



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال  
الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان

أثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات دراسة حالة:  
الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق

**Impact of Environmental Factors on the Readiness of the  
Organization in Crisis Management Case Study: the  
General Company for Glass and Refractories  
Manufacturing in Iraq**

إعداد الطالب

أحمد محمود صالح

أشرف

الدكتور عبدالحكيم عقلة اخورشيدة

قدمت هذا الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
العامة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

٢٠١٩

## التفويض

أنا أحمد محمود صالح، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد محمود صالح

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٩

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: أحمد محمود صالح

الرقم الجامعي: ١٧٢٠٥٠٥٠١٥

التخصص: إدارة العامة

الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

### أثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات دراسة حالة: الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: ..... التاريخ / / ٢٠١٩

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات دراسة حالة:  
الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق

### **Impact of Environmental Factors on the Readiness of the Organization in Crisis Management Case Study: the General Company for Glass and Refractories Manufacturing in Iraq**

وأوصي بإجازتها بتاريخ: ٢٠١٩/ /

إعداد

أحمد محمود صالح

إشراف

الدكتور عبدالحكيم عقلة أخورشيدة

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً ورئيساً	الدكتور: عبدالحكيم عقلة اخورشيدة
.....	عضواً	الأستاذ الدكتور: سالم سفاح العون
.....	عضواً	الدكتور: مرعي حسن بني خالد
.....	عضواً خارجياً	الدكتور فايز دهش صياح شرفات

## الإهداء

إلى منارة العلم والعلماء الإمام المصطفى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة الذي لم يبخل بشيء علي في الدنيا

والذي العزيز (أدعو له بالمغفرة والفردوس الاعلى ان شاء الله )

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من ربنتي صغيراً والدتي العزيزة ادعو الله أن يشافئها ويحفظها

من كل سوء

إلى أخوتي وأخواتي وادعوا لهم بالرحمة والمغفرة لمن فرقنا وآلنا فراقهم

إلى أصدقائي الذين لم استطع ان احصيهم وكل رفقاء الدراسة والطفولة وتحملوا معي عناء الغربة

إلى كل من علمني حرفاً منذ نعومة أظفاري جميع معلمي وأساتذتي الكرام

إلى من تدمع العين بذكره العراق العظيم

أهديكم ثمرة هذا العمل

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبدالحكيم اخورشيدة الذي واكب هذا الجهد منذ كان فكرة حتى أصبح حقيقة رأيت النور برعايته المباركة وتوجيهاته الرشيدة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت والإداريين والعاملين فيها، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما وأشكر كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة.

## قائمة المحتويات

ب.....	التفويض
ه.....	الإهداء
و.....	شكر وتقدير
ز.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الاشكال
ي.....	قائمة الملاحق
١.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١.....	١-١ المقدمة
٢.....	٢-١ مشكلة الدراسة
٣.....	٣-١ أهمية الدراسة:
٣.....	٤-١ أهداف الدراسة:
٤.....	٥-١ فرضيات الدراسة
٥.....	٦-١ مخطط الدراسة:
٥.....	٧-١ تعريفات الدراسة الإصطلاحية
٨.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
٨.....	(١-٢) المبحث الاول: العوامل البيئية
١٠.....	(٢-١-٢) خصائص العوامل البيئية
١٢.....	(٣-١-٢) علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية
١٣.....	(٤-١-٢) ابعاد العوامل البيئية
١٤.....	(٢-٢) المبحث الثاني: جاهزية المنظمة
١٥.....	(١-٢-٢) مفهوم جاهزية المنظمة
١٦.....	(٢-٢-٢) خصائص جاهزية المنظمة
١٧.....	(٣-٢-٢) الابعاد الأساسية لجاهزية المنظمة
١٩.....	(٤-٢-٢) معايير جاهزية المنظمة
٢١.....	(٣-٢) المبحث الثالث: إدارة الأزمات
٢٢.....	(١-٣-٢) مفهوم إدارة الأزمات
٢٣.....	(٢-٣-٢) خصائص إدارة الأزمات
٢٥.....	(٣-٣-٢) أسباب الأزمات
٢٦.....	(٤-٣-٢) أنواع الأزمات
٢٩.....	(٥-٣-٢) متطلبات الأزمات
٣٠.....	(٦-٣-٢) أبعاد إدارة الأزمات
٣٤.....	(٤-٢) المبحث الرابع: الدراسات السابقة
٣٤.....	(١-٤-٢) الدراسات باللغة العربية
٣٩.....	(٢-٤-٢) الدراسات باللغة الأجنبية

٤٢	.....(٣-٤-٢): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٤٤	..... الفصل الثالث الطريقة والاجراءات
٤٤	..... (١-٣) منهج الدراسة
٤٤	.....(٢-٣): مجتمع الدراسة وعينتها
٤٥	.....(٣-٣): مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:
٤٥	.....(٤-٣): أدوات الدراسة
٤٥	.....(١-٤-٣): تصميم أداة الدراسة
٤٧	.....(٢-٤-٣): صدق أداة الدراسة
٤٧	.....(٣-٤-٣): ثبات أداة الدراسة
٤٨	.....(٥-٣) المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
٥٠	..... الفصل الرابع عرض النتائج وتحليلها
٥٠	.....(١-٤) المبحث الأول: تحليل البيانات
٥١	.....(١-١-٤): وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة
٥٣	.....(٢-١-٤): وصف متغيرات الدراسة
٥٩	.....(٢-٤) المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
٥٩	.....(١-٢-٤) المطلب الاول: تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
٦١	.....(٢-٢-٤) المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
٦٩	..... الفصل الخامس مناقشة النتائج وعرض التوصيات
٦٩	.....(١-٥) مناقشة نتائج الدراسة الوصفية
٧١	.....(٢-٥) مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:
٧٢	.....(٣-٥) التوصيات:
٧٤	..... المراجع:
٧٤	..... أولاً: المراجع باللغة العربية:
٧٨	..... ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية:
٨٠	..... الملاحق



## قائمة الجداول

رقم	الجدول	الصفحة
١.	توزيع فقرات جاهزية المنظمة وابعاد إدارة الأزمات	٤٣
٢.	معاملات ثبات الأداة وفقاً (كرونباخ ألفا)	٤٤
٣.	الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة	٤٧
٤.	نتائج آراء أفراد المجتمع حول العوامل البيئية	٤٩
٥.	نتائج آراء أفراد المجتمع حول البيئة السياسية	٥٠
٦.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول البيئة الاجتماعية	٥١
٧.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول البيئة الاقتصادية	٥٢
٨.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول جاهزية المنظمة في ادارة الازمات	٥٣
٩.	اختبار (Shapiro – Wilk Test) التوزيع الطبيعي	٥٥
١٠.	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة	٥٥
١١.	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعوامل البيئية على جاهزية المنظمة على إدارة الأزمات	٥٦
١٢.	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للبيئة السياسية على جاهزية المنظمة	٥٨
١٣.	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للبيئة الاجتماعية على جاهزية المنظمة	٥٩
١٤.	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للبيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة	٦١

## قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
٥	مخطط الدراسة	١
٢٠	معايير جاهزية المنظمة	٢
٣٠	ابعاد إدارة الأزمات	٣

## قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	الرقم
٧٢	الاستبانة	١
٧٧	أسماء محكمي الاستبانة	٢

# أثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات دراسة حالة: الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق

إعداد

أحمد محمود صالح

إشراف

الدكتور عبدالحكيم عقلة أخورشيدة

" ملخص "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظفاً، ولتحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وتطبيق معادلة الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة البيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة أعدت من قبل الباحث شخصياً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية (البيئة السياسية، البيئة الاجتماعية، البيئة الاقتصادية) على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات.

١. وأوصت الدراسة: ضرورة قيام إدارة الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في الاستمرار في استحداث قسم خاص يقوم بدراسة العوامل البيئية التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة واجبها التأكد من حجم الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمات وبيان سبب وقوعها.

**الكلمات المفتاحية:** العوامل البيئية، جاهزية المنظمة، إدارة الأزمات، الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات، العراق.

# **Impact of Environmental Factors on the Readiness of the Organization in Crisis Management Case Study: the General Company for Glass and Refractories Manufacturing in Iraq**

**Prepared by:**

Ahmed Mahmood Saleh

**Supervisor:**

Dr. Abdelhakim Oqlah akhorshaideh

## **"ABSTRACT"**

The study aimed to identify the impact of environmental factors on the readiness of the organization in crisis management in the General Company for the manufacture of glass and refractories in Iraq. The study sample was composed of (300) employees. In order to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the researcher extracted the mathematical averages and standard deviations of the responses of the sample members of the study tool and applied the linear and simple regression equation. The analytical descriptive method was used to study the data collected by a questionnaire prepared by the researcher Personally.

The study results of: found that there is a statistically significant impact on environmental factors (political environment, social environment, economic environment) on the readiness of the organization in crisis management.

The study recommended that the management of the General

Company for the manufacture of glass and refractories to continue to develop a special section to study the environmental factors that may affect the organization's duty to ascertain the size of losses and damage caused by crises and indicate cause of the occurrence.

**Keywords:** Environmental factors, Organization readiness, Crisis management, General Company for the manufacture of glass and refractories, Iraq.



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة الديناميكية، بحيث تهدد استمرارية المنظمة وبقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها كما أنها تضع سمعتها وصورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المنظمة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة والقدرة على تحديدها قبل حدوثها.

تتمثل الأزمة في زعزعة الهياكل المألوفة التي تشمل القيم الجوهرية التي تركز عليها، وتهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات، كما تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة المنظمة بأكملها، وقد تؤدي إلى إحداث تأثير على حياة العاملين كونه موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقفاً يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، حيث تتمثل الأزمة كذلك الفرصة للتغيير مما يجعلها مفهوماً معقداً، لذا يجب أن تكون التعامل مع الأزمات وإعادة بناء العلاقات وترسيخ مصداقية المنظمة، مما يقلل من حجم الضرر الذي يمكن أن يصيب المنظمة، ويخفض ضغط الأزمة، ويزيد من تحمل المسؤولية في تحديد الأضرار والتعويضات وفق معايير مهنية وأخلاقية تعكس توقعات المجتمع.

لابد من إعداد فريق لإدارة الأزمات تتحلى قيادته بخصائص متفردة في مقدمتها التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات لحل الأزمة وتمكنه من فن الحوار والحماس والالتزام، كذلك البدء في توفر مقاييس

عالية للأخلاقيات الشخصية والرغبة في مساعدة الآخرين، والشجاعة والاستعداد للمجازفة مع الواقعية والحنكة، وتقديم استراتيجية لإدارة الأزمات وفقاً لرسالة المنظمة. ومن هنا جاءت الدراسة لمعرفة جاهزية المنظمة لإدارة تلك الأزمات ومدى تأثرها.

## ٢-١ مشكلة الدراسة

تواجه الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات بسبب كثرة التغيرات البيئية من جهة وبسبب تداخل عناصر وعوامل متطلبات البيئة من جهة أخرى، جملة من التحديات والمشاكل والصعوبات في مختلف المجالات ناتجة عن الظروف التي يمر بها العراق من حروب وتغيرات اقتصادية وكوارث طبيعية، ويعتمد على قدرة وجاهزية الشركة في إدارة الأزمات التي تحدث نتيجة تلك العوامل البيئية الخارجية، وربما يكون من أهم تلك التحديات التي تواجه الشركة هو جاهزيتها. لذا تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

**السؤال الرئيسي الأول:** ما أثر العوامل البيئية والمتمثلة (البيئة السياسية، البيئة الاقتصادية، البيئة الإجتماعية) على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات؟ ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الفرعي الأول:** ما أثر البيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما أثر البيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات؟

**السؤال الفرعي الثالث:** ما أثر البيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** ما مستوى جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق من وجهة نظر عينة الدراسة من المبحوثين.



### ٣-١ أهمية الدراسة:

١- تبرز أهمية الدراسة من خلال عدد من المضامين ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبمجاله التطبيقي، وتأثيراته المتزايدة في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة.

٢- تشخيص التأثير البيئي الايجابي والسلبى الذي يمكن أن ينجم عن أداء عمليات الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات من القدرة الانتاجية والخدمية.

٣- تكتسب الدراسة احد جوانب اهميتها من اهمية الميدان او القطاع التطبيقي الذي اعتنت بمعالجته، ذلك القطاع الانتاجي أو الشركات الانتاجية هي من اوسع واكثر المنظمات حجماً وثقلاً في الاقتصاد العراقي.

٤- وتجدر الاشارة الى أن موضوع الدراسة ومتغيراته تكتسب اهميتها لحدائة الموضوع ولمحدودية الدراسات والبحوث الرابطة بين متغيراته، لا سيما النظرية والتطبيقية منها، والتي جرى تطبيقها في هذا القطاع حصراً.

### ٤-١ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف على مستوى العوامل البيئية بابعادها (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي)

٢- التعرف على مستوى جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات.

٣- التعرف على أثر العوامل البيئية بإبعادها على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات .

٤- التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد المنظمة في تصحيح مسارات العوامل البيئية المؤثرة على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات, والقدرة على رفع جاهزية المنظمة.

#### ٥-١ فرضيات الدراسة

وللاجابة عن هذا التساؤل في بيان أثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات فإنه سيتم اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى HO1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لجاهزية المنظمة على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى HO1-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات.

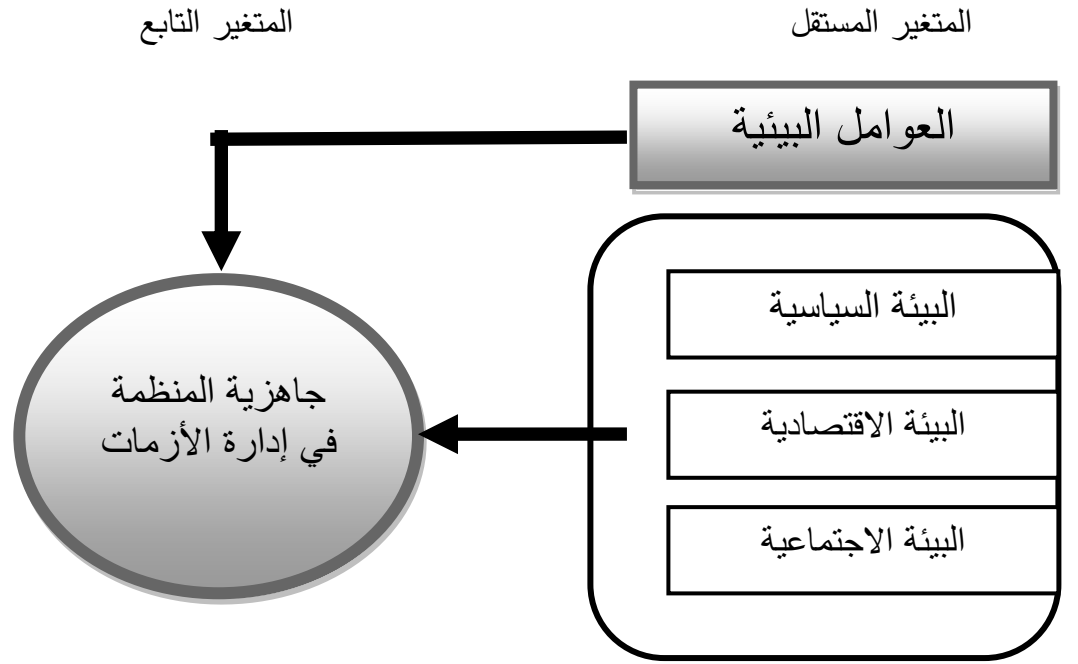
**الفرضية الفرعية الثانية HO1-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات.

