

أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية

**The Impact of Strategic Flexibility on the Readiness for Crisis Management at Jordanian  
Information Technology Companies**

إعداد

محمد خليفة عبد الكريم المهبرات

إشراف

الدكتور الحارث محمد أبو حسين

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

آب / 2017

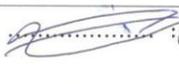


نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى الرسالة الجامعية، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

الطالب	المشرف الرئيسي
محمد خليفة المهيترات	د. الحارث ابو حسين
التوقيع: 	التوقيع: 
التاريخ: ١٣/٥/٢٠٢٠	التاريخ: ١٤/٥/٢٠٢٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب: محمد خليفة المهيرات

وعنوانها: أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الازمات في شركات تكنولوجيا المعلومات  
الاردنية "

وأجيزت بتاريخ: 2017/8/26

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم	
	د. الحارث ابو حسين	مشرفاً / رئيساً
	د. خلدون الخوالدة	عضواً / داخلياً
	أ.د. أكرم الصرايرة	عضواً / خارجياً

## الإهداء

بكل المحبة والاحترام أهدي هذا الجهد

إلى

والدي ..... رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى

والدتي..... أطال الله بعمرها وأدام عليها لباس الصحة والعافية

إلى

جميع أخوتي وأخواتي..... سندي وعزوتي في الحياة

إلى

زوجتي..... التي وقفت تساندني طيلة فترة هذه الدراسة

وصبرت وتحملت الكثير من الجهد

إلى

أبنائي..... فلذات كبدي الذين تحملوا غيابي وانشغالي عنهم طيلة فترة هذه الدراسة

إلى

جميع من ساندني وساعدني أو قدم لي نصحاً، أو معروفاً، أو عوناً

## الشكر والتقدير

الحمد لله العزيز القدير، الحمد لله الذي دبر فأحسن التدبير، فله الحمد كما ينبغي لوجه الكريم، وعظيم سلطانه على توفيقه وعونه وعطائه.

والحمد لله وله الشكر في الأولى والآخرة على توفيقه لي في إنجاز هذه الرسالة وتقديمها بين أيديكم.

بداية يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير

إلى الدكتور

الحارث محمد أبو حسين

على جهوده المتواصلة في خدمة الدارسين وتسهيل ما يعترضهم من عقبات.

كما أتقدم بالشكر والثناء والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور خلدون الخوالدة، والأستاذ الدكتور أكنم الصرايرة

على جهودهم المتواصلة في الإشراف على رسالتي، وتقديم التوجيهات السديدة، ولكم مني خالص الدعاء،  
وجزيل الشكر.

كما اتوجه بجزيل الشكر

إلى

من وقف بجانبني من زملاء وأصدقاء، فلکم مني خالص الوفاء، والدعاء.

## فهرس المحتويات

ب.....	التفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	الإهداء
ه.....	الشكر والتقدير
و.....	فهرس المحتويات
ز.....	الموضوعات
ط.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الملاحق
م.....	الملخص
س.....	Abstract
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
11.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
48.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
57.....	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة
85.....	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
90.....	قائمة المراجع والمصادر:
96.....	الملاحق

## الموضوعات

الموضوع
الفصل الاول الإطار العام للدراسة
المقدمة
مشكلة الدراسة
عناصر مشكلة الدراسة
أهمية الدراسة
فرضيات الدراسة
أهمودج الدراسة
التعريفات الإجرائية
حدود الدراسة
الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة
المرونة الاستراتيجية
مفهوم المرونة الاستراتيجية
أهمية المرونة الاستراتيجية
مداخل المرونة الإستراتيجية
أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها
إدارة الأزمات
مفهوم الأزمة
مفهوم إدارة الأزمات
أسباب حدوث الأزمات
مراحل إدارة الأزمات
متطلبات إدارة الأزمات

مقومات إدارة الأزمات
أبعاد إدارة الأزمات
الاستعداد لإدارة الأزمات
الدراسات السابقة ذات الصلة
الدراسات باللغة العربية
الدراسات باللغة الانجليزية
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
منهج الدراسة
مجتمع وعينة الدراسة
ثبات أداة الدراسة
تصحيح المقياس
المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة
الإحصاء الوصفي
اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
اختبار الفرضيات
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
النتائج
التوصيات
قائمة المراجع والمصادر
قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول
1	مراجع إتمودج الدراسة
2	توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية
3	معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس "المرونة الإستراتيجية" والمقياس ككل (ن=163)
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " مرونة الموارد " والمجال ككل (ن=163)
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال مرونة القدرات " والمجال ككل (ن=163)
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس الاستعداد لإدارة الأزمات " والمقياس ككل (ن=163)
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "إدراك الأزمة" والمجال ككل (ن=163)
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " بناء خطة موقفية " والمجال ككل (ن=163)
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " إعداد فريق مدرب " والمجال ككل (ن=163)
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " برنامج إدارة الأزمة" والمجال ككل (ن=163)

12	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
13	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمجالات المقياس " المرونة الإستراتيجية
14	معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات
15	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات
16	معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة
17	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة
18	معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة
19	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة
20	معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة	21
معامل الارتباط (coefficient Correlation) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة	22
تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة	23

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل
1	إنموذج الدراسة
2	التوزيع الطبيعي للاستعداد لإدارة الأزمات
3	التوزيع الطبيعي للاستعداد لإدراك الأزمة
4	التوزيع الطبيعي لبناء خطة موقفية
5	التوزيع الطبيعي لإعداد فريق مدرب
6	التوزيع الطبيعي لبرنامج إدارة الأزمة

## قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق
1	المقابلات الشخصية لتحديد مشكلة الدراسة / أسئلة المقابلات لتحديد مشكلة الدراسة
2	الاستبانة
3	أسماء محكمي الاستبانة

## أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية

إعداد

محمد خليفة عبد الكريم المهبريات

إشراف

الدكتور الحارث محمد أبو حسين

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة وبناء خطة موقفية وإعداد فريق مدرب وبرنامج إدارة الأزمة) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتصنيف البيانات، إذ تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وتكون مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، والبالغ عددها (220) شركة، في حيت تمثلت عينة الدراسة من (163) استبانة وزعت على الموظفين (مدير، نائب مدير، رئيس قسم) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة وبناء خطة موقفية وإعداد فريق مدرب وبرنامج إدارة الأزمة) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

كما بينت النتائج أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية". بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية". كما أظهرت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

وقد أوصى الباحث شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بأهمية اعتماد أبعاد المتغيرات الواردة في الدراسة الحالية فيما يخص عمليات المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات)، الاستعداد لإدارة الأزمة (إدراك الأزمة، بناء خطة موقفية، إعداد فريق مدرب، برنامج إدارة الأزمة).

The Impact of Strategic Flexibility on the Readiness for Crisis Management at  
Jordanian Information Technology Companies

Prepared by:

Mohamad Khalifa Al- Mhairat

Supervised by:

Dr. Alharith Abu Hussain

**Abstract**

The current study aimed at investigating the impact of strategic flexibility with its dimensions (resource flexibility and competencies flexibility) on the readiness for crisis management with its dimensions (recognizing the crisis, preparing a position plan, building a team of trainers, and preparing crisis management program) at the Jordanian IT companies.

The study adopted the descriptive analytical approach for data analysis and classification. A questionnaire was designed to collect primary data and the collected data were analyzed using SPSS. The study population consisted of all ICT companies in Jordan, amounted (220) companies. The study sample consisted of (163) questionnaires distributed to employees (manager, deputy director, head of department) at Jordanian IT companies, which were selected randomly.

The study revealed numerous result, the most important of which is that there is a statistically significant effect at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) of the strategic flexibility with its dimensions, (flexibility of resources and flexibility of capacities) on readiness for crisis management with its dimensions (recognizing the crisis, preparing a position plan, building a team of trainer, and preparing crisis management program) at the Jordanian IT companies.

The results showed that there is a statistically significant effect at the level of ( $\alpha=0.05$ ) of the strategic flexibility with its dimensions (flexibility of resources and flexibility of capacities) on readiness for crisis management at Jordanian IT companies. In addition, there is a statistically significant effect at the level of ( $\alpha = 0.05$ ) of the strategic flexibility with its dimensions (flexibility of resources and flexibility of capacities) on the readiness for building a position plan for crisis in the Jordanian IT companies. The results also showed that there is a statistically significant effect at the level of ( $\alpha= 0.05$ ) of the strategic flexibility with its dimensions (flexibility of resources and flexibility of capacities) on readiness for building a team of trainers for crisis in Jordanian IT companies.

The researcher recommended that the Jordanian ICT companies should adopt the dimensions of the variables of the current study regarding strategic flexibility processes (flexibility of resources, flexibility of capacities, readiness for crisis management (recognizing the crisis, preparing a position plan, building a team of trainers, and preparing crisis management program)).

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

تواجه منظمات الأعمال تحديات مهمة في مواجهة التنافسية في السوق المحلي أو الاقليمي أو الدولي الأمر الذي يتطلب استراتيجية فاعلة يمارسها مديرون لهم قدرات متكاملة على المبادأة والتنبؤ والابتكار، فضلا عن كونهم محفزين على التفكير والتصريف استراتيجيا، وعلى التعامل الفاعل مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة بشكل يتحلى بقدر من المرونة، وتتطلب المرونة الاستراتيجية معرفة دقيقة في متغيرات البيئة الداخلية والخارجة للعمل على صياغة الأهداف والسياسات والبدائل الاستراتيجية.

حيث أن بيئة المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة وتحكمها سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية، فإن تحليل كل هذه المفصلات يجعل المنظمة قادرة على تشخيص القوي من الضعيف من آليات عملها، وبذلك تستطيع توظيف النافع والكفاء منها في عملها القادم واستبعاد الأساليب والآليات التي لم تعد تتناسب مع تطور المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، وينفذ تحليل من خلال تحليل البيئة الخارجية وهي تتمثل بما تتعامل به المنظمة خارج إطار نشاطاتها، والذي يؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، وتحليل البيئة الداخلية وهو ما يتعلق بالأنشطة داخل المنظمة وتحديد مجالات القوة والضعف فيها، بشكل يمكنها من استغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف وهي نقاط قد تؤثر على أداء المنظمة في أي مرحلة من مراحل تنفيذ خططها الاستراتيجية، فقد تتعرض المنظمات إلى ظروف طارئة أو أزمات بأي وقت ولا بد من إدارتها بشكل فاعل من خلال السرعة والكفاءة في توظيف مواردها وقدراتها لمواجهة تلك الأزمات في الوقت الملائم. وتمثل إدارة الأزمات عملية إدارية خاصة تتطلب توافر مجموعة من الإجراءات الوقائية التي تساهم في تقليل مخاطر الأزمة ومحاولة استغلالها كفرص من خلال إدراك الأزمة والاحساس بها وجمع البيانات بدقة لتحديد البدائل ودراستها والاختيار فيما بينها.

وتقتضي المرونة الاستراتيجية ضرورة التكيف مع جميع المتغيرات البيئية المحيطة وتوقع درجة حدة الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة لتقوم بالاستعداد لها وتهيئة كل المتطلبات للأزمة لذلك وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت للبحث في أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وللوقوف على مدى تطبيق هذه الشركات لمثل هذه الاستراتيجيات والخروج بتوصيات قد تساعد شركات تكنولوجيا المعلومات مستقبلاً.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من الشركات ومنها شركات تكنولوجيا المعلومات تتخذ أمطاً متشعبة لا تتحلّى بالمرونة في إدارتها الاستراتيجية مما قد يحد من الخيارات المتاحة لإدارة الأزمات التي قد تواجهها وصعوبة إدارتها بطرق فاعلة تمكنها من الحد من مخاطرها، وقد تبين ذلك من خلال دراسات استطلاعية أجراها الباحث في مجتمع الدراسة (ملحق رقم 1)، وقد بينت العديد من الدراسات ومنها دراسة بني خالد (2010) بضرورة توفير متطلبات إدارة الأزمات للتعامل معها فور حدوثها وتلافي الضرر الناتج عنها، وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية .

#### عناصر مشكلة الدراسة:

يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس الأول: هل هناك أثر للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة وبناء خطة موقفية وإعداد فريق مدرب وبرنامج إدارة الأزمة) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

هل هناك أثر للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

هل هناك أثر للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

هل هناك أثر للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

هل هناك أثر للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبرنامج إدارة الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

أهمية الدراسة

لدراسة الحالية أهمية تطبيقية وأهمية أكاديمية على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في أنها تفيد شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية في تحسين استراتيجيتها وإدخال عامل المرونة الاستراتيجية في تخطيطها الاستراتيجي مما يمكنها في التفاعل مع التغيرات ويمنحها القدرة على الاختيار الأمثل للبدائل، كما أن الدراسة الحالية لها أهمية خاصة في أنها توجه النظر إلى الأزمات التي قد تواجه شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن وتبين طرق إدارتها والتي من شأنها أن تحول تلك الأزمات إلى فرص مهمة لشركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

## ثانياً: الأهمية النظرية

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إنها من الدراسات النادرة (حسب علم الباحث) التي تبحث في أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية فمن شأن الدراسة الحالية أن ترفد المكتبة العلمية المحلية والعربية بمادة نظرية مهمة في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وتشكل منطلقاً للباحثين المستقبليين للقيام بدراسات مستقبلية مستحدثة في هذا المجال الهام والحيوي في ظل التكتلات الاقتصادية والتكنولوجيا المتسارعة.

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة وبناء خطة موقفية وإعداد فريق مدرب وبرنامج إدارة الأزمة) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج ادارة الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

الشكل (1)

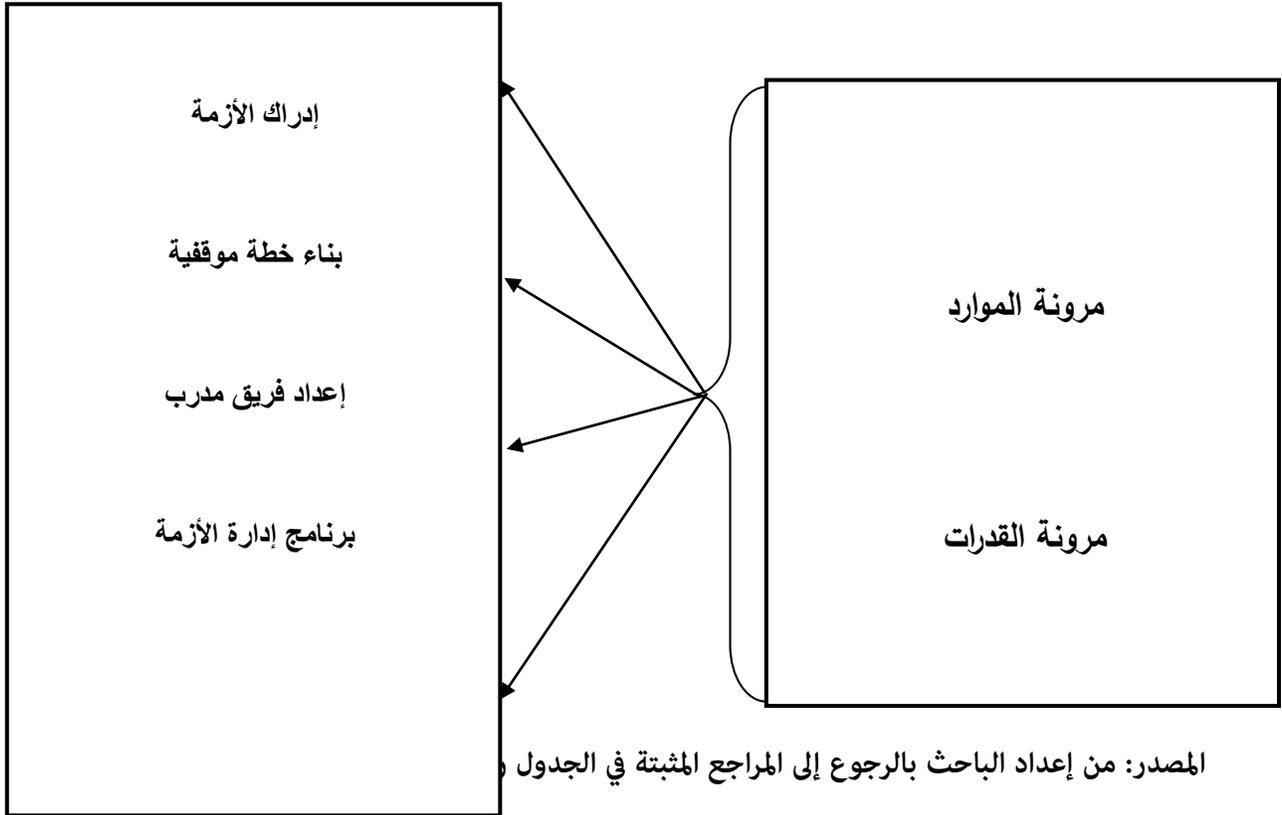
أهمودج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

الاستعداد لإدارة الأزمة

المرونة الاستراتيجية



تم تحديد متغيرات الدراسة بناءً على الدراسات التالية:

