دراسة تأثير المرور بالأزمات في الحالة النفسية للعاملين ومراقبة تبعاتها السلوكية والمادية والنفسية والأخلاقية عليهم وتبني أسلوب العاطفة اثناء مخاطبتهم وشحن همهم.

3- ان خاصية امتلاك الوفورات من الخصائص التي نالت أهمية عالية من حيث اتفاق المستجيبين على وجودها في مجموعة الشركات ولكن ننصح بالحرص بشكل اكبر على الاحتفاظ بموارد احتياطية معينة حتى وان كانت كلفة الحصول عليها وتخزينها تفوق الكلف السائدة في السوق.

4- ان النتائج أظهرت انفتاح مجموعة الشركات المبحوثة على السوق وعلى المنظمات الأخرى، ولكن تقترح الدراسة الحالية إدارة الشركات بالانفتاح اكثر على العاملين لديها وتقبل آرائهم وسماع مقترحاتهم التي يبدها لعلها تصب في مصلحة الشركات ومحاولة دراستها واخذ المفيد منها وترك الباقي مع محاولة اقناعهم بعدم جدواها لصالحهم.

5- أظهرت النتائج اهتمام عالٍ بخاصية الاعتماد على الخبرة الواسعة، ولكن ننصح إدارة مجموعة الشركات بالاهتمام اكثر بتطبيق سياسة التناوب الوظيفي وذلك من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لشغل مناصب وظيفية مختلفة وذلك لتزويد العاملين بالمهارات والخبرات المناسبة.

- 6- على الرغم من ان النتائج تشير الى امتلاك مجموعة الشركات المبحوثة للبعد التفسيري بنسبة عالية, لكن ننصح إدارات الشركات بالاهتمام اكثر به عن طريق جمع البيانات والمعلومات التي تنبئ بمؤشرات استباقية عن الازمات والقيام بتفسيرها.
- 7- ان الاهتمام بالبعد السياسي واضح في نتائج مجموعة الشركات المبحوثة, ولكن ننصح إدارة المجموعة بالاهتمام اكثر فيه من خلال وضع استراتيجيات وإجراءات خاصة لمواجهة الازمات والاحداث السياسية الطارئة في حال وقعت.
- 8- تقترح الدراسة الحالية أهمية الاهتمام بشكل اكبر ببعيد العلاقات العامة من خلال زيادة الاهتمام بوسائل الاتصال الجماهير لزيادة الثقة وصنع صورة ذهنية جيدة لدى الزبائن مما يزيد من فرصة احتواء الاضرار اثناء المرور بفترة أزمات بسبب السمعة الجيدة.
- 9- على الرغم من اهتمام مجموعة الشركات المبحوثة ببعيد الفرص كما بينت النتائج الا انه تقترح الدراسة الحالية أهمية زيادة اطلاع إدارات الشركات على تجارب المنظمات الأخرى التي استطاعت تحويل الازمات الى فرص مفيدة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

أ- الرسائل والاطاريح

1. الديلمي, حامد عبد حمد, 2008, إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة أعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق, اطروحة دكتوراه في ادارة المشاريع منشورة, St. Clements University.
2. عبلة, حمادي, 2013, دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان), رسالة ماجستير منشورة, جامعة اكلى محند اولحاج- البويرة- الجزائر.

ب- الدوريات والمجلات

3. الذهبي, جاسم محمد والعبيدي, نماء, (2002), إدارة الأزمات و علاقتها بأنماط السلوك القيادي, مجلة العلوم الاقتصادية, المجلد 9, العدد 32.
4. عوض, عاطف, 2013, أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان), مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 29, العدد الثالث, جامعة القلمون الخاصة, ص 197- 244.

ث- المؤتمرات والندوات

1. الرويلي, علي بن هلهول , 2011, ادارة الازمة استراتيجية المواجهة, الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية ادارة الأزمات, كلية العلوم الاستراتيجية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ب- الكتب والمراجع

1. ابو قحف, عبد السلام, 1999, ثقافة الخرافات وإدارة الازمات, الدار الجامعية للنشر.
2. الحملاوي, محمد رشاد, 1995, إدارة الأزمات – تجارب محلية وعالمية, الطبعة الثانية, مكتبة عين شمس, القاهرة.
3. الخضيرى, محسن أحمد, 2003, إدارة الأزمات, مجموعة النيل العربية, الطبعة الأولى.
4. السيد سعيد, عبد الوهاب محمد, 2006, استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث, دار العلوم للنشر, القاهرة, الطبعة الأولى.
5. عليوة, السيد, 2003, إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي, دار الأمين,

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. journals

1. Coombs, W.Timothy, 2007, Crisis Management and Communication, Crisis: Mission Impossible? Public Administration Review, September/ October, vol . 63 , No. 5, pp 544-553 .
2. Rosen, Alan, 1998, Crisis management in the community, The Medical Journal of Australia, Timmcarting Snape, Mountainers, <http://www.mja.com.au>.

B. Researches

1. Fink, Steven, 1986, Crisis Management: planning for the inevitable, American Management association, New York, PP 8-12.
2. FORGACI, Claudiu & VAN TIMMEREN, Arjan, 2014, A spatial-hormetic approach to urban resilience, Delft University of Technology, Netherlands.

3. Regan, Michael, 2015, Understanding risk and uncertainty: A brief history, Faculty of Society and Design Publications, Bond University.
4. Veitas, Viktoras & Weinbaum, David, 2014, A World of Views: A World of Interacting Post-human Intelligences.

C. Book

1. Bendell, Tony, 2014, Building Anti-Fragile Organizations, Risk, Opportunity and Governance in a Turbulent World, Gower publishing, <http://www.gowerpublishing.com/isbn/9781472413888>.
2. Taleb, Nassim, 2012, Antifragile: Things That Gain From Disorder, Random House, New York.

C. Internet

1. Brett & McKay, Kate, 2013, Beyond "Sissy" Resilience: On Becoming Anti-fragile, The Art of Manliness, <http://www.artofmanliness.com>.