**الفرضية الفرعية الثالثة HO1-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات.

## ٦-١ مخطط الدراسة:

يوضح مخطط الدراسة متغيرين أحدهما متغير مستقل (العوامل البيئية) ، ومتغير تابع (جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات) .

الشكل رقم (١) مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة كل من (Pellettiere, 2006) ودراسة (Boin et al., 2016)

## ٧-١ تعريفات الدراسة الإصطلاحية

وفقاً لأغراض هذه الدراسة، فقد تم عرض التعريفات الإصطلاحية لجميع المتغيرات المستخدمة في

الدراسات، وفيما يلي عرض لهذه التعريفات:

**العوامل البيئية:** وهي المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي تؤثر على المنظمة وتكون بمنأى ع رقابة المنظمة، والتي يجب على الإدارة مواجهتها، وتنقسم الى ثلاث متغيرات (سياسية، واجتماعية، واقتصادية) (بن واضح، ٢٠١٤)، التي تقيسها استبانة الدراسة.

١- **جاهزية المنظمة:** ويقصد به الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبر المسبق، وكيفية سد النقص في الأداء ليكون بالمستوى الذي حدد مسبقاً (Pellettiere, 2006).

٢- **إدارة الأزمات:** وهي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المدربين تدريباً مسبقاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (عليوه ، ٢٠٠٤) .

٣- **البيئة السياسية:** هي من أخطر الأزمات التي تتعرض لها المنظمة من التفتت والانهيال، وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها، وارتباطها بالإبعاد المحلية والإقليمية والدولية (أحمد، ٢٠٠٢) .

٤- **البيئة الاقتصادية:** موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد المستويات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها

المستقبلية؛ وتأثر تأثيراً مباشراً على الوضع الاقتصادي لها (أحمد, ٢٠٠٢) .

٥- **البيئة الإجتماعية:** عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على بنية المنظمة بأكملها من عاملين ومديرين كما تؤثر على البيئة الخارجية كالمستثمرين وغيرهم، وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للمنظمة، وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه (أحمد, ٢٠٠٢) .

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(١-٢) المبحث الاول: العوامل البيئية

(١-١-٢) مفهوم العوامل البيئية

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة، وربما يرجع هذا إلى تعقد وتداخل مكوناتها، كما أن محاولة وضع تعريف محدد للبيئة إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالدراسة.

فحسب (W.Dill) إن محيط العمل الخاص بالشركة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالشركة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين كالزبائن والموردين والعاملين والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات وغيرها.

بينما يعرف البيئة كل من (Trist-Emery) على أنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها (أبوقحف، ٢٠٠٢).

ويشير (حنفي وقرياقص، ٢٠٠٠) إلى أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من

المتغيرات:

المجموعة الاولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

- المجموعة الثانية فهي المتغيرات تشغيلية خاصة بالمؤسسة، ترتبط مجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والمنظمات الحكومية والادارية.

- المجموعة الثالثة فتطم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم .

ويعرف أمباني (٢٠٠٨) البيئة على اختلاف مفهومها عند الاداريين وعند الاقتصاديين، حيث يرى أن مفهوم البيئة عند الاداريين على أن المؤسسة تؤدي أدوارها في بيئة تلتزم بطاقتها وتتقيد بحدودها وتنقسم هذه البيئة الى نوعين أساسيين، البيئة الداخلية والتي تشمل الناحية الفنية والتكنولوجيا والتنظيم الرسمي، والبيئة الخارجية التي تنقسم الى بيئة سياسية واقتصادية وبيئة طبيعية أو مادية، بيئة فنية وتكنولوجية، البيئة التعليمية، والبيئة النفسية والاجتماعية .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بان بيئة المؤسسة بشكل عام تنقسم الى قسمين أساسيين، وهما:

١- بيئة داخلية: وتشير إلى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المنظمة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والحسابات التنظيمية، والوظائف المختلفة (تموين، انتاج، تسويق، مالية، افراد) بالاضافة الى الموارد المتاحة.

٢- بيئة خارجية: وتشمل جميع المتغيرات او العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على ادائها وانشطتها.

## (٢-١-٢) خصائص العوامل البيئية

تلعب خصائص البيئة دوراً هاماً في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع سمات البيئة التي تنشط في إطارها (Child, 2002). كما نلاحظ عدم الاجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة، وسنحاول التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية (Abdellah, 2003) ودراسة (عزالدين, ٢٠١١)، وهي كالآتي:

- ١- التعدد: تشير إلى تعدد وتوع واختلاف المكونات والعوامل من مؤسسات وعملاء وتكنولوجيا التي تسيطر على إطار المؤسسة، والتي تحتاج فيها الى تراكم من المعرفة الأدائية، والمعلومات المتقدمة للتعامل معها بايجاب على عكس البيئة البسيطة، والتي تقتضي قدراً ضئيلاً من المعرفة المقدمة. لهذا فان بيئة أي مؤسسة تقع على مقياس يتدرج من البساطة الى التعدد.
- ٢- الاستقرار: إن الاستقرار يشير الى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة- المؤسسة- الهيئات- ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم، كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة الى البيئة غير المستقرة، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير غابت امكانية التنبؤ به.
- ٣- عدم التأكيد: تعتبر خاصية عدم التأكيد من المتغيرات الاساسية التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب في ادبيات السلوك التنظيمي والإدارة، انها اجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار



تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده الى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف مغايرة.

٤- الاعتمادية: ان الاعتمادية تمثل اهم مورد او عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيرورته فان زيادة الاولى وقلة الثانية يشير الى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح، كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل، ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها والمحافظة على استقلاليتها .

٥- العدائية: تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة او رفضهم لها، وتكون المنافسة بين اعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة او غير الضارة، التي يكون فيها بيئة المؤسسة سخية حيث يسهل الحصول على الموارد.

٦- التنوع: ان تنوع العوامل والمتغيرات البيئية الى وجود قطاعات عديدة من العملاء - موردين موزعين- ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يجعل طبيعة الاعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام الى التنوع العالي.

٧- التجانس: تشير الى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس او تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج احد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الاخر العناصر غير المتجانسة والمتميزة.

## (٢-١-٣) علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فانها تنمو وتتطور داخل محيط معين, تربطها علاقات متشابهة ومتباينة, حيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي اليه, فالمؤسسة تقوم باتخاذ القرارات تخص كيفية بلوغ الاهداف التي تم تسطيرها من طرفها من قبل, ولجل ذلك فان المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة المختلفة منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو غير اقتصادي, والتي من شأنها ان تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وفي هذا المجال يفسر ذلك على ان العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى والي يبدأ بتحديد الاهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة (الهاشمي, ٢٠٠٦).

وتظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسات في عدة اتجاهات, فالمؤسسات تستمد مداخلتها من البيئة باعتبارها المصدر الاساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والامكانيات المختلفة في شكل طاقة موارد عناصر بشرية معلومات, كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وادارتها, من خلال قدرتها على قبول او رفض ما تنتجه باعتبارها الملتقى النهائي لنتائج عملياتها (جواد, ٢٠٠٠).

كما ان البيئة التي تنشط فيها المؤسسات اصبحت تنسم بعدم الاستقرار والتماوج الناجم عن سرعة الاحداث السياسية والأقتصادية والإجتماعية, وهي بمثابة عوامل ومكونات تمارس ضغوطاً متنامية بكيفية جد معقدة على المؤسسات. كما أن المؤسسات في تنافس مستدام مع غيرها من المؤسسات الاخرى, وينبغي على كل مؤسسة ان تكون قادرة على تحقيق اهدافها في حدود الموارد المحدودة.

وفي الاخير يمكن استنتاج اهم النقاط التي توضح طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها (الغيث, ٢٠٠٩):

١- ان المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين والاسواق والافراد والمؤسسات.

٢- ان مختلف هذه الاطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفي بيئتها ايضاً, وتقرض عليها قيود مختلفة اجتماعية واقتصادية وغيرها.

٣- ان المؤسسة مكونة من شبكة افراد وجماعات قد يختلف في اهدافها واتجاهاتها وكل ما فيها من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها.

٤- المؤسسة تاتي بمواردها من البيئة وتقدم اليها مخرجاتها, وبالتالي لا يهتمها فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية, بل ايضا ما يمكن ان تلبية مؤسسات اخرى منافسة في نفس السوق.

#### (٢-١-٤): ابعاد العوامل البيئية

أن إبعاد العوامل البيئية والمتعلقة بموضوع الدراسة تتكون من ثلاث أبعاد رئيسية ومتداخلة من ما تطرق اليها الباحثين في دراساتهم, وهي كالآتي:

١ - **البيئة السياسية:** أن تداعيات الأزمات ذات البيئة السياسية هي من أخطر الأزمات التي تتعرض

لها المؤسسات بشكل عام, وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها والارتباط بالإبعاد المحلية والإقليمية وتهيئ فجأة وتتأثر فيه المصالح الوطنية وتبرز جماعات تقوم على تنشيط العناصر

الانفعالية كما تخلق لها عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية يؤدي إلى حالة نوعاً من الاحتقان بين شرائح المجتمع يدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والعصيان (الرويلي، ٢٠١١: ١٥).

٢- **البيئة الاقتصادية:** أن أي أزمة اقتصادية مهما كان نوعها أو مستواها تؤثر على جاهزية المنظمة، وكما يقال أن رأس المال هو المتأثر الأول فتعطيل القوة المنتجة مما يسبب الكساد والركود أو انخفاض الأسعار وعدم القدرة على التصريف تبدأ بعدها المنشآت الاقتصادية بالانحدار وهذا ما حصل للعالم بعد المتغيرات الدولية والأزمات المتتالية التي عصفت بالدول في السنوات السابقة وتسببت في انهيارات أسواق الأسهم العالمية (الرويلي، ٢٠١١: ١٦).

٣- **البيئة الإجتماعية:** إن ضعف المهارات الإجتماعية التي يتحلى بها المسؤولين وفرق إدارة الأزمة ينطوي على عنصرين؛ ضعف مهارة توكيد الذات، ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليتته، فضلاً عن صعوبة التحكم في تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينه وبين مرؤوسيه نظراً لانخفاض ثقته بذاته، التحديد الاجتماعي ينبع من سلوك ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، ويتجسد في خمود البعد الإنساني في علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه (فيصل، ٢٠١٧: ٨٦).

### (٢-٢): المبحث الثاني: جاهزية المنظمة

تقترن حياة المنظمات ونمو قدرتها ونجاحها المتواصل بمدى جاهزيتها على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بفاعلية وكفاءة، وينطبق هذا الأمر على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها

وعائديتها, وبالرغم من أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات في عالم اليوم وقوة ارتباطه بمستويات نجاحها الا أن البحث في مدى جاهزية المنظمات له لازال بعيداً عن الحقيقة المثلى, وتتجسد هذه الحقيقة في أمرين, الأول وهو معرفي حيث لازلنا نجد عدد قليل من الكتابات في هذا الموضوع على الرغم من التطورات الضخمة في مختلف مجالات الحياة التكنولوجية والأقتصادية والإجتماعية, أما الأمر الثاني فيرتبط بالموقف الحقيقي لمنظمات الأعمال من مسألة التعامل مع التغيير.

### (١-٢-٢): مفهوم جاهزية المنظمة

إن الجاهزية تنطلق من خلالها الفكرة أساساً من الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبير المسبق. وتم تعريفها في اللغة على أنها: تجهز فلان للأمر، أي أستعد وتهياً لمواجهة (المعجم الوسيط, ٢٠١١).

وكذلك عرفت على أنها: هي مصدر جهز يجهز جهازاً والجهاز ما يُحتاج اليه (مجمع اللغة العربية, ٢٠٠٥: ١٥٣).

كما تعد الجاهزية اصطلاحاً بأنها: المنظمة المستعدة لمواجهة أمر معين يتوقع حدوثه, والجاهزية في الإدارة تعني قدرة الإدارة على الاستعداد المسبق لمواجهة أمراً متوقعة. وتعرف أيضاً الجاهزية الاستعداد المسبق لأمر تتوقع الإدارة مواجهتها في مستقبلاً أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة التي خططت لها (Brown & Harvey, 2011: 4).

وعرفها كل من (Sudharatna & Li, ٢٠٠٤: ١٦٤) بأنها قدرة المنظمة على إدارة التغيير الحاصل في إدارة الازمة وتقدير جاهزيتها من خلال الأدوات المتوفرة لديها.

ويرى (Fathian et. al, ٢٠٠٨: ٥٨٨) إن الجاهزية هي مجموعة من المعايير التي من شأنها أن تستخدم في قياس تقدم أي منظمة وتمثل هذه المعايير بعدة جوانب منها ما يخص المعلومات ومنها ما يخص الاتصالات بالإضافة الى قدرة المنظمة على استخدامها وكذلك الثقافة التنظيمية للموظفين.

ومما سبق من تعاريف تتعلق بالجاهزية لغةً وإصطلاحاً، قام الباحث بإعطاء مفهوم إجرائياً عن جاهزية المنظمة على أنها: درجة الاستعداد الذي تقوم به المنظمة إتجاه الإصلاحات ومواجهة الأزمات التي تتوقع أن تحدث مستقبلاً بما يحقق أهدافها المحددة التي خططت لها من خلال الموارد المتوفرة لديها.

#### (٢-٢-٢): خصائص جاهزية المنظمة

تمتلك الجاهزية سبع خصائص حسب ما أوجدها (Stewart) وأشار إليها (البغدادي, ٢٠٠٨: ٦٥), وهي كالاتي:

- ١- **تشخيص وتحديد بيئة الأعمال:** تحتاج المنظمة النظر الى المستقبل من أجل فهم وتوقع التغييرات المحتملة في البيئة السياسية أو الاقتصادية أو الإجتماعية أو الجغرافية.

٢- جاهزية المنظمة من ناحية القيادة: إن عنصر القيادة مهماً بالنسبة للمنظمة مما يكون دورهم تحفيز وإعداد الإستراتيجيات الممكنة لعمل المنظمة.

٣- الثقافة التنظيمية: إن الثقافة في التنظيم تعتبر حالة طبيعية وممارسة مستمرة لتوسيع قدرات التنظيم نحو الجاهزية عند أي تغيير محتمل.

٤- ممارسات الإدارة: إن إدراك المنظمة للممارسات التي تمارسها الإدارة لها تأثير في مدى جاهزية المنظمة وعلاقتها بالبيئة المؤثرة فيها.

٥- مهارات العمل: إن مهارة العاملين ومقدراتهم هي مؤشر على جاهزية المنظمة من خلال ما يمتلكه العامل من القدرة على حل المشاكل التي تعارض التغيير.