## الجدول (1)

## مراجع أمودج الدراسة

الدراسة	المتغيرات	
(الشريف، 2015) (Kekale. Et al.2010) (دراسة العواوده، 2007) (أبو سمرة، وآخرون، 2012)	المرونة الاستراتيجية	المتغير المستقل
(بني خالد، 2010) (دراسة الناجي، 2012) (Enron & Anderson. 2007)	الاستعداد لإدارة الأزمة	المتغير التابع

## التعريفات الإجرائية

قام الباحث بتحديد المعاني الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وكما يلي:

## المرونة الاستراتيجية: strategies flexibility:

المرونة الاستراتيجية هي قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية على التكيف مع جميع أشكال التغيرات في البيئة المحيطة من خلال تخصيص الموارد وإعادة تخصيصها لتعزيز الأداء المستهدف عن طريق تحديد المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات بما يخدم حاجات الزبون، وسيتم قياسها من خلال المحورين التاليين:

### مرونة الموارد:

وهي مقدرة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية على استخدام مواردها المختلفة (مالية، مادية، بشرية، معرفية) بطريقة يجعلها قادرة على تفعيل الخيارات الاستراتيجية بواسطة أنظمة إدارية مختلفة، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

### مرونة القدرات:

تشير إلى قدرة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية على الاستفادة الكاملة من قدراتها ومهارات الإدارة والعاملين فيها بشكل فاعل لمواكبة متطلبات السوق والعملاء، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

### إدارة الأزمات:

هي عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات التي تهدد شركات تكنولوجيا المعلومات، والقيام بمنع حدوثها أو تقليل أثرها واستخلاص النتائج وتحسين طرق التعامل معها، وسيتم قياسها من خلال الأبعاد الآتية:

### إدراك الأزمة:

وهي مرحلة من مراحل إدارة الأزمات يتم خلالها جمع المعلومات والبيانات وتحليلها من داخل شركات تكنولوجيا المعلومات وخارجها وهي غالباً ما تشمل تكاليف عالية، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

بناء خطة موقفية:

وتتمثل في بناء خطط لمواجهة الأزمات من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات وتشمل تلك الخطط آليات التعامل بالتفاصيل الدقيقة مع الأزمات وآليات الاتصالات والعلاقات العامة، وإقامة مركز أزمات، وخطة طوارئ، حيث أن التنبؤ بالأزمة والإعداد لمواجهةها له أهمية كبيرة في مواجهة الأزمة، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

إعداد فريق مدرب:

عملية يتم من خلالها اختيار فريق لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وترتبط طرق إعداد الفريق بنوعية الأزمة ويعمل الفريق على تحديد الأزمة، وإيجاد البدائل، وتحديد الأولويات، واقتراح السيناريوهات وغيرها من الأعمال التي تعتمد على طبيعة الأزمة وطبيعة المنشأة، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

برنامج ادارة الأزمة:

وهو برنامج يتم اعداده لمواجهة الأزمة ويشمل خطوات إدارة الأزمة ومواجهتها والمراجعة الدقيقة لحيثياتها وتحديد جوانب الاضطراب ومواقع الضعف والقوة واستثمارها في مواجهة الأزمة. ويكون برنامج إدارة العمل جاهز للعمل وتنفيذ خطط مواجهة الأزمات وقت وقوعها، وسيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الصيفي من العام الدراسي 2016/2017.

الحدود العلمية: تكونت من المتغير المستقل وهو المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة القدرات)، والاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة، بناء خطة موقفية، إعداد فريق مدرب، برنامج إدارة الأزمة).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

إن موضوع المرونة الإستراتيجية يعد من أكثر المواضيع ذات الأهمية؛ لأنه عبارة عن جهد منظم ومتواصل للوصول إلى اتخاذ قرارات ونشاطات أساسية يبنى عليها المستقبل الخاص بالمنظمة، وماذا تعمل وكيفية نظام عملها، كما تعد الوسيلة والأداة الإدارية التي تسهل للمنظمة قيامها بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف والحوادث والمتغيرات التي تتعرض لها. وهذا ما يجعل تركيز جميع المعنيين يصب نحو تحقيق نفس الغرض والهدف، وتقدير وتعديل وتطوير اتجاهات المنظمة والتجاوب مع المتغيرات البيئية، حيث أن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة فيها يعتبر من أفضل الوسائل للتجاوب مع اوضاع البيئة المحيطة بها (العواودة، 2007).

كما أصبحت الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ صفة أساسية للمنظمات المعاصرة في عصر التكنولوجيا الحديثة في كافة العناصر البيئية المحيطة بها، وأصبحت كل إدارة للمنظمة أو الشركة لا تخلو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية كأسلوب يتبع في التصدي للأزمات والتكيف مع الآثار المترتبة عليها، والمتغيرات المفاجئة المصاحبة لها وغير القابلة للتوقع المسبق من قبل إدارة المنظمة، فالمرونة الإستراتيجية أصبحت عنصراً ملحاً لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف خططها وإمكاناتها المستقبلية في تجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة (عبوي، 2007).

وعلى هذه الأساس لابد من دراسة موضوع أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات لذا سوف نستعرض في البداية مفهوم المرونة الاستراتيجية، ومن ثم سنتطرق إلى أهمية الاستعداد لإدارة الأزمات في الشركات.

## أولاً: المرونة الإستراتيجية

تتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية لأي منظمة في كونها أداة تستعملها الإدارة العليا لها؛ والتي تمكنها من التصدي لأي متغيرات ومستجدات تطراً بشكل مفاجئ في محيطها، ينعكس تأثيرها على قدرتها في الوصول إلى أهدافها، إضافة إلى أنها تشكل خط الدفاع الأساسي الذي تتبعه الإدارة في كيفية تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة تنطلق منها في تحديد الخطوات والقرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة أو الوسيلة في مواجهة الأزمات التي تواجهها، كما أنها سلاح المنظمة للدفاع عن بقائها واستمرارها في التنظيم والنجاح، وفاعلية المنظمات والشركات متعددة ومختلفة تتطلع نحو التطور والإبداع (عبد القادر، 2014).

### مفهوم المرونة الإستراتيجية:

عُرفت المرونة الإستراتيجية على أنها إمكانية المنظمة المتاحة لتحديد التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية، وذلك بهدف حشد كافة الموارد بتنظيمات وخطط جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات التي تطراً على بيئتها، إذ أن إمكانية المنظمة يتوقف على تفعيل أسلوب المرونة الإستراتيجية (العواودة، 2007).

كما حددها (العطوي، 2012) بأنها قدرة المنظمة على الاستعداد والتهيئة لتشكيل خيارات وخطط استراتيجية مرسومة لتطوير قيم مقترحة لخدمة العملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين للتأقلم مع المتغيرات البيئية بأسلوب ناجح.

وعلى صعيد آخر فقد أشار (يوسف، 2007) أن المرونة الإستراتيجية تعبر عن قدرة المنظمات على تحديث منتجات جديدة ومعاصرة، للدخول إلى الأسواق الجديدة والمعاصرة، فهي من المنظور التنافسي تعد بأنها قدرة المنظمة على التكيف والتقدم في البيئات التنافسية المتغيرة.

فقد أشار (الخفاجي، 2005) أن المرونة الإستراتيجية يعبر عنها في مجموعة من النقاط وهي كالآتي:

قرار إستراتيجي يتم استخدامه لدى الاستجابة للظروف الطارئة غير المتوقعة.

قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المفاجئة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبتخاذ القرار بالطريقة الملائمة.

امكانية المنظمة على الاستجابة للفرص المتوفرة في البيئة التنافسية المحيطة بما يهدف إلى تعزيز موقفية التنافسي.

تمكن المنظمة من اتباع آلية فعالة في التحول من إستراتيجية إلى أخرى وبأقل التكاليف والمجهود المبذول.

قدرة المنظمة على تفعيل الموارد الاستراتيجية بطريقة فعالة ونافعة تضمن لها تحسين وتطوير كفاءتها على التكيف بشكل مستمر لإحداث التغيير المطلوب.

وعليه فإن المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحث تعرف على أنها الخيار الإستراتيجي الذي يمنح المنظمة القدرة على الاستجابة بشكل فاعل لحالات التغيير التي تطرأ في البيئة المحيطة بها بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية لها.

أهمية المرونة الإستراتيجية:

أصبحت المرونة وتوفر القدرات الهامة للعمل المبدع تتمتع بأهمية خاصة في بيئة الأعمال التنافسية، فهي تمكن المنظمة أو الشركة من إنجاز الخيار الصحيح في الوقت المناسب وبشكل فعال بدلاً من إنجاز القرار الخاطئ بشكل مقبول، أو إنجاز القرار الصحيح في الوقت غير المناسب، وبخصوص هذا فإن المتطلبات غير المناسبة لبيئة الأعمال الحالية تتطلب من منظمات الأعمال العمل على تحقيق حاجات العملاء

من خلال الحفاظ على مبدأ التواصل في العلاقات من ناحية الجودة والاستجابة لتحركات المنافسين في البيئة المحيطة لها، وتتجلى أهمية المرونة الإستراتيجية في النقاط الآتية (العطوي، 2012):

المساعدة في زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الضرورية التي تطرأ في البيئة الخارجية لها. تطوير الامكانيات اللازمة لبقاء المنظمة مستعدة في فترة الأزمات التي قد تطرأ بشكل مفاجئ.

تمكين المنظمة من توحيد وربط الموارد الداخلية والخارجية بشكل متوازن يخلق أكبر قيمة للحصول على عوائد اضافية، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على صعيد المستويات الإدارية.

إيجاد مساحة واسعة من القرارات الخيارات البديلة قبل ظهور الحاجة اليها، وكذلك العمل على تطوير قاعدة مهمة من المعلومات والبيانات لمتابعة البدائل المختلفة.

تمكن المنظمة من التحول من إستراتيجية إلى أخرى بسرعة فائقة تخرج بأقل الخسائر في الوقت والجهد والكلفة أو العمل، والالتزام بالموارد اللازمة وخطة العمل المرسومة.

تساهم في تمكين المنظمة من التكيف للتغيرات التي تطرأ من حاجات ورغبات العملاء من خلال التطوير المتواصل للمنتجات والخدمات بما يضمن لها تقديمها بشكل أفضل.

مداخل المرونة الإستراتيجية:

تضمنت أدبيات الإدارة الإستراتيجية مداخل مختلفة ومتعددة للمرونة الإستراتيجية، يمكن ذكرها كالآتي (إدريس والغالبي، 2013):

أولاً: المدخل الوظيفي:

في هذا المدخل ينظر إلى المرونة الإستراتيجية على أنها مرونة تصنيعية ونتيجة لذلك؛ فإن هناك دراسات وأبحاث متعددة اختصت بدراسة المرونة في التصنيع، وترتبط الأفكار في هذا المدخل بنظام الإنتاج الواسع، والطلب المتزايد على المنتجات، الأمر الذي كان له الأثر الكبير في الحاجة إلى المرونة مما استلزم على منظمات الأعمال إيجاد تغييرات سريعة من أجل تطوير نظم تصنيع، وكادر مرن، حيث أن التركيز على المرونة في التصنيع أدى إلى تقديم العديد من التصنيفات للمرونة أي القدرة على توسيع الإنتاج وتنوعه مع التركيز على الاهتمام بكفاءة وجودة المنتج، وذلك من خلال أنواع المرونة وهي المزيج، والمنتج، والحجم، التي يتم من خلالها قياس قدرة العاملين على تطويرها ونجاحها في الأسواق المنافسة.

ثانياً: مدخل التغيير التنظيمي:

يعبر مدخل التغيير التنظيمي عن التغييرات الواضحة في استراتيجيات وهيكل المنظمة، وذلك بهدف الاستجابة للتغيرات في الفرص البيئية المختلفة، حيث أن التغييرات الهيكلية التي تتلاءم مع الهياكل التنظيمية مع المستجدات الحديثة والمعاصرة تمكن المنظمة من امتلاك القوة والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية، إذ أن الحجم والقوة التي تمتلكها تلك المنظمات يمكنها من خلق وحدات متخصصة في التعامل مع المشاكل البيئية التي تطرأ، وأن هذا النوع من المنظمات يمتلك مرونة أكبر من المنظمات الأخرى المنافسة.

ثالثاً: مدخل المناورات الإستراتيجية:

من خلال الاطلاع على مفهوم المرونة ضمن المدخل الوظيفي نلاحظ أن هذا الباحثون في هذا المدخل درسوا المرونة من جانب التصنيع فقط، حيث أن التركيز على عنصر التصنيع والابتعاد عن الاهتمام بالمجالات الأخرى قد أوجد ثغرة في قدرة المدخل على تناول المرونة في المجالات الأخرى في المنظمة، أما بالنسبة لمدخل التغيير التنظيمي فقد ركز على الجوانب التنظيمية والهيكلية كذلك فقط، مما ألزم الباحثين على دراسة مدخلاً شاملاً للمرونة الإستراتيجية وهو مدخل المناورات الإستراتيجية الذي جمع بين بعدين رئيسان للمرونة الإستراتيجية وهما: البعد الزمني، والبعد القصدي، وقد استنبط عن هذا المدخل أربعة مناورات إستراتيجية اعتمدها الباحثون كمتغيرات فرعية للمرونة الإستراتيجية وهي كالآتي:

مناورات المبادأة:

يهدف هذا النوع من المناورات الإستراتيجية إلى ممارسة الفعاليات التي تتمركز بشكل فاعل في طرح التغييرات في القطاع الذي تختص فيه المنظمة مع التركيز على عنصر الإبداع، والنجاح ويتم إنجاز هذه التغييرات من خلال إيجاد نطاق واسع ومتعدد من الخيارات والقرارات التي تطور العمل ومن ثم العمل على تنميتها في المستقبل بالشكل الذي يمكنها من توليد اتجاهات متعددة، كما تستخدم مناورات المبادأة عنصر مفاجأة المنافسين (Ratanapornsiri. 2003).

## 2- المناورات الاستثمارية:

تستفيد المنظمة من اتخاذ المناورات الاستثمارية في التركيز على مجال المنتج، وذلك من خلال العمل على تطويره وتحسينه للدخول إلى أسواق جديدة منافسة، وذلك لتثبيت المنظمة موقعها في المنافسة السوقية بالإضافة إلى اهتمامها بالتفوق في تحقيق انتاجية عالية ذات كفاءة جيدة، فهي تؤكد موقعها من خلال تبني أنظمة مرنة تمكنها من استغلال الفرص التي تظهر بشكل مفاجئ نتيجة التغيرات التي تطرأ على الطلب المتزايد على منتجها أو خدماتها المتميزة (Pisano. 2001 Edmondson &).

## 3- المناورات الوقائية:

تلجأ منظمات الأعمال إلى المناورات الوقائية لكونها تهدف إلى الحد من تأثير الظروف غير الملاءمة، والتي تمثل السمات الأساسية للمرونة والتي تعد في طبيعة التصدي للظروف الطارئة المفاجئة؛ إذ أن هذا النوع من المناورات الإستراتيجية يتمركز حول وضع خطط إستراتيجية لحماية ووقاية موارد المنظمة، وهذه الخطط الاستراتيجية تأخذ أشكالاً عدة من أهمها الاستثمار في أكثر من مجال (Evans & Collier. 2007).

## 4- المناورات التصحيحية:

يتمثل هذا النوع من المناورات الإستراتيجية في عملية تنفيذ حركة الإصلاح للأضرار والآثار الناجمة عن عدم تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية الحرجة، والمرونة الاستراتيجية ضمن هذا النوع من المناورات التصحيحية تهدف إلى تطوير القدرات اللازمة لإخراج المنظمة من موقعها الحرج وإبقائها في موقعها الثابت عند حدوث الأزمات (Ratanapornsiri. 2003).

## أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات قياسها

لقد وضح كل من (Evans & Collier. 2007) أن المرونة الإستراتيجية تتكون من عدد من الأهداف التي تؤدي إلى تطوير استراتيجيات تتلاءم وواقع البيئة التي تعمل فيها من حيث القدرة على التكيف، والخفة في الأداء، وقابلية التصحيح والتعديل للتعليمات المقررة من قبل إدارة المنظمة، والاستحواذ، والتنشيط، والليونة، والقدرة على التغيير وتحمل الصدمات التي قد تحدث بشكل مفاجئ، والتراجع المرن عن القرارات، والتفنن، فمن منطلق أن المرونة الإستراتيجية تعد ذات أهمية كبيرة لتقدم المنظمات؛ لذلك فمن الطبيعي أن يكون جانب التركيز والاهتمام بها من قبل الإدارة للمنظمات كبيراً، حيث أن تحسين المرونة الاستراتيجية لأي منظمة يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على أبعادها.