#### (٣-٢-٢): الأبعاد الأساسية لجاهزية المنظمة

لازالت الإجهادات متبينة بخصوص تحديد أي الأبعاد التي يتوجب اعتمادها في الحكم على أن المنظمة جاهزة للمضي قدماً في إجراء التغييرات الأساسية، حتى أن البعض يذهب في اتجاهات معاكسة فيبحث في أسباب فشل المنظمات وهي تجري من أجل الوقوف على الامور والمسببات الحقيقية للفشل من أجل اعتمادها في تحديد الأبعاد الواجب الاهتمام بها من أجل أن تكون المنظمة أكثر اهلية لتنفيذ إدارتها الناجحة (يوسف, ٢٠٠٠: ٢٤٥؛ تليش, ٢٠١٠: ٦٩). ومن بين الامور التي يتم التعامل معها بصفقتها أبعاداً تقيد في تحديد جاهزية المنظمة، وهي مايلي:

**القيادة الإدارية:** مدى امتلاكها مصلحة حقيقية في نجاح التغيير الى جانب مدى امتلاكها رؤية استراتيجية واضحة وفهم معمق للنتائج المتوقعة من التغيير.

١- **ثقافة المنظمة:** اذ كلما شعر العاملون باهمية التغيير وازداد عدد المؤمنين به ، وكلما كانت ثقافة المنظمة تؤكد على التطوير المتواصل كانت المنظمة اكثر جاهزية للتغيير.

٢- **المحتوى التنظيمي:** كيف ترتبط جهود التغيير بالانشطة الاخرى في المنظمة وهل تتسجم مع الممارسات الاستراتيجية.

٣- **العملية /الوظيفة:** تتطلب التغييرات الاساسية اعادة تصميم بعض الاعمال في العديد من الانشطة الوظيفية.

٤- **الهيكل التنظيمي:** هل تملك المنظمة هيكلًا تنظيميًا مرنا ام هيكل ميكانيكي. كلما كان للمنظمة هيكل مرن كانت اكثر استعدادا للتغيير الناجح.

٥- **الإتصالات:** المنظمة التي تمتلك اكثر من وسيلة اتصال مع العاملين ولديها اتصالات متبادلة تكون اكثر قدرة على المضي في التغيير.

٦- **الخبرات السابقة مع التغيير وتوافر المهارات الاساسية:** هل تمتلك المنظمة خبرات ناجحة في تنفيذ العمليات, كلما امتلكت المنظمة كوادر ماهرة وذات علاقة بموضوع التغيير كانت اكثر استعدادا للتغيير.



٧- **الإبداع:** افضل الحالات التي تجعل المنظمة مهياة للتغيير عندما تكون دائمة التجريب . عندما نلاحظ ان تطبيق الافكار الجديدة يتم بجهود قليلة. ويستطيع العاملون العمل معا عبر وظائفهم المتباينة على المستوى الافقي دون مشاكل تذكر.

٨- **اتخاذ القرارات وتهيئة المعلومات:** عندما تؤخذ القرارات بسرعة وعندما يتم الاخذ في الاعتبار وجهات نظر الاخرين بشأن الموضوع المطروح تكون المنظمة اكثر جاهزية للتغيير.

٩- **الامكانيات المالية:** هل تمتلك المنظمة الموارد المالية الكافية لتنفيذ عملية التغيير بنجاح.

(٢-٢-٤): **معايير جاهزية المنظمة**

وتتمثل بقدرة على الاستجابة لتحديات والفرص في مجال الصناعات وادخال الأمور التنظيمية من حيث بناء خطط تنظيمية تساهم في المعالجات المستقبلية للمشاكل التي تواجه المنظمة, ومدى قدرتها على تحسين وتطوير تلك الخطط مستقبلاً، بالإضافة الى الانظمة التشريعية والتنظيمية للمنظمة وتتمثل كذلك بالسياسات والإجراءات في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات والنظم الإدارية والتنظيمية بما يتلائم مع متطلبات المنظمة, وتتمثل معايير جاهزية المنظمة بالآتي (Tian Xue, 2011: 155).

١- **الاستراتيجية:** يرتبط تطبيق الصناعات باستراتيجية المنظمة والتي هي عملية تخطيط كل الانشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها, وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل استدامة ودعم

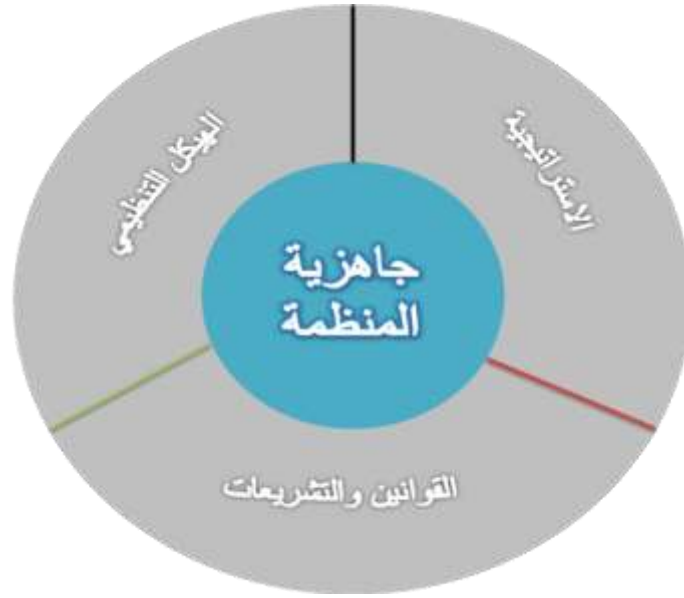
مشروع الصناعة، كما ان الاستراتيجية يتم فيها تحديد الاحتياجات المالية والتقنية ووضع الخطط لمواكبة التغيرات السريعة في مجال الصناعات والأعمال وغيرها من الخطط الاستراتيجية التي تقود الى نجاح الصناعات.

٢- الهيكل التنظيمي: يعد هيكل المنظمة من الامور الاساسية في تطبيق مشروع الصناعات فهي تحتاج الى بعض التغيرات في هيكل المنظمة والمتمثلة بهرمية الهيكل وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وقد تحتاج المنظمة الى استحداث بعض الوحدات أو الشعب.

٣- القوانين والتشريعات: ان تبني الصناعة يحتاج الى تغيير واستحداث بعض القوانين والتشريعات من قبل المنظمة لما يتلائم مع بيئة المنظمة في التعامل مع الشركات والمستثمرين.

ويستنتج الباحث مما سبق من معايير قياس الجاهزية والتي تتمثل في استعداد المنظمة في ترتيب أوراقها التنظيمية بصورة تسهل عليها التصدي للتحديات, ومن الامور التنظيمية التي تجعل التنظيم في جاهزية هو وضع الاستراتيجيات وإعادة تنظيم الهيكل التنظيم بصورة مستمرة والقوانين والانظمة التي تسير عليها المنظمة وتُسير أمور العاملين فيها, ويوضح الشكل رقم (٢), معايير جاهزية المنظمة .

## الشكل رقم (٢) معايير جاهزية المنظمة



من إعداد الباحث بالرجوع إلى دراسة (البله, ٢٠١٨: ٣٢) .

### (٣-٢) المبحث الثالث: إدارة الأزمات

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات نتيجة المتغيرات والانفتاح على العالم والتركيز على نظام التنظيم ومواجهة الظروف الطارئة المختلفة التي تطرأ عليه، وبذلك لم يعد أمام الموظفين في الشركات والمؤسسات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا إستراتيجياً، كما أن عدم وجود خطط لإدارة الأزمات يؤدي إلى مواجهة الأزمات بصورة غير منظمة، مما يؤدي إلى قدرة القائمين على الإدارة أن يتخذوا قراراتهم بشكل واضح، وتتعارض مع السياسات العامة للمنظمة، لذلك فإن إدارة الأزمات تعتبر إدارة توازنات للقوى ورصد حركاتها واتجاهاتها، بحيث تتكيف مع التغييرات في كافة مجالات التنظيمية سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إدارية.

## (٢-٣-١): مفهوم إدارة الأزمات

عرف الباحثون والكتاب إدارة الأزمات تعريفات متعددة تبعاً لإختلاف أبحاثهم ووجهات نظرهم وأيضاً لتعدد أنواع الأزمات, وهناك مجموعة من التعريفات حسب ما أوردها الباحثون والكتاب ومن أهمها:

عرفت إدارة الأزمات على أنها: العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات المبنية على القدرة في التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب (حجي, ٢٠٠٥: ٤٢٩).

ويرى (٣: ٢٠١٣) Margaret إدارة الأزمات بأنها: عملية تبنى عليها التقديرات والإعدادات المنتظمة لمساعدة المنظمة في حالة حدوث حدثاً سلبياً وبشكل مفاجيء، وتنتج هذا التقدير والاعداد من خلال التنبؤ للأحداث المتوقعة أو نتيجة أضرار لحقت بالمنظمة مسبقاً عند حدوثها.

وعرفت إدارة الأزمات عدة تعريفات من منظورات مختلفة، وكما أوردها (مسك, ٢٠١١: ١٤) في دراسته, وهي كالآتي:

- تعد الإزمة من منظور إجتماعي بأنها توقف لأحداث المنظمة والمتوقعة وأضطراب للعادات والتقاليد مما يلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي تفرضها الإزمة.

- أما من منظور اقتصادي هو ظهور وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الاهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو اقليمي أو داخلي.

- أما الازمة من منظور إداري بانها موقف تواجهه إدارة المنظمة تتسارع فيه الاحداث وتتشابك معه الاسباب بالنتائج يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري .

وعرفت أيضاً بأنها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ في الأزمات المحتملة عن طريق رصد ومعرفة المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لإعداد التعامل مع الأزمات، وبما يحقق أقل ضرراً للمنظمة وللعاملين (زيادة، ٢٠١٢: ١٢) .

### (٢-٣-٢): خصائص إدارة الأزمات

تختلط الأزمات بمجموعة من المفاهيم الإدارية كمفهوم المشكلة والحدث وغيرها من الظواهر الإدارية الاخرى ذات التأثير المشابه، ويؤدي هذا الخلط إلى أخطاء في التشخيص للازمة، وهنا يتعين تحديد خصائص المتعلقة بالأزمات التي يواجهها أصحاب القرار أو المنظمة. ويشير العجلوني (٢٠٠٩: ٧) إلى عدة خصائص من أهمها:

١- تشكل الازمة تهديداً أساسياً لمصلحة البُعد الإداري وأستقراره.

٢- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى صانعي القرار .

٣- توفر الازمة حافزاً للمدراء لتعزيز دورهم كأفراد في المنظمة.

٤- تتطلب الازمة اتخاذ القرار بصورة سريعة وصائبة، بحيث لا يكون هناك مجال لنشأة أزمة جديدة .

وأورد عليوة (٢٠٠٣: ٨١) أن من أهم خصائص الأزمة, تتمثل فيما يلي:

- ١- تعتبر نقطة تحول من فعل الى ردة فعل تزداد الحاجة لمواجهة الظرف الطارىء.
  - ٢- التهديد الشديد لمصالح المنظمة وأهدافها, كنظامها الإداري أو سمعة المنظمة.
  - ٣- ضغط الوقت والحاجة إلى أخذ قرار سليم مع عدم وجود احتمال للخطأ .
  - ٤- يصعب التحكم بالاحداث بسبب عدم التأكد من القرارات المطروحة.
  - ٥- التداخل في الاسباب والعوامل المهمة وغير المهمة, وأتساع جبهة المواجهة.
- كما تتسم الازمة بعدة خصائص (مسك, ٢٠١١: ١٨), وهي ما يلي:

- ١- ظهور أعراض سلوكية غير لأتقة يسودها جو من القلق وفقدان العلاقات الإجتماعية مع بعضها البعض.
  - ٢- تسود فيه ظروف من نقص المعلومات وضغط الوقت والحاجة الى القرارات الصائبة.
  - ٣- ظهور عنصر المفاجاة والسرعة التي تحدث في الازمة ويصعب التحكم بها .
  - ٤- سيادة حالة من الخوف والتوتر لدى العاملين في المنظمة تقييد التفكير لديهم وتعيق العمل.
- ومما سبق وحسب ما ذكره الباحثين والكتاب حول الخصائص التي تتسم بها الأزمات, يرى الباحث أن الخصائص المذكورة تشترك في عدة نقاط تصب في اهمية الازمة, بإعتبار الازمة عنصر مفاجاة وسرعة تحدث في أي وقت مما يسوده جو من القلق والخوف وضغط الوقت والحاجة الى القرارات الصائبة, مما يظهر تداخل في الاسباب وأتساع المواجهة في نقطة التحول في الاحداث من فعل الى ردة فعل .

## (٣-٣-٢): أسباب الأزمات

وكما ذكرنا سابقاً عن خصائص الأزمات بأن الازمة تحدث فجأة، ولكن ذلك لا ينفي أن الأزمات كغيرها من الظواهر، مما تترك وراء حدوثها أسباب وأعراض دفعتها لكي تحدث، وانطلاقاً من حقيقة أن الأزمة لا تنشأ من دون سبب مما يستدعي على المخول بإدارة الأزمات أن يبحث عن تلك الاسباب والدوافع التي أدت الى حدوث الأزمات بانواعها، فإن هناك أسباباً مختلفة أدت لنشوتها نذكر منها ما يلي:

١- أزمة سوء الفهم: وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين، أولهما المعلومات المبتورة أو الناقصة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها. ومثل هذه السبب من الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة (مكاوي، ٢٠٠٥: ٥٤).

٢- أزمة سوء التقدير والتقييم: ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحاً آخر هو (الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين) ويعد سوء التقدير من أكثر أسباب حدوث الأزمات، وينشأ من خلال جانبيين أساسيين هما: المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس. سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

٣- الإدارة العشوائية: وهي مجموعة من الأهواء والأمزجة تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة، حيث تسود العشوائية والارتجالية، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضاً بدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري.

٤- اليأس والانهازية: وهو التي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطر على

متخذي القرار، والأزمة التي يسببها هذا النوع هي أزمة الإحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي (الهدمي، ٢٠٠٨: ٩٨).

٥- الرغبة في الابتزاز: تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات السلوكية لأصحاب المصالح وأعضاء

التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية، لتكون السلطة الخفية

المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه وعادة ما تكون عملية الابتزاز إما لقائد إداري جديد،

أو لقائد إداري متواجد منذ فترة من الزمن (فيصل، ٢٠١٤: ٤٧).

٦- الأزمات المخطط لها: ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزمومية المخططة، أي فن صناعة الأزمة،

حيث تعمل بعض القوى على تتبع مسارات العمل، ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات

التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع.

٧- أزمة تعارض الأطراف والمصالح: كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع

الشخصية واختلاف الأهداف ما بين أطراف القرار سببا في حدوث أزمات، ويلجأ متخذ القرار إلى

محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته (ماهر، ٢٠٠٦: ٢٦).

### (٢-٣-٤): أنواع الأزمات

تختلف الأزمات التي تواجهها المنظمات من حيث حدتها. وفي هذا الصدد بإمكانية تدرج الأزمات ابتداء من

القضايا التنظيمية البسيطة التي تتراوح بين مرض العاملين، والتحديات التي تواجههم في أعمالهم، وقيامهم

ببعض التصرفات غير المقبولة، إلى العوامل الخارجية كالكوارث الطبيعية فيقتراح (Parsons) وحسب ما

أوردها (الخشالي وقطب، ٢٠٠٧: ٢٩) في دراسته إلى ثلاثة أنواع من الأزمات، وهي:



**الأزمات الفورية:** إذ يحصل هذا النوع من الأزمات دون سابق إنذار أو بتنبيه بوقت قصير, لذلك لا تمتلك المنظمة الوقت والقدرة على وضع الخطط اللازمة للازمة قبل وقوعها.

١- **الأزمات التصاعدية:** وهو نوع من الأزمات التي تتطور بشكل بطيء, ويمكن السيطرة عليها وإيقافها والحد منها عن طريق استخدام بعض الإجراءات التنظيمية.

٢- **الأزمات المستديمة:** ويستمر هذا النوع من الأزمات لمدة أسابيع أو أشهر أو حتى سنوات.

وكما يشير بعض الباحثين إلى أنه هناك عدة أنواع من الأزمات حسب المعايير التي يتبعها الباحث في تحديد نوع الازمة باختلاف أنواع, ومن هذه الانواع:

١- أزمة حسب معدل تكرارها: وتتكون من أزمة ذات طابع متكرر مثل الأزمات الاقتصادية والمتعلقة بالقدرة الشرائية, والازمة غير الدورية التي تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون سابق إنذار والمرتبطة بالظروف المناخية (عبدالحמיד, ٢٠٠٨: ٢٣) .

٢- أزمة حسب عمقها: وتتكون من نوعين أزمة سطحية وهي الازمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثار ورائها وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة, والازمة العميقة وهي من أخطر أنواع الأزمات لارتباطها بالكيان الذي تحدث فيه الازمة (عادل, ٢٠٠٧: ٨٧) .

٣- أزمة حسب الطرف المسبب لها: ويتسم هذا النوع من الأزمات الى نوعين, الاول وهي متعمدة والمتمثلة بالزلات التي تحدث من خلال تصرفات غير مقصودة عن طريق أطراف خارجية والحوادث

الناجمة عن أخطاء بشرية مثل الإهمال وعدم الاهتمام، والنوع الثاني غير المتعمدة والمتمثلة بالتجاوزات التي تنتج من خلال تصرفات متعمدة عن طريق المسؤولين (مكاوي، ٢٠٠٥: ٧٢).

٤- أزمة حسب درجة شدتها: وهناك نوعين منها وهي أزمات عنيفة والتي لا يقف شي في طريقها ولا سبيل للتصدي لها إلا بفقدانها للقوة الخاصة بتلك الأزمة. وأزمات هادئة وهي عبارة عن أزمات خفيفة التأثير يمكن معالجتها بكل سهولة وبساطة بشكل فوري .

٥- أزمة حسب المستوى الذي تحدث عليه الأزمة: وتنقسم الى أزمات على مستوى المنظمة وهي لأزمات داخلية أو خارجية تهدد المنشأة وقد تلحق بها ضرر، وأزمات على المستوى القومي أي على مستوى الدولة. وأزمات شخصية تحدث على مستوى الأشخاص كالبطالة التي يعني منها الشخص، وأزمات دولية وتكون على مستوى الأزمة الدولية والتي تتصف بحالة من التوتر الشديد والوصول الى مرحلة تنذر بتدهور العلاقات (فيصل، ٢٠١٤: ٥١).

٦- أزمة حسب المعيار الزمني لحدوثها: وهي الأزمات التي تحدث نتيجة أزمات مفاجئة، وكذلك الأزمات التي تحدث بتحذيرات محسوسة يمكن استشعارها مسبقاً، وأيضاً أزمات مزمنة تستمر لعدة شهور أو سنوات وتسمى أزمات المصادقية بين المنظمة وجمهورها.

## (٢-٣-٥): متطلبات الأزمات

إن إدارة الأزمات تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات التي تساعد على وضع تلك المتطلبات وتنفيذها بصورة صحيحة بدون أخطاء وتشكل أزمة أخرى، ومن هذه المتطلبات حسب ما ذكرها (جعفر, ٢٠١٧: ٣٠٢), كالآتي:

- ١- تبسيط الإجراءات: أن تكون الإجراءات المتعلقة بالازمة بسيطة ولا تتسم بالتعقيد والتي تخلق نوع من الازمة وعدم الوضوح في الانظمة.
- ٢- التنسيق والتعاون: إن التنسيق بين أعضاء فريق إدارة الازمة والإدارات الاخرى يسهل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها دون تعارض بين الإجراءات والتأكد من ان العمل يجري ببسر وسهولة.
- ٣- التخطيط: هو الإطار العام الذي يتم من خلاله إدارة العمل بكل منهجية علمية باتجاه الأزمات وتبعدها عن العشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.
- ٤- التواجد المستمر: إن إدارة الأزمات تتطلب تواجد مستمر من قبل أعضاء الفريق حيث يؤدي هذا التواجد الى تبادل الاراء والتعامل مع الازمة ومعالجتها.
- ٥- التفويض: إن التفويض يعتبر غاية في الاهمية للإدارة كون الازمة تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة تجاه الأزمات لأنها هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور للازمة حالياً ومستقبلاً.

ويرى العجلوني (٢٠٠٩: ١٢-١١) إن نجاح إدارة الأزمات تتطلب متطلبات إدارية تساهم في حماية الكيان الإداري من أي متغيرات غير محسوبة حاضراً ومستقبلاً، ومن هذه المتطلبات هي:

١- التنظيم: أن التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي يتولها أعضاء فريق إدارة الازمة نحو التركيز على الاشخاص الموكلة اليها الاعمال الخاصة بمعالجة المهام المرتبطة بالأزمات.

٢- التخطيط: إن وضع الخطط والبرامج والسيناريوهات لمواجهة قوى الازمة والتصدي لها وهو ما يعني التخطيط المسبق في كيفية القيام وما يجب عمله تجاة الأزمات بحيث لا تكون عشوائية وفوضوية، وتتم من خلال تحديد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة .

٣- التوجيه: يتضمن التوجيه في إدارة الأزمات فهم طبيعة المهام في نطاق معالجة الازمة من خلال استخدام الاوامر الإدارية الواجبة التنفيذ .

٤- المتابعة: تعتبر المتابعة او ما تسمى تقييم الاداء من العمليات الإدارية المهمة لتحقيق هدف المنظمة والمتمثل في معرفة مدى كفاءة وفاعلية العملية الإدارية في إعداد وتنفيذ الخطة لإدارة الازمة، والتأكد من مدى مطابقتها للخطة الموضوعة وإجراء التصحيحات اللازمة أن وجد .

### (٦-٣-٢): أبعاد إدارة الأزمات

تتميز الازمة بعدة أبعاد أساسية يمكن من خلالها التعرف على الأزمات من حيث سببها ونوعها ومكانها، حيث أشار (العدوان, ٢٠١٣: ١٠٥) في دراسته بأنه هناك أبعاد رئيسية تتعلق بإلإزمة, وهي كالاتي:

البعد الزمني: والذي يتم فيه تحديد متى بدأت الازمة وتوقعات استمرارها مستقبلاً، لان هذا التحديد يساهم في وضع الإجراءات التي تساعد في معالجة العمق التاريخي لتلك الازمة.

١- البعد المكاني: وهو البعد التي يتم فيه معرفة موضوع وسبب الازمة، هل هي أزمة ساسية أو اجتماعية أو اقتصادية، أو خليط من اكثر من نوع. ويعني تحديد مصدر نشوء الازمة، ويساهم هذا الشيء في تحقيق الاهداف التي من اجلها وضعت الخطة.

٢- البعد التاثيري: بمعنى معرفة مدى أثار تلك الازمة هل هي مباشرة أم غير مباشرة، والتأكد من تحديد اثارها على المنظمة والمجتمع بصفة عامة، ووضع الاجراءات الوقائية لمواجهة تلك الاثار.

٣- البعد البشري: ويتم فيها تحديد الأفراد الذين تشملهم الازمة ونوعياتها .

٤- البعد المؤسسي: ويتعلق هذا الجانب في تحديد الافراد والجهات التي ترتبط بشكل مباشر في مشاركتها في اتخاذ الإجراءات وتنفيذها.

٥- البعد البيئي: ويقصد به التعرف على الظروف التي تحيط بالازمة، والتعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت من خلالها تلك الازمة ومعرفة مدى استمرارها حالياً ومستقبلياً.

ومن خلال ما سبق من أبعاد إدارة الأزمات والتي تطرق اليها الباحثين والتي اشتملت على عدة أبعاد تتعلق بالإدارة والمنظمة وبيئها الداخلية والخارجية والسياسات، والمتمثلة بالشكل الآتي من سير عمل إدارة الأزمات.

### الشكل (٣) أبعاد إدارة الأزمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (العدوان, ٢٠١٣).

ويشير القطاونة (٢٠١٢: ٢٢٥) في دراستها إلى أن إدارة الأزمات تتكون من أربعة أبعاد أساسية والمتمثلة في ما يلي:

١- البعد التنظيمي: ويتضمن الاهداف والمهام, والمسؤوليات والهياكل والكفاءة التنظيمية.

٢- البعد الإداري: والمتمثل في فلسفة الإدارة وقيمتها وأنظمة الحوافز والتدريب والقيادة والمشاركة في صنع القرار.

٣- البعد القانوني: وضوح التشريعات والقوانين ودرجة شمولها لمختلف جوانب العملية التنظيمية ومرونتها والعدالة في التطبيق ودرجة الالتزام بها.

٤- البعد الإنساني: ويتضمن الثقة والاحترام والانتماء والتعاون.

٥- البعد المادي: والذي يشتمل على الجوانب المادية المتعلقة بمكان العمل ومدى توفر المستلزمات والظروف المادية، وتصميم مكان العمل.

وذكرت مهدية (٢٠٠٩: ٢٥) في دراستها بان إدارة الأزمات أشتملت لعدة أبعاد ومن أهمها:

١- البعد الانساني والاجتماعي: والذي يتضمن العلاقات الانسانية في محيط العمل إلى جانب التاكيد على أهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في حدود المؤسسة.

٢- البعد التقني: والذي يعالج الاتصال كعملية إجتماعية في إطار نسق المؤسسة الذي توظفه أثناء تفاعلها بجمهورها الداخلي والخارجي في حالتها الطبيعية أو أثناء وقوع الأزمات بهدف التأثير على سلوكياتهم.

٣- البعد الزمني: ويتضمن أسباب ظهور واختفاء الازمة وما نتائج تأثيرها، فتحديد الواقعة والحادثة مرتبط بشكل حلي بالزمن الذي يظهر وتختفي فيها الازمة فلها مراحل زمنية محددة.

٤- البعد الاقتصادي والمالي: باعتبار الافراد بحاجة لتحفيز مادي ومكافآت من اجل زيادة وتيرة الانتاج وتقجير طاقاته الطامنة.

#### (٤-٢): المبحث الرابع: الدراسات السابقة

قام الباحث بإجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة بموضوع هذه الدراسة، وتمت الإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة ومن هذه الدراسات ما يلي:

#### (١-٤-٢): الدراسات باللغة العربية

دراسة (جعفر, ٢٠١٧) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة ٨٥٠ موظف.



أظهرت نتائج الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات . كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة . وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات . تبين أيضاً من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

#### دراسة (بو كرموش, ٢٠١٣) بعنوان: إدارة الأزمات في ظل استخدام تكنولوجيا الاتصال الجديدة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة الأزمات في ظل استخدام تكنولوجيا الاتصال الجديدة إلى معرفة مدى استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لتكنولوجيا الاتصال الجديدة وإبراز أهمية إدارة الأزمات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة بعض الأزمات التي مرت بها المؤسسات خلال خمس سنوات مضت والتعرف على مختلف الوسائل والقنوات الاتصالية التي تستخدمها في إدارتها للأزمات ومعرفة الفوائد التي تجنيها، واعتمدت على ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي الاستمارة والمقابلة والملاحظة، واعتمدت على العينة القصدية دون العشوائية، فالعينة العمدية تكون طبقاً لما راه الباحث من مسات أو خصائص تتوفر في مفردات العينة. وخلصت النتائج إلى: احتلال التكنولوجيا الاتصالات الجديدة مكانة كبيرة في عمل المؤسسات الجزائرية، وخاصة في مجال إدارة الأزمات.

دراسة (زيادة, ٢٠١٢) بعنوان: أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية(التخطيط للأزمات، القدرة على تكوين واستخدام نظم الاتصالات الفاعلة، المهارات القيادية لإدارة الأزمة، المقدرة على تكوين فريق عمل على قدر من الكفاءة) وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانته وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (١١٠) موظف وكانت نسبة الاسترداد (٨٣,٦%) وقد استخدم الباحث برنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل وتفسير الإستبانته .

وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة" المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة "على إدارة الأزمات بشكل عام، وأثبتت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات.

دراسة (بسعود، ٢٠١٢) بعنوان: أثر تطبيق الإدارة على نجاعة إدارة الأزمات من خلال نشاط الحماية المدنية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأزمات الناتجة عن المخاطر الكبرى من إنشاء تدريجياً منظومة عمومية، وتهدف إلى جعل جهاز الدفاع المدني يقظاً دائماً للكوارث الطبيعية وخطورتها على البنى التحتية، وتم

الاعتماد على أسلوب المنهج التحليلي، وجمع البيانات عن طريق المواقع المعتمدة.

وخلصت النتائج إلى: وجود تتبع أحدث الأساليب وأنجعها في التعامل مع الأزمات ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في مجال البحث والإنقاذ بالتكوين المستمر وتبادل الخبرات، فيأتي العامل البشري على رأس الاهتمام إيجاد أفضل سبل تحفيزه لضمان جاهزيته في مواجهة الأخطار التي تختلف جذريا عن التي يواجهها الموظف العادي.

دراسة (انتظار, ٢٠١١) بعنوان: دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق دراسة مقارنة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية الأزمات في أحداث التغيرات المؤثرة في حياة الشعوب، وتشكل مصدر قلق للجميع سواء المواطنين أو منظمات. تم تصميم استبانة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة، وبعد إجراء مجموعة من اللقاءات مع بعض المديرين في وزارتي الصحة والداخلية العراقية. وتمت معالجة التحليلات الإحصائية بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وتم استخدام النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وخلصت النتائج إلى: تعرض الشعب العراقي ومؤسساته الرسمية والأهلية حالياً إلى الأزمات الخائفة التي عدت العنف منذ سنوات طويلة، وهذا يجعل الحاجة ماسة وأكبر لتعميق الإدراك والفهم أهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات العراقية المختلفة، وتخفيف اثار الأزمات التي تحدث.