كما أكد (Lindgren & Bandhold. 2003) على دور المنظمات في الاهتمام والتركيز على أبعاد ثلاثة أساسية للمرونة الاستراتيجية، والتي تشمل بعد التفكير، والمهارة، والاستثمار؛ حيث أن بعد التفكير يعد من الأبعاد التي تمكن المنظمة من إجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات المنافسة، كما أن بعد التفكير يتطلب من إدارة المنظمة القيام بتحليل البيئي، ووضع الخطط والبدائل والسيناريوهات المناسبة للاستفادة من الفرص المتوفرة، وتنمية القدرات الإستراتيجية لها، أما بعد المهارة فهو يقدم للمنظمة مفتاح لتفعيل روح المبادرة وذلك من خلال التركيز على عنصر الابتكار والإبداع، فإذا كانت المنظمات الكبيرة التي تتميز بالنجاح في بعد التفكير تمتلك قدرة على استكشاف المستقبل والتنبؤ نظرياً فإن هذا البعد يمكن المنظمة من اختبار قدراتها العملية في تجريب خدماتها ومنتجاتها التي تقدمها وبالتالي يسهل عليها تشكيل وتكوين وبناء المستقبل الذي تتمناه، وأخيراً فإن بعد الاستثمار يمكن المنظمة من الحصول على تغذية راجعة مستقبلية وعكسية تقدم خيارات استراتيجية جديدة وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية مستمدة بقرارات رقابية صحيحة.

فيما حدد (Gupta & Sharma. 2004) خمسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية تمكن المنظمة الناجحة من التنافس مع غيرها من المنظمات الأخرى وهي:

بعد السرعة: وهو البعد الذي يمكن المنظمة من الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق الصناعي والتجاري، وطرح أفكار وتقنيات جديدة خاصة بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة أو الشركة.

بعد الإتساق: وهو البعد الذي يتيح للمنظمة القدرة على إنتاج منتج متميز يلبي حاجات العملاء بشكل مميز.

بعد البصيرة: ويقصد بهذا البعد قدرة المنظمة على التنبؤ والاستجابة السريعة لإحتياجات ورغبات العملاء الجديدة والمتلاحقة.

بعد الخفة: ويقصد بهذا البعد القدرة على التكيف السريع لمختلف بيئات العمل المتعددة.

بعد الإبداعية: ويشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة داخل المنظمة من أجل تطوير مصادر مختلفة تمتاز بعنصر الأبداع.

وبناء على ما سبق فقد تم التوصل إلى مقياساً للمرونة الإستراتيجية، وذلك عن طريق أنواعها والتي تتمثل بثلاثة أنواع: المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية، حيث أن المرونة السوقية تعتبر المؤشر الذي يقيس قدرة المنظمة على إعادة تقييم جهودها التسويقية على المدى الزمني قصير الأجل بهدف معرفة مدى استجابتها للمتغيرات التي تحدث في بيئتها، ويتم قياسها من خلال مدى سرعة الاستجابة لحاجات العملاء ورغباتهم

، أما المرونة الإنتاجية: فتقيس قدرة المنظمة على تصنيع منتجات مميزة لأسواقها المركزية لجميع الدول بوقت قصير وبتكلفة مناسبة، ويتم قياسها من خلال قدرتها على تغيير المنتجات الأساسية، وتصنيع منتجات أخرى مختلفة ومتنوعة، والقدرة على تطوير الطاقة الإنتاجية، وكيفية التحكم بالمخزون، واستخدام التطور التكنولوجي في التسويق للعمليات الإنتاجية، وأخيراً المرونة التنافسية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق المحلية والعالمية، والتي تتميز بالكثافة التنافسية، ويتم قياسها من خلال سمعتها الجيدة في الأسواق العالمية (Bhandari & Hassanein. 2004).

وأشار (العطوي، 2012) أن المرونة الإستراتيجية تقاس باعتبارها مرونة موارد، ومرونة قدرات، حيث أن مرونة الموارد تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع جميع ما تمتلكه من إمكانيات وعناصر سواء أكانت مالية، أو بشرية أو موارد أو مهارات معرفية أو فكرية تساعد المنظمة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمة وبرامج متعددة، أما مرونة القدرات فهي تمكن المنظمة من الاستفادة من كافة الموارد المتنوعة والأكثر فعالية لتلبية رغبات وحاجات العملاء.

بينما أشار (السكرانة، 2010) أن المرونة الاستراتيجية لأي منظمة أو شركة تقاس من خلال قدرتها على تحقيق الملاءمة مع متغيرات البيئة من خلال استثمار الموارد وتخصيصها لتحسين الأداء المطلوب من خلال تحديد أبعاد البيئتين الداخلية والخارجية من أجل توجيه الموارد نحو الاستخدام الذي يحقق الهدف المطلوب وتحقيق، وسيتم قياسها من خلال المحورين التاليين:

مرونة الموارد: وهي مقدرة الشركات على استخدام مواردها المختلفة (مالية، مادية، بشرية، معرفية) بطريقة يجعلها قادرة على تفعيل الخيارات الإستراتيجية بواسطة أنظمة إدارية مختلفة.

فمن جانب فإن هناك عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة نشاط واستراتيجية أي شركة أو منظمة في المجال الذي تعمل فيه، ومن جانب آخر فإن عليها أن تولي الاهتمام الكبير لها فهي التي تعكس مستوى أداء المنظمة وإمكانية استمراريتها في الأداء في المستقبل، حيث لا يمكن منح أهمية لعامل معين دون الآخر فجميعها تعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة.

حيث أن مرونة الموارد (مالية، مادية، بشرية، معرفية)، يعد مدخل لقياس مدى فاعلية أداء المنظمة نحو التفاعل والامتياز، وكذلك تعكس مستوى ومفط إدارة وقيادة هذه المنظمات، ونوعية الاستراتيجية التي تتبعها، فجميع العوامل سابقة الذكر تجعل المنظمات التي تعمل في مجال واحد أن تختلف وتتمايز فيما بينها، وهذا الاختلاف ليس فقط في مستوى الأداء أو في مستوى نتاج الأعمال ولكن أيضاً في طبيعة العوامل التي تشكل بيئتها الداخلية متأثرة بالبيئة الخارجية مما يجعلها منفردة بالخصائص (عقيلي، 2002).

فعلى سبيل المثال أن (المورد البشري) يعتبر أحد عوامل قياس مرونة الموارد لدى المنظمة فالموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل أي شركة حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يتم فيه اتخاذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، أما المستوى الذي يليه: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية وأهدافها، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الأخير: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات تلك الأعمال (القاضي، 2012).

وعليه فإن من وجهة نظري يتطلب تجسيد الاستراتيجية للمنظمة الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الموارد السابقة الذكر بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية.

مرونة القدرات: وهي قدرة الشركات على الاستفادة الكاملة من قدراتها ومهارات الإدارة والعاملين فيها بشكل فاعل لمواكبة متطلبات السوق والعملاء.

إذ تكمن قوة المنظمة وسلطتها وتميزها عن غيرها في قدرتها على الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات العاملين لديها، وذلك لتحقيق التميز عن المنظمات الأخرى من خلال جذب السوق والعملاء؛ فالمنظمات الكبيرة التي تمتلك موارد جيدة يمكنها أن تتغير بسرعة استجابة للبيئة المحيطة. إذ يقع على عاتقها أن تمتلك مرونة في القدرات بحيث تقوم بتقسيم المسؤوليات. بحيث يكون لدى مجموعة من العاملين نطاق واسع من القدرات، يمكنهم بسرعة من تعلم أشياء جديدة، أو تحمل مسؤوليات جديدة فوق واجباتهم اليومية. وهذا يمكنها من الاستمرار والتأقلم مهما كان لديها من ضغوطات أو عوائق (السكرانة، 2010).

إذ تعتبر الكفاءات والمهارات أصلاً من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين؛ فهي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو (نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمنظمة (بوشناف، 2000).

ويكمن هدف المنظمة في النهاية للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيي نوعاً من الاهتمام والتركيز على الكفاءات والقدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين والعمل على تطويرها وتنميتها فهي التي تقودها نحو التميز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والقدرات والمهارات، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة (خليل، 2004).

وعليه فإن لتحقيق ما تصبو إليه أي منظمة من أهداف من وجهة نظر الباحث فإنه يعتمد في الأساس على الأداء الذي تقوم به، بمعنى آخر قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد؛ فالأداء يقيس النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وتسعى جاهدة نحو تحقيقها فقد عرف الباحثين الأداء على أنه مستوى تحقيق المنظمة لغاياتها في مجال توليد القيمة للعملاء، كما يرتبط بإمكانية المنظمة على الاهتمام بعمليات المنظمة ونشاطاتها وطريقة استخدامها للموارد والإمكانات والقدرات ومدى نجاحها، أي بعبارة أخرى لا بد من اتباعها للمفهوم الشامل للمرونة الإستراتيجية من كيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية وإستغلال هذه الموارد ليحولها إلى منظمات ذات نفوذ قوية قادرة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

#### ثانياً: إدارة الأزمات

إن شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية موضوع الدراسة الحالية، هي اليوم بأمس الحاجة إلى تبني مدخل المرونة الإستراتيجية، وذلك للتحويلات الاقتصادية التي تشهدها بيئتها، وما لهذه التحويلات من انعكاسات على البيئة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي في الحاضر والمستقبل. إذ أن استجابة هذا النوع من الشركات للتغيرات الداخلية والخارجية يرتبط بمدى قدرتها على تحديد نوع المناورة الاستراتيجية المناسبة في مواجهة الظروف الطارئة والمتغيرات والأزمات المفاجئة التي قد تحدث، هذا بالإضافة إلى توفير الموارد والقدرات اللازمة التي يمكن من خلالها الارتقاء بخدمة تكنولوجيا المعلومات التي تقدمها وبما يضمن لها أعلى قدر ممكن من العوائد.

وانطلاقاً مما تقدم ولتحقيق الأهداف التي تصبو إليها شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية فإن مواجهة وإدارة الأزمات يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية التي قد تطرأ بشكل مفاجئ في بيئتها، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة المعاصرة في مجال الإدارة، ويعد التعامل معها سبباً رئيسياً يدل على كفاءة إدارة المنظمة ومدى معرفتها في التعامل والتكيف مع الأزمات التي قد تواجهها، لذا كان لا بد من التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات وأسبابها.

### مفهوم الأزمة:

"مصطلح الأزمة مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Crisis) وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي ينجم عنها تهديد واضح للوضع الحالي لأي منظمة أو مؤسسة أو شركة سواء على مستوى الفرد أو الإدارة نفسها (الوكيل، 2006)

بينما عرف (درويش، 2008) الأزمة على أنها "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، وتسبب حدوث خلل في أداء الأعمال التي تقوم بها المؤسسات والشركات، وبالتالي ينجم عنها الأذى والضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها البحث عن حلاً مستعجلاً بشأن ذلك".

### مفهوم إدارة الأزمات:

عرفت إدارة الأزمة بأنها "تطبيق الإستراتيجيات المعدة بشكل خاص لتقديم المساعدة للمنظمات التي طرأ فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لظرف لا يمكن توقعه من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة فائقة لتفادي الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد مختصين لإدارة الأزمة في حال حدوثها" (Lusia, 2013).

بينما عرفها (درويش، 2008) بأنها "العلم الذي يختص بالتنبؤ والتوقعات المفاجئة، وبناء الحلول السريعة والمناسبة للتصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي للتخفيف من الأضرار الناجمة، واستخلاص الأسباب التي أدت إلى ذلك والتخلص منها".

فقد أوردت (صادق، 2002) تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أداء وأعمال وممتلكات المنظمة وعلى إمكانياتها في تحقيق الإيرادات وكذلك العناية بالكادر من العاملين بها من الأضرار والمخاطر التي قد تنجم عن تلك الأزمات المفاجئة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: عملية تختص بإدارة المنظمة وتمييزها ونجاحها، لأنها تتعرض لموقف طارئ ومفاجئ، يتطلب منها اتخاذ التدابير والقرارات الحاسمة والسريعة في المواقف التي تتأني مع أحداث الأزمة وتطوراتها، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة الطريق نحو قيادة سير الأحداث والتأثير عليها ومحاولة إيقافها والحد من ضررها (عليوة، 2007).

كما يقصد بإدارة الأزمة بأنها طريقة التعامل مع الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ من أجل تفادي أضرارها من خلال التخطيط لتجنب المخاطر التي يمكن بقدر الإمكان تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة للأزمات التي يمكن التنبؤ المستقبلية بحدوثها وذلك ضمن نطاق الأنظمة التي تطبق في هذه الحالات الطارئة لدى وقوعها بهدف التمكن من السيطرة فيما ينتج عنها من آثار قد تكون مدمرة إلى حد ما (أحمد، 2002).

#### أسباب حدوث الأزمات

تتعدد أسباب حدوث الأزمات في العديد من الشركات والمؤسسات، وذلك لاختلاف نظرة الباحثين، حيث أن الأزمات قد تكون ناجمة عن أسباب إدارية، أو اقتصادية، أو مالية، أو أسباب أخرى غير ظاهرة، إلا أن الباحثين أجمعوا على أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة ومن أهم هذه الأسباب (Lusia, 2013):

تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها: أن ظاهرة تأجيل المشكلة أو عدم الاهتمام بها وتجاهلها يعد السبب الأساسي في تراكمها إلى مدى يصعب اتخاذ الحلول السريعة في السيطرة عليها، فتتحول بسبب ذلك إلى أزمة متفاقمة وكبيرة.

عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: وهنا يظهر الأسلوب الحقيقي في التعامل مع هذه الأزمات قبل وقوعها، وذلك من خلال توفير أنظمة للإنذار المبكر أو توفر بيانات ومعلومات تفسيرية إلى الإداريين، كما توفر تقييماً شاملاً لكافة النتائج والآثار المحتملة، تضمن استمرار إدارة عمليات التخطيط للأعمال أثناء الأزمة وبعدها وقوعها.

عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها: من أهم الطرق والأساليب للتعامل مع وقوع الأزمات، الاستعداد المبكر لها يتضمن توفير أجهزة ومعدات وأدوات خاصة، بالإضافة إلى توفير مخصصات وقوائم مالية لحالات الطوارئ، وإعداد وتدريب العاملين على مواجهة الأضرار الناجمة عن الأزمات.

قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد لها: التخطيط والإعداد المسبق ضمن برامج معدة لإدارة الأزمات المحتملة التي تهدد المنظمة، ومن أهم هذه البرامج تجهيز فريق إدارة الأزمات، وتوفير المعدات والموارد اللازمة لتنفيذ خطة التصدي للأزمة.

#### مراحل إدارة الأزمات

تمر غالبية الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ في بيئة المنظمات بخمس مراحل أساسية، وإذا لم يتمكن متخذ القرار في السيطرة على مرحلة من هذه المراحل فسوف يقع على عاتقه مسؤولية وقوع الأزمة واتساع نطاق أحداثها:

مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر: في بعض الأحيان تعطي الأزمة قبل وقوعها بفترة معينة مجموعة من مؤشرات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تدل على التنبؤ بحدوث الأزمة، وفي هذه الحالة أن لم يقدم الاهتمام الكافي لهذه الدلائل من قبل إدارة الأزمة، فمن المحتمل الكبير حدوث الأزمة، حيث أن كل أزمة ترسل مؤشرات ودلائل خاصة بطبيعتها، وهنا يصعب التمييز بين المؤشرات والدلائل الخاصة بكل أزمة، ويعود ذلك الاختلاف حسب طبيعة كل أزمة (الخضيري، 2003).

مرحلة الاستعداد والوقاية: في هذه المرحلة يجب يتطلب من المنظمات أن تمتلك القدرات والاستعدادات اللازمة والكافية للوقاية من الأزمات لدى وقوعها، وهذه المرحلة تؤكد على الأهمية الكبيرة لمرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر لوقوع الأزمة، لأنه من الصعب تحديد فترة زمنية معينة لوقوع الأزمات أو التنبؤ بحدوثها، ويكمن الهدف من هذه المرحلة في اكتشاف نقاط القوة والضعف في أنظمة الوقاية للاستعداد لوقوع الأزمة لدى المنظمات، والتي تعكس مدى قدرة إدارة المنظمة على تجهيز وإعداد فريق إدارة الأزمة واختيارها للمعدات والموارد الضرورية للوقاية منها، ومن هنا كان لابد من تصميم وإعداد سيناريوهات مختلفة ومتنوعة، وبرامج إدارة الأزمات ووضعها تحت الاختبار في حالات مشابهة لحدوث الأزمات (ماهر، 2006).

مرحلة احتواء الأضرار والتخفيف أو الحد منها: نتيجة للخطورة التدميرية التي قد تسببها حدوث الأزمات في المنظمات؛ فإن هذه المرحلة في إدارة الأزمات تهدف إلى إعداد الخطط والبرامج والوسائل للحد من تلك الأضرار التدميرية ومنعها من التفاقم والتوسع كي لا تشمل جوانب أخرى وهنا يكون الضرر والخطورة لا تقدر ولا يمكن السيطرة عليها أو التغلب عليها (الجديلي، 2006).

مرحلة استعادة النشاط والفعالية: تحتوي هذه المرحلة على إعداد وتنفيذ مجموعة الخطط والبرامج المدروسة والمعدة مسبقاً قصيرة وطويلة الأجل، وإن لم تكن هذه الخطط مدروسة وجرى اختبارها من قبل فإنه سيكون من الصعب وضع الحلول البديل عندما تتفاقم الأزمة (حجازي، 2001).