دراسة (العجلوني, ٢٠٠٤) بعنوان: إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها ، وتتركز مشكلة الدراسة حول الكشف عن كيفية التعامل مع الأزمات وادارتها للتخفيف من آثارها على المنظمة والخروج بحلولها . تم اعداد استبانة بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة وتم تحليل (١٢٠) استبانة احصائيا باستخدام برنامج (SPSS) . تحاول الدراسة القاء الضوء على مفهوم الأزمة وادارتها وخصوصاً على مستوى المنظمة ومعرفة خصائص واسباب الازمة وتحديد المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات والعوامل المؤثرة فيها والتعرف على اهم المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية إدارة الأزمات في البنوك الاردنية في اقليم الشمال.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج والتي من المتوقع ان تعمل على تحسين المفهوم لإدارة الأزمات لدى البنوك الاردنية في اقليم الشمال ومن هذه النتائج: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليه الإداريه وبين نظام إدارة الأزمات. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعدادات والجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات لمواجهة الحالات الطارئة أو قبل حدوثها.

دراسة (سيد, ٢٠٠٢) بعنوان: جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة، وتفحص الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة بها للتعامل مع تلك الأزمات، من

خلال التعرف على مدى توفر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات والمتمثلة باكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم . وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (٢٥٩) ضابطاً وضابطاً صف من كوادر المديرية العامة للدفاع المدني.

وأظهرت نتائج الدراسة عن: توفر المراحل الخمس لإدارة الأزمات بدرجة عالية، كما وأظهرت عن توفر نظام الإجراءات الوقائية بدرجة عالية أيضاً، أما العوامل المحتمل تأثيرها في جاهزية المديرية والمديريات التابعة لها فقد كانت بحسب أهميتها كالتالي :العوامل البيئية وكانت الأولى في الترتيب، فالتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية للمديرية، ثم العوامل التكنولوجية ونظم الاتصالات، معدات وإمكانيات واليات، وأخيراً العوامل البشرية.

(٢-٤-٢): الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Harwati, 2013) بعنوان: إدارة الأزمات: تحديد استراتيجيات محددة ونمط القيادة بالنسبة للتأثيرات.

“Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effectives “

هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذه بالحسبان لإدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة وطرق إدارة الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها .

وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي: الأزمات الطبيعية وأزمات صنع الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الاستراتيجيات الموجودة قبل بناء الاستراتيجيات الجديدة.

**دراسة (Van Wart & Kapucu, 2011) بعنوان: كفاءات إدارة الأزمات**

“Crisis Management Competencies “

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الكفاءات المطلوبة في مرحلة الاستجابة للأزمات الحقيقية، وللتمييز بين المفاهيم ذات الصلة والتميزة والتي غالباً ما تكون غير واضحة. وتم اعتماد الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليلي لعينه من مدراء الطوارئ في المستشفيات بلغت العينة (٤٢٥) مديراً .

تشير النتائج إلى: أن كبار مديري الطوارئ في المناصب الإدارية القيادية لا يتخلون عن ممارسات الإدارة الطارئة، بل يقومون بتكييفها بشكل انتقائي، والاعتماد على إدارة التغيير، ومحاولة تنفيذ التغييرات التنظيمية بالجملة، وأن بعض السمات المرتبطة عادة للقيادة التحويلية لها أثر هام مثل الثقة بالنفس والحسم، والحاجة إلى الإنجاز.

**دراسة (Jaques, 2010) بعنوان: إعادة تشكيل إدارة الأزمات: التحدي للتصميم التنظيمي.**

“Reshaping crisis management: the challenge for organizational design“

تهدف الدراسة إلى إظهار النهج الجديد لإدارة الأزمات، وبيان الاستجابة التفاعلية البحتة وتوليد فرصاً جديدة

لتطوير تنظيمي محسن. تم الاعتماد في هذه الدراسة، وتم المعتمدات في هذه الدراسة نموذج الوصفي التحليلي عن طريق (٥٤) عينة من المنظمات، واستخدمت اسلوب الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، وتستند الدراسة إلى نموذج غير خطي الاستكشاف كيفية تجميع أنشطة إدارة الأزمات معًا ودمجها لتحسين الفعالية التنظيمية.

وخلصت النتائج إلى: أن المنظمات لاتزال تعتمد النهج التقليدي لإدارة الأزمات، والذي يركز على التحضير للأحداث السلبية والاستجابة له، والنتائج الإيجابية في استخدام النهج الجديد، وجاهزية المنظمات على منع الأزمات بدالً من الاستجابة للأزمات فقط، ونقل المسؤولية من المستوى التشغيلي إلى المستوى التنفيذي.

دراسة (Weiner, 2009) بعنوان: نظرية الاستعداد التنظيمي للتغيير.

“ A theory of organizational readiness for change “

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية إدارة التغيير وأثرها على جاهزية المنظمة للتغيير، تم اعتماد الأسلوب الإحصائي في جمع البيانات من عينة (٥٧) منظمة وتم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات.

وخلصت النتائج إلى: اتباع الاستراتيجيات المختلفة لرفع جاهزية المنظمة، وأن الدراسات في مفهوم الجاهزية التنظيمية محدودة، وقدرة المنظمات على التركيز على المستوى التنظيمي للتحليل نظرًا لأن العديد من الأساليب الواعدة لتحسين عملية تقديم الرعاية الصحية تتطلب تغييرًا جماعيًا للسلوك في شكل إعادة تصميم الأنظمة.

دراسة (Lameei, 2005) بعنوان: تقييم الجاهزية التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### “Assessment of Organization Readiness for TQM Implementation”

هدفت هذه الدراسة على الحصول على ردود الفعل - التعلم من تجارب الجامعات - مدارس العلوم الطبية في تمهيد الطريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تم إجراء تقييم.

وأظهرت نتائج المسح: أن من بين ٣١ جامعة - مدرسة للعلوم الطبية (٤٨%) لديهم استعداد، والباقي أكثر من (٧٠%) ليس لديهم استعداد . وكانت النتيجة الأخرى هي أنه كان هناك اختلاف بين فرق الإدارة العليا وفهم إدارة الجودة الشاملة وإجراءاتها الفعلية في اتخاذ الخطوات المتعلقة بتنفيذها. في الختام ، على الرغم من أن الجامعات/ المدارس من العلوم الطبية تتخذ خطوات نحو إعداد وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كل واحد بسرعه الخاصة، ولكن يجب على فريق الإدارة العليا القيام بدور أكثر نشاطاً من الماضي في التحضير لتطبيق وإدارة الجودة الشاملة.

### (٣-٤-٢): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، في الجوانب التي أضافه أبعاداً مهمة في إجراء هذه الدراسة، وفي وضع تصور عام للدراسة، والتحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وأهدافها، حيث تم التطرق مباشرة إلى دراسة مفهوم إدارة الأزمات، وخاصة الجانب المتعلق بجاهزية المنظمة على اعتبار أن كثيراً من الدراسات لم تتعرض إليها، ورصد أهم الجوانب المتعلقة بإدارة الأزمات، كما أسهمت على المستوى الإجرائي في تحديد نوع المواد المدروسة، وصياغة التساؤلات التي أثارها الباحث في الدراسة. وتميزت الدراسة بأنها



اختارت متغيرات ذات أهمية في دراسة واقع الشركات الصناعية مثل العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة الصناعية وكذلك ما تلحق بها من ازمات. وعلى حد علم الباحث لم يتم الربط بين العوامل البيئية وجاهزية المنظمة في إدارة الأزمات لا في الدراسات العربية ولا الاجنبية.

## الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينته، ومصادر جمع المعلومات والبيانات، وأدوات الدراسة المتبعة في تصميم الأداة وصدقها وثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### (١-٣) منهج الدراسة

أعتمد الباحث في دراسته على الأسلوب الوصفي التحليلي كونه يتناسب والأغراض التي تسعى إليها الدراسة، فمن الناحية الوصفية فقد تم الإطلاع على الدراسات والبحوث العربية منها والأجنبية بهدف التعرف على كيفية تأطير الإطار النظري. أما من الناحية التحليلية فقد تم تطوير أداة رئيسة للدراسة (الاستبانة) للإجابة عن أسئلتها ميدانياً من قبل أفراد عينة الدراسة، وإختبار فرضياتها التي تبين دلالة المتغيرات.

### (٢-٣): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق، والبالغ عددهم (٢٧٠٨) فرداً. تم أختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، وقامت الباحث بتوزيع (٣٣٨) استبانة، وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 224) حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣٢٠) استبانة، وبعد فحص الاستبانات تبين أن هناك (٢٠) استبانة غير مكتملة البيانات. وأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٠٠) استبانة أي ما نسبته (%٨٨,٧).

### (3-3): مصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

أعتمد الباحث في دراسته على عدة مصادر للحصول على البيانات، ويمكن حصرها بمصدرين رئيسيين ذات الصلة بالدراسة، وهما:

- ١- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة للدراسة، والتي تضمنت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة للإجابة عليها، لجمع البيانات التي تشكل الأساس في اختبار فرضيات الدراسة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من أجل تحليل تلك البيانات.
- ٢- **المصادر الثانوية:** أعتمد الباحث على مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والمجلات العلمية ومواقع الانترنت المختلفة، من أجل التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في إثراء الإطار النظري.

### (3-4): أدوات الدراسة

#### (3-4-1): تصميم أداة الدراسة

أستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة بإعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الميداني، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسة، وهي:

الخصائص الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) لأفراد مجتمع الدراسة والتي اشتملت على (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي) .

١- المتغير المستقل: والذي تمثل بالعوامل البيئية (البيئة السياسية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة الإجتماعية)، و (٢٤) فقرات، وتم الاستعانة بدراسة (Boin et al., 2016؛ أحمد، ٢٠٠٤) والجدول رقم (١) يبين ذلك.

٢- المتغير التابع: جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات و (١٠) فقرة، وتم الاستعانة بدراسة (Pellettiere, 2006؛ سيد، ٢٠٠٢) .. والجدول رقم (١) يبين ذلك.

جدول رقم (١): توزيع فقرات جاهزية المنظمة وأبعاد إدارة الأزمات

الابعاد			المتغيرات
جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات			الجاهزية
(١٠-١)			عدد الفقرات
البيئة الإجتماعية	البيئة الاقتصادية	البيئة السياسية	العوامل البيئية
(٢٤-١٧)	(١٦-٩)	(٨-١)	عدد الفقرات

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع لاستبانة الدراسة

ولقياس آراء أفراد المجتمع المستجيبين حول فقرات الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( Five Likert Scale)، وهي دلالة رقمية تعبر عن مدى الاستجابة، وكانت كالآتي:

بدايل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا اوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبهذا تكونت أداة الدراسة الرئيسية (الأستبانة) وبشكلها النهائي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من (٣٤) فقرة موزعة على محورين، والملحق رقم (١) يبين تفاصيل الاستبانة.

### (٣-٤-٣): صدق أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبانة يجب التأكد من قدرة الفقرات على قياس متغيرات الدراسة، وترابط فقراتها مع بعضها، وذلك ما يطلق عليه صدق الاستبانة، قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية في مجال الأختصاص، بهدف التحقق من درجة ملائمة صياغة الفقرات لغوياً ومدى انتمائها إلى متغيرات الدراسة، وتم الاستجابة لآراء المحكمين من حذف وتعديل وأضافه للفقرات في الاستبانة، لغرض إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية، والمطلق رقم (٢) يبين أسماء السادة المحكمين.

### (٣-٤-٣): ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بإجراء أختبار كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لقياس مدى التناسق والثبات للفقرات التي أحتوتها متغيرات الدراسة، وعلى الرغم من إن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0,60$ ) يُعد من الناحية التطبيقية بشكل عام أمراً مقبولاً وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010)، والجدول رقم (٢) يبين نتائج قيم الثبات .

جدول رقم (٢): معاملات ثبات الأداة وفقاً (كرونباخ ألفا)

ت	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	العوامل البيئية	٢٤	٠,٨٠٢
١-١	البيئة السياسية	٨	٠,٨٣٣
٢-١	البيئة الإجتماعية	٨	٠,٨٢٢
٣-١	البيئة الاقتصادية	٨	٠,٨٢٩
٢	جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات	١٠	٠,٨٤٩
	الأستبانة ككل	٣٤	٠,٨٤١

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول (١) أن جميع قيم الثبات للمتغيرات أكبر من (٠,٦٠) وهي أقل قيمة تقبل للدلالة على ثبات الأداة, وحققت الاستبانة ككل على قيمة ثبات (٠,٨٤١), وتدل على اتساق وثبات متغيرات الدراسة وابعادها.

### (٥-٣) المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها أستعان الباحث ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الأستبانة), وتم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- الإحصاءات الوصفية متمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية, وأستخدمت لتحديد إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الفقرات.

٢- إختبار (Shapiro – Wilk Test) للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات، وخلوها من المشاكل الإحصائية.

٣- إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الأستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة.

٤- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) وإختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

٥- إختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation): لمعرفة معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرات.

٦- تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Sample Regression Analysis): لبيان تأثير متغير واحد

مستقل على متغير تابع واحد.

٧- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لبيان تأثير أكثر من

متغير مستقل على متغير تابع واحد.

## الفصل الرابع عرض النتائج وتحليلها

بغية استجلاء آراء أفراد عينة الدراسة بصدد التعرف على أثر جاهزية المنظمة على إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق من وجهة نظر العاملين فيها, فقد أعتمد الباحث في معالجة البيانات على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس لإجابات أفراد المجتمع، ومدى إمكانية تطبيق أختبارات الفرضيات للوصول إلى نتائج ملائمة, وتقديم الإستنتاجات والتوصيات المناسبة للدراسة.

### (١-٤) المبحث الأول: تحليل البيانات

بهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لمجتمع الدراسة بإحتساب الوسط المرجح من خلال إحتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

المستوى = (الحد الاعلى للبدال - الحد الادنى للبدال) // عدد مستويات التقييم

$$\text{المستوى} = 3 / (5 - 1) = 1,33$$

وبناء على ذلك يصبح التوزيع كما هو مبين إدناه:

المستوى	الوسط المرجح
منخفض	من ١ - اقل من ٢,٣٤
متوسط	من ٢,٣٤ - أقل من ٣,٦٧
مرتفع	يساوي أو أكثر من ٣,٦٧



وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل

تلك الإجابات، كما يلي:

#### (٤-١-١): وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة

يوضح الجدول رقم (٤) الخصائص الديموغرافية للأفراد مجتمع الدراسة التي تناولتها الدراسة، لتشمل

خمسة خصائص (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي).

#### جدول رقم (٣): الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الوصف	التكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	نكر	٢٧٠	%٩٠
	أنثى	٣٠	%١٠
	المجموع	300	%١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٨	%٦
	٣٠- أقل من ٤٠ سنة	٨٣	%٢٧,٧
	٤٠- أقل من ٥٠ سنة	١٣٨	%٤٦
	٥٠ سنة فأكثر	٦١	%٢٠,٣
	المجموع	300	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٢٧	%٩
	٥- أقل من ١٥ سنة	٩٠	%٣٠
	١٥- أقل من ٢٠ سنة	٥١	%١٧
	٢٠ سنة فأكثر	١٣٢	%٤٤
	المجموع	٣٠٠	%١٠٠
المسمى الوظيفي	إداري	٢١	%٧
	فني	٦٦	%٢٢
	أخرى	٢١٣	%٧١
	المجموع	300	%١٠٠

١٦١	٥٣,٧%	ثانوية عامة	المستوى التعليمي
٦٩	٢٣%	دبلوم متوسط	
٥٥	١٨,٣%	بكالوريوس	
٣	١%	دبلوم عالي	
٩	٣%	ماجستير	
٣	١%	دكتوراه	
٣٠٠	١٠٠%	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

١- النوع الاجتماعي: أن غالبية أفراد المجتمع هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٩٠%) من إجمالي أفراد المجتمع, ونسبة الإناث بلغت (١٠%), وتدل أن الشركة العامة طبيعة عمالها صناعية بحاجة للذكور أكثر من الإناث.