مرحلة التعلم: وتعد المرحلة النهائية من مراحل إدارة الأزمات وهي التعلم المتواصل وإعادة جدولة التقييم لتطوير وتحسين ما تم إنجازه في الفترات السابقة، إذ أن التعلم المستمر والمتواصل يعد أمراً حيوياً، بالإضافة إلى أنه مؤثر يعيد ويثري ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة لدى وقوعها، ولكي يتعلم الفرد فإنه يجب أن يكون على استعداد تام لتقبل الخسائر بعد وقوعها، ومن ثم يتعلم من تلك الأخطاء في عدم تكرارها (الخضيري، 2003).

متطلبات إدارة الأزمات:

أورد (الحملوي، 2003) أن لإدارة الأزمات عدة متطلبات من أهمها:

توفير سجل الأزمات: لا بد أن يكون لدى أي منظمة أو شركة سجل للأزمات توثق به كل المواضيع والحالات التي تحسبها أزمات من شأنها المساس بكيان المنظمة ويكون بمثابة منبه لإدارة المنظمة.

إعداد فريق إدارة الأزمات: يستلزم على كل منظمة أو شركة أن يتوافر لديها فريق لإدارة الأزمات مدرباً تدريباً خاصاً على كيفية مواجهة الأزمات والاستعداد، لأن الأزمة المفاجئة تتطلب ردود أفعال سريعة فهي غير مقيدة لضيق الوقت وضغوط الموقف الطارئ، هذا وتعتبر أساليب فريق العمل من أكثرها استخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب منهم تكثيف الجهود في مجالات مختلفة فهم يملكون الخبرة والاختصاص والقدرة على حل الأزمات أو توفير الحل المناسب لها.

وسائل علمية للتعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريوهات: أن استخدام المنظمة أو الشركة لوسائل علمية حديثة في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريوهات، والتي تعد مجموعة من الافتراضات المتعلقة بموضوع الأزمات، حيث تختص في مجال محدد يقوم فيه النظام بتوفير تفسيرات لجميع الاتجاهات مما يساعد على وضع مقترحات للأزمة وإيجاد بدائل طارئة لحلها.

نظام اتصالات داخلي وخارجي: وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي داخل كل منظمة أو شركة يعد عنصر فعال في توفير المعلومات والبيانات حول الأزمات، وذلك يعد نظام متكامل للتنبيه المبكر في حال حدوث الأزمات.

التنبؤ الوقائي: تبني المنظمة أو المؤسسة للتنبؤ الوقائي يعتبر من المتطلبات الأساسية الواجب توافرها في عملية إدارة الأزمات وذلك من خلال الإدارة التي تركز على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث الأزمات مسبقاً، والذي يتم عن طريق ترجمة منظومة وقائية تعتمد على المبادأة والإبداع وتدريب العاملين عليها تجاه الأزمات.

بينما أضاف (الوكيل، 2006) أن عملية إدارة الأزمات من قبل أي منظمة أو شركة يتطلب توافر عدة عوامل من أهمها:

إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها بالتنسيق مع الكوادر ذات الخبرة والاختصاص.

العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من أسلوب المرونة الإستراتيجية.

ضرورة عقد البرامج والدورات التدريبية للعاملين في فريق إدارة الأزمات.

ضرورة إجراء عملية تقييم مستمرة لخطط وبرامج إدارة الأزمات ووضعها تحت الاختبار في حالات مشابهة لحدوث الأزمات وبالتالي يستفيد منها العاملون في المنظمة العمل تحت الضغط.

التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

حيث أن أسلوب التعامل مع المواقف الطارئة وإدارة الأزمة يتطلب من إدارة المنظمات إتباع عدة أساليب إدارية متطورة وجديدة ومتنوعة تعمل على تحقيق البيئة المناسبة للتعامل مع الأزمات وفي الوقت ذاته تمكن فريق إدارة الأزمات التعامل مع الأزمات بحرية تامة، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الأزمات بحاجة ماسة إلى مقومات ومهارات إدارية خاصة ومتنوعة وجديدة، يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن سلسلة الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي الأساسي للمنظمة، وتفوض السلطات إلى فريق عمل مدرب لديه كافة المسؤوليات والقرارات للتعامل مع الأزمات (Mihok, 2006).

#### مقومات إدارة الأزمات

تحتاج إدارة الأزمة إلى مجموعة من المقومات الضرورية والتي حددها (عبوي، 2007) بالآتي:

محاولة تسهيل الإجراءات والعمل على تبسيطها قدر الإمكان: والابتعاد عن جانب تعقيد الأمور والمواضيع التي تخص أحداث الأزمات، حيث أن تعقيد الإجراءات يؤدي إلى توافر كل من عنصر التوتر والإرباك، وبالتالي يفقد إدارة الأزمة القدرة على التركيز في المشكلة الأساسية وهي وقوع الأزمة.

التنسيق: يعتبر عنصراً من العناصر الأساسية الواجب توافرها بين أفراد فريق إدارة الأزمات، وذلك كونه العنصر الذي يربط بين الفريق والإدارة من جهة، وبين متخذي القرار بشأن وقوع الأزمة من جهة أخرى في عملية اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة الخاصة بوقوع الأزمة.

التخطيط: أن التخطيط يعد الهيكل العام لإدارة أعمال أي منظمة نحو طريقة التعامل مع الأزمات لدى حدوثها، وهو العنصر المنظم المسؤول عن كيفية تنظيم اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بأحداث الأزمة.

التواجد المستمر: للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها فإن ذلك يتطلب تواجد فريق إدارة الأزمة باستمرار، كونه يقع على عاتقه اتخاذ التدابير والخطوات والحلول والقرارات المتعلقة بالأزمة، وإيجاد الحلول السريعة لتفادي الأضرار التي قد تنجم عنها.

تفويض السلطات: يعد هذا المتطلب من أهم المتطلبات في حالة وقوع الأزمة، وذلك لأنه يساهم في معالجة الأزمة، من خلال اتخاذ القرارات الحاسمة والسريعة في حال غياب متخذ القرار بشأنها، وهنا يجب تفويض السلطة إلى الشخص البديل المسؤول عن اتخاذ تلك القرارات الحاسمة والسريعة التي تعالج الأزمة وقت حدوثها دون إضاعة الوقت والجهد وتفادي الوقوع في حالة التوتر والإرباك.

تحديد الأولويات: بناءً على تقدير وقياس الموقف الحالي والمستقبلي للأزمات يتم وضع الخطط والبرامج والبدائل التي يتم ترتيبها حسب الأولويات ذات الأهمية المستعجلة، وتتم طريقة اختيارها ضمن معايير معينة من قبل إدارة الأزمات في المنظمة.

#### أبعاد إدارة الأزمات

وتتميز إدارة الأزمة بعدة أبعاد وتصنف نظراً لطبيعة أحداث الأزمة وأسبابها (الرهوان، 2004):

البعد الزمني: ويتضمن تحديد الفترة الزمنية التي وقعت فيها الأزمة والوضع الحالي الذي ما زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها في المستقبل، لأن هذا التحديد الزمني لإحداث الأزمة يمكن المنظمة من طرح السياسات والإجراءات والخطوات المنهجية التي تساهم في التصدي لأسباب الأزمة عبر التسلسل الزمني لحدوثها وإجراءات التصدي لها وإيجاد الحلول المستقبلية لمنع تكرار حدوثها.

البعد الموضوعي: ويعني معرفة المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الأزمة ونوعها وأسبابها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم مزيج من نوع أو أكثر من تلك الأنواع.

البعد التأثري: ويقصد بها البعد معرفة آثار إحداث الأزمة سواء اكانت مباشرة أو بشكل غير مباشر.

البعد المكاني: ويقصد بهذا البعد تحديد مكان ولادة وظهور الأزمة من حيث المنطقة القديمة لوقوعها أو الحالية التي ما زالت تعاني منها حالياً، ويمكن التعرف على البعد المكاني المنظمة في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت وصممت الخطط والبرامج.

البعد البشري: ويشمل هذا البعد على تحديد الطاقم التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم وحجمهم.

البعد المؤسسي: ويتضمن هذا البعد تحديد كافة الجهات والأفراد الذي يطرحون القرارات والإجراءات ويساهمون في تطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة لإحداث الأزمة.

كما أضاف (عليوة، 2007) أن الفكر الإداري الحديث أوجد عدداً من الخطوات التي يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كالآتي:

تكوين وإعداد فريق عمل مدرب لوقت حدوث الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر المدربة والتجهيزات والأدوات والموارد اللازمة.

التخطيط والتنظيم السليم للوقت أثناء الأزمات والاستفادة منه في تخفيف أو الحد من أثر الأزمات.

الرفع من معنويات العاملين وكحدوث الأزمات مما يشعرهم بنوع من التحسن النفسي، والحماس والحيوية والالتزام نحو أداء العمل.

الإبداع والابتكار والتجديد في المواقف العصبية ورفع روح الإبداع لدى الطاقم العاملين لتقديم حلول وآراء متبادلة.

حل المشكلات والخلافات وقت حدوث الأزمات بتحديد المشكلة ومعالجتها بالطرق النهجية السليمة، وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحلول المناسب حسب نوع المشكلة.  
تقبل التغيير في الإجراءات والأعمال أثناء وقت حدوث الأزمات.

#### الاستعداد لإدارة الأزمات

إن الاستعداد لإدارة الأزمات يتطلب توافر من لديهم القدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة المجاورة، وهذا لا يعد كافياً فعليهم أن يعوا أن المسؤولية تعني لهم أن يكونوا داخل وخارج المنظمة هم الذين يشعرون ويفكرون ويتصرفون، فهم القادرون على تحمل مسؤولية صنع القرارات، ومن لهم الحرية في الاختيار وأنهم وحدهم القادرون على التعايش مع واقع معين يفرض عليهم ملزمون بتقبله وإبداء الرضا التام تجاهه (ماهر، 2006).

كما يتطلب من إدارة المنظمة التعامل مع المواقف الطارئة لدى حدوثها، وعليها إتباع الخطوات الآتية:

#### إدراك الأزمة

إن الهدف العام لإدارة في المنظمات الأزمات يكمن وراء تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة لإدراك الأزمات المنتبأ بها وبعدها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وتتلخص أهداف إدارة الأزمات لإدراك الأزمات في النقاط الآتية (محمد علي، 2006):

توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.

العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للزمات على الأفراد والجماعات.

وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها

العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة من أجل

تحقيق إدارة الأزمات بشكل فعال من المهتم أن تتوفر مجموعة من المتطلبات وهي كالآتي:

تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.

تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.

توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.

بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.

حيث يمثل الإدراك للأزمة مرحلة استقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور

المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتعرف

تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش فإنه يؤدي

إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذته إدارة الأزمة في المنظمة.

## بناء خطة موقفية

يجب أن يتناول كل ما يتعلق بالأزمات من حيث التنظيم والتنسيق وتحديد الاختصاصات والسياسات والإجراءات وإعداد الخطط، وعلى وجه الخصوص يجب مراعاة النقاط الآتية (عباس، 2004):

خطة تحديد وتوزيع وحماية الإمكانات والسكان خلال الأزمات.

خطة نظام التنبيه والإنذار والاستعداد للطوارئ.

خطة إدارة الأزمة، وتتضمن تحديد اختصاصات وأدوار كل عضو من أعضاء فريق العمل.

خطة الدعم الذي تقدمه الجهات المعاونة كالقوات المسلحة ووزارة الصحة.

خطة القيادة والسيطرة أثناء الأزمات.

خطة استمرار مهام ومسؤوليات المرافق العامة أثناء الأزمات.

خطة توفير مراكز لإدارة الأزمات على المستوى المحلي والإقليمي والقومي.

وضع سيناريو لمواجهة الأزمة يقوم على أساس الإمكانات والموارد المتاحة.

وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط الموقفية المجهزة مسبقاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة التي حدثت ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة (الحملوي، 2002).

ويرى الباحث أنه من الأفضل عند وضع خطط موقفية لإدارة الأزمات الاستعانة بالخبراء والمختصين في هذا المجال، ومحاولة الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والمؤسسات الأخرى لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية، كما أنه لا بد من إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط، والعمل على إقناع المديرين في كافة المستويات الإدارية بأن خطط إدارة الأزمات أن وجدت لا تمثل حلاً في حد ذاتها، بل يجب نقل فكر الجاهزية والاستعداد للأزمات المحتملة إلى نشاط العمل اليومي للعاملين واعتباره عادة يومية.

إعداد فريق مدرب

يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات، أن تتضمن تصوراً للأشخاص والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أي تحديد (فريق إدارة الأزمة) ولا يعني ذلك أن كل هؤلاء يجب أن يشتركوا في عملية التخطيط لمواجهة الأزمة، أو في كل مرحلة من مراحل التخطيط، ولكن المهم هو تحديد مسؤوليات القيادة في عملية التخطيط، كما يتعين تحديد أدوار ومسؤوليات جميع المشاركين في التخطيط (الوكيل، 2006).

حيث يجب على إدارة المنظمة إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع على أن يخضع أفرادها لتدريب عالي وكافي لتأهيلهم لمواجهة الأزمات المتعددة والمختلفة، ويتم التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي سوف تسفر عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية، وعلى أن يتكون فريق إدارة الأزمات على مستوى العمليات من قائد الفريق ومسؤول التخطيط ومتخصص في العمليات ومحلل، ومسؤول اتصالات، ويمكن إضافة تخصصات أخرى حسب الموقف ونوع الأزمة أو الكارثة (الشهراني، 2005).

## برنامج إدارة الأزمة

يتعين على إدارة الأزمة وضع برامج لإدارة الأزمات، وذلك لإيجاد وتطوير نظام ادارى مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة، وذلك لجعل التخطيط للزمات جزءاً هاماً من المرونة الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال النقاط الآتية (مصطفى، 2004):

عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال ادارة الازمات.

عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

وضع برنامج خاص تبحث فيه الإدارة مع فريق إدارة الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.

تخصص الإدارة في برامجها ميزانية مستقلة لمعالجة ما ينجم عن آثار الأزمات.

تقوم الإدارة بوضع برنامج يتوافر فيه العديد من البدائل قدر المستطاع للتعامل مع الأزمات.

تقدم الإدارة التعاون مع فريق إدارة الأزمات بزرع ثقافة التعامل مع الأزمة بين جميع فئات العاملين.

أثر المرونة الاستراتيجية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات

تعد المرونة الإستراتيجية عامل ومتطلب أساسي في الاستعداد لإدارة الأزمات من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في عملية تسهيل وضع الخطط والبرامج لمواجهة الازمات، ودراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على الشركة أو المنظمة والربط بين أهداف المنظمة أو الشركة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات،

فالمرونة الإستراتيجية المساعدة في زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الضرورية التي تطرأ في البيئة الخارجية لها، وتطوير الإمكانيات اللازمة لبقاء المنظمة مستعدة في فترة الأزمات التي قد تطرأ بشكل مفاجئ (Petru. 2015).

وعليه فإن إدارة شركات تكنولوجيا المعلومات يقع على عاتقها تشخيص الأزمات، إذ يجب النظر دائماً إلى الأزمة على أنها تهديد للبقاء فبعض الشركات خرجت من الأزمات بشكل طبيعي وأكثر قوة؛ فالأزمات يمكن أن تكون خبرة إيجابية لدى المنظمة؛ فإدارة الشركة الناجحة للأزمات تستطيع أن تزيد من حساسية المسؤولين في الشركة لتحديد مواطن القوة والضعف في الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة من خلال إعداد برنامج لإدارة الأزمات والذي يشمل خطوات إدارة الأزمة ومواجهتها والمراجعة الدقيقة لحيثياتها وتحديد جوانب الاضطراب ومواقع الضعف والقوة واستثمارها في مواجهة الأزمة، وليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة التي تحدث تعتبر أزمات أو كوارث، ولكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب وأصبحت خسائر وذهبت معها الفرص وأصبحت فرصاً ضائعة، وهنا يتوقف ذلك على امتلاك إدارة الشركات لفريق متخصص لإدارة الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة وقت حدوثها، ولحساب الخسائر المترتبة على حدوث الأزمات وغيرها من المخاطر، فالغدارة الناجحة هي التي تستطيع التوافق بين الوقت الملائم والأداء الجيد لتحرك نحو التعامل مع الأزمات الطارئة (أحمد، 2002).

ومن وجهة نظر الباحث فإن الإعداد السليم لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية يتوقف على إدراك الأزمة من خلال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها من داخل شركات تكنولوجيا المعلومات وخارجها وهي غالباً ما تشمل تكاليف عالية، بالإضافة إلى إعداد فريق مدرب لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وترتبط طرق إعداد الفريق بنوعية الأزمة ويعمل الفريق على تحديد الأزمة، وإيجاد البدائل، وتحديد الأولويات، واقتراح السيناريوهات وإبلاغ الرسالة وغيرها من الأعمال التي تعتمد على طبيعة الأزمة وطبيعة الشركة،

وأخيراً بناء خطة موقفية لمواجهة الأزمات من قبل الشركات وتشمل تلك الخطط آليات التعامل بالتفاصيل الدقيقة مع الأزمات وآليات الاتصالات والعلاقات العامة، وإقامة مركز أزمات، وخطة طوارئ، حيث أن التنبؤ بالأزمة والإعداد لمواجهةها له أهمية كبيرة في مواجهة الأزمة.

ويتجلى الأثر البارز للمرونة الاستراتيجية بشكل إيجابي على سرعة التغيير الإستراتيجي لدى شركات تكنولوجيا الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال التأثير الواضح لمرونة الموارد والقدرات على الاستعداد للأزمات التي تحصل بشكل مفاجئ وطارئ في أي شركة والتي تتطلب مرونة في تغيير القرارات والخطط السريعة واللازمة لحل المواقف لدى حدوث تلك الأزمة (صادق، 2002).

ويرى الباحث أن أسلوب المرونة الإستراتيجية الذي تتبعه شركات تكنولوجيا الاتصالات الأردنية يعتبر من الأساليب التي تتلاءم مع إدارة الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع في المنظمة، والتي يتطلب منها الاستعداد لتغيير استراتيجياتها بالشكل الذي يجعلها قادرة الإحتفاظ بمكانتها بين المنظمات الأخرى، وعليه فإن شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية لابد من اتخاذها لأسلوب المرونة الإستراتيجية للاستعداد لإدارة أي من الأزمات التي قد تطرأ بشكل مفاجئ في بيئتها.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتمت الاستعانة والاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

دراسة العواودة (2007). بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي".

ففي دراسة أجراها العواودة حول قياس أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وقد تضمنت ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية هي: مرونة السوق، والإنتاج، والمرونة التنافسية وأربعة أبعاد للأداء الكلي تناولت الأداء المالي والتصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون وكفاءة العمليات الداخلية والتعلم والإبداع على (47) شركة صناعية أردنية مساهمة عامة تعمل في السوق الدولي والمدرجة في بورصة عمان. بينما اشتملت عينة الدراسة على (101) من أعضاء الإدارة العليا، والإدارة الوسطى لكل الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان، واستخدمت في هذه الدراسة استبانة تضمنت كلا من أبعاد المرونة الإستراتيجية والأداء المالي، وقد أفرزت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً لكل من أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي، كما أظهرت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد المرونة الإستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي، وقد أوصت الدراسة على ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال المرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تفعيل دور دائرة التخطيط الإستراتيجي وتمكينها من زيادة مرونتها والتقليل من المركزية.

وقد أفادت الدراسة الحالية في بناء نموذج الدراسة وتحديد متغيرات الدراسة المستقلة، كما أفادت الدراسة الحالية في زيادة التعمق بموضوع المرونة الإستراتيجية.

دراسة النجار والحوري (2008). بعنوان: "حول جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الأردنية".

وبينت الدراسة التي أجراها النجار والهوري (2008) حول أثر جودة المعلومات بأبعادها الثلاثة (البعد الزمني، البعد الشكلي، وبعد المحتوى) في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الادوية الأردنية. على عينة مكونة من (48) مدير. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات بتطبيق استبانة تم اعدادها وتطويرها خصيصاً لأغراض تحقيق أهداف هذه الدراسة. أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر ايجابيا وبدلالة معنوية على المرونة الاستراتيجية وبمساراتها الثلاث، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بما يتيح المرونة الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف في شركات صناعة الادوية الأردنية. وقد أفادت النجار والهوري (2008) الدراسة الحالية في بيان أحد المتغيرات الهامة التي تلعب دوراً رئيساً في المرونة الاستراتيجية.

دراسة بني خالد (2010). بعنوان: "ادارة الأزمات في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة العامة- دراسة ميدانية".

ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اخذ عينة من المديرين العاملين في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور وضعف في توافر متطلبات ادارة الأزمات في هذه الشركات، وان أغلب الشركات تلجأ إلى التأمين على موجوداتها كأسلوب لمواجهة الأزمات وقد أوصت هذه الدراسة بالاهتمام بتوفير متطلبات ادارة الأزمات والاهتمام بإدارة الوقت لما له من اهمية في التعامل مع مواجهة الازمات.

وأفادت بني خالد (2010) الدراسة الحالية في تحديد محاور إدارة الأزمات وبيانها وأثرها على الشركات.

دراسة الناجي (2012). بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)".

هدفت إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، ولتحقيق ذلك أستخدم الباحث الأسلوب الوصفي - التحليلي، وصمم استبانة شملت (23) فقرة، من أجل جمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (190) من مجتمع الدراسة الذي تمثل في مديري الشركات الصناعية الدوائية البشرية ونائبهم ورؤساء الأقسام، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بالعمل على زيادة المهارات البشرية للقيادات الإدارية في إدارة الأزمات الحديثة وقي صياغة الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه الشركات الصناعية الدوائية، كما أوصت بتعزيز السياسات المتعلقة بالمعايير الحديثة ومتطورة.

وقد أفادت دراسة الناجي (2012) الدراسة الحالية في توضيح الاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وبيان متغيراتها وتأثيرها على الأداء.

دراسة أبو سمرة، والطيطي، وعاشور (2012). بعنوان: "إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها".

وأشارت الدراسة التي أجريت من قبل أبو سمرة، والطيطي، وعاشور (2012) من أجل التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، على عينة من (329) طالباً وطالبة من طلبة تخصص التربية الرياضية للسنتين الأولى والنهائية. وقد تم استخدام استبانة تضمنت (41) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وتم التحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)،

وأشارت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات وخاصة في مرحلة ما قبل الأزمة، كما أوصت بضرورة معالجة المعوقات التي تحد من توافر إدارة أزمات فاعلة، وأفادت دراسة أبو سمرة، والطيطي، وعاشور (2012) الدراسة الحالية في توضيح مراحل وطرق إدارة الأزمة والمعوقات التي تحد من فاعلية إدارة الأزمات.

أجرت الشريف (2015). بعنوان: "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق ثمر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية".

هدفت إلى بيان أثر التعلم الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية، وقد تم استخدام اسلوب الدراسة المسحية، حيث تم استهداف كافة شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20) وتم استخدام كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الإستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الإستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في كل من المرونة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية. كما توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية. وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي يتم جمعها وتحليلها من قبل شركات التأمين، وذلك من خلال توجيه أنشطة تلك الشركات نحو تحديد الموارد والقدرات الواجب تطويرها وبناءها حتى تتمكن تلك الشركات من تحقيق الميزة التنافسية.

وأفادت الشريف (2015) الدراسة الحالية في تحديد متغيرات المرونة الإستراتيجية، وأهميتها في قدرة الشركات التنافسية.

ثانيا: الدراسات باللغة الانجليزية:

Enron & Anderson, (2007). Crisis management - easy to do badly, hard to do Right:  
Differing experiences of Wal-Mart.

وقد أجريت هذه الدراسة في منظمة (Wal - Mart) في ولاية (New Orleans) الامريكية.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى أهمية التخطيط الواجب اتخاذه من قبل الإدارة بمنظمات الأعمال في إدارة الازمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تطبيق الدراسة على منظمة (Wal - Mart) في ولاية (New Orleans) الامريكية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن إدارة الأزمات ليست من الأمور السهلة على المنظمة التعامل معها، فهي تحتاج إلى دراسة تمر بخمس مراحل محددة إذ تعد اكتشاف الإشارات وتحريها من قبل القائد أولها وهو ما يتطلب توافر مهارات عالية لديه من اجل قيادة المنظمة في حالة الأزمة. إذ أن مؤشر البقاء واستمرار المنظمة بالعمل مؤشر على نجاح إدارة الأزمة، وأوصت الدراسة على إعداد برامج خاصة بإدارة الازمات، وبإعداد عاملين لديهم الخبرة والمعرفة في إدارة الأزمات.

Achieving Sustained Innovation Performance Through Strategic .Kekale. Et a, (2010)  
Flexibility of New Product Development.

وبينت الدراسة التي أجراها كيكالي وآخرون (Kekale et al, 2010) من اجل الكشف عن دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الابداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات. وقد اشتملت عينة الدراسة على (200) شركة من دول استراليا، وبلجيكا، والدنمارك، وهولندا، وفنلندا، واسبانيا، والنرويج، وتركيا. واستخدم الباحثون في استخراج نتائج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطوير استبانة في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً في تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات المبحوثة، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تفعيل المرونة الاستراتيجية لدى الشركة عينة الدراسة.

وقد أفادت دراسة (Kekale, Et al (2010) الدراسة الحالية في تحديد متغيرات ومحاور المرونة الاستراتيجية.

1). Crisis management In Organization: An Exploratory Study of 201 Tulika Sinha, ( Formation and Selection. Factors that Affect Strategy

بحثت هذه الدراسة في استكشاف العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتحديدًا، تشكيل الاستراتيجية واختيارها خلال الأزمة. وقد أنجز هذا من خلال دمج المفاهيم النظرية من كل من الإدارة الاستراتيجية والأدب الاتصالات الأزمة. واستخدمت هذه الدراسة طرق البحث الكمية والنوعية. وشمل الجانب الكمي من البحث إجراء دراسات استقصائية على الإنترنت للإدارة العليا في الصناعة الكيماوية، وشملت المرحلة النوعية للمشروع إجراء مقابلة معمقة مع الإدارة العليا في إطار التنظيم الكيماوي. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية صنع القرار أثناء الأزمة تتبع مسار تدريجي منطقي وليس مسار متسلسل خطي كما هو وارد في أدبيات التواصل في الأزمات. ويتأثر صنع القرار أثناء الأزمة بعدة عوامل أهمها عدم اليقين والتسييس وإضفاء الطابع الرسمي والتوحيد القياسي والإبلاغ المالي ومصالح أصحاب المصلحة والبيئة المؤسسية الخارجية وتأثير الأزمة. على الرغم من أن بعض الحلول الجاهزة قد تكون متاحة، يجب على صناع القرار النظر في السياق التنظيمي بقدر محتوى الاستراتيجية لإدارة الأزمة. ولا بد من تطوير البدائل وتحسينها للتوصل إلى الحل الأكثر مرضية للمشكلة.

وقد أفادت دراسة Tulika Sinha (2012) في الكشف عن العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتحديدًا، تشكيل الاستراتيجية واختيارها خلال الأزمة.

**Andromachi Ioannou, (2015). Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الخطوات الأساسية لإدارة الأزمات واحتواء الأزمات، حيث بينت الدراسة أن أي منظمة، بغض النظر عن حجمها أو قوتها غير محصنة من أزمة يمكن أن تصيبها بشكل غير متوقع، والتي يمكن أن يكون لها آثار سلبية عميقة على عملياتها، ويمكن أن تعرضها للخطر في المستقبل، وقد تؤثر على الربحية، وحتى على بقاء الشركة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يجب على المديرين أن يدركوا ضرورة تطوير المهارات للتعامل مع أي تهديد وتحدي سوف تنشأ حتمًا، وجعلها أولوية لتكون على استعداد للتعامل مع مثل هذه الأزمة، من خلال إعداد دقيق وفهم المخاطر الداخلية والخارجية التي قد يكون لها تأثير على التنظيم، وإن تعي إدارة المخاطر الفرق بين النجاح والفشل في الأعمال التجارية في المنظمات، وبالتالي يجب أن تكون واحدة من الأولويات الأولى للمنظمة التي يجب أن تظل متيقظة، حتى لا تهدأ بإحساس زائف بالأمن لأن لديهم خطط لإدارة الأزمات.

وقد أفادت دراسة Andromachi Ioannou (2015) أن هناك خطوات مهمة لاحتواء الأزمات تقع على عاتق إدارة الأزمات في المنظمات.

**Strategic Flexibility, Green Management, and Firm Competitiveness .Yang, et.al (2015)  
in an Emerging Economy.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية والإدارة الخضراء والقدرة التنافسية القوية في الاقتصاد الناشئ كما تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية ظهور الشركات الناشئة وكيفية استجابتها الاقتصادية لضغوط الإدارة الخضراء كما هدفت إلى قياس ما تكتسبه تلك الشركات من خلال تبني الإدارة الخضراء الممارسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك استناداً إلى بيانات عينة من 272 شركة صينية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المرونة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على اعتماد الإدارة الخضراء والممارسات، والدعم المؤسسي المعتدل، كما بينت الدراسة وجود ارتباط بين اعتماد ممارسات الإدارة الخضراء والقدرة التنافسية من خلال الكشف عن دور الوساطة للشريعة التنظيمية في هذا الارتباط. وقد أوصت الدراسة الشركات في الاقتصادات الناشئة باعتماد المرونة الاستراتيجية الداخلية والخارجية والدعم المؤسسي لتنفيذ استراتيجيات الإدارة الخضراء، وهذا بدوره يحسن شرعيتها والقدرة التنافسية.

وقد أفادت دراسة (Yang, et.al (2015) الدراسة الحالية في توضيح أبعاد وآثار حديثة للمرونة الاستراتيجية في الشركات وبما يتوافق مع توجهات الإدارة الحديثة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتطرق الفصل الثالث للمنهج المتبع في الدراسة، وإجراءاتها، وعرضاً لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التطرق لأداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة وبيان صدقها وثباتها. كما تم في هذا الفصل عرضاً لأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتصنيف البيانات، لوصف وتحليل متغيرات الدراسة ومجتمعها، ومن ثم عرضها ووصفها من خلال الجداول والأشكال. قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) بهدف التوصل إلى النتائج والتوصيات المناسبة حول موضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، والبالغ عددها (220) شركة. أما عينة الدراسة، فقد قام الباحث بتوزيع (185) استبانة على الموظفين (مدير، نائب مدير، رئيس قسم) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استرداد (172) استبانة وبعد التدقيق تم استبعاد (9) استبانات لعدم استكمال الاجابات في بعضها وعدم جديتها في بعضها الآخر، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (163) استبانة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (2): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	130	79.8
	أنثى	33	20.2
	المجموع	163	100
العمر	25- أقل 30	12	7.4
	35- أقل من 40	118	72.4
	30- أقل من 35	14	8.6
	40- أقل من 45	15	9.2
	45 فأكثر	4	2.5
	المجموع	163	100
	المجموع	163	100
المستوى التعليمي	دبلوم	21	12.9
	بكالوريوس	61	37.4
	ماجستير	74	45.4
	دكتوراه	7	4.3

100	163	المجموع	
9.8	16	اتصالات	التخصص
64.4	105	تكنولوجيا معلومات	
20.9	34	نظم معلومات	
3.1	5	شبكات إلكترونية	
1.8	3	أخرى	
100	163	المجموع	
27.0	44	مدير	
48.5	79	نائب مدير	
24.5	40	رئيس قسم	
100	163	المجموع	
7.4	12	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي
77.3	126	5 سنوات-اقل من 10 سنوات	
11.7	19	10سنوات- أقل من 15سنة	
3.7	6	15سنة فأكثر	
100	163	المجموع	

9.2	15	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في الشركة
74.2	121	5-أقل من 10	
12.9	21	10 - أقل من 15 سنة	
2.5	4	15سنة -أقل من 20	
1.2	2	20 سنة-فأكثر	
100	163	المجموع	
6.1	10	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة بشكل عام
74.2	121	5-أقل من 10	
12.9	21	10 - أقل من 15 سنة	
4.3	7	15سنة -أقل من 20	
2.5	4	20سنة-فأكثر	
100	163	المجموع	
8.0	13	أقل من 5 سنوات	عمر الشركة
53.4	87	5-أقل من 10	
22.1	36	10 - أقل من 15 سنة	
9.2	15	15سنة -أقل من 20	

7.4	12	20 سنة- فأكثر	
100	163	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (2) ما يلي:

بالنسبة لمتغير النوع، نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية من الذكور هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (130) بنسبة مئوية (79.8%)، بينما من الإناث هن الأقل تكراراً والذي بلغ (33) بنسبة مئوية (20.2%).

بالنسبة لمتغير العمر، نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية الذين عُمرهم (35-اقل من 40) هم الأعلى تكراراً والذين بلغو (118) بنسبة مئوية (72.4%)، بينما الذين عُمرهم (45 فأكثر) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (4) بنسبة مئوية (2.5%).

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية الحاصلين على "ماجستير" هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (74) بنسبة مئوية (45.4%)، بينما الحاصلين على "دكتوراه" هم الأقل تكراراً والذي بلغ (7) بنسبة مئوية (4.3%).

بالنسبة لمتغير التخصص، نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية الذين تخصصهم "تكنولوجيا معلومات" هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (105) بنسبة مئوية (64.4%)، بينما الذين تخصصاتهم "أخرى" هم الأقل تكراراً والذي بلغ (3) بنسبة مئوية (1.8%).

بالنسبة لمتغير الموقع الوظيفي الحالي، نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ذوي المسمى "نائب مدير" هم الأعلى تكراراً والذي بلغ (79) بنسبة مئوية (48.5%)، بينما ذوي المسمى "رئيس قسم" هم الأقل تكراراً والذي بلغ (40) بنسبة مئوية (24.5%).

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية الذين خبرتهم (5 سنوات-اقل من 10 سنوات) هم الأعلى تكراراً والذين بلغوا (126) بنسبة مئوية (77.3%)، بينما الذين خبرتهم (15 سنة فأكثر) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (6) بنسبة مئوية (3.7%).