٢- العمر: أن أعلى نسبة بلغت (٤٦%) من الفئة (٤٠- أقل من ٥٠ سنة), وتليه الفئة (٣٠- أقل من ٤٠ سنة؛ ٥٠ سنة فأكثر) بلغت (٢٧,٧%؛ ٢٠,٣%), وأخيراً جاءت الفئة (٣٠ سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (٦%), وتدل على أن العاملين في الشركة من الفئات الكبيرة في العمر, أي من القدامى في الوظيفة بالشركة .

٣- عدد سنوات الخبرة: فقد أظهرت النتائج أن غالبية العاملين ممن لديهم خبرة (٢٠ سنة فأكثر) بلغت (٤٤%), وتليه الخبرة (٥- أقل من ١٥ سنة) بنسبة بلغت (٣٠%), والخبرة (١٥- أقل من ٢٠ سنة) بلغت (١٧%), وهذا يبين ان الخبرة للعاملين كانت محصورة ما بين (٥- ٢٠ سنة فأكثر), أي اصحاب الخبرات الكثيرة من العاملين.

٤- المسمى الوظيفي: أن أغلب أفراد المجتمع هم من مسمى (أخرى) بنسبة بلغت (٧١%)، ويليه (الفني) بلغت نسبتهم (٢٢%)، وأخيراً (إداري) بنسبة (٧%)، وتدل تلك النتائج أن طبيعة عمل الشركة بحاجة الى عاملين وفنيين أكثر من الإداريين لان العمل انتاجي، لذلك نلاحظ حصول مسمى اخرى على اغلب مجتمع الدراسة وبالاخص من تخصص (الفئات الانتاجية من العاملين) .

٥- المستوى التعليمي: أن أغلب أفراد المجتمع هم ممن يحملون شهادة (ثانوية عامة) بنسبة بلغت (٥٣,٧%)، وتليه شهادة (دبلوم متوسط) بلغت نسبتهم (٢٣%)، وبلغوا حملة شهادة (البكالوريوس) بنسبة (١٨,٣%)، وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه (١%)، وتدل تلك النتائج أن الشهادات محصورة بين (ثانوية عامة وبكالوريوس)، وهذا يعني ان الشركة مكثفية بهذه المؤهلات حسب طبيعة العمل الانتاجية وايدي عاملة مهرة.

(٢-١-٤): وصف متغيرات الدراسة

المطلب الأول: المتغير المستقل للدراسة

تضمنت المتغير المستقل للدراسة (العوامل البيئية) وتمثل في الاستبانة على (٣) أبعاد، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد من أجل معرفة واقع العوامل البيئية، والجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤): نتائج آراء أفراد المجتمع حول العوامل البيئية

ت	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقييم
١	البيئة السياسية	٣,٤١	٠,٧٢٠	٢	متوسط
٢	البيئة الإجتماعية	٣,٣٨	٠,٧١٧	٣	متوسط
٣	البيئة الاقتصادية	٣,٤٣	٠,٧٤٠	١	متوسط
	العوامل البيئية ككل	٣,٤٠	٠,٦٦١		متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد العوامل البيئية تراوحت ما بين (٣,٤٣-٣٨.٣)، بمتوسط حسابي كلي (٣,٤٠) الذي يشير إلى مستوى المتوسط في واقع العوامل البيئية، وجاء من حيث ترتيب الأهمية بالمرتبة الأولى (البيئة الاقتصادية)، وبالمرتبة الثانية (البيئة السياسية)، وبالمرتبة الأخيرة (البيئة الإجتماعية). كما نلاحظ من الجدول أيضاً أن الانحراف المعياري للابعاد تراوحت (٠,٧٤٠-٠,٧١٧)، الذي يشير إلى التشتت المنخفض في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد العوامل البيئية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد المجتمع، وأنهم متفقون في إجاباتهم نحو أهمية العوامل البيئية. وما يؤكد ذلك تقارب المتوسطات الحسابية للأبعاد ككل.

وقام الباحث بعدها بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة

عن فقرات كل بُعد من أبعاد العوامل البيئية، وكالاتي:

#### ١ - البيئة السياسية

تضمن (البيئة السياسية) في الاستبانة على (٨) فقرات، ويوضح الجدول (٥) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (٥): نتائج رأي أفراد المجتمع حول البيئة السياسية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقييم
١	تنشأ الازمة السياسية نتيجة الصراع بين طرفين أو أكثر.	٣,٦٠	٠,٨٤٩	٢	متوسط
٢	تفسح الشركة المجال للعاملين فيها بالمشاركة في حل الأزمات.	٣,٢٨	١,٠٠٢	٧	متوسط
٣	تمتلك الشركة تصورات عن الأزمات التي تواجهها سياسياً بين الحين والآخر.	٣,٥٦	١,١٣٦	٣	متوسط
٤	تضع الشركة سياسات وإجراءات خاصة بالأزمات والكوارث من خلال خطة معدة مسبقاً.	٣,٥٤	١,٠٤٥	٤	متوسط
٥	تسيطر الشركة على مشاكلها الناجمة من الازمة السياسية التي تحدث بين الاحزاب الحاكمة .	٤,٠٠	٠,٨٩٥	١	مرتفع
٦	تحدث الأزمات بصورة طبيعية من جراء وجود خلل في أداء العاملين في الشركة.	٣,٣٨	٠,٩٧٩	٥	متوسط
٧	تتميز الإدارة العليا في الشركة بالقدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.	٢,٥٤	١,١٧١	٨	متوسط
٨	تمتلك الشركة قيادة حكيمة لديها القدرة على حل الأزمات الناتجة عن الصراع السياسي.	٣,٣٨	١,١٤٨	٦	متوسط
	<b>البيئة السياسية ككل</b>	<b>٣,٤١</b>	<b>-</b>		<b>متوسط</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين من الجدول رقم (٥) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالبيئة السياسية، وقد نالت الفقرات رقم (٥) على أعلى متوسط حسابي قدره (٤,٠٠)، بينما حصلت الفقرة رقم (٧) على أقل وسط حسابي بلغ (٢,٥٤)، وتدل على وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات. ونلاحظ أيضاً من الجدول أن الانحراف المعياري لفقرات البيئة السياسية تراوحت ما بين (٠,٨٤٩-١,١٧١)، والتي تشير إلى مدى التشتت المرتفع في إجابات أفراد المجتمع حول فقرات البيئة السياسية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق، وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظرهم نحو مستوى تقييم البيئة السياسية. وما يؤكد ذلك التباعد في المتوسطات الحسابية لفقرات البيئة السياسية.

## ٢ - البيئة الإجتماعية

تضمن (البيئة الإجتماعية) في الاستبانة على (٨) فقرات, ويوضح الجدول (٦) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (٦): نتائج رأي أفراد المجتمع حول البيئة الإجتماعية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقييم
٩	تعمل الشركة على إعادة التوازن من خلال تكوين قيم عمل جديدة أكثر ملائمة للعاملين اجتماعياً.	٣,٥٦	١,٠٨١	١	متوسط
١٠	تواجه الشركة الأزمات التي تحدث بشكل طبيعي عبر التزام عاملها .	٣,٤٦	٠,٩٤٤	٤	متوسط
١١	يكتسب العاملون سلوك منضبط حتى في حالة تفاقم الازمة .	٣,٤٢	١,٠٢٣	٥	متوسط
١٢	يلتزم العاملون بالعمل عندما يواجهون ازمات متكررة.	٣,٥٢	٠,٧٨٢	٣	متوسط
١٣	تحرص الشركة على الدعم المعنوي لعاملها نتيجة ما تسببه الأزمات .	٣,٤٠	٠,٨٧٣	٧	متوسط
١٤	تعمل الشركة على تقليل عدم الاستقرار لعاملها التي تحدث داخل الشركة وخارجها .	٣,٥٤	١,٠٤٥	٢	متوسط
١٥	تعالج الشركة الآثار النفسية التي تظهر لدى العاملين نتيجة الأزمات.	٣,٤٢	١,٠٩٨	٦	متوسط
١٦	تراعي الشركة الظروف الشخصية لعاملها بدون استثناء اثناء وبعد حدوث الأزمات.	٢,٧٨	١,٢٥٥	٨	متوسط
	<b>البيئة لاجتماعية ككل</b>	<b>٣,٣٨</b>	<b>-</b>		<b>متوسط</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين من الجدول رقم (٦) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالبيئة الإجتماعية, وقد نالت الفقرة رقم (٩) على أعلى متوسط حسابي قدره (٣,٥٦), بينما حصلت الفقرة رقم (١٦) على أقل وسط حسابي بلغ (٢,٧٨), وتدل على وجود فرق كبيرة نسبياً بين آراء المجتمع حول الفقرات. ونلاحظ من الجدول أيضاً أن الانحراف المعياري لفقرات البيئة الإجتماعية تراوحت ما بين (١,٢٥٥) - (٠,٧٨٢), والتي تشير إلى مدى التشتت المرتفع في إجابات أفراد المجتمع حول فقرات البيئة الإجتماعية في

الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق, وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظرهم نحو مستوى تقييم البيئة الإجتماعية.

### ٣- البيئة الاقتصادية

تضمن (البيئة الاقتصادية) في الاستبانة على (٨) فقرات، ويوضح الجدول (٧) نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها.

جدول رقم (٧): نتائج رأي أفراد المجتمع حول البيئة الاقتصادية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التقييم
١٧	تتميز الشركة بالقدرة على مواجهة الأزمات المالية ومواصلة نشاطها.	٢,٩٤	١,١٧٥	٨	متوسط
١٨	تعطي الشركة التعويضات المالية عن الاضرار التي ولدتها الأزمات اقتصادياً.	٣,٥٨	١,٠٩٨	٤	متوسط
١٩	تحافظ الشركة على عاملها رغم الأزمات الاقتصادية التي تحدث لها.	٣,٧٨	١,٠٢٧	٢	مرتفع
٢٠	تغير الشركة سياساتها الاقتصادية باستمرار لحماية اقتصادها الداخلي.	٣,٢٤	١,١٧٧	٥	متوسط
٢١	تتبع الشركة استراتيجيات الاعمال من خلال مراقبة السوق من أجل نمو اقتصادها.	٣,٧٠	١,٠٤٥	٣	مرتفع
٢٢	تستثمر الشركة موارد المالية في توسيع مشاريعها بعد زوال الأزمات.	٣,٢٠	١,١٣٣	٦	متوسط
٢٣	تمتلك الشركة رأس مال اقتصادي يمكنها من مواجهة اي أزمة محتمل حدوثها.	٣,١٢	١,٠٥٣	٧	متوسط
٢٤	لا تتأثر الشركة بالأزمات الداخلية نتيجة استراتيجياتها الاقتصادية المتبعة في اعمالها.	٣,٨٨	٠,٩٥٣	١	مرتفع
	<b>البيئة الاقتصادية ككل</b>	<b>٣,٤٣</b>	<b>-</b>		<b>متوسط</b>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين من الجدول رقم (٧) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على مستوى الفقرات الفرعية المتعلقة بالبيئة الاقتصادية، وقد نالت الفقرات رقم (٢٤) على أعلى متوسط حسابي قدره (٣,٨٨)، بينما حصلت الفقرة رقم (١٧) على أقل وسط حسابي بلغ (٢,٩٤)، وتدل على وجود فرق كبيرة نسبياً بين آراء المجتمع حول

الفقرات. ونلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري لفقرات البيئة الاقتصادية تراوحت بين (٠,٩٥٣-١,١٧٧)، وتشير إلى مدى التشتت المرتفع في إجابات أفراد المجتمع حول فقرات البيئة الاقتصادية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق، وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظرهم نحو مستوى تقييم البيئة الاقتصادية.

### المطلب الثاني: المتغير التابع للدراسة

تضمن المتغير التابع للدراسة (جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات)، حيث تمثلت من (١٠) فقرات تم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لمعرفة أي من الفقرات أكثر مستوى أهمية .

جدول رقم (٨): نتائج آراء أفراد المجتمع حول جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
١	تتوفر في الشركة الخطط الجاهزة والبدلية الكفيلة بمعالجة الأزمات ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر.	٣,٥٠	٠,٨٠٧	٩	متوسط
٢	تعطي الشركة برامج تدريبية متطورة يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مجال إدارة الأزمات.	٣,٥٦	٠,٨٧٦	٨	متوسط
٣	تحرص الشركة على عقد اتفاقية تعاون متبادلة في مجال إدارة الأزمات مع المؤسسات الحكومية والخاصة.	٣,٥٨	٠,٩٤١	٧	متوسط
٤	تحدد الشركة الوقت اللازم عند التعامل مع الأزمات لغرض متابعتها.	٤,٣٦	٠,٨٢٠	٢	مرتفع
٥	تستخدم الشركة إجراءات الطوارئ بفاعلية للتقليل من الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمات.	٤,٣٨	٠,٨٤٧	١	مرتفع
٦	تتواصل الشركة بشكل مستمر مع كافة اقسامها للتأكد من حجم الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمات وبيان سبب وقوعها.	٣,٤٨	١,١٣٧	١٠	متوسط
٧	تمارس الشركة الاعمال والانشطة الاعتيادية دون تعطيل أو تأخير في ظروف حدوث الأزمات.	٣,٧٠	٠,٩٠١	٥	مرتفع
٨	تقدم الشركة الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للأضرار التي تحدث من الأزمات .	٤,١٨	٠,٨٤٢	٣	مرتفع
٩	تعمل الشركة على تخفيف آثار الأزمات من خلال الحد من استمرار أسباب حدوثها.	٤,٠٦	٠,٩٢٦	٤	مرتفع
١٠	تعمل الشركة مقارنة خططها الخاصة بالأزمات المشابهة مع البلدان أو المؤسسات مختلفة للإستفادة منها مستقبلاً لتفادي وقوع الأزمات.	٣,٦٦	٠,٩٠٩	٦	متوسط
	<b>جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات ككل</b>	<b>٣,٨٤</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى نتائج SPSS



تبين من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات تراوحت ما بين (٤,٣٨ - ٣,٤٨)، بمتوسط حسابي كلي (٣,٨٤) ومستوى تقييم مرتفع، وجاء من حيث ترتيب الأهمية بالمرتبة الأولى الفقرة (٥) " تستخدم الشركة إجراءات الطوارئ بفاعلية للتقليل من الخسائر والاضرار الناتجة عن الأزمات " بمستوى تقييم مرتفعة. وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (٦) " تتواصل الشركة بشكل مستمر مع كافة اقسامها للتأكد من حجم الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمات وبيان سبب وقوعها" بمستوى تقييم متوسطة. ونلاحظ أيضا من الجدول أن الانحراف المعياري لجميع الفقرات تراوحت ما بين (٠,٨٠٧-١,١٣٧)، والتي تشير إلى التشتت المرتفع في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات، وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد المجتمع، وأنهم غير متفقون في إجاباتهم نحو أهمية جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات. ومما يؤكد ذلك تباعد المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات عن بعضها.