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية الذين خبرتهم (5 سنوات-اقل من 10 سنوات) هم الأعلى تكراراً والذين بلغوا (121) بنسبة مئوية (74.2%)، بينما الذين خبرتهم (20 سنة-فأكثر) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (2) بنسبة مئوية (1.2%).

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة بشكل عام، نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية الذين خبرتهم (5 سنوات-اقل من 10 سنوات) هم الأعلى تكراراً والذين بلغوا (121) بنسبة مئوية (74.2%)، بينما الذين خبرتهم (20 سنة-فأكثر) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (4) بنسبة مئوية (2.5%).

بالنسبة لمتغير عمر الشركة، نلاحظ أن موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية الذين عُمر شركتهم (5 سنوات-اقل من 10 سنوات) هم الأعلى تكراراً والذين بلغوا (87) بنسبة مئوية (53.4%)، بينما الذين عُمر شركتهم (20 سنة-فأكثر) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (12) بنسبة مئوية (7.4%).

ثبات أداة الدراسة:

بغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوعين على عينة استطلاعية مكونة من (15) موظف من موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وتم اختيارهم من خارج العينة الأصلية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين لاستخراج ثبات الإعادة، والجدول (2) يوضح ذلك.

كما تم تطبيق معادلة ثبات الأداة (كرونباخ ألفا) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة والأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل ثبات الإعادة
1	مرونة الموارد	5	0.82	0.83
2	مرونة القدرات	5	0.79	0.80
	المرونة الإستراتيجية ككل	10	0.81	0.83
1	إدراك الأزمة	7	0.72	0.73
2	بناء خطة موقفية	7	0.76	0.77
3	إعداد فريق مدرب	7	0.73	0.74
4	برنامج إدارة الأزمة	10	0.71	0.72
	الاستعداد لإدارة الأزمات ككل	31	0.85	0.86

يظهر من الجدول (3):

أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات " المرونة الإستراتيجية" تراوحت بين (0.79-0.82) كان أعلاها لمجال "مرونة الموارد"، وأدناها لمجال " مرونة القدرات"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لتطبيق المرونة الإستراتيجية ككل (0.81)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70).

كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة لمجالات " المرونة الإستراتيجية" تراوحت بين (0.80-0.83) كان أعلاها لمجال " مرونة الموارد"، وأدناها لمجال " مرونة القدرات"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لتطبيق المرونة الإستراتيجية ككل (0.83)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70).

كما تبين معاملات كرونباخ ألفا لمجالات " الاستعداد لإدارة الأزمات " تراوحت بين (0.71-0.76) كان أعلاها لمجال " بناء خطة موقفية"، وأدناها لمجال " برنامج إدارة الأزمة"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لتطبيق الاستعداد لإدارة الأزمات ككل (0.85)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70).

كما تراوحت معاملات ثبات الإعادة لمجالات " الاستعداد لإدارة الأزمات " تراوحت بين (0.72-0.77) كان أعلاها لمجال " بناء خطة موقفية"، وأدناها لمجال " برنامج إدارة الأزمة"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لتطبيق الاستعداد لإدارة الأزمات ككل (0.86)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70).

تصحيح المقياس:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (41) فقرة، حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

أقل من 2.33 قليلة.

من 2.34-3.66 متوسطة.

من 3.67 إلى 5.00 مرتفعة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS):

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع مجالات الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات الإعادة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع مجالات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression).

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وسيتم عرض هذه النتائج بالاعتماد على فرضيات الدراسة.

#### الإحصاء الوصفي

فيما يلي عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة والمقياس ككل.

المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس "المرونة الإستراتيجية" والمقياس ككل (ن=163)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	مرونة الموارد	4.29	0.42	1	مرتفعة
2	مرونة القدرات	4.13	0.40	2	مرتفعة
	المرونة الإستراتيجية ككل	4.07	-		مرتفعة

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات "المرونة الإستراتيجية" تراوحت بين (4.13-4.29)، كان أعلاها للمجال الأول "مرونة الموارد" بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة المجال الثاني "مرونة القدرات" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي "المرونة الإستراتيجية" ككل (4.07) وبدرجة مرتفعة.

المجال الأول: مرونة الموارد

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " مرونة الموارد " والمجال ككل (ن=163)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة.	4.38	0.61	1	مرتفعة
2	تتمكن إدارة الشركة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة حسب مواردها المتاحة.	4.38	0.64	1	مرتفعة
3	تستخدم الشركة مواردها المتاحة في عدة مجالات	4.28	0.61	3	مرتفعة
4	تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير برامجها	4.18	0.68	5	مرتفعة
5	تمتاز الشركة بمرونتها في استغلال الفائدة من مواردها بشكل واسع	4.21	0.60	4	مرتفعة
	" مرونة الموارد " ككل	4.29	0.42	-	مرتفعة

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "تطبيق البرامج والأنظمة والأنشطة الإلكترونية" تراوحت بين (4.18-4.38)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والفقرة (2) والتي تنصان على " يتم تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة " و"تتمكن إدارة الشركة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة حسب مواردها المتاحة "بمتوسط حسابي (4.38) وبدرجة مرتفعة تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تستخدم الشركة مواردها المتاحة في عدة مجالات" بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير برامجها" بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " مرونة الموارد" ككل (4.29) وبدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: مرونة القدرات

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال مرونة القدرات "والمجال ككل

(ن=163)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تتمكن إدارة الشركة التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل وقت ممكن.	3.95	0.65	5	مرتفعة
2	تتمكن إدارة الشركة من تغير استراتيجياتها عند حدوث الأزمات.	4.12	0.57	4	مرتفعة

مرتفعة	2	0.60	4.21	تستطيع إدارة الشركة التصدي للتغيرات التي تطرأ بشكل مباشر في بيئتها.	3
مرتفعة	3	0.66	4.17	تتمكن إدارة الشركة من اجراء التغييرات المستمرة مع بقائها على مستوى عال من الإبداع.	4
مرتفعة	1	0.59	4.23	تنجز إدارة الشركة أعمالها من خلال الخيارات التي تسعى لتنميتها في المستقبل.	5
مرتفعة	-	0.65	3.95	" مرونة القدرات " ككل	

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " مرونة القدرات " تراوحت بين (3.95-4.23)، كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على " تنجز إدارة الشركة أعمالها من خلال الخيارات التي تسعى لتنميتها في المستقبل " بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تستطيع إدارة الشركة التصدي للتغيرات التي تطرأ بشكل مباشر في بيئتها " بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تتمكن إدارة الشركة التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل وقت ممكن " بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " مرونة القدرات " ككل (3.95) وبدرجة مرتفعة.

المتغير التابع: الاستعداد لإدارة الأزمات

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المقياس الاستعداد لإدارة الأزمات " والمقياس ككل (ن=163)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	إدراك الأزمة	4.07	0.41	2	مرتفعة
2	بناء خطة موقفية	3.98	0.31	4	مرتفعة
3	إعداد فريق مدرب	4.19	0.38	1	مرتفعة
4	برنامج إدارة الأزمة	4.07	0.35	2	مرتفعة
	"الاستعداد لإدارة الأزمات " ككل	4.08	0.27	-	مرتفعة

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمجالات "الاستعداد لإدارة الأزمات" تراوحت بين (3.98-4.19)، كان أعلاها للمجال الثالث "إعداد فريق مدرب" بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبدرجة مرتفعة، يليه المجال الأول والرابع "إدراك الأزمة" و"برنامج إدارة الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة المجال الثاني "بناء خطة موقفية" بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي "الاستعداد لإدارة الأزمات" ككل (4.08) وبدرجة مرتفعة.

المجال الأول: إدراك الأزمة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال "إدراك الأزمة

والمجال ككل (ن=163)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	توفر إدارة الشركة إدارة خاصة بإدارة الأزمات.	4.06	0.57	5	مرتفعة
2	تقوم الإدارة باستشراف المتغيرات البيئية بنظرة استراتيجية.	4.00	0.59	6	مرتفعة
3	تضع الشركة خطط مستقبلية للأزمات المتوقعة.	4.10	0.62	2	مرتفعة
4	قدرة إدارة الشركة على إدراك الأزمة قبل وقوعها بوقت كافي.	4.09	0.73	3	مرتفعة

مرتفعة	1	0.71	4.20	تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة للتعرف على مؤثرات الأزمة.	5
مرتفعة	4	0.76	4.07	تحتاج الشركة إلى قدر كبير من المعلومات لملاحظة الأزمة قبل وقوعها.	6
مرتفعة	7	0.60	3.96	تقوم إدارة الشركة بتقدير درجة حدة الأزمة.	7
مرتفعة	-	0.41	4.07	" إدراك الأزمة " ككل	

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " إدراك الأزمة " تراوحت بين (3.96-4.20)، كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على " تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة للتعرف على مؤثرات الأزمة " بمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تضع الشركة خطط مستقبلية للأزمات المتوقعة" بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تقوم إدارة الشركة بتقدير درجة حدة الأزمة "بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " إدراك الأزمة " ككل (4.07) وبدرجة مرتفعة.

## المجال الثاني: بناء خطة موقفية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " بناء خطة موقفية " والمجال ككل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تهتم الشركة بوضوح مهمات العاملين وفق الاختصاص للتعامل مع الأزمة.	4.01	0.56	5	مرتفعة
2	تقيم إدارة الشركة الخطط السابقة لتطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية بفاعلية أكبر.	3.98	0.56	6	مرتفعة
3	تتبع إدارة الشركة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.	4.03	0.58	4	مرتفعة
4	تستعين الشركة بخبراء مختصين من خارج الشركة لإعداد خطط إدارة الأزمات.	3.60	0.77	7	متوسطة
5	تعمل إدارة الشركة على تشخيص التهديدات.	4.08	0.66	2	مرتفعة
6	توفر إدارة الشركة الأدوات اللازمة لإدارة الأزمة.	4.15	0.58	1	مرتفعة
7	تعد إدارة الشركة سيناريوهات مستقبلية لمواجهة حدوث الأزمات.	4.04	0.52	3	مرتفعة
	" بناء خطة موقفية " ككل	3.98	0.31	-	مرتفعة

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "بناء خطة موقفية" تراوحت بين (3.60-4.15)، كان أعلاها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "توفر إدارة الشركة الادوات اللازمة لإدارة الأزمة " بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة مرتفعة تليها الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تعمل إدارة الشركة على تشخيص التهديدات " بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تستعين الشركة بخبراء مختصين من خارج الشركة لإعداد خطط إدارة الأزمات " بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "بناء خطة موقفية" ككل (3.98) وبدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: إعداد فريق مدرب

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " إعداد فريق مدرب " والمجال ككل

= (163) ن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتوفر لدى إدارة الشركة كفاءات بشرية قادرة على التكيف مع حدوث الأزمات بشكل مفاجئ.	4.20	0.57	4	مرتفعة
2	تعين إدارة الشركة كفاءات بشرية مدربة للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها.	4.29	0.62	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0.69	4.25	تعقد إدارة الشركة دورات تدريبية لتأهيل فريق إدارة الأزمات.	3
مرتفعة	3	0.63	4.22	تطور إدارة الشركة من برامجها في تنشيط قدرات فريق إدارة الأزمات.	4
مرتفعة	7	0.97	3.99	تستعين إدارة الشركة بخبراء متخصصين قادرين على إعداد فريق إدارة الأزمات.	5
مرتفعة	4	0.65	4.20	تقدم إدارة الشركة الحوافز التشجيعية لفريق إدارة الأزمات.	6
مرتفعة	6	0.64	4.15	تعتمد إدارة الشركة في تشكيلها لفريق إدارة الأزمات على معايير خاصة كالخبرات اللازمة.	7
مرتفعة	-	0.38	4.19	" إعداد فريق مدرب " ككل	

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " إعداد فريق مدرب " تراوحت بين (3.99-4.29)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على " تعين إدارة الشركة كفاءات بشرية مدربة للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها " بمتوسط حسابي (4.29) وبدرجة مرتفعة تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تعقد إدارة الشركة دورات تدريبية لتأهيل فريق إدارة الأزمات " بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تستعين إدارة الشركة بخبراء متخصصين قادرين على إعداد فريق إدارة الأزمات " بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " إعداد فريق مدرب " ككل (4.19) وبدرجة مرتفعة.

## المجال الرابع: برنامج إدارة الأزمة

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال " برنامج إدارة الأزمة " والمجال ككل (ن=163)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	تقوم إدارة الشركة باختيار فريق عمل من ذوي التخصصات المختلفة.	4.13	0.60	4	مرتفعة
	تختار إدارة الشركة أعضاء فريق عمل إدارة الأزمة ممن يتمتعون بالذكاء في الظروف الطارئة.	4.06	0.62	7	مرتفعة
	تفضل الشركة اختيار فريق عمل إدارة الأزمة ممن يتمتعون بالقدرة على العمل فترات طويلة في الحالات الطارئة.	3.87	0.74	10	مرتفعة
	تعقد إدارة الشركة اجتماعات مع أعضاء فريق الأزمات لمناقشة المخاطر المحتمل حدوثها.	4.10	0.64	5	مرتفعة

مرتفعة	9	0.48	3.97	تبحث إدارة الشركة مع فريق إدارة الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.
مرتفعة	8	0.53	4.00	تتعاون الشركة مع فريق إدارة الأزمات بوضع خطط لكيفية التعامل مع الأزمات الطارئة.
مرتفعة	6	0.55	4.05	تقوم إدارة الشركة بفحص البدائل للتصدي للأزمات الطارئة.
مرتفعة	3	0.65	4.15	تقوم إدارة الشركة بطرح العديد من الإجراءات الاحتياطية للتعامل مع الأزمات الطارئة.
مرتفعة	1	0.66	4.24	تهتم إدارة الشركة بمعرفة نقاط الضعف التي أدت إلى وقوع الأزمة.
مرتفعة	2	0.74	4.15	تتنبئ إدارة الشركة بحدوث الأزمات قبل وقوعها بفترة معينة.
مرتفعة	-	0.35	4.07	"برنامج إدارة الأزمة" ككل

\* الدرجة الدنيا (1) والدرجة القصوى من (5)

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لمجال "برنامج إدارة الأزمة" تراوحت بين (3.87-4.24)، كان أعلاها للفقرة رقم (9) والتي تنص على "تهتم إدارة الشركة بمعرفة نقاط الضعف التي أدت إلى وقوع الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبدرجة مرتفعة، تليها للفقرة رقم (10) والتي تنص على "تتبنى إدارة الشركة بحدوث الأزمات قبل وقوعها بفترة معينة" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تفضل الشركة إختيار فريق عمل إدارة الأزمة ممن يتمتعون بالقدرة على العمل فترات طويلة في الحالات الطارئة" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "برنامج إدارة الأزمة" ككل (4.07) وبدرجة مرتفعة.

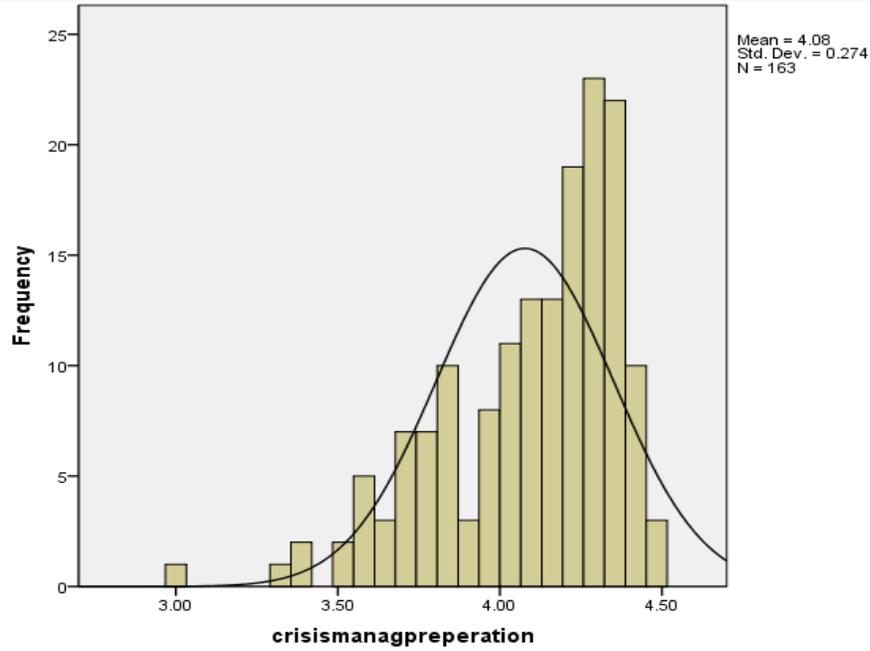
#### اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ولتحديد إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم تطبيق (Kolmogorov-SmirnovZ). وكانت معظمها اقل من القيمة الحرجه (1.96)، وبالتالي متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الجدول رقم (12) يوضح ذلك.

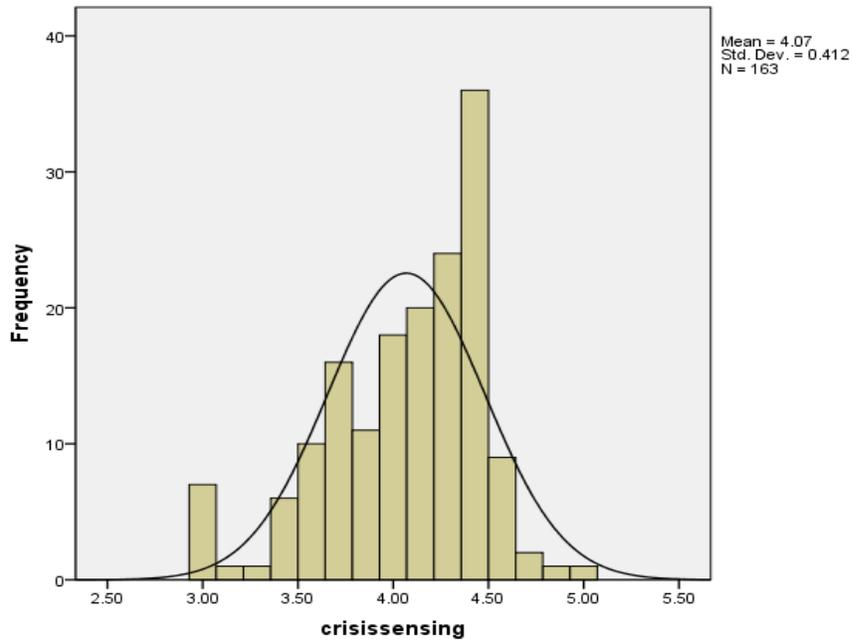
الجدول (12): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov				المتغيرات
الدلالة الإحصائية	قيمة Z	الاتجاه السلبي Negative	الاتجاه الايجابي Positive	
0.001	1.902	0.149-	0.111	إدراك الأزمة
0.007	1.280	0.100-	0.092	بناء خطة موقفية

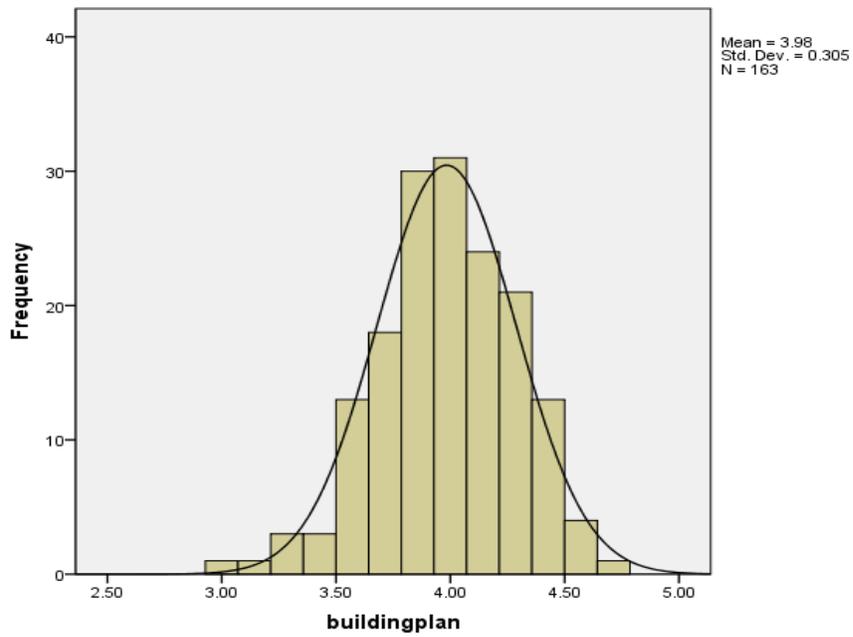
0.000	1.737	0.214-	0.115	إعداد فريق مدرب
0.000	1.402	0.188-	0.099	برنامج إدارة الأزمة
0.001	1.954	0.155-	0.104	"الاستعداد لإدارة الأزمات" ككل



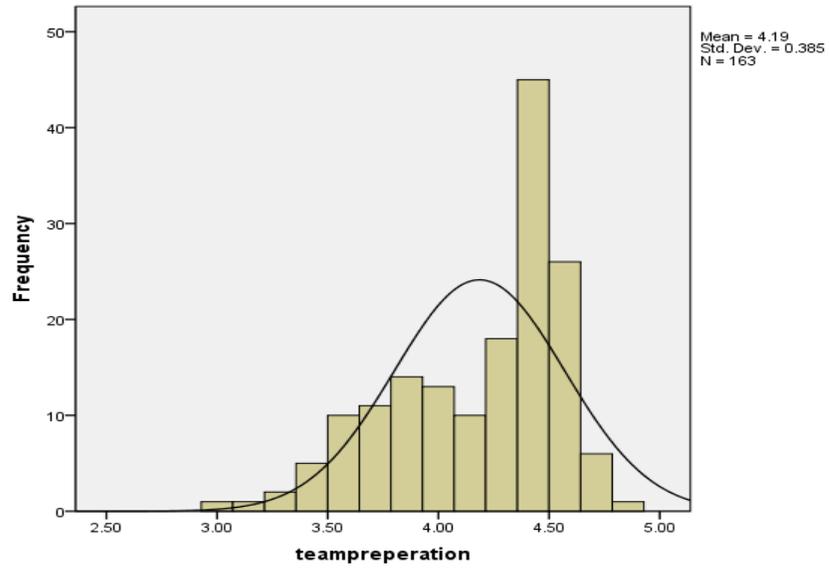
الشكل (2): التوزيع الطبيعي للاستعداد لإدارة الأزمات



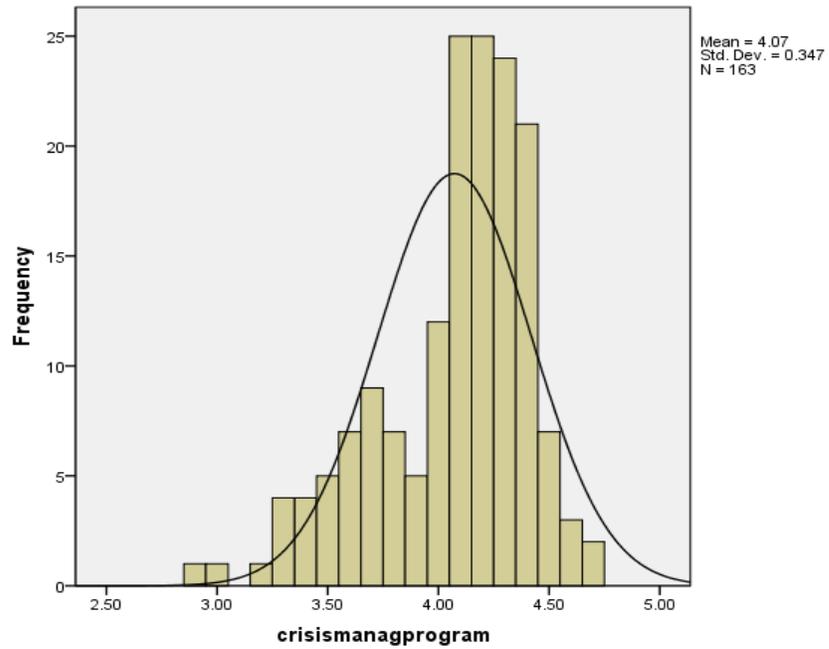
الشكل (3): التوزيع الطبيعي للاستعداد لإدراك الأزمة



الشكل (4): التوزيع الطبيعي لبناء خطة موقفية



الشكل (5): التوزيع الطبيعي لإعدادات فريق مدرب



الشكل (6): التوزيع الطبيعي لبرنامج إدارة الأزمة

### اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity) باستخدام

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح

(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة

(10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول رقم (13): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمجالات المقياس " المرونة الإستراتيجية

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
مرونة الموارد	0.960	1.042
مرونة القدرات	0.960	1.042

يظهر من الجدول (13) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة وبناء خطة موقفية وإعداد فريق مدرب وبرنامج إدارة الأزمة) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل الارتباط (coefficient Correlation) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات)، على الاستعداد لإدارة الأزمات، كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للكشف عن العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (14): معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات

مرونة القدرات			مرونة الموارد			المستقلة
Correlations			Correlations			التابعة
Part	Partial	Zero-order	Part	Partial	Zero-order	
0.252	0.267	0.313	0.275	0.289	0.332	"الاستعداد لإدارة الأزمات " ككل

يظهر من الجدول (14) أن معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات معاملات موجبة، مما يدل على وجود ارتباط موجب المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات.

الجدول (15): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة "t" الإحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R2	قيمة f	دلالة "f" الإحصائية
مرونة الموارد	3.506	0.001	0.245	0.253	0.243	27.024	0.000
مرونة القدرات	5.627	0.000	0.393				

المتغير التابع: الاستعداد لإدارة الأزمات ككل

يظهر من الجدول (15) أن قيمة (R) بلغت (0.253) وبلغت قيمة (R2) (0.243) وهي تمثل قوة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات، وهناك علاقة دالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (f) (27.024) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يدل على وجود علاقة للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات.

وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وتقبل الفرضية البديلة لتصبح على النحو التالي: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة وبناء خطة موقفية وإعداد فريق مدرب وبرنامج إدارة الأزمة) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل الارتباط (coefficient Correlation) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة، كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (16): معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة

مرونة القدرات			مرونة الموارد			المستقلة
Correlations			Correlations			التابعة
Part	Partial	Zero-order	Part	Partial	Zero-order	
0.385	0.406	0.442	0.240	0.267	0.323	الاستعداد لإدراك الأزمة

يظهر من الجدول (16) أن معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة معاملات موجبة، مما يدل على وجود ارتباط موجب المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة.

الجدول (17): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة "t" الإحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R2	قيمة f	دلالة "f" الإحصائية
مرونة الموارد	0.419	0.676	0.032	0.329a	0.108	9.706	0.000
مرونة القدرات	4.213	0.000	0.321				

المتغير التابع: الاستعداد لإدراك الأزمة

يظهر من الجدول (17) أن قيمة (R) بلغت (0.329a) وبلغت قيمة (R2) (0.108) وهي تمثل قوة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة، وهناك علاقة دالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (f) (9.706) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يدل على وجود علاقة للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وتقبل الفرضية البديلة لتصبح على النحو التالي: " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل الارتباط (coefficient Correlation) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة، كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة، وفيما يلي عرض النتائج: الجدول (18): معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة

مرونة القدرات			مرونة الموارد			المستقلة
Correlations			Correlations			التابعة
Part	Partial	Zero-order	Part	Partial	Zero-order	
0.315	0.316	0.327	0.031	0.033	0.096	الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة

يظهر من الجدول (18) أن معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة معاملات موجبة، مما يدل على وجود ارتباط موجب المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة.

الجدول (19): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة "t" الإحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R2	قيمة f	دلالة "f" الإحصائية
مرونة الموارد	2.641	0.009	0.193	0.427a	0.183	17.875	0.000
مرونة القدرات	4.725	0.000	0.345				

المتغير التابع: الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة

يظهر من الجدول (19) أن قيمة (R) بلغت (0.427a) وبلغت قيمة (R2) (0.183) وهي تمثل قوة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة، وهناك علاقة دالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (f) (17.875) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يدل على وجود علاقة للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتقبل الفرضية البديلة لتصبح على النحو التالي: " يوجد أثر

ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة

القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل الارتباط (coefficient Correlation) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة، كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للكشف عن العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة، وفيما يلي عرض النتائج: الجدول (20): معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة

مرونة القدرات			مرونة الموارد			المستقلة
Correlations			Correlations			التابعة
Part	Partial	Zero-order	Part	Partial	Zero-order	
0.338	0.350	0.383	0.189	0.204	0.262	الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة

يظهر من الجدول (20) أن معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة موجبة، مما يدل على وجود ارتباط موجب المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة.

الجدول (21): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة "t" الإحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R2	قيمة f	دلالة "f" الإحصائية
مرونة الموارد	3.022	0.003	0.224	0.400a	0.160	15.254	0.000
مرونة القدرات	3.922	0.000	0.290				

المتغير التابع: الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة

يظهر من الجدول (21) أن قيمة (R) بلغت (0.400a) وبلغت قيمة (R2) (0.160) وهي تمثل قوة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة، وهناك علاقة دالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (f) (15.254) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يدل على وجود علاقة للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتقبل الفرضية البديلة لتصبح على النحو التالي: " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد فريق مدرب للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل الارتباط (coefficient Correlation) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة، كما تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للكشف عن العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة، وفيما يلي عرض النتائج:

الجدول (22): معامل الارتباط (Correlation coefficient) بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة

مرونة القدرات			مرونة الموارد			المستقلة
Correlations			Correlations			التابعة
Part	Partial	Zero-order	Part	Partial	Zero-order	
0.284	0.296	0.335	0.219	0.232	0.282	الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة

يظهر من الجدول (22) أن معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة معاملات موجبة، مما يدل على وجود ارتباط موجب المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة.

الجدول (23): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة "t" الإحصائية	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R2	قيمة f	دلالة "f" الإحصائية
مرونة الموارد	3.820	0.000	0.280	0.417a	0.173	16.791	0.000
مرونة القدرات	3.503	0.001	0.257				

المتغير التابع: الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة

يظهر من الجدول (23) أن قيمة (R) بلغت (0.417a) وبلغت قيمة (R2) (0.173) وهي تمثل قوة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة، وهناك علاقة دالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (f) (16.791) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهذا يدل على وجود علاقة للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتقبل الفرضية البديلة لتصبح على النحو التالي: " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

يتناول الجزء الأول من الفصل الحالي استعراضاً لأهم نتائج الدراسة الحالية وفقاً لمخرجات تحليل بياناتها، ومناقشة تلك النتائج، وتفسيرها، ويأتي بعده الجزء الثاني والذي يتمثل في التوصيات التي يعتقد الباحث بصوابها وأهميتها لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

#### أولاً: النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجالات "المرونة الإستراتيجية" تراوحت بين (4.13-4.29)، كان أعلاها للمجال الأول "مرونة الموارد" بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة المجال الثاني "مرونة القدرات" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي "المرونة الإستراتيجية" ككل (4.07) وبدرجة مرتفعة.

كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "تطبيق البرامج والأنظمة والأنشطة الإلكترونية" تراوحت بين (4.18-4.38)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والفقرة (2) واللذان تنصان على "يتم تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة" و"تتمكن إدارة الشركة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة حسب مواردها المتاحة" بمتوسط حسابي (4.38) وبدرجة مرتفعة تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تستخدم الشركة مواردها المتاحة في عدة مجالات" بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير برامجها" بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "مرونة الموارد" ككل (4.29) وبدرجة مرتفعة.

كما بينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال " مرونة القدرات "تراوحت بين (3.95-4.23)، كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "تنجز إدارة الشركة أعمالها من خلال الخيارات التي تسعى لتنميتها في المستقبل" بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تستطيع إدارة الشركة التصدي للتغيرات التي تطرأ بشكل مباشر في بيئتها" بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تتمكن إدارة الشركة التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل وقت ممكن" بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " مرونة القدرات " ككل (3.95) وبدرجة مرتفعة.

وأظهرت النتائج أيضاً أن المتوسطات الحسابية لمجالات "الاستعداد لإدارة الأزمات " تراوحت بين (3.98-4.19)، كان أعلاها للمجال الثالث "إعداد فريق مدرب " بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبدرجة مرتفعة، يليه المجال الأول والرابع " إدراك الأزمة" و"برنامج إدارة الأزمة " بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة المجال الثاني "بناء خطة موقفية" بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي "الاستعداد لإدارة الأزمات" ككل (4.08) وبدرجة مرتفعة.

أما النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لفقرات المجال " إدراك الأزمة" فقد تراوحت بين (3.96-4.20)، كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة للتعرف على مؤثرات الأزمة" بمتوسط حسابي (4.20) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تضع الشركة خطط مستقبلية للأزمات المتوقعة" بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على "تقوم إدارة الشركة بتقدير درجة حدة الأزمة " بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " إدراك الأزمة" ككل (4.07) وبدرجة مرتفعة.

وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "بناء خطة موقفية" تراوحت بين (3.60-4.15)، كان أعلاها للفقرة رقم (6) والتي تنص على "توفر إدارة الشركة الادوات اللازمة لإدارة الأزمة " بمتوسط حسابي (4.15) وبدرجة مرتفعة تليها الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تعمل إدارة الشركة على تشخيص التهديدات" بمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تستعين الشركة بخبراء مختصين من خارج الشركة لإعداد خطط إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال "بناء خطة موقفية" ككل (3.98) وبدرجة مرتفعة.

بينما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "إعداد فريق مدرب" تراوحت بين (3.99-4.29)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على " تعين إدارة الشركة كفاءات بشرية مدربة للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها" بمتوسط حسابي (4.29) وبدرجة مرتفعة تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تعقد إدارة الشركة دورات تدريبية لتأهيل فريق إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تستعين إدارة الشركة بخبراء متخصصين قادرين على إعداد فريق إدارة الأزمات "بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي للمجال " إعداد فريق مدرب" ككل (4.19) وبدرجة مرتفعة.