#### (٢-٤) المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

##### (١-٢-٤) المطلب الاول: تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء بإجراء اختبار فرضيات الدراسة، يجب التأكد من أن البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة، يمكن أن تخضع لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، لذا أجريت عليها الاختبارات القبليّة من أجل الحصول على نتائج حقيقة مثل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

## ١- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

لأغراض التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فقد قام الباحث بإجراء إختبار (Shapiro - Wilk Test), للتأكد من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة, وكما موضح بالجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩): إختبار (Shapiro - Wilk Test) التوزيع الطبيعي

ت	المتغيرات	Shapiro - Wilk Test	Sig.*
١	البيئة السياسية	٠,٩٦١	٠,١٤٢
٢	البيئة الإجتماعية	٠,٩٥٦	٠,٠٩٣
٣	البيئة الأقتصادية	٠,٩٨٠	٠,٠٧٩
٤	جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات	٠,٩٧٨	٠,٠٧٨

(\* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ )

يتضح من نتائج الجدول (٩), أن جميع قيم الدلالة الإحصائية هي أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥), وهي دلالة على أن جميع متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. وبذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل الإحصائي .

## ٢- إختبار الارتباط المتعدد (التداخل الخطي) للمتغيرات المستقلة

تتطلب الأمر معرفة مدى ملاءمة البيانات للتحليل، ويتم ذلك من خلال إجراء إختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity), وهي كالاتي:

جدول (١٠): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	البعد
٠,٤٦٥	٢,١٤٨	البيئة السياسية
٠,٢٤٣	٤,١١٩	البيئة الإجتماعية
٠,٢٨٣	٣,٥٢٩	البيئة الاقتصادية

يتبين من الجدول (١٠) أن قيمة معامل تضخم التباين كانت قيمتها أقل من (١٠)، وقيمة التباين المسموح به كانت أكبر من (٠,٠٥)، ويمكن تفسير تلك النتيجة إلى عدم وجود مشكلة تداخل خطي عالٍ بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي يعزو الباحث هذه النتيجة حول امكانية استخدام جميع المتغيرات في نموذج الدراسة، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد.

#### (٢-٢-٤) المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

١- الفرضية الرئيسية الاولى  $H01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الأنحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر العوامل البيئية بأبعادها على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات، وكما موضح بالجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للعوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات

تحليل التباين ANOVA			Model Summary			
Sig*	DF	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	
,٠٠٠٠	٣	١٢٣,٥٧	,٠٥٥٢	,٥٥٦	,٧٤٦	
	٢٩٦					الانحدار
	٢٩٩					المجموع

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

نلاحظ من الجدول (١١) أن قيمة (F) بلغت (١٢٣,٥٧) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥), وبناءً على ذلك تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  للعوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.

ويوضح الجدول أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين العوامل البيئية وجاهزية المنظمة في إدارة الأزمات من خلال قيمة معامل الارتباط R البالغة قيمتها (٠,٧٤٦) وهي قيمة موجبة قوية. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته (٠,٥٥٦), أي أن ما قيمته (٥٥,٦%) من جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات تتأثر بفعل العوامل البيئية الخارجية المثرة عليها, وأن معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> قد بلغ (٠,٥٥٢), وهو ما يعكس المستوى الصافي للتأثير في جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات .

وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة الفائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq ٠,٠٥)$  للعوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة

العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق. وتفرعت عن الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.

ولأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر البيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات, وكما موضح بالجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للبيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			Model Summary		
Sig*	T	درجة التاثير $\beta$	Sig*	DF	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0,000	18,24	0,726	0,000	1	333,01	0,526	0,528	0,726
				298				
				299				

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

نلاحظ من الجدول (١٢) أن قيمة (F) بلغت (333,01) عند مستوى دلالة إحصائية (0,000) أقل من مستوى الدلالة (0,05), وبناءً على ذلك تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج

والحراريات في العراق.

ويوضح الجدول أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين البيئة السياسية وجاهزية المنظمة في إدارة الأزمات من خلال قيمة معامل الارتباط R البالغة قيمتها (0,726) وهي قيمة موجبة قوية. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت قيمته (0,528), أي أن ما قيمته (52,8%) من جاهزية المنظمة يتأثير بفعل البيئة السياسية, وأن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (0,526), وهو ما يعكس المستوى الصافي للتأثير في جاهزية المنظمة.

كما أظهرت نتائج التحليل معاملات الانحدار (Coefficients) التي توضح أثر البيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) (0,726) , وما يؤكد ذلك قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت قيمته (18,24). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام للبيئة السياسية من قبل الإدارة العليا في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق سيؤدي إلى تعزيز جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.

الفرضية الفرعية الثانية 2-Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر البيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات, وكما موضح بالجدول رقم (١٣) .

جدول رقم (١٣): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للبيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			Model Summary		
Sig*	T	درجة التأثير $\beta$	Sig*	DF	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
٠,٠٠٠	١٤,٠٧	٠,٦٣٢	٠,٠٠٠	١	١٩٨,٠٨	٠,٣٩٧	٠,٣٩٩	٠,٦٣٢
				الانحدار				
				البواقي				
				٢٩٩	المجموع			

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

نلاحظ من الجدول (١٣) أن قيمة (F) بلغت (١٩٨,٠٨) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥), وبناءً على ذلك تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.

ويوضح الجدول أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين البيئة الإجتماعية وجاهزية المنظمة في إدارة الأزمات من خلال قيمة معامل الارتباط  $R$  البالغة قيمته (٠,٦٣٢) وهي قيمة موجبة قوية نسبياً. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت قيمته (٠,٣٩٩), أي أن ما قيمته (٣٩,٩%) من جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات يتأثير بفعل البيئة الإجتماعية, وأن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (٠,٣٩٧), وهو ما يعكس المستوى الصافي للتأثير في جاهزية المنظمة .

كما أظهرت نتائج التحليل معاملات الانحدار (Coefficients) التي توضح أثر البيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات, حيث بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) (٠,٦٣٢), وما يؤكد ذلك قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت قيمته (١٤,٠٧). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام للبيئة الإجتماعية من قبل الإدارة العليا في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق سيؤدي إلى تعزيز جاهزية المنظمة.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.



الفرضية الفرعي الثالثة 3-Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر البيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات, وكما موضح بالجدول رقم (١٤) .

جدول رقم (١٤): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للبيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			Model Summary		
Sig*	T	درجة التأثير $\beta$	Sig*	DF	F	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
,0000	١٢,٩٦	,٦٠٠	,0000	١	١٦٨,٠٢	,٣٥٨	,٣٦١	,٦٠٠
				الانحدار				
				البواقي				
				٢٩٩	المجموع			

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

نلاحظ من الجدول (١٤) أن قيمة (F) بلغت (١٦٨,٠٢) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥), وبناءً على ذلك تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة .

ويوضح الجدول أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين البيئة الاقتصادية وجاهزية المنظمة في إدارة الأزمات من خلال قيمة معامل الارتباط  $R$  البالغة قيمته (٠,٦٠٠) وهي قيمة موجبة قوية نسبياً. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت قيمته (٠,٣٦١), أي أن ما قيمته (٣٦,١%) من جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات يتأثير بفعل البيئة الاقتصادية, وأن معامل التحديد المعدل  $Adjusted R^2$  قد بلغ (٠,٣٥٨), وهو ما يعكس المستوى الصافي للتأثير في جاهزية المنظمة .

كما أظهرت نتائج التحليل معاملات الانحدار (Coefficients) التي توضح أثر البيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات, حيث بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) (٠,٦٠٠), وما يؤكد ذلك قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت قيمته (١٢,٩٦). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالبيئة الاقتصادية من قبل الإدارة العليا في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق سيؤدي إلى تعزيز جاهزية المنظمة.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية, وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للبيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق.

## الفصل الخامس مناقشة النتائج وعرض التوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على العوامل البيئية واثراها على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق، وتفسير هذه النتائج؛ بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات، وقد تم استعراض مناقشة النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها على النحو التالي:

### (١-٥) مناقشة نتائج الدراسة الوصفية

١- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع العوامل البيئية كانت بمستوى تقييم متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن العاملين بحاجة إلى إدارة تهتم بالجوانب البيئية التي تؤثر على الشركة بشكل عام والموظفين بشكل خاص، والتي من شأنها ان تعزيز من رفع مستوى الأداء وتحقيق الاهداف المرجوة للشركة معاً وذلك بفعل حصول الشركة على اهتمام بالغ نحو دراسة العوامل البيئية الخارجية المؤثرة، ولكن بسبب ضعف التعرف على العوامل البيئية التي من الممكن ان تؤثر على الشركة من وجهة نظر العاملين والذي يتعلق بالعوامل السياسية والإجتماعية والأقتصادية. حيث اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سيد، ٢٠٠٢) ،

٢- كما أظهرت نتائج الدراسة أن واقع البيئة السياسية كانت بمستوى تقييم متوسط، وتشير تلك النتيجة إلى أن الشركة تسيطر على مشاكلها الناجمة من الازمة السياسية التي تحدث بفعل التغيرات المحيطة المؤسسة والدولة بشكل عام، ولكن سبب ضعف تميز الإدارة العليا في الشركة بالقدرة على التنبؤ بالواقع

الذي يحدث نتيجة البيئة السياسية قبل وقوعه. مما أدى إلى تدني مستوى تقييم البيئة السياسية بشكل عام والتنبؤ بها من قبل الشركة.

٣- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن واقع البيئة الإجتماعية كانت بمستوى تقييم متوسط, وتشير تلك النتيجة إلى أن الشركة تعمل على إعادة التوازن من خلال تكوين قيم عمل جديدة أكثر ملائمة للعاملين اجتماعياً. ولكن بسبب ضعف مراعاة الشركة للظروف الشخصية لعاملها بدون استثناء اثناء وبعد حدوث الأزمات. أضعف مستوى تقييم البيئة الإجتماعية من وجهة نظر العاملين في الشركة .

٤- كما أظهرت نتائج الدراسة أن واقع البيئة الاقتصادية كانت بمستوى تقييم متوسط, وتشير تلك النتيجة إلى أن الشركة لا تتأثر بالأزمات الداخلية نتيجة استراتيجياتها الاقتصادية المتبعة في اعمالها. ولكن بسبب ضعف قدرة إدارة الشركة على مواجهة الأزمات الخارجية التي تؤثر بصورة مباشرة فيها ومواصلة نشاطها المالي تبعاً لاستراتيجياتها أثر مباشرة على مستوى تقييم البيئة الاقتصادية بشكل عام .

٥- هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة على واقع جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات كانت بمستوى مرتفع, حيث أظهرت النتائج بأن الشركة تستخدم إجراءات الطوارئ بفاعلية للتقليل من الخسائر والاضرار الناتجة عن الأزمات, وتقصر تلك النتائج بأن ادراة الشركة تدرك تماماً أهمية الجاهزية تجاه الأزمات التي تحدث بقصد أو بدون قصد, ولكن بفعل ضعف التواصل للإدارة العليا في الشركة مع كافة اقسامها للتأكد وبشكل مستمر الخسائر والأضرار وبيان سبب وقوعها أضعف مستوى الجاهزية في إدارة الأزمات بمقدار اقل من المتوقع. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (سيد, ٢٠٠٢). واختلفت مع دراسة ( Lameei, ٢٠٠٥).

## (٢-٥) مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

١- أظهرت نتائج الدراسة والمتعلقة بالفرضية الرئيسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات، وما يؤكد هذه قيمة (F) (١٢٣,٥٧) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠)، وأنها تفسر ما مقداره (٥٥,٦٪) هو مقدار التباين الحاصل في جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات من واقع الاهتمام بالعوامل البيئية في كافة امورها التنظيمية، وهي قوة تفسيرية جيدة تعكس قوة نموذج الدراسة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (العجلوني، ٢٠٠٤؛ Jaques, 2010).

٢- أظهرت نتائج الدراسة والمتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة السياسية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات وما يؤكد هذه قيمة (F) (٣٣٣,٠١) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وأنها تفسر ما مقداره (٥٢,٨٪) هو مقدار التباين الحاصل في جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات من واقع الاهتمام بالبيئة السياسية في كافة امورها التنظيمية، وهي قوة تفسيرية جيدة.

٣- أظهرت نتائج الدراسة والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الإجتماعية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات، وما يؤكد هذه قيمة (F) (١٩٨,٠٨) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وأنها تفسر ما مقداره (٣٩,٩٪) هو مقدار التباين الحاصل في جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات من واقع الاهتمام بالبيئة الإجتماعية في كافة امورها التنظيمية، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً.

٤- أظهرت نتائج الدراسة والمتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الاقتصادية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات، وما يؤكد هذه قيمة (F) (١٦٨,٠٢) عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٠٠)، وأنها تقسم ما مقداره (٣٦,١٪) هو مقدار التباين الحاصل في جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات من واقع الاهتمام بالبيئة الاقتصادية في كافة امورها التنظيمية، وهي قوة تفسيرية جيدة نسبياً.

### (٣-٥) التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

٢. ضرورة قيام إدارة الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في الاستمرار في استحداث قسم خاص يقوم بدراسة العوامل البيئية التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة واجبها التأكد من حجم الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمات وبيان سبب وقوعها.
- ١- ضرورة تحسين إدارة الشركة من قدرتها على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها التي من شأنها أن تعزز مستوى جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات بشكل أفضل.
٣. التأكيد على مراعاة إدارة الشركة الظروف الشخصية لعاملها بدون استثناء, مما يحقق التكافل الاجتماعي للعاملين في الشركة وبالتالي رفع من مستوى إدارتهم للالتزامات .

٤. تكثيف الجهود الموجهة من قبل إدارة الشركة نحو مواجهة الأزمات المالية ومواصلة نشاطها بما يحقق رفع في اقتصاد الشركة المالي مرتبطة باشباع احتياجات العاملين في الشركة وتحقيق رغباتهم.
٥. توصي الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الشركة في معرفة مدى أسهام الاناث في تحقيق الجاهزية وإدارة الأزمات للشركة من خلال الاخذ في آرائهن ومقترحاتهن، لكي ترتقي الشركة بصورة أفضل في تحقيق رغبات العاملين والحد من الأزمات المحتملة .

## المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

أبوقحف, عبدالسلام (٢٠٠٢), اقتصاديات الاعمال, القاهرة, مصر: المكتب العربي الحديث, ص ص ١٩-٢٠.

أحمد, إبراهيم أحمد (٢٠١١), إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج, القاهرة: دار الفكر العربي.

أمباني, محمد علي السيد (٢٠٠٨), الاقتصاد والبيئة, القاهرة, مصر: المكتبة الأكاديمية, ص ص ٥٤-٦٢.

بسعود, بشير (٢٠١٧), أثر تطبيق المناجمنت على نجاعة إدارة الأزمات من خلال نشاط الحماية المدنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة زيان عاشور.

البغادي, عادل (٢٠٠), العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والأقتصادية, العراق, المجلد (١٠), العدد (١), ص ص ٥٧-٧٨.

البله, عبدالله هاشم (٢٠١٨), دور الجاهزية الالكترونية لاعتماد تطبيقات البنوك الالكترونية: دراسة استطلاعية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار, المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات, المجلد (٨), العدد (٣), ص ص ٢٦-٤٩.

بن واضح, الهاشمي (٢٠١٤), تأثير متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر, اطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف, الجزائر.

تعليش, خالد (٢٠١٠), دور القيادة في إدارة الأزمات, رسالة ماجستير, كلية العلوم السياسية والاعلام, جامعة الجزائر.



جاسم, انتظار (٢٠١١)، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق دراسة مقارنة, مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية, الاصدار (٢٧), ص ص ١٤١-١٧٦.

جعفر, يونس (٢٠١٧), أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس, كجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية), المجلد (٢١), العدد(١), ص ص ٢٩٣-٣٢٤.

جعفر, يونس (٢٠١٧), أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس, مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الإنسانية), المجلد (١٢), العدد(١), ص ص ٢٩٣-٣٢٤.

جواد, شوقي (٢٠٠٠), ادارة الاستراتيجية, عمان, الاردن: دار مكتبة الحامد, ص ص ١٦٠-١٦١.

حجي, أحمد (٢٠٠٥), الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية, القاهرة, مصر: دار الفكر العربي.

حنفي, عبدالغفار وقرياقص, سمية (٢٠٠٠), اساليب الادارة وبيئة الاعمال, الاسكندرية, مصر: مؤسسة شباب الجامعة, ص ١٥١.

الخشالي, شاکر والقطب, محيي الدين (٢٠٠٧), فاعلية نظم المعلومات الإدارية واثرها على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية, المجلة الاردنية في إدارة الاعمال, المجلد(٣), العدد(١), ص ص ٢٤-٤٥.

دقاسمة, مأمون (١٩٩٤), إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى،

الرويلي, علي (٢٠١١), الأزمات- تعريفها- ابعادها- اسبابها, الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الداخلية " إدارة الأزمات", للفترة من ٤/٣٠ - ٤/٥/٢٠١١م, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية,

زيادة, فهد (٢٠١٢), أثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية, غزة.

زيادة, فهد محمد (٢٠١٢), أثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية, غزة.

سيد, زاهر (٢٠٠٢), جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الاردني, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة اليرموك, الأردن.

صادق, محمد (٢٠٠٧), الصحافة وإدارة الأزمات, ط١, القاهرة, مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

العجلوني, محمود (٢٠٠٤), إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال دراسة ميدانية, دراسة ماجستير غير منشورة, جامعة اربد الاهلية, الاردن.

العجلوني, محمود (٢٠٠٩), إدارة الأزمات في قطاع المصرفي في إقليم الشمال, ورقة بحثية, موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي, موقع الالكتروني (<http://iefpedia.com/arab/?p=4887>) تاريخ الاطلاع ٢٥/٩/٢٠١٨.

العدوان, عزات كريم (٢٠١٣), العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات, ط١, عمان, الاردن, دار الحامد للنشر والتوزيع.

عزالدين, مدحت (٢٠١١), التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة, مجلة الادارة العامة, العدد (٤٥), ص ٣٥.

عليوة, السيد (٢٠٠٣), إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات, القاهرة, مصر: دار الامين للنشر والتوزيع.

الغيث, محمد (٢٠٠٩), نظرية الادارة العامة من قدرة الاداء الى فلسفة فعالية الاداء, مجلة الادارة العامة, العدد (٦٦), ص ص ٢١-٢٢.

فيصل، بغدادي (٢٠١٤)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة المسيلة، الجزائر.

القطاونة أيمن سليمان (٢٠١٢)، أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الاردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد (٨)، العدد (٢)، ص ص ٢٢١-٢٣٥.

ماهر، أحمد (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات، ط١، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

مجمع اللغة العربية (٢٠٠٥)، المعجم الوجيز، مصر.

المعجم الوسيط (٢٠١١)، ط٥، القاهرة: مجمع اللغة العربية

مكاوي، عماد (٢٠٠٥)، الاعلام ومعالجة الأزمات، ط١٠، القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية. عبدالحميد، رجب (٢٠٠٨)، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، ط١، عمان، الاردن: دار أبو المجد للطباعة .

نسخة الالكترونية، ([http://tceg.caoa.gov.eg/App\\_Files/Uploads/Attachments](http://tceg.caoa.gov.eg/App_Files/Uploads/Attachments))، تاريخ الاطلاع ٢٥/٩/٢٠١٨ .

الهاشمي، واضح (٢٠٠٦)، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص ٢٨.

الهدمي، سلام (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية، ط١، عمان، الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٤)، مهارات إدارة الأزمات، ط٤، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

يوسف، درويش عبد الرحمن (٢٠٠٠)، العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، الامارات العربية المتحدة، مجلة الملك سعود، المجلد (١٣)، العدد (١)، ص ص ٢٣٥-٢٧٤.

- Abdellah. A. (2003), The Impact of Environment Complexity on Organization Structure et Performance, msc.uwist. Cardiff, Gb.
- Boin, A., Stern, E., & Sundelius,B. (2016), The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, Vol(13), pp.88-100
- Brown, D. R., & Harvey, D. F. (2011), An experiential approach to organization development, New York: Prentice Hall International 'Inc, pp: 4-9.
- Child, J. (2002), Organization Structure Environment and Performance the Role of Strategy Choice, Sociologie UGNG, P 32.
- Fathian, M., Akhavan, P., and Hoorali, M. (2008), E-readiness assessment of non-profit ICT SMEs in a developing country- The case of Iran, International Journal of Information and Education Technology, 28(9): pp: 578-590.
- Harwati, L. N. (2013). Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. Crisis, Vol (2), No(2).
- Jaques, T., (2010), Reshaping Crisis Management: the challenge for organizational design, Organization Development Journal, Vol (28), No(1), pp.9.
- Lameei, A., (2005), Assessment of Organization Readiness for TQM Implementation, Iranian Journal of Public Health, Vol (4), No(2), pp.58-63
- Margaret, Rouse (2013), Crisis Management Plan, USA.
- Pellettiere, V., (2006), Organization Self-Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change, Organization Development Journal, Vol (1), No (4), pp. 10-34.

Sudharatna, y. & Li, L. (2004), Learning organization characteristics contributed to its Readiness- to- change: A study of the the: mobile phone service industry, Managing Global Transitions, vol.2, No.2, pp-163- 178.

Tian, Xue (2011), E-Readiness Model of the Chinese Logistics Industry, International Journal of Electronic Business, September, 2011; Vol. 4, No. 4, pp: 152-160.

Van Wart, M., & Kapucu, N., (2011), Crisis Management Competencies: The case of emergency managers in the USA, Public Management Review, Vol(13), No(4), pp.489-511.

Weiner, B., (2009), A theory of organizational readiness for change, Implementation science, Vol (4), No(1), pp.67.

## الملاحق

### الملحق رقم (١)



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الادارية  
الإدارة العامة

### إستبانه جمع البيانات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

أخي الكريم / أختي الكريمة

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " اثرالعوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق" في تخصص الإدارة العامة، ويطبق هذه الاستبانه لغرض جمع البيانات اللازمة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في محافظة الانبار - العراق.

الرجاء التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة في الاستبانه بكل دقة وموضوعية لما لذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة عن تلك الشركة، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام كل عبارة والتي تمثل درجة موافقتك، علما بان هذه البيانات ستعامل بسرية مطلقة، وتستخدم لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط.

الباحث

أحمد محمود صالح

إشراف

الدكتور. عبدالحكيم أخورشيدة

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية: يهدف هذا الجزء إلى تقديم معلومات عامة عن العاملين وذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام كل عبارة والتي تمثل درجة موافقتك.

- ١- النوع الاجتماعي : ذكر  أنثى
- ٢- العمر : أقل من ٣٠ سنة  ٣٠- أقل من ٤٠ سنة  ٤٠- أقل من ٥٠ سنة  ٥٠ سنة فأكثر

٣- عدد سنوات الخبرة:

- أقل من ٥ سنوات  ٥- أقل من ١٥ سنوات
- ١٥- أقل من ٢٠ سنة  ٢٠ سنة فأكثر

٤- المسمى الوظيفي:

- إداري  فني  أخرى

في حالة اختيار (أخرى) حدد المسمى الوظيفي.....

٥- المستوى التعليمي:

- ثانوية عامة  دبلوم متوسط  دبلوم عالي
- بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

القسم الثاني: العوامل البيئية: الرجاء وضع علامة (✓) أمام كل عبارة والتي تمثل درجة موافقتك

الرقم	الفقرة	المقياس			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بشدة
<p>البيئة السياسية: وهي البيئة التي تتعرض لها المنظمة وتكون ناتجة عن أنهيار تتعرض له الدولة، نتيجة تناحر الاحزاب سياسياً، وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها، وارتباطها بالإبعاد المحلية والإقليمية والدولية.</p>					
١	تنشأ الازمة السياسية نتيجة الصراع بين طرفين أو أكثر.				
٢	تفسح الشركة المجال للعاملين فيها بالمشاركة في حل الأزمات.				
٣	تمتلك الشركة تصورات عن الأزمات التي تواجهها سياسياً بين الحين والآخر.				
٤	تضع الشركة سياسات وإجراءات خاصة بالأزمات والكوارث من خلال خطة معدة مسبقاً.				
٥	تسيطر الشركة على مشاكلها الناجمة من الازمة السياسية التي تحدث بين الاحزاب الحاكمة .				
٦	تحدث الأزمات بصورة طبيعية من جراء وجود خلل في أداء العاملين في الشركة.				
٧	تتميز الإدارة العليا في الشركة بالقدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.				
٨	تمتلك الشركة قيادة حكيمة لديها القدرة على حل الأزمات الناتجة عن الصراع السياسي.				
<p>البيئة الاجتماعية: ويقصد به موقف أو حالة تواجهها كافة المستويات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية؛ وتأثر تأثيراً مباشراً على الوضع الاجتماعي للعامل.</p>					
٩	تعمل الشركة على إعادة التوازن من خلال تكوين قيم عمل جديدة أكثر ملائمة للعاملين اجتماعياً.				
10	تواجه الشركة الأزمات التي تحدث بشكل طبيعي عبر التزام عاملها.				
11	يكتسب العاملون سلوك منضبط حتى في حالة تقادم الازمة .				



				يلتزم العاملین بالعمل عندما يواجهون ازمات متكررة.	١٢
				تحرص الشركة على الدعم المعنوي لعاملها نتيجة ما تسببه الأزمات .	١٣
				تعمل الشركة على تقليل عدم الاستقرار لعاملها التي تحدث داخل الشركة وخارجها .	١٤
				تعالج الشركة الاثار النفسية التي تظهر لدى العاملين نتيجة الأزمات.	15
				تراعي الشركة الظروف الشخصية لعاملها بدون استثناء اثناء وبعد حدوث الأزمات.	16
<p>البيئة الاقتصادية: عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على بنية المنظمة بأكملها من كافة هيكلتها كما تؤثر على البيئة الخارجية كالمستثمرين وغيرهم، وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للمنظمة، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة من عدمه.</p>					
				تتميز الشركة بالقدرة على مواجهة الأزمات المالية ومواصلة نشاطها .	17
				تعطي الشركة التعويضات المالية عن الاضرار التي ولدتها الأزمات اقتصادياً.	18
				تحافظ الشركة على عاملها رغم الأزمات الاقتصادية التي تحدث لها.	19
				تغير الشركة سياساتها الاقتصادية باستمرار لحماية اقتصادها الداخلي.	٢٠
				تتبع الشركة استراتيجيات الاعمال من خلال مراقبة السوق من أجل نمو اقتصادها.	٢١
				تستثمر الشركة موارد المالية في توسيع مشاريعها بعد زوال الأزمات.	٢٢
				تمتلك الشركة رأس مال اقتصادي يمكنها من مواجهة اي أزمة محتمل حدوثها.	23
				لا تتأثر الشركة بالأزمات الداخلية نتيجة استراتيجياتها الاقتصادية المتبعة في اعمالها.	24

القسم الثالث: جاهزية المنظمة في ادارة الازمات: الرجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام كل عبارة والتي تمثل درجة موافقتك

الرقم	الفقرة	المقياس			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بشدة
جاهزية المنظمة في ادارة الازمات: ويقصد به الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبر المسبق، وكيفية سد النقص في الأداء ليكون بالمستوى الذي حدد مسبقاً					
١.	تتوفر في الشركة الخطط الجاهزة والبديلة الكفيلة بمعالجة الأزمات ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر.				
٢.	تعطي الشركة برامج تدريبية متطورة يتم من خلالها نقل خبرات الاخرين وتجاربهم في مجال إدارة الأزمات.				
٣.	تحرص الشركة على عقد اتفاقية تعاون متبادلة في مجال إدارة الأزمات مع المؤسسات الحكومية والخاصة.				
٤.	تحدد الشركة الوقت اللازم عند التعامل مع الأزمات لغرض متابعتها.				
٥.	تستخدم الشركة إجراءات الطوارئ بفاعلية للتقليل من الخسائر والاضرار الناتجة عن الأزمات.				
٦.	تتواصل الشركة بشكل مستمر مع كافة اقسامها للتأكد من حجم الخسائر والاضرار الناتجة عن الأزمات وبيان سبب وقوعها.				
٧.	تمارس الشركة الاعمال والانشطة الاعتيادية دون تعطيل أو تأخير في ظروف حدوث الأزمات.				
٨.	تقدم الشركة الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للأضرار التي تحدث من الأزمات .				
٩.	تعمل الشركة على تخفيف آثار الأزمات من خلال الحد من استمرار أسباب حدوثها.				
١٠.	تعمل الشركة مقارنة خططها الخاصة بالأزمات المشابهة مع البلدان أو المؤسسات مختلفة للإستفادة منها مستقبلاً لتفادي وقوع الأزمات.				

**الملحق رقم (٢)**  
**أسماء محكمي الاستبانة**

ت	الاسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
١.	دكتور وليد العواودة	إستاذ	جامعة آل البيت
٢.	دكتور ياسر العدوان	إستاذ	الجامعة الاردنية
٣.	دكتور خالد بني حمدان	إستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
٤.	دكتور على القرعان	إستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٥.	دكتور هائل عبابنة	إستاذ مشارك	جامعة آل البيت
٦.	دكتورة دانا قاقيش	إستاذ مساعد	الجامعة الاردنية
٧.	دكتور هاني الرتيبة	إستاذ مساعد	الجامعة الاسلامية
٨.	دكتورة هدى الجلابنة	إستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
٩.	دكتور هيثم احمد جعفر	إستاذ مساعد	جامعة فيلادلفيا
١٠.	دكتور رفاة خليفة حداد	أستاذ مساعد	جامعة فلادلفيا