كما بينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجال "برنامج إدارة الأزمة" تراوحت بين (3.87-4.24)، كان أعلاها للفقرة رقم (9) والتي تنص على " تهتم إدارة الشركة بمعرفة نقاط الضعف التي أدت إلى وقوع الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبدرجة مرتفعة، تليها للفقرة رقم (10) والتي تنص على " تتنبئي إدارة الشركة بحدوث الأزمات قبل وقوعها بفترة معينة" بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3)

والتي تنص على " تفضل الشركة اختيار فريق عمل إدارة الأزمة ممن يتمتعون بالقدرة على العمل فترات طويلة في الحالات الطارئة "بمتوسط حساسي بلغ (3.87) وبدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحساي للمجال " برنامج إدارة الأزمة" ككل (4.07) وبدرجة مرتفعة.

وكشفت النتائج أن معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات معاملات موجبة، مما يدل على وجود ارتباط موجب المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات.

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدارة الأزمات بأبعادها (إدراك الأزمة وبناء خطة موقفية وإعداد فريق مدرب وبرنامج إدارة الأزمة) في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

واظهرت النتائج انه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإدراك الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

كما كشفت الدراسة أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لبناء خطة موقفية للأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

وبينت النتائج أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ومرونة القدرات) على الاستعداد لإعداد برنامج إدارة الأزمة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية".

## ثانياً التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بمجموعة من التوصيات من أهمها:

يوصي الباحث شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بأهمية اعتماد أبعاد المتغيرات الواردة في الدراسة الحالية فيما يخص عمليات المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات)، الاستعداد لإدارة الأزمة (إدراك الأزمة، بناء خطة موقفية، إعداد فريق مدرب، برنامج إدارة الأزمة).

يوصي الباحث شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بالانتباه لآراء وأفكار العاملين لديها من ذوي الخبرة الأكبر، وتوجيهها نحو تحسين عمليات تشارك إدارة الأزمات بين العاملين في تلك الشركات، وعلى النحو الذي يحقق الاستفادة الأفضل للعاملين والشركة على حدٍ سواء.

يوصي الباحث شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن إلى إدامة استقطاب الفئة الشبابية وذلك لقدرتها على إنتاج أفكار فريدة وغير مألوفة ومتنوعة، إذ أظهرت النتائج إلى وجود فروقات إحصائية للفئة العمرية الشبابية مقارنة بالفئة العمرية الأكبر.

يوصي الباحث شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، بأهمية الاستفادة من خبرات الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في الشركة وتوجيهها نحو مشاركة العاملين الأقل خبرة منهم بهدف الاستفادة منها.

يوصي الباحث باستقطاب فريق من ذوي الخبرة في إدارة الازمات، للعمل على تدريب العاملين على إدارة الأزمات في الشركات وتنمية مهاراتهم وتطويرها، وإمدادهم بالخبرات اللازمة.

يوصي الباحث بإجراء بحوث مستقبلية حول المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات لدى العاملين في باقي القطاعات غير شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن خصوصاً وباقي البلدان العربية عموماً.

يوصي الباحث بإدخال عامل المرونة الاستراتيجية في تخطيطها الاستراتيجي مما يمكنها في التفاعل مع التغيرات ويمنحها القدرة على الاختيار الأمثل كونها تفيد شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية في تحسين استراتيجيتها.

## قائمة المراجع والمصادر:

### المراجع باللغة العربية

أبو سمرة، محمود أحمد، الخيطي، محمد عبد الاله، وعاشور، فاتن (2012). إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (14)، العدد، (1) ص: 35 - 72.

أحمد، إبراهيم أحمد (2002). إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.

إدريس، وائل محمد صبحي إدريس والغالبية، طاهر محسن منصور (2013). "اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (33)، العدد (1).

بني خالد، مرعي (2010)، ادارة الأزمات في الشركات الاستخراجية والتعدينية المساهمة العامة (دراسة ميدانية)، مجلة ابحاث اليرموك، العدد(3)، ص 698-720.

الجديلي، ربحي عبد القادر (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح (2001). "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية"، مجلة البحوث 12 التجارية، م23، ع2، جامعة الزقازيق، مصر.

الحملاوي، محمد رشاد (2002). التخطيط لمواجهة الأزمات، القاهرة: مكتبة عين شمس، ص48-53.

الحملاوي، محمد رشاد. (2003) إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، ط2، مصر.

الخصيري، محسن أحمد (2003). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي والقومي والوحدات الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، مصر.

الخفاجي، نعمة عباس (2005). "الريادة الاستراتيجية: المظلة، الأصول والقيمة"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم، الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن.

خليل، نبيل مرسي (2004)، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، ص 37.

درويش، عبد الكريم (2008). التدريب منظور عملي وعلمي، المجلة العربية للتدريب، المجلد (1)، العدد (2)، الرياض، السعودية.

الرهوان، محمد (2004). التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة: دار أبو المجد للطباعة

السكرانة، بلال خلف (2010). التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

الشريف، روان (2015)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق ثمر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشماسين، سالم (2013). "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الشهراني، سعد (2005). إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- صادق أمينة مصطفى (2002). إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، القاهرة: الدار المصرية للنشر والتوزيع.
- عباس، صلاح (2008). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ص 52-53.
- عبد القادر، حسين (2014) إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين، مؤتمر جامعة الزيتونة، الأردن.
- عبوي، زيد (2007) . إدارة الأزمات، عمان: دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن.
- العطوي، مهند حميد ياسر(2012) . " اثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية للآراء عينة من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول، العدد 3: 134-149.
- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي " ط1، عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- عليوة السيد (2007). إدارة الوقت والأزمات، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر.
- عمار، بوشناق (2000). "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص61.
- العواودة، وليد مجلي (2007) أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
- القاضي، زياد (2012). علاقة ممارسات باستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- ماهر أحمد (2006). إدارة الأزمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- محمد علي، عالية جواد (2006) اثر إدراك الأزمة التنظيمية في استراتيجية نظم المعلومات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- مصطفى فهمي محمد (2004). دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث: جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات. مصر.
- الناجي، فهد علي (2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية). رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- النجار، فايز جمعة والحوري، فالح عبد القادر (2007). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الأردنية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (2).
- الوكيل، بسيوني (2006). إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، المجلة الإدارية، مجلد (62)، العدد (3)، القاهرة، مصر.
- يوسف، عبد الستار حسين (2007). تقدير المخاطرة في ظل تحليل SWOT المؤسسات الصناعية" دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، بعنوان إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

Andromachi I. (2015). Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment. Word count: 3, 032.

Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh. (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5, No. 2 & 3: 11-22.

Edmondson, A.; Bohmer, R. & Pisano, G. (2001)."Disrupted routines: Team learning and New Technology Implementation in Hospitals" Administrative Science Quarterly, Vol. 46, No .4.

Enron & Anderson, (2007). Crisis Management - Easy to do Badly, Hard to do Right: Differing Experiences of Wal-Mart, Enron and Arthur Andersen Strategic Direction, vol. 23, no. 1, 2007, pp. 26-29.

Evans, J.; Evans, R. & Collier, A. (2007)," Operations management: an integrated goods and services approach", Thomson/South-Western, U.S.A.

Gupta, N. & Sharma, K. (2004), "Organizational Strategy Formulation and Flexibility: An Introduction to Special Issue", Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 5, No. 2&3: iii.

Kekale, T., De Weerd-Nederhof, P., Visscher, K., & Bos, G. (2010). Achieving Sustained Innovation Performance Through Strategic flexibility of new product development. International Journal of Innovation and Learning, 7(4), 377-393.

Lindgren, M. & Bandhold, H., (2003), "Scenario Planning: The Links between Future and Strategy ", Palgrave Macmillan.

Lusia, N. (2013): Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effectives, University of Malang, Indonesia, Asian Journal of Management Sciences and Education: On Vol 2. No2.

Mihok, J. (2006): Model for managing of the crises. In: Социально-экономическое управление: теория и практика, 42-46. ISSN 1813- 7946.

Petru, M. (2015). On The Role of Implementing A Database System In The Risk Communication Process. Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti [serial online]. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA.

Ratanapornsiri, V. (2003). "The moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance", PhD, Dissertation, Nova Southeastern University.

Tulika S. (2011). Crisis management In Organization: An Exploratory Study of Factors that Affect Strategy Formation and Selection. Ohio University.

Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015), Strategic Flexibility, Green Management, and Firm Competitiveness in an Emerging Economy, Technol. Forecast. Soc. Change: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.016>

Zhang, J. (2006). "IS Support for strategic Flexibility, Environment Dynamism and Firm Performance" Journal of Managerial Issues, Vol .18, No.1.

## الملاحق

الملحق رقم (1)

المقابلات الشخصية لتحديد مشكلة الدراسة

أسئلة المقابلات لتحديد مشكلة الدراسة:

مرونة الموارد

السؤال الأول: إلى أن مدى تعتقد أن الشركة تقوم بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة؟

السؤال الثاني: هل تعمل الشركة على توفير موارد لأزمة لإدارتها في التعامل مع مدى واسع من الظروف

البيئية المتغيرة

هل تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق منتجات/خدمات مختلفة

مرونة القدرات:

هل تعتقد أن للشركة القدرة على تعظيم الفائدة من مواردها وإستغلالها الإستغلال الأمثل

هل تعتقد أن الشركة تمتلك المقدرة على تنسيق استخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية المختلفة

هل تعتقد أن الشركة تمتلك المقدرة على استخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة

لدى الشركة مقدرة على تغيير استخدام مواردها من مجال إلى آخر وبكلفة متدنية

توصل الباحث من خلال المقابلات أن شركات تكنولوجيا المعلومات تحدد الموارد بناءً على الخطة الاستراتيجية التي تم إقرارها حيث أن أي تغيير مفاجئ في البيئة الداخلية أو الخارجية يتم اعتبارها مشكلة تؤدي إلى ضعف في تحقيق الاهداف المرسومة، حيث أن التحركات في الموارد وتوظيف موارد بحسب الظروف البيئية يتم بنسبة مرونة قليلة بشكل عام ويتم حسابها بحدود  $\pm 5\%$  من الموارد المحددة أصلاً.

كما أن أشار المقابلون أن الشركات لا تأخذ بعين الاعتبار تغيير استخدام مواردها بشكل مرن وبتكلفة قليل فذلك التغيير يعترضه الكثير من العوائق في حال الحاجة له بالتالي يتم تجاهل تلك الحاجات والالتزام بالقدرات المحددة أصلاً.

كما أن شركات التكنولوجيا تعمل على توفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة بشكل كافٍ إلا أنها تتحدد في تلك الموارد دون الاخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة أو المخاطر التي يمكن أن تظهر في أي مرحلة من مراحل تنفيذ خطة الشركة الاستراتيجية.

ملحق (2) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة المديرين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر المرونة الاستراتيجية على الاستعداد لإدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة عمان العربية، لذا يرجى التكرم بتعبئة فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (√) أمام كل عبارة في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها. علماً أن المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد خليفة المهيرات

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1. النوع:

ذكر  أنثى

2. العمر :

25- أقل من 30  35- أقل من 40

30- أقل من 35  40- أقل من 45  45 فأكثر

3. المستوى التعليمي:

دبلوم  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

4. التخصص:

إتصالات  تكنولوجيا معلومات  نظم معلومات

شبكات إلكترونية  أخرى .....

...

5. الموقع الوظيفي الحالي:

مدير  نائب مدير  رئيس قسم

6. عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي:

أقل من 5 سنوات  5 سنوات- اقل من 10 سنوات

10سنوات- أقل من 15سنة  15 سنة فأكثر

7. عدد سنوات الخبرة في الشركة:

أقل من 5 سنوات  5 - أقل من 10

10 - أقل من 15 سنة  15 سنة - أقل من 20

20 سنة- فأكثر

8. عدد سنوات الخبرة بشكل عام:

أقل من 5 سنوات  5 أقل- من 10

10 - أقل من 15 سنة  15 سنة - أقل من 20  20 سنة- فأكثر

9. عمر الشركة:

5 أقل - من 10

أقل من 5 سنوات

15 سنة- أقل من 20  20 سنة- فأكثر

10- أقل من 15 سنة

القسم الثاني:

المتغير المستقل: المرونة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أ- مرونة الموارد:						
1	تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة.					
2	تتمكن إدارة الشركة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة حسب مواردها المتاحة.					
3	تستخدم الشركة مواردها المتاحة في عدة مجالات					
4	تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير برامجها					
5	تمتاز الشركة بمرونتها في استغلال الفائدة من مواردها بشكل واسع					

## ب- مرونة القدرات:

					6	تتمكن إدارة الشركة التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل وقت ممكن.
					7	تتمكن إدارة الشركة من تغيير استراتيجياتها عند حدوث الأزمات.
					8	تستطيع إدارة الشركة التصدي للتغيرات التي تطرأ بشكل مباشر في بيئتها.
					9	تتمكن إدارة الشركة من اجراء التغييرات المستمرة مع بقائها على مستوى عال من الإبداع.
					10	تنجز إدارة الشركة أعمالها من خلال الخيارات التي تسعى لتنميتها في المستقبل.

## المتغير التابع: الاستعداد لإدارة الازمات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
أ- إدراك الأزمة:						
11	توفر إدارة الشركة إدارة خاصة بإدارة الأزمات.					
12	تقوم الإدارة بإستشراف المتغيرات البيئية بنظرة استراتيجية.					
13	تضع الشركة خطط مستقبلية للأزمات المتوقعة.					
14	قدرة إدارة الشركة على إدراك الأزمة قبل وقوعها بوقت كافي.					
15	تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة للتعرف على مؤثرات الأزمة.					
16	تحتاج الشركة إلى قدر كبير من المعلومات لملاحظة الأزمة قبل وقوعها.					
17	تقوم إدارة الشركة بتقدير درجة حدة الأزمة.					

## ب — بناء خطة موقفية:

					تهتم الشركة بوضوح مهمات العاملين وفق الإختصاص للتعامل مع الأزمة.	18
					تقيم إدارة الشركة الخطط السابقة لتطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية بفاعلية أكبر.	19
					تتبع إدارة الشركة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.	20
					تستعين الشركة بخبراء مختصين من خارج الشركة لإعداد خطط إدارة الأزمات.	21
					تعمل إدارة الشركة على تشخيص التهديدات.	22
					توفر إدارة الشركة الادوات اللازمة لإدارة الأزمة.	23
					تعد إدارة الشركة سيناريوهات مستقبلية لمواجهة حدوث الأزمات.	24

## ج — إعداد فريق مدرب:

					يتوفر لدى إدارة الشركة كفاءات بشرية قادرة على التكيف مع حدوث الأزمات بشكل مفاجئ.	25
					تعين إدارة الشركة كفاءات بشرية مدربة للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها.	26
					تعقد إدارة الشركة دورات تدريبية لتأهيل فريق إدارة الأزمات.	27
					تطور إدارة الشركة من برامجها في تنشيط قدرات فريق إدارة الأزمات.	28
					تستعين إدارة الشركة بخبراء متخصصين قادرين على إعداد فريق إدارة الأزمات.	29
					تقدم إدارة الشركة الحوافز التشجيعية لفريق إدارة الأزمات.	30
					تعتمد إدارة الشركة في تشكيلها لفريق إدارة الأزمات على معايير خاصة كالخبرات اللازمة.	31

## د- برنامج إدارة الأزمة:

					تقوم إدارة الشركة بإختيار فريق عمل من ذوي التخصصات المختلفة.	32
					تختار إدارة الشركة أعضاء فريق عمل إدارة الأزمة ممن يتمتعون بالذكاء في الظروف الطارئة.	33
					تفضل الشركة إختيار فريق عمل إدارة الأزمة ممن يتمتعون بالقدرة على العمل فترات طويلة في الحالات الطارئة.	34
					تعقد إدارة الشركة اجتماعات مع أعضاء فريق الأزمات لمناقشة المخاطر المحتمل حدوثها.	36
					تبحث إدارة الشركة مع فريق إدارة الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها.	37
					تتعاون الشركة مع فريق إدارة الأزمات بوضع خطط لكيفية التعامل مع الأزمات الطارئة.	38
					تقوم ادارة الشركة بفحص البدائل للتصدي للأزمات الطارئة.	39

					تقوم إدارة الشركة بطرح العديد من الإجراءات الإحتياطية للتعامل مع الأزمات الطارئة.	40
					تهتم إدارة الشركة بمعرفة نقاط الضعف التي أدت إلى وقوع الأزمة.	41
					تتنبئ إدارة الشركة بحدوث الأزمات قبل وقوعها بفترة معينة.	42

## ملحق (3)

## أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	أ. د. شوقي ناجي جواد	أستاذ دكتور	جامعة عمان العربية
2	د. رشاد الساعد	أستاذ دكتور	جامعة عمان العربية
3	د. محمد أبو صالح	أستاذ دكتور	جامعة عمان العربية
4	د. سحر أبو بكر	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
5	د. غسان العمري	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
6	د. خلدون الخوالدة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
7	أ. د. مروان النسور	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
8	أ. د. محمد الحلامة	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
9	د. محمد عايش مهيبرات	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
10	د. محمد الكساسبة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية