

الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال (دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من القيادات في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات)

Strategic Improvisation and its Impact on Managing Organizational Crises for Business Organizations (An Exploratory Analytical Study of the opinions of a sample of leaders in the telecom companies, Asia Cell and Zain)

أ.م.د. حميد علي احمد الملا

تاريخ النشر: 2022/4/1

الباحث / صفوان خالد محمود السعدون

تاريخ القبول: 2021/8/15

**المستخلص:**

ان الهدف من البحث هو بيان التأثير الذي يمكن ان يؤديه الارتجال الاستراتيجي على ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال . حيث تم تطبيق الدراسة على شركتي الاتصالات (اسيا سيل , زين) عن طريق توزيع استمارات استبيان تم تحويلها الى نموذج الكتروني لضمان وصوله الى اكبر عدد من العينة المبحوثة ولكون شركتي اسيا سيل وزين العراق تمتلكان افرع في كافة انحاء العراق . واعتمدت الدراسة على اربعة ابعاد للمتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي تمثلت بـ(المرونة الاستراتيجية , اليقظة الاستراتيجية , الابتكار , التوجه الريادي ) في حين كان للمتغير التابع ادارة الازمات التنظيمية ثلاثة ابعاد تمثلت بـ (سرعة الاستجابة للقرار , الاتصال وتدقيق المعلومات , حشد وتعبئة الموارد) . سعياً للاجابة على الاشكالية المطروحة وبيان صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية المقترحة من عدمها, اخترنا المنهج المسحي الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن موقف أو الظاهرة موضوع الدراسة , وتم استهداف متخذي القرار شركة اسيا سيل وشركة زين العراق للاتصالات وفروعها المنتشرة في كافة انحاء العراق حيث تم اختيار العينة على وفق تقنيات العينة القصدية وقد اعتمد الباحث 126 استبانة صحيحة من اصل 131 رفضت منها 5 كونها غير مكتملة الاجابات.

اي ان عدد الاستبانات المعتمدة أكثر بنسبة 53 % تقريبا من العدد المطلوب وهي نسبة مقبولة احصائيا تسهم في تمثيل المجتمع تمثيلا صحيحا وبالتالي يمكن تعميم النتائج على المجتمع ككل. وبعد تقويم واختبار مصداقية وثبات ادوات البحث اجري تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الوسائل والاساليب الاحصائية والتي تتناسب وطبيعة البحث وفرضياته مثل المتغير الوسيط , والعامل الاستكشافي والتوكيدي , وغيرها من الوسائل الاحصائية ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هناك ارتباط طردي وتأثير ايجابي بين الارتجال الاستراتيجي وابعاده وادارة الازمات التنظيمية. والتي تمثل صحة فرضيات الدراسة. اما اهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة اجراء المزيد من دراسات عن موضوع الارتجال الاستراتيجي لما له دور مهم في منظمات الاعمال وحاجة تلك القطاعات لذلك , الاهتمام بتفعيل دور الارتجال مفهوما وتطبيقا لدى فئة المديرين واصحاب القرار وخصوصا المسؤولين عن المواقع المهمتين بادارة الازمات التنظيمية والارتقاء لمستوى المنافسة العالية .

الكلمات المفتاحية : الارتجال الاستراتيجي , ادارة الازمات التنظيمية

**Abstract:-**

The aim of the research is to show the impact that strategic improvisation can play on the Managing Organizational Crises of business organizations. Where the study was applied to the telecommunications companies by distributing questionnaire forms that were converted into an electronic form to ensure that it reached the largest number of the sample surveyed, and the telecommunications companies have branches in all parts of Iraq. The study relied on four dimensions of the independent variable, strategic improvisation, represented by (strategic flexibility, strategic vigilance, innovation, and entrepreneurial direction), while the dependent variable of Managing Organizational Crises had three dimensions represented by (speed of decision response, communication and information flow, and resource mobilization). In order to answer the problem posed and to indicate the validity of the main and sub-

<sup>1</sup> بحث مسجل من رسالة ماجستير

hypotheses proposed or not, we chose the descriptive-analytical survey approach, which aims to collect facts and data about a particular phenomenon or situation with an attempt to interpret and analyze these facts to reach recommendations and suggestions regarding the situation or phenomenon under study. Decision makers Asia Cell and Zain Iraq Telecom and their branches spread throughout Iraq, where the sample was selected according to intentional sampling techniques. The researcher adopted 126 correct questionnaires out of 131, of which 5 were rejected as incomplete answers. That is, the number of approved questionnaires is approximately 53% more than the required number, which is a statistically acceptable percentage that contributes to the correct representation of the community, and thus the results can be generalized to the community as a whole. After evaluating and testing the credibility and stability of the research tools, data analysis and hypothesis testing was conducted using many statistical methods and methods that fit the nature of the research and its hypotheses, such as the median variable, the exploratory and confirmatory factor, and other statistical means. Its dimensions and Managing Organizational Crises. Which represents the validity of the study hypotheses. As for the most important recommendations that the study came up with, conducting more studies on the subject of strategic improvisation, because it has an important role in business organizations and the need of those sectors for that, interest in activating the role of improvisation in concept and application among the category of managers and decision-makers, especially those responsible for sites interested in Managing Organizational Crises and raising the level of high competition.

**Keywords: Managing Organizational Crises, organizational development**

#### المقدمة:-

يشهد عالم اليوم أعداداً وأشكالا كثيرة من الأزمات ، ونظرا لأن البيئة والظروف المحيطة غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة ، ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها ، هو ما أدى إلى تعدد الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها . كل تلك العوامل ادت الى تعرض المدراء الى ضغوط الوقت اللازم للاستجابة الاستراتيجية اللازمة، مما يحتم الكشف عن الملامح الاساسية لها والبحث عن اساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التغيرات والتحويلات لذلك لابد من تقرير ما اذا كان بقاء على المسار، او التنقل الى افاق جديدة واعدة ، وعليه يجب ان نتعلم كيفية التفاعل والتكيف بسرعة خاصة في البيانات المعقدة والديناميكية وان القدرة على الارتقاء بالعمل خروجاً عن السياق لتقديم الارقى من خلال الارتجال او القدرة الانية التي تكون غائبة او متجاهلة عن التخطيط لاداء العمل . تعد ظاهرة الارتجال الاستراتيجي قابلية كبيرة لا تتوافر لدى جميع القادة الاداريين او العاملين بقدر ما يتميز بها القلة منهم وهذا هو التحدي الذي يواجهه الادارات والقادة والعاملين في منظمات الاعمال في الوقت المعاصر فالاساليب التقليدية في معالجة المشكلات المفاجئة للمنظمات لم تعد تتلائم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذي يتسم بالتغيير والتطور المستمرين . وفي ضوء كل ما تم ذكره ، تناولت هذه الدراسة موضوعات معاصرة تبين الاثر الكبير والمتميز لتغيرات الدراسة المتمثلة بالتغيير المستقل الارتجال الاستراتيجي وابعاده (المرونة الاستراتيجية ، اليقظة الاستراتيجية ، الابتكار ، التوجه الريادي) والمتغير التابع ادارة الازمات التنظيمية وابعادها (سرعة الاستجابة للقرار ، الاتصال وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد) في تفوق وتطور المنظمات ومواجهة التحديات ، ولحاجة بيئتنا ومنظمتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث ، جاءت هذه الدراسة واختبرت هذه المتغيرات في قطاع شركات الاتصال المتمثل بشركتي (اسيا سيل ، زين) ، حيث تم توظيفها في سياق منطقي وعملي لتكون نموذجا لاستطلاع اراء القيادات في الشركات عينة الدراسة . إذ اشتملت الدراسة على فرضيات خضعت جميعها لاختبارات للتأكد من صحتها ، وتم الاعتماد على الاستبانة التي تم تحويلها لنموذج الكتروني لتسهيل وصولها الى كافة افرع الشركات عينة البحث المنتشرة في جميع محافظات العراق بشكل رئيس في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة .

## المبحث الأول : الاطار العام للبحث:-

**اولا. مشكلة البحث :** تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. وتشكل مصدر قلق للمنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، وبسبب التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية . وبالرغم من أن الارتجال الاستراتيجي يعد مجالاً دراسياً ناشئاً في علوم الادارة حيث يتعامل مع توفير حلول آنية لتكيف المؤسسة مع ظروف او أحداث غير متوقعة الا ان هناك مشكلة تعترض المؤسسات مسبقاً الا وهي الالتزام التام بالخطوة الاستراتيجية التي وضعتها المنظمة مسبقاً ويعد هذا التقيد عائقاً امام الابداع وتطوير الخطط التي تعد من أدوات الارتجال الاستراتيجي للخيار الاستراتيجي المناسب الذي يساعد على التكيف الاستراتيجي للمنظمة . من خلال البيئة متسارعة التغير وعدم توفر المعلومات الكافية لتطبيق الاستراتيجيات الموضوعه من قبل المنظمة ، كل هذا فرض على المديرين اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة هذه البيئة .

كما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات التالية :

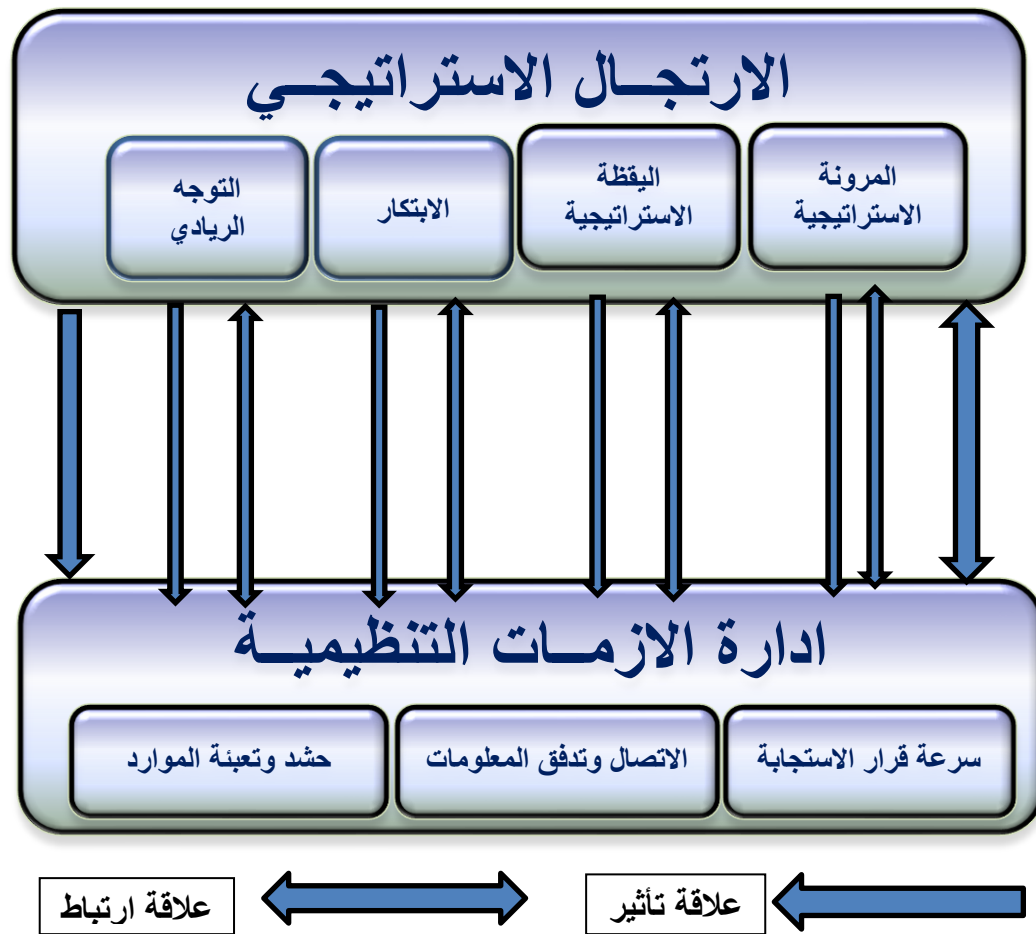
- (1) ضعف التكيف لشركتي (اسياسيل و زين) في ظل البيئة كثيرة التغير؟
- (2) تدني اداء شركتي ( اسيا سيل و زين) في تطبيق ادارة الازمات التنظيمية ؟
- (3) هل يوجد تصور واضح لدى الادارات في شركات الاتصالات ( اسيا سيل و زين) عن اهمية الارتجال الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال ؟

**ثانيا : اهمية البحث :** تأتي اهمية البحث من خلال تبنيه موضوع الارتجال الاستراتيجي الذي يكسب المنظمات درجة عالية من المرونة والسرعة للسيطرة على الاوضاع التي تحدث اثناء مواجهة الازمات ، الامر الذي يساهم في رفع كفاءة الاداء في المنظمات . واطلاقاً مما تقدم يمكن تلخيص اهمية البحث من خلال الاتي :

- (1) ابراز اهمية الارتجال الاستراتيجي في تحسين اداء الشركات عينة البحث وزيادة قابليتها على التكيف في ظل التغيرات المستمرة والكثيرة في بيئة العمل
  - (2) توضيح الجوانب الفكرية للمتغيرات (الارتجال الاستراتيجي ، ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال) وتوضيح ابعادها الفرعية ومفاهيمها الاساسية .
  - (3) تناولها لموضوع الارتجال الاستراتيجي الذي لم يأخذ النصيب الكافي من البحث وربطه بمتغير ادارة الازمات وهي من المواضيع المهمة التي تواجه منظمات الاعمال في وقتنا الحاضر وكما يعد اسهاماً متوازناً في اتجاه تعزيز هذا المفهوم وتعبيد الطريق امام الباحثين.
- ثالثا : اهداف البحث :** يمكن الاهداف الرئيسية للبحث في توضيح التأثير والمساهمة الايجابية للارتجال الاستراتيجي في ادارة الازمات التنظيمية للشركتين المبحوثه . يمكن بلورة اهداف البحث من خلال التساؤلات التي سبق وان تم طرحها في مشكلة الدراسة والتي يمكن اجمالها بالاتي :

- (1) العمل على تنمية وترسيخ الاهتمام لدى الشركتين بمحور الارتجال الاستراتيجي.
- (2) العمل على تنمية وترسيخ الاهتمام لدى الشركتين بمحور ادارة الازمات.
- (3) المساهمة في ابراز الاساليب الادارية الحديثة وحث المنظمات على تطبيقها.
- (4) تحليل تأثير بعض ابعاد الارتجال الاستراتيجي على بعض ابعاد ادارة الازمات اذ محدودية التطرق لهذين المتغيرين معا في الدراسات العربية والاجنبية.
- (5) التحقق من استعداد القادة والعاملين في الشركتين عينة البحث لتفعيل الارتجال الاستراتيجي.
- (6) استكشاف ان تطبيق مفاهيم الارتجال الاستراتيجي يساعد المنظمة في ادارة الازمات.

**رابعا : المخطط الفرضي للبحث :** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيرا عن الحلول المقترحة للاجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة البحث ، وتوضيح الابعاد الفرعية للمتغيرات وتأثيرها في الشركات عينة البحث مع مراعاة امكانية قياسها . حيث تم اختيار الابعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة استناداً للدراسات السابقة التي سيتم ذكرها في قائمة المراجع في نهاية البحث والتي تحمل علامة \* . ويمكن بيان المخطط الافتراضي للدراسة من خلال الشكل (1) :



الشكل (1) : مخطط البحث الفرضي من اعداد الباحث

خامسا : فرضيات البحث : بهدف استكمال متطلبات البحث والاجابة على تساؤلاتها تم صياغة الفرضيات على النحو التالي :

(1) توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال . وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين المرونة الاستراتيجية وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال .
- ب- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال .
- ت- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الابتكار وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال .
- ث- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين التوجه الريادي وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال .

(2) هناك تأثير ايجابي معنوي للارتجال الاستراتيجي في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال . وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- توجد علاقة تأثير ايجابي معنوي للمرونة الاستراتيجية في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال
- ب- توجد علاقة تأثير ايجابي معنوي لليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال .
- ت- توجد علاقة تأثير ايجابي معنوي للابتكار في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال .
- ث- توجد علاقة تأثير ايجابي معنوي للتوجه الريادي في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال .

سادسا : الدراسات السابقة : فيما يأتي توضيح الدراسات والجهود المعرفية السابقة التي اطلع الباحث وراجعها وتمت الاستفادة منها في اعداد البحث الحالي وكما هو مبين في الجدول (1).

- (1) دراسة (Ibrahim and bakar:2018) : Strategic improvisation and (HEIs) performance: the moderating role of organizational culture (الارتجال الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية).
- (2) دراسة (Hamzeh & Faek , 2018) : Investigating the Practice of Improvisation in Construction
- 3
- (3) دراسة (الباشقالي ، 2019) : دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي واعتماد نضج ادارة المعرفة . دراسة تحليلية لاراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق .
- (4) دراسة (الشرماني : 2019) : (الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز الامن والسلامة السياحية )
- (5) دراسة (عبد الرحمن : 2018) : (واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية- دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية).
- (6) دراسة (السوداني، 2016) : ( دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية ( بحث وصفي تحليلي لأراء عينة من العاملين في وزارة الداخلية العراقية).
- (7) دراسة (Adrot, Anouck, Robey, Daniel, 2008) : Information Technology, Improvisation and Crisis Response: Review of Literature and Proposal for Theory

جدول (1) الدراسات السابقة

ت	الباحث السنة	العينة	الغرض	النتائج	مجال الافادة
1	(Ibrahim& bakar:2018)	تم جمع ما اجماله (229) استبياناً من قادة أكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في ولاية KANO في نيجيريا . واستعملت الدراسة (Smart PLS) في اختبار الفرضيات.	تهدف هذه الدراسة الى تعزيز الاعتقاد لدى المنظمات الى اهمية توفير موارد بشرية فعالة قادرة على توفير سياسات متقدمة لتحقيق الكفاءة والاستدامة بالنسبة لهذه المنظمات من خلال استخدام مبادئ الارتجال الاستراتيجي.	وتوصلت الدراسة الى استنتاج يقضي- بان ابعاد الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لها علاقة مباشرة باداء مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك فان بعد الثقافة المبتكرة فقط هي التي تعالج العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي ومؤسسات التعليم العالي بينما فشلت الثقافة البيروقراطية والثقافات الداعمة في دعم الفرضيات المقترحة	استكشاف العلاقات بين الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وأداء مؤسسات التعليم العالي. المساعدة على ايجاد موارد بشرية فاعلة قادرة على توفير سياسات متقدمة لكفاءة واستدامة هذه المؤسسات.
2	( Hamzeh & Faek , 2018)	اخذت الدراسة (28) عينة او مشروعاً كبيراً حيث اجريت 120 استطلاعاً عبر المقابلات مع الموظفين	هو بناء على اساس نظام تخطيطي متكيف يستخدم الارتجال	جرى تحليل احصائي لمخرجات النظام تبين ان للنظام المقترح مفيداً لصنع القرارات الارتجالية من قبل المديرين .	قدمت الدراسة توصيات بالاعتماد على الارتجال وتعزز عملية صنع القرار المقابلة

<p>الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان والقيادان الادارية فيها بصورة خاصة لتبني الارتجال الاستراتيجي واقامة علاقات تعاونية استراتيجية ووجود إدارة بمستويات ناضجة للمعرفة وربطها بالسيادة الاستراتيجية سيسهم في تحقيق ما تنوي الجامعات الوصول اليه.</p>	<p>جود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة على مستوى الجامعات البحوثه، وهناك تأثير معنوي لكل من الارتجال الاستراتيجي والتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على مستوى الجامعات البحوثه. وهناك تأثير معنوي للارتجال الاستراتيجي في التعاون الاستراتيجي على مستوى الجامعات البحوثه، وضح إدارة المعرفة يسهم في تعزيز تأثير الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.</p>	<p>سعت الدراسة لعرض مفاهيم وتقنيات إدارية حديثة بالشكل الذي يقدم إغناء معرفي وفكري في محاولة لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحقيق السيادة الاستراتيجية للجامعات البحوثه</p>	<p>تم اختبار عينة من القيادات الادارية في الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان البالغ عددها 19 جامعة وبلغ عددهم 145</p>	<p>(الباشقالي، 2019)</p>	<p>3</p>
<p>توضيح المفاهيم والمضامين الخاصة بالارتجال الاستراتيجي ومكوناته . وتحديد مستويات تبني الارتجال الاستراتيجي في المنظمة اضافة الى دراسة تأثير مكونات الارتجال الاستراتيجي على امن المطارات.</p>	<p>وتوصلت الدراسة الى نتائج ومن اهمها عدم تبلور مفاهيم الارتجال الاستراتيجي لدى موظفي المطار عينة البحث بسبب نقص المعرفة بهذا الجانب الحيوي وكما استنتجت الدراسة الى ان الارتجال الاستراتيجي يزيد من قدرة المنظمة على التكيف ومواجهة الحالات الحرجة وغير المتوقعة وان هناك ضعف واضح في مجال الارتجال الاستراتيجي في المنظمات.</p>	<p>ركز الباحث على العاملين في مطار النجف من العرب والاجانب والبالغ عددهم 620 واتخذ منهم عينة عشوائية بلغت 270 موظف واعتمد اسلوب الاستبيان لجمع البيانات حيث تم اعتماد 231 استارة صحيحة.</p>	<p>هدفت الدراسة الى تحديد الربط بين الارتجال الاستراتيجي والسلامة والامن السياحي في مطار النجف (مجمع الدراسة ) وانعكاس ذلك على تقديم خدمات سياحية ذات جودة عالية .</p>	<p>(الشرماني، 2019،)</p>	<p>4</p>
<p>الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية.</p>	<p>توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من اهمها قلة ضعف القيادة الواعية فيما يتعلق بتحفيز العاملين. وعدم مكافأة الموظفين أعضاء الفريق ليتحقق إنتاج عالي الجودة ويشجع الإبداع في جامعة البلقاء الاردنية ، وعدم فاعلية ادارة الازمات في الجامعات الاردنية، ولم تولي الجامعات اهتماما الى</p>	<p>الغرض من الدراسة هو الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات في</p>	<p>اتخذت الدراسة من جامعة البلقاء التطبيقية مجتمعها لها. تكونت عينة الدراسة من (240) عضوا وعضوة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم الاستعانة بالاستبانة كوسيلة لجمع البيانات</p>	<p>(عبد الرحمن، 2018)</p>	<p>5</p>

	ادارة الازمات مما يفسر— تعرضها الى ازمات، أفراد العينة المبحوثة الذين لديهم عدد سنوات خبرة ( 11 ) سنة فأكثر منطقياً لديهم الخبرة والمعرفة المتراكمة	جامعة البلقاء التطبيقية.			
اثارة اهتمام ادارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية حول الممارسات الزاجب اتخاذها في حالة وقوع الازمات.	وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير الممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية التي تواجهها وزارة الداخلية	التعرف على مدى علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية لأدارة الازمات التي تواجهها، بوصفه متغير مؤثر ممثلأ بأبعادة ( الاختيار - التدريب - تقييم الاداء - التحفيز ) بهدف تحقيق الفاعلية لأدارة الازمات التنظيمية بوصفه متغير تابع بأبعاده الثلاثة ( سرعة قرار الاستجابة - الاتصال وتدفق المعلومات - حشد وتعبئة الموارد )	تم تطبيق هذا البحث على عينة عمدية من المديرين ، ومعاونيهم ، ورؤساء الاقسام ، ومديري الشعب العاملين في المديرية العامه لأدارة الموارد البشرية ، في وزارة الداخلية	(السوداني 2017)	6
تقنية المعلومات التي تستخدم للاستجابات المرتجلة.	تظهر النتائج أن تكنولوجيا المعلومات تمكن من إعادة استخدام الموارد الحالية بطرق جديدة وعفوية ولكنها تدعم أيضاً التعاون والخبرة القيادية.	توجيه الممارسين في استخدام تكنولوجيا المعلومات باستخدام الارتجال للاستجابة للأزمات ، وبالتالي تقليل إهدار الموارد الحاسمة	الممارسين لتكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في الارتجال لمواجهة الازمات	(Ad Anouk, Rob Daniel: 20	7

المصدر: من اعداد الباحث

سابعاً: أدوات البحث : جرى اعتماد عدد من الادوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج النهائية وعلى النحو الاتي :

(1) الجانب النظري : اعتمد البحث على المصادر العلمية المختلفة المتمثلة بالادبيات العربية والاجنبية من كتب واطارح ورسائل جامعية

ومواقع شبكة المعلومات (الانترنت) وبحوث ومقالات

(2) الجانب العملي : تم الاعتماد في الجانب العملي على مجموعة من الوسائل وهي كالآتي :

أ. الاستبانة : استند البحث على الاستبيان كأداة لقياس متغيراته وابعادها الفرعية وتبني مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ من (اتفق تماماً الى

لا اتفق تماماً) ، حيث قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم

(14) محكماً في ضوء قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبانة. وقد تم الاخذ بملاحظات السادة المحكمين حيث تم اعتماد (70%)

من ملاحظاتهم في مجالات التعديل والحذف للفقرات المكررة واعادة صياغة بعض الفقرات في الاستبانة والملاحظات التي رأى المحكمون

ضرورة في مجال تصويب بعض الفقرات. وفي الجدول (2) يوضح تركيبة الاستبانة .

جدول (2) تركيبة الاستبانة

نوع القياس	المصدر	الرمز	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات
ليكرت الخماسي	(ابو رذن ، العزبي، 2017)	SF	5	المرونة	الارتجال

الاستراتيجية	الاستراتيجي (SI)	الاستراتيجية	الاستراتيجي (SI)
يبدأ اتفاق تماماً الى لا اتفاق تماماً			
ليكرت الخماسي يبدأ اتفاق تماماً الى لا اتفاق تماماً	(ابو رذن ، العززي، 2017)	Vigi.st	5
ليكرت الخماسي يبدأ اتفاق تماماً الى لا اتفاق تماماً	(مدلول، 2019)	IN	5
ليكرت الخماسي يبدأ اتفاق تماماً الى لا اتفاق تماماً	(ايوب ، 2017)	EO	5
ليكرت الخماسي يبدأ اتفاق تماماً الى لا اتفاق تماماً	(كاظم، عبد الرحمن، 2019)	RRD	5
ليكرت الخماسي يبدأ اتفاق تماماً الى لا اتفاق تماماً	(محمود ، 2017)	MR	5
ليكرت الخماسي يبدأ اتفاق تماماً الى لا اتفاق تماماً	(عبد الرحمن، 2018)	CIF	5

المصدر: من اعداد الباحث - كما واخضعت الاستمارة الى قياس الصدق والثبات والمحتوى وكما هو موضح في الجدول (3)

جدول (3) نتائج اختبار صدق وثبات الاستبانة

تجزئة كوتمان للتصنيفية		سييرمان		الفا - كرونباخ		عدد الفقرات		المقياس	
0.739	0.724	0.691	0.725	0.745	0.801	20	5	المرونة الاستراتيجية	الارتجال الاستراتيجي
		0.60	0.62	0.60			5	اليقظة الاستراتيجية	
		0.613	0.643	0.686			5	الابتكار	
		0.670	0.675	0.625			5	التوجه الريادي	
	0.601	0.662	0.686	0.781	0.824	15	5	سرعة قرار الاستجابة	ادارة الازمات التنظيمية
		0.625	0.610	0.682			5	حشد وتعبئة الموارد	
	0.610	0.645	0.765			5	الاتصال وتدفق المعلومات		

المصدر: من اعداد الباحث

من الجدول اعلاه يمكن ملاحظة ان النسب جميعها قد كانت أكبر من القيمة الفرضية المقبولة (0.60) وكذلك تقارب نسب المعاملات الثلاثة المستخدمة مما يؤيد ثبات وصدق فقرات الاستبانة في القياس.



## ب. مجتمع البحث وعينته :

لتحديد مجتمع البحث والأسباب الموجبة وراء إختياره مجالاً عاماً لدراسة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية ، بينا اختصاص القسم الاخر بتبيان ماهية عينة البحث وتفاصيل اختيارها :

### (1) مبررات اختيار مجتمع البحث :

اختار الباحث شركات الاتصالات اسيا سيل وزين العراق موقعا ميدانيا لاختبار الفرضيات للاسباب الاتية:

أ- تتمتع الشركتين بعدد كبير من العاملين وعدد كبير من المديرين (العينة المستهدفة) مما يسهم في زيادة البيانات التي سيتم تحليلها في سياق البحث.

ب- طبيعة عمل شركتي اسيا سيل وزين اللتان يواجه مدراؤهم الكثير من القرارات والتي يميل بعضها الى الارتجالية من وجهة نظر الباحث.

ج- تواجه شركتي اسيا سيل وزين الكثير من الازمات والتي من المهم مواجعتها من قبل المديرين بشكل لا يسبب توقف في عمليات تقديم الخدمة والتقنيات الحديثة.

د- للمديرين في الشركتين حرية في اتخاذ القرارات الارتجالية وخاصة التي تخص الازمات التي تواجه الشركتين.

### (2) طريقة اختيار عينة البحث :

هناك طريقتين لاختيار عينة البحث هي العينة الاحتمالية والذي يعطي لكل عنصر- من عناصر المجتمع فرصة متساوية في الظهور في عينة البحث. وهناك مدخل المعاينة غير الاحتمالية الذي يلجأ الباحثين اليه في بعض الأحيان بسبب صعوبة المعاينة الاحتمالية، وارتفاع كلفتها والوقت (اللاي ، 2015 : 5-6). لذا اعتمد البحث الحالي في دراسة متغيراته المتمثلة بالارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية على العينة غير الاحتمالية (القصدية ) في اختيار العينة لكونها اسهل من العينة الاحتمالية.

### (3) تحديد حجم العينة :

من الاهمية بمكان تحديد حجم العينة التي سيتم تحليلها ، وبالتالي الخروج بنتائج لحل مشكلة البحث ، حيث يشكل حجم العينة المناسب عاملا رئيسيا للخروج بمؤشرات ونتائج حقيقية تمثل المجتمع خير تمثيل فالمهم ان يكون الحجم ليس بالقليل وبالتالي يؤثر في دقة النتائج ولا هو بالكثير الذي يمثل اهدارا بالوقت والجهد والكلفة.لذا تم الاعتماد على نموذج (Green 1991) لتقدير الحد الادنى المطلوب من حجم العينة طبقا لنموذج الانحدار المتعدد ، واذا ما علمنا ان عدد الابعاد المستقلة يبلغ ( 4 ) في بحثنا. فانه وحسب المعادلة الموضحة في ادناه :

$$N > 50 + 8(P)$$

الحد الادنى المطلوب لحجم العينة يجب ان يفوق حاصل ضرب ( 8 ) في عدد المتغيرات المستقلة التي يشمل عليها نموذج الانحدار المتعدد (P) مضافا اليها قيمة ثابتة مقدارها (50) خمسون مشاهدة. ومن تطبيق المعادلة يظهر ان الحد الادنى لحجم العينة هو (82) في اقل تقدير (N>82). وقد اعتمد الباحث 126 استبانة صحيحة من اصل 131 رفضت منها 5 كونها غير مكتملة الاجابات. اي ان عدد الاستبانات المعمدة اكثر بنسبة 53 % تقريبا من العدد المطلوب وهي نسبة مقبولة احصائيا تسهم في تمثيل المجتمع تمثيلا صحيحا وبالتالي يمكن تعميم النتائج على المجتمع ككل.

### (4) جمع البيانات :

قام الباحث بتحويل استمارة الاستبيان الى نموذج الكتروني ونشره عبر تطبيق كوكول (Google) لضمان وصوله الى أكبر عدد من العينة المبحوثة ولكون شركتي اسيا سيل وزين العراق تمتلكان افرع في كافة انحاء العراق ، تم ارسال استمارة الاستبيان الى الشركتين التي بدورها تقومون بنشرها الى المديرين ورؤساء الشعب العاملين في فروعها اضافة الى المديرين العاملين في المقر الرئيسي- للشركتين بغية التسريع من عملية الاجابة وليتسنى للمستجيب الاجابة بتمعن. تمت عملية المراجعة والنشر ووصول الاجابة قرابة الشهر لعدد كبير من المستجيبين الذي كان بعضا منهم سريعا في اجابته ، وبلغت نسبة الاجابات غير المسترجعة نسبة 3% من اصل 131 استبانة اي تم استرجاع 126 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

### (5) خصائص عينة البحث :

من الجدول رقم (4) والذي يوضح خصائص عينة البحث المتمثل بالعمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، المنصب وسنوات الخدمة . ويصف الجدول النسب المئوية والتكرارات لكل خاصية من خصائص العينة المبحوثة.

جدول (4) خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	توزيع الحاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	81	64.3
		انثى	45	35.7
		المجموع	126	100
2	العمر	اقل من 30 سنة	22	17.4
		30 سنة - اقل من 40 سنة	46	36.6
		40 سنة - اقل من 50 سنة	42	33.3
		50 سنة فأكثر	16	12.7
		المجموع	126	100
3	المؤهل الدراسي	دكتوراه	8	6.3
		ماجستير	33	26.2
		بكلوريوس	78	61.9
		دبلوم	7	5.6
		المجموع	126	100
4	المنصب	مدير	30	23.8
		معاون مدير	27	21.5
		مدير قسم	30	23.8
		مدير شعبة	39	30.9
		المجموع	126	100
5	سنوات الخدمة	5-1	23	18.3
		10-6	45	35.7
		15-11	27	21.5
		20-16	31	24.5
		المجموع	126	100

المصدر: من اعداد الباحث

#### المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

اولا: الارتجال الاستراتيجي: يعد استخدام الارتجال في مجال الإدارة التنظيمية والاستراتيجية حديثاً نسبياً وهو مفهوم ونهج معاصر وكان لعقود من الزمن يعتبرون التخطيط الاستراتيجي هو أفضل وسيلة لضمان المنافسة إلا أنه وفي أواخر الستينيات من القرن الماضي أصبحت البيئة التنافسية تتحول إلى الارتجال كعملية للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المنظمة من خلال استخدام المعلومات المتاحة، إلا أنه في بعض الأحيان ومواقف معقدة لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات المتاحة، فهنا يقوم القادة باللجوء للإرتجال ليس لحل المشكلة فقط، بل لحصول فرصة والقدرة على الاستفادة من الفرص التي من شأنها أن تدفع المنظمة للإمام نتيجة القرارات الارتجالية ( عبدالمجيد ، 2020 : 15 ) وادناه جدول يبين اهم التعاريف الواردة في الادبيات الادارية عن الارتجال الاستراتيجي وكما مبين في الجدول الاتي :

جدول (5) تعاريف الارتجال الاستراتيجي

ت	الكاتب	المفهوم
1	Julent 2015 : 106	عرف على انه اجراء عمل في حال وجوب اتخاذ المواقف المتعدده والمختلفه حيث شمل قدرا كبيرا من العفوية والابداع، وهذا يعني انه يمكن ان يكون احد افضل الطرق للتوفيق بين التوترات التنظيمية

التكيف الابداعي لمواجهة مجموعة من الظروف المعقدة	عبد الحسين 2015 : 150	2
كفاح المنظمات للاستمرار والبقاء في بيئة يومية متسارعة تتحول في الاخير الى اجراء يعرف باسم الارتجال الاستراتيجي	Bakkar 2015 : 2	3
يرى ان الارتجال عبارة عن عملية للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجه المنظمة باستخدام المعلومات والبنى المتاحة والتي تكون تحت تصرفها	Ibrahim et al.,2018:55	4

المصدر: من اعداد الباحث

وكتعريف اجرائي يرى الباحث ان الارتجال الاستراتيجي هو ابداع وابتكار وتفسير وتكوين يعتمد على الذكاء الاستراتيجي للفرد والمنظمة ، فالارتجال هو وليد اللحظة لكن يحتاج الى تنمية المهارات من خلال التعلم، والالتزام بالمبادئ والقواعد التي تخدم المنظمة والحفاظ على سمعتها.

اهداف الارتجال الاستراتيجي : يهدف الارتجال الاستراتيجي الى الاتي : (القاضي، 2008: 45)

( Mahmood, R., & Ismail 2015 : 25) ( Levallet, N.&Chan, 2015:3)

- 1 ان يمكن المنظمة من التكيف مع البيئة المتغيرة بسرعة ودون تاخير وتأثير في قدرات المنظمة
- 2 يؤدي الى تحسن اداء المنظمة ومع العلم ان هناك قلة بالدراسات التي توضح العلاقة بين اداء المنظمة والارتجال الاستراتيجي
- 3 -يهدف ايضا الى ايجاد الحلول الابداعية للمشكلات المعتمده على عامل الوقت واستخدام كافة التقنيات والموارد المتاحة في المنظمة
- 4 -يساعد المديرين على التطور واغتنام الفرص لاجل حل المشاكل
- 5 ان يولد الارتجال الاستراتيجي قيمة تنافسية للمنظمة من حيث الادارة المتابعة للتغير والمشاركة على الابتكار
- 6 تطوير الانشطة الابتكارية و توفير حلول جديدة ومبتكرة وافكار غير مطروقه سابقا

#### ابعاد الارتجال الاستراتيجي :

##### 1 المرونة الإستراتيجية Strategic flexibility

يعبر عن مفهوم المرونة الإستراتيجية، بقدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للظروف البيئية الديناميكية المتغيرة للمحيط ، وقدرة الشركة على الحفاظ على قدرتها التنافسية، وتنفيذ المطلوب بنفس الكفاءة والقدرة والإبداع والابتكار. وتمثل محمة المرونة الإستراتيجية في تعزيز محمة الإدارة من خلال النهوض بمنحة الإدارة وإثراء التطور المهني للأعضاء. وتشكيل مستقبل البحوث الإدارية والتعليم. (بخصية ، 2005 : 238 )

##### 2 ليقظة الإستراتيجية Vigilance strategy

واليقظة الاستراتيجية هي نشاط المنظمة لجمع وتحليل البيانات عن بيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكين المنظمة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على البقاء والنمو. وعرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها أسلوب منظم في الإدارة لإستراتيجية للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسيتها بالجمع ، ومعالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات و الفرص). (صالح والعزاوي و ابراهيم ، 2010 : 89 )

##### 3 الابتكار Innovation

الابتكار هو عملية المؤسسة لإعادة اختراع أو إعادة تصميم إستراتيجيتها المؤسسية لدفع نمو الأعمال ، وتوليد القيمة للشركة وعمالها ، وخلق ميزة تنافسية. هذا النوع من الابتكار ضروري للمؤسسات للتكيف مع سرعة التغير التكنولوجي (ناصر ، 2012 : 848 ) أن معظم المجالات أو المحاور التي يغطيها الابتكار من خلال تعريفه للابتكار الإداري حيث يتضمن تغيير الهيكل التنظيمي وتصميم العمل والعمليات التنظيمية والسياسات وإستراتيجيات جديدة وأنظمة تحكم جديدة وغير ذلك.(نجم ، 2003 : 348)

##### 4 Entrepreneurial orientation التوجه الريادي

وهو توجه استراتيجي على مستوى الشركة يلتقط ممارسات صنع إستراتيجية المنظمة ، والفلسفات الإدارية ، وسلوكيات الشركة التي تتسم بطابع ريادة الأعمال. أصبح توجيه ريادة الأعمال واحدًا من أكثر البُنى الراسخة والأكثر بحثًا في أدبيات ريادة الأعمال. إن القاسم المشترك العام

بين التصورات السابقة لـ EO هو تضمين الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة باعتبارها جوانب أساسية أو أبعادًا للتوجه. في بعض الحالات، يمكننا أن نشير إليها بأنها المواقف المختلفة، والبيئة التي تقع فيها الشركة أو المواقف الداخلية مثل الهيكل والإستراتيجية. (Anderson,2015:157).

**ثانيا : ادارة الازمات التنظيمية :** يشير هذا المفهوم الى كيفية التغلب على الازمات من خلال اسلوب اداري علمي متميز من اجل تلافي كل السلبات وتعظيم اغلب الايجابيات ويتضح ذلك من مصطلح الادارة والتي تعني، القدرة على التنسيق والترتيب للاعمال من خلال مختصين وبألية وطريقة معينة كي تضمن سير العمل ببسر وسهولة تامه وفيما يلي جدول بأهم تعاريف التي اعددها الباحثين في هذا المجال :

**جدول (6) تعاريف ادارة الازمات التنظيمية**

ت	الكاتب	التعريف
1	العبيدي ( 2002 : 41 )	عملية ادارية تستند على اساس العلم والفن تتعلق بعملية اتخاذ القرار بشأن تناقض قائم
2	Simola (181 : 2005)	مجموعة ممارسات تقوم على اساس بذل جهود منظمة لتجنب وتحاشي الازمات في حال امكن ذلك وادارة الحالات التي لاتحدث على نحو جيد وفعال
3	رحيمة (49 : 2008)	توقع منظم وتهيئ لمشاكل داخلية او خارجية او الاثنان معا وهذه المشاكل تهدد كيان المنظمة ووجودها او تهدد ايراداتها وارباحها
4	جمال (39 : 2010)	منهاج علمي منطقي للتعامل مع الازمات وفق طريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم وفعال في جميع الظروف الغير اعتيادية
5	سعيد (72 : 2012)	جهود مبذولة لعملية تصميم او اعادة تصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمه من اجل كشف اشارات الانذار والتهيئ والوقاية واحتواء الاضرار والعمل على استرجاع النشاط والتعلم من الازمات

### المصدر: من اعداد الباحث

وكتعريف اجرائي يرى الباحث ان ادارة الازمات التنظيمية، هي مجموعة من الاجراءات والعمليات الادارية لاجل الحفاظ على استمرار نشاط المنظمة الاعتيادي واتحاج استجابة استراتيجية لموقف الازمات، وتقليل الخسارة الى الحد الادنى لاصحاب المصالح مع استمرار النشاط الاعتيادي للمنظمة والتعليم المستمر ونشر وعي الثقافة التنظيمية .

**اهمية واهداف ادارة الازمات التنظيمية :** تتبين اهمية ادارة الازمات التنظيمية في الوعي الكامل والالتزام لدى المنظمة بالاسلوب العلمي الحديث لمواجهة الازمات التنظيمية من خلال استجابة المنظمة لظروف الازمات وكذلك المرونة الكاملة وقت الازمة فضلا عن اعطاء حرية التصرف واعطاء الاوامر في مبدا اللامركزية واما مبدا المركزية لايسمح بخيرية التصرف وانما تحديد الصلاحيات وتوليد التوازن في العمل بينها ( الوليد ، 2009 : 119 ) اما عن اهداف ادارة الازمة التنظيمية تتمثل بتحقيق درجات الاستجابة السريعة والفعاله للمتغيرات الحاصلة والمتسارعه والعمل على اعاد التوازن للمنظمة الى حالتها الاولية قبل حدوث الازمة وسعى مختصون في علم الادارة الى تحقيق اهداف محددة لادارة الازمة وتنفيذها (evans & Elphick, 2005: 142 )

- 1) الحد من حدوث الازمات من خلال ازالة المسببات
- 2) بناء خطط فعالة لمواجهة الازمات
- 3) احتواء الازمات في حال حصولها
- 4) معرفة الازمة والقوى الصانعة لها من خلال فريق ادارة الازمة
- 5) سرعة اتخاذ القرارات في ظل الطرف الاستثنائي والاعتماد على افضل الطرق والوسائل لذلك

## ابعاد ادارة الازمات التنظيمية :

### 1- سرعة استجابة القرار Resolution response speed

عند ضرب الازمة لمنظمة ما فان اول استجابة تبعث في كثير من الاحيان على الحيرة والخوف ولا يتم الخطط ولكن نتجه نحو تسائل مهم وهو ماذا نعمل الان ؟ ، ومن المستحيل ان نعرف او نعلم بدقة متى تحدث الازمة المحتملة الوقوع ومع ذلك فان الاستعداد الجيد والتفكير الصحيح يمكن ان يساعد المنظمة في ادارة اي ازمة والبقاء على قيد الحياة وادارة اي ازمة نواجهها بشكل سليم كي يتسنى لنا حماية المنظمة وادائها وولاء اصحاب المكافحة والمصالح وان عملية اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل بضوء بعض المعايير ومنها امكانية تطبيق وتنفيذ القرار ضمن حدود الامكانيات المتاحة وضيق الوقت وتجارب العاملين والوضوح لاجل تنفيذه من قبل اعضاء الفريق (رحمة ، 2008 : 55 ) وان معظم قراراتنا قد لا يكون لدينا الوقت الكافي لحسن الادراك والتصرف ففي هذه الحالة فان الحدس وسرعة البديهة ترتكز على الخبرة في مجال العمل فضلا عن التفكير الابتكاري والبحث عن بدائل مناسبة لايجاد الحل للمشاكل ونتاج أكبر كمية متاحة من الافكار وفي اقل وقت واقصر الطرق لاجل تحقيق هدف واحد (وينك ، كروك ، 2005 : 257)

### 2- الاتصال وتدفق المعلومات : Communication and information flow

منذ قديم الزمن كان الاتصال ابرز عنصر في التفاعل الانساني والذي ينبغي التركيز عليه وادراكه ومعرفة انه لولا وجود الاتصال لما تمت المجتمعات من جميع النواحي الاقتصادية وسياسية وغيرها (الطائي، العلاق ، 2009 : 17 ) وان المبدأ الاساس للاتصال في الازمة : هو عدم الانعزال او الانكماش في حال حصلت ازمة او مشكلة ما لان الاتصال الأكثر فاعلية في ظروف الازمات (شيرمورن ، 2011 : 57 ) في حال كان الاتصال هو المكون الرئيسي في حياة اي منظمة في ظروف العمل الطبيعية فانه بالتأكيد يصبح أكثر اهمية في الازمات وان اتساع التأثير الاجتماعي للازمات مع وجود نقص بالمعلومات يؤدي الى ضغط شديد وكبير على اصحاب او متخذي القرارات في حالات الطارئة (فريد ، 2008 : 281 )

### 3 حشد وتعبئة الموارد : Mobilizing and mobilizing resources

الحشد والتعبئة هي مفتاح الخلاص من الازمة وان كل فرد يجب ان يكون خبير في عملية الانعاش الخاصة به وان يختار الافراد الادوات المناسبة والتقنية الافضل والتي من شأنها ان تعزز من قوة المنظمة على مدى العمر وينبغي على الادارة ان تقوم بتسهيل ارتباط نقاط القوة والمهارة مع الدعم والموارد كافة (Salwinski, 2005: 82)

### المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

يتناول هذا المبحث العرض الاحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبيان والتي استجاب لها المستفتين عينة البحث وتفسير النتائج الخاصة بمتغيرات البحث المتمثلة بالمتغير المستقل بالارتجال الاستراتيجي ومتغيراته (المرونة الاستراتيجية ، اليقظة الاستراتيجية ، الابتكار ، التوجه الريادي) من جانب ، والجانب الاخر ادارة الازمات التنظيمية والذي يمثل المتغير التابع بابعاده (سرعة قرار الاستجابة ، الاتصال وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد). وشمل استعراض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية وادنى واعلى اجابة والاهمية النسبية. وتضمن هذا المبحث ايضا استخدام اداتين احصائيتين من اجل اختبار الفرضيات والتوصل الى النتائج وهما اختبار البسيط (Pearson) للتحقق من وجود علاقة ما بين المتغير المستقل المتمثل بالارتجال الاستراتيجي وابعاده (المرونة الاستراتيجية ، اليقظة الاستراتيجية ، الابتكار ، التوجه الريادي) والمتغير التابع المتمثل بالازمات التنظيمية وابعاده (سرعة قرار الاستجابة ، الاتصال وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد) واختبار قوة العلاقة ما بين تلك المتغيرات ، وكما تم اختبار مدى وجود علاقة التأثير ما بين المتغير التابع والمستقل.

### اولا : العرض الاحصائي للبيانات:

### ➤ الارتجال الاستراتيجي

#### (1) المرونة الاستراتيجية :

من اجل التعرف على اتجاهات اجابات عينة البحث الذين تم جمع اجاباتهم على الفقرات الخاصة بعدد (المرونة الاستراتيجية) . تم من خلال الجدول رقم (7) استعراض التكرارات الخاصة بالاجابات على البعد المذكور انفا والنسب المئوية للاجابة لكل فقرة من فقرات البعد.

جدول (7) التكرارات والنسب الخاصة بالاجابة على المرونة الاستراتيجية

الفقرات	التكرارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما
تستجيب ادارة الشركة بسرعة للتغير في حاجات الزبائن الكمية والنوعية.	التكرار	2	2	56	40
	النسبة %	1.6	1.6	44.4	20.6
تعدل إدارة الشركة باستمرار خصائص منتجاتها لتلائم مع متطلبات وحاجات الزبائن والسوق العاملة فيه.	التكرار	1	1	17	67
	النسبة %	0.8	0.8	13.5	31.7
تعد ادارة الشركة محفظة متنوعة من المنتجات (زيادة التنوع) ذات كلفة أقل	التكرار	2	6	53	39
	النسبة %	1.6	4.8	42.1	20.6
توظف إدارة الشركة التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على تغيير عملياتها بسرعة وباستمرار .	التكرار	0	4	21	43
	النسبة %	0	3.2	16.7	46
تسعى إدارة الشركة لتحقيق السبق الاستراتيجي من خلال فهم سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم.	التكرار	2	5	14	46
	النسبة %	1.6	4	11.1	46.8

من الجدول اعلاه يتوضح لنا ان اعلى نسب حصلت عليه اجابات اتفق نوعا ما في الفقرة الاولى والثالثة واتفق في الفقرتين الرابعة والخامسة واتفق تماما في الفقرة الثانية ، مما يدل على اتفاق المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتقارب اجاباتهم حول فقرات هذا البعد . من الجدول ادناه رقم (8) نوضح المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لكل فقرة من فقرات بعد المرونة الاستراتيجية.

جدول رقم (8) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية للمرونة الاستراتيجية

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
تستجيب ادارة الشركة بسرعة للتغير في حاجات الزبائن الكمية والنوعية.	3.7937	0.96596	75.874	اتفق نوعا ما	مرتفع- متوسط
2- تعدل إدارة الشركة باستمرار خصائص منتجاتها لتلائم مع متطلبات وحاجات الزبائن والسوق العاملة فيه.	4.3571	0.80463	87.142	اتفق تماما	مرتفع
3- تعد ادارة الشركة محفظة متنوعة من المنتجات (زيادة التنوع) ذات كلفة أقل	3.746	1.00349	74.92	اتفق نوعا ما	مرتفع - متوسط
4- توظف إدارة الشركة التكنولوجيا الحديثة التي تساعد على تغيير عملياتها بسرعة وباستمرار .	4.1111	0.79218	82.222	اتفق	مرتفع
5- تسعى إدارة الشركة لتحقيق السبق الاستراتيجي من خلال فهم سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم.	4.127	0.87621	82.54	اتفق	مرتفع

نلاحظ من الجدول رقم (8) ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة الثانية حيث بلغ (4.3571) وبنسبة مئوية بلغت (87.142) وهذا يدل على اتفاق اراء المبحوثين على ان الشركتين تعدل باستمرار خصائص منتجاتها لتلائم متطلبات وحاجات الزبائن والسوق العاملين فيه، بينما حصلت الفقرة الثالثة على ادنى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.746) بمستوى اهمية (74.92) لكن تلك النسبة ايضا تعتبر مرتفعة مما يدل على اتفاق عينة البحث بشأن على تلك الفقرة وعلى فقرات بعد المرونة الاستراتيجية بشكل عام.

1- اليقظة الاستراتيجية :

يبين الجدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية لبعث اليقظة الاستراتيجية لكل اجابة واتجاه الاجابات بشكل عام :

جدول رقم (9) التكرارات والنسب الخاصة بالاجابة على بعد اليقظة الاستراتيجية

الفقرات	التكرارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما
تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق	التكرار	5	9	46	41

32.5	19.8	36.5	7.1	4	النسبة %	لمنتجاتها .
69	20	25	8	4	التكرار	2- تعتمد إدارة الشركة القدرة على التنبؤ في اقتناص الفرص التسويقية .
54.8	15.9	19.8	6.3	3.2	النسبة %	
9	9	28	78	2	التكرار	تعمل إدارة الشركة على تشخيص التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها .
7.1	7.1	22.2	61.9	1.6	النسبة %	
79	20	24	3	0	التكرار	تعتمد الشركة على الدراسات الاستطلاعية التي تجريها بشكل كبير للتعرف على احتياجات السوق والزبائن
62.7	15.9	19	2.4	0	النسبة %	
39	60	23	1	3	التكرار	تسعى الشركة الى إجراء تغييرات في انظمتها واستراتيجيتها واجراءات عملها في ضوء المعلومات البيئية المتجددة .
31	47.6	18.3	0.8	2.4	النسبة %	

من الجدول اعلاه يتوضح لنا ان اعلى نسب حصلت عليه اجابات اتفق تماما في الفقرتين الاولى والرابعة ولا اتفق في الفقرة الثالثة واتفق في الفقرة الخامسة ، مما يدل على اتفاق المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتقارب اجاباتهم حول فقرات هذا البعد عدا فيما يخص الفقرة الثالثة فانهم لم يتفق مع ماجاء بتلك الفقرة وهذا يشخص ضعف لدى ادارة الشركتين في تشخيص التغيرات البيئية المحيطة بها .  
من الجدول ادناه رقم ( 10 ) توضح المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لكل فقرة من فقرات بعد اليقظة الاستراتيجية.

جدول رقم ( 10 ) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية اليقظة الاستراتيجية

مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
مرتفع-متوسط	اتفق نوعا ما	73.968	1.11907	3.6984	1-تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لمنتجاتها .
مرتفع	اتفق تماما	82.54	1.13126	4.127	2- تعتمد إدارة الشركة القدرة على التنبؤ في اقتناص الفرص التسويقية .
متوسط	لا اتفق	51.27	0.92517	2.5635	3- تعمل إدارة الشركة على تشخيص التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها .
مرتفع	اتفق تماما	87.778	0.8761	4.3889	4- تعتمد الشركة على الدراسات الاستطلاعية التي تجريها بشكل كبير للتعرف على احتياجات السوق والزبائن
مرتفع	اتفق	80.794	0.86163	4.0397	5- تسعى الشركة الى إجراء تغييرات في انظمتها واستراتيجيتها واجراءات عملها في ضوء المعلومات البيئية المتجددة .

نلاحظ من الجدول رقم ( 10 ) ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة الرابعة حيث بلغ (4.3889) ونسبة مئوية بلغت (87.778) وهذا يدل على اتفاق اراء المبحوثين على ان الشركتين تعتمد الدراسات الاستطلاعية التي تجريها للتعرف على احتياجات السوق والزبائن وهذا يدل على توجهات الشركتين العلمية في العمل ، بينما حصلت الفقرة الثالثة على ادنى متوسط حسابي بلغت قيمته (2.5635) بمستوى اهمية (51.27) ويعطي انطباع عدم اتفاق العينة المبحوثة مع ما جاء في الفقرة الثالثة والتي تنص على عمل ادارة الشركتين على تشخيص التغيرات البيئية المحيطة بها لاسباب يمكن ان تكون كثرة تلك المتغيرات في البيئة العراقية او عدم مواجهة الشركتين لمنافسة شديدة في البيئة العراقية مما استدعى الاهتمام بهذا الجانب او هو يدل على قصور في هذا الجانب، وبصورة عامة فان باقي النسب قد شكلت نسب اهمية مرتفع - متوسط الى مرتفع وهذا يؤكد اتفاق المبحوثين مع ماجاء في باقي الفقرات.

## 2- الابتكار :

يبين الجدول رقم ( 11 ) التكرارات والنسب المئوية لعدد (الابتكار) لكل اجابة واتجاه الاجابات بشكل عام:

جدول رقم ( 11) التكرارات والنسب الخاصة بالاجابة على بعد الابتكار

الفقرات	التكرارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما
1- تهتم الشركة كثيرا بإيجاد أساليب بديلة لاداء العمل	التكرار	4	8	77	21
	النسبة %	3.2	6.3	61.1	12.7
2- تحاول الشركة تلبية حاجات الزبائن المتوقعة من خلال منتجاتها.	التكرار	2	7	27	40
	النسبة %	1.6	5.6	21.4	39.7
- تفعيل نظام الحوافز في الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها ومقابلة الاحتياجات المتجددة لزيائنها .	التكرار	0	18	29	49
	النسبة %	0	14.3	23	38.9
- تمتلك إدارة الشركة القدرة على تطبيق الافكار الابداعية في تقديم منتجات متميزة.	التكرار	0	4	24	61
	النسبة %	0	3.2	19	48.4
تحرص ادارة الشركة على بناء ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الابداع والمبادرة للعاملين فيها.	التكرار	2	7	67	23
	النسبة %	1.6	5.6	53.2	18.3

من الجدول اعلاه يتوضح لنا ان اعلى نسب حصلت عليه اجابات اتفق نوعا ما في الفقرتين الاولى والخامسة واتفق في الفقرتين الرابعة والثالثة واتفق تماما في الفقرة الثانية ، مما يدل على اتفاق المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتقارب اجاباتهم حول فقرات هذا البعد ، وأكدت العينة المبحوثة على الفقرة التي تنص على محاولة الشركتين تلبية حاجات الزبائن المتوقعة من خلال منتجاتها. ومن الجدول ادناه رقم ( 12 ) نوضح المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لكل فقرة من فقرات بعد الابتكار.

جدول رقم (12) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لبعده الابتكار

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
- تهتم الشركة كثيرا بإيجاد أساليب بديلة لاداء العمل .	3.2937	4.0238	65.874	اتفق نوعا ما	مرتفع متوسط
- تحاول الشركة تلبية حاجات الزبائن المتوقعة من خلال منتجاتها.	0.88605	0.99168	80.476	اتفق تماما	مرتفع
تفعيل نظام الحوافز في الشركة نحو تطوير وتحسين خدماتها ومقابلة الاحتياجات المتجددة لزيائنها .	3.2937	4.0238	74.444	اتفق	متوسط مرتفع
تمتلك إدارة الشركة القدرة على تطبيق الافكار الابداعية في تقديم منتجات متميزة.	0.88605	0.99168	80.794	اتفق	مرتفع
- تحرص ادارة الشركة على بناء ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الابداع والمبادرة للعاملين فيها.	3.2937	4.0238	70.476	اتفق نوعا ما	متوسط مرتفع

من الجدول رقم ( 12 ) نلاحظ ان اعلى نسبة حصلت عليها فقرة امتلاك الشركتين القدرة على تطبيق الافكار الابداعية في تقديم منتجات متميزة والمحافظة على حصتها السوقية ومنع المنافسين من التمدد الى حصتها السوقية بالإضافة الى توقع جمهورها الافضل دائما مما يعزز ثقة المستفيدين فيها.فما جاءت اقل نسبة من حصة فقرة اهتمام الشركتين كثيرا بإيجاد اساليب بديلة للعمل وبالرغم من ان هذه النسبة تمثل اقل النسب الا انها مثلت مستوى متوسط مرتفع اي لاقت تأييدا من قبل المبحوثين.

3- التوجه الريادي :

يبين الجدول رقم ( 13 ) التكرارات والنسب المتوية لبعده (التوجه الريادي) لكل اجابة واتجاه الاجابات بشكل عام:



جدول رقم ( 13) التكرارات والنسب الخاصة بالاجابة على بعد التوجه الريادي

الفقرات	التكرارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما
تبذل إدارة الشركة جهود كبيرة لكسب الحصة السوقية من المنافسين .	التكرار	2	3	14	57
	النسبة %	1.6	2.4	11.1	39.7
2- تعي ادارة الشركة علاقة المخاطرة بتحقيق الأرباح.	التكرار	2	8	22	32
	النسبة %	1.6	6.3	17.5	49.2
3- تمتلك إدارة الشركة القدرة على تنفيذ الأفكار المميزة.	التكرار	5	7	63	30
	النسبة %	4	5.6	50	23.8
تستخدم إدارة الشركة اسلوب ابداعي تكنولوجي في تسويق منتجاتها وخدماتها	التكرار	2	7	20	55
	النسبة %	1.6	5.6	15.9	43.7
تتجه ادارة الشركة لاستثمار الكثير من مواردها لاستغلال الفرص السوقية	التكرار	4	5	17	28
	النسبة %	3.2	4	13.5	22.2

من الجدول اعلاه يتوضح لنا ان اعلى نسب حصلت عليه اجابات اتفق تماما في الفقرتين الثانية والخامسة واتفق في الفقرة الرابعة واتفق نوعا ما في الفقرة الثالثة ، اما الفقرتين الرابعة والاولى فسجلت اعلى النسب في اتفق مما يدل على اتفاق المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتقارب اجاباتهم حول فقرات هذا البعد ، وأكدت العينة المبحوثة على الفقرة التي تنص على اتجاه الشركتين لاستثمار الكثير من مواردها لاستغلال الفرص السوقية ووعي شركتي اسيا سيل وزين بعلاقة المخاطرة بتحقيق الارباح.

ومن الجدول ادناه رقم ( 14 ) نوضح المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لكل فقرة من فقرات بعد التوجه الريادي.

جدول ( 14) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لبعء التوجه الريادي

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
تبذل إدارة الشركة جهود كبيرة لكسب الحصة السوقية من المنافسين.	3.2937	0.88605	65.874	اتفق	مرتفع- متوسط
2- تعي ادارة الشركة علاقة المخاطرة بتحقيق الأرباح.	4.0238	0.99168	80.476	اتفق تماما	مرتفع
3- تمتلك إدارة الشركة القدرة على تنفيذ الأفكار المميزة.	3.7222	0.985	74.444	اتفق نوعا ما	متوسط - مرتفع
4- تستخدم إدارة الشركة اسلوب ابداعي تكنولوجي في تسويق منتجاتها وخدماتها.	4.0397	0.78384	80.794	اتفق نوعا ما	مرتفع
تتجه ادارة الشركة لاستثمار الكثير من مواردها لاستغلال الفرص السوقية	3.5238	0.94415	70.476	اتفق تماما	متوسط - مرتفع

نلاحظ من الجدول رقم ( 14 ) ان اعلى نسبة حصلت عليها فقرة استخدام الشركتين لاساليب ابداعية تكنولوجية في تسويق منتجاتها وخدماتها واضلفة الى ان حصول فقرة وعي الشركتين لعلاقة المخاطر بالارباح على نسبة عالية ، ومما يلاحظ ان كافة فقرات بعد التوجه الريادي حصلت على نسب مرتفعة الامر الذي يدل على اتفاق العينة المبحوثة على فقراتها.

➤ ادارة الازمات التنظيمية :

( 1) سرعة قرار الاستجابة :

من اجل التعرف على اتجاهات اجابات عينة البحث الذين تم جمع اجاباتهم على الفقرات الخاصة ببعء (سرعة قرار الاستجابة ) تم من خلال الجدول رقم ( 15 ) استعراض التكرارات الخاصة بالاجابات على البعد المذكور اتقا والنسب المئوية للاجابة لكل فقرة من فقرات البعد.

جدول رقم (15) التكرارات والنسب الخاصة بالاجابة على بعد سرعة الاستجابة للقرار

الفقرات	التكرارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما
1- تهتم الشركة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الازمة	التكرار	3	5	29	38
	النسبة %	2.4	4	23	40.5
2- تهتم الشركة بالموارد المعلوماتية عند تحديد مؤشرات حدوث الازمة	التكرار	6	5	33	39
	النسبة %	4.8	4	26.2	31
3- تعنى الشركة بالتحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الازمة .	التكرار	6	8	41	39
	النسبة %	4.8	6.3	32.5	31
4- تعتمد الشركة على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمة .	التكرار	5	8	30	48
	النسبة %	4	6.3	23.8	38.1
5- تسعى الشركة الى اعداد خطة استباقية لمواجهة الازمات قبل حدوثها.	التكرار	5	6	29	38
	النسبة %	4	4.8	23	30.2

من الجدول اعلاه يتبين ان اعلى نسب مئوية قد نالتها فقرتي (اتفق و اتفق تماما وانفق نوعا ما) مما يدل على اتفاق عينة البحث على فقرات بعد سرعة قرار الاستجابة لدى شركتي اسيا سيل وزين.

ويوضح الجدول رقم (16) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لكل فقرة من فقرات بعد سرعة قرار الاستجابة .

جدول رقم (16) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لبعء سرعة الاستجابة للقرار

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
1- تهتم الشركة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الازمة	4.0873	0.82965	81.7 %	اتفق	مرتفع
2- تهتم الشركة بالموارد المعلوماتية عند تحديد مؤشرات حدوث الازمة	4.1349	0.73051	82.69 %	اتفق	مرتفع
3- تعنى الشركة بالتحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الازمة	3.8651	0.96626	77.3 %	اتفق	مرتفع
4- تعتمد الشركة على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمة .	4.1111	0.79218	82.22 %	اتفق	مرتفع
5- تسعى الشركة الى اعداد خطة استباقية لمواجهة الازمات قبل حدوثها.	4.1270	0.87621	82.54 %	اتفق	مرتفع

نلاحظ من الجدول اعلاه حصول الفقرة الثانية على اعلى متوسط حسابي بلغ (4.1349) وبمستوى اهمية 82.69 % واتجهت اراء الباحثين الى ان تتفق مع ما نصت عليه هذه الفقرة بان شركتي اسيا سيل وزين (تهتم الشركة بالموارد المعلوماتية عند تحديد مؤشرات حدوث الازمة) ، وكما جاءت الفقرة الثالثة بالمرتبة الاخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.8651) وبمستوى اهمية بلغ (77.3%) وهو مؤشر مرتفع يدل على اتفاق عينة المبحوثة على عناية الشركتين بالتحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الازمة حيث جاءت مستوى الاجابات مرتفع لاتجاه الاجابة اتفق. وبشكل عام يتبين من الجدول بشكل عام اتفاق اراء عينة المبحوثة من العاملين بشركة اسيا سيل وزين العراق مع الفقرات الخاصة ببعء سرعة قرار الاستجابة وبمعدلات عالية.

(2) الاتصال وتدقيق المعلومات :

من اجل التعرف على اتجاهات اجابات عينة البحث الذين تم جمع اجاباتهم على الفقرات الخاصة ببعء (الاتصال وتدقيق المعلومات) . تم من خلال الجدول رقم (17) استعراض التكرارات الخاصة بالاجابات على البعد المذكور انفا والنسب المئوية للاجابة لكل فقرة من فقرات البعد.

جدول رقم (17) التكرارات والنسب الخاصة بالاجابة على بعد الاتصال وتدقيق المعلومات

الفقرات	التكرارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما
1- تعتمد الشركة نظام اتصال لا يتأثر بالازمات التي من الممكن حدوثها .	التكرار	1	4	22	63
	النسبة %	0.8	3.3	17.4	28.5
تتماز وسائل اتصال الازمة التي تستخدمها الشركة بالسرعة .	التكرار	1	6	15	62
	النسبة %	0.8	4.8	11.9	33.3
عند انقطاع الاتصال وتوقف تدفق المعلومات يتم التصرف وفق اليات اتصال متفق عليها مسبقا .	التكرار	0	5	20	65
	النسبة %	0	3.9	15.9	28.6
يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الازمة .	التكرار	1	1	23	66
	النسبة %	0.8	0.8	18.3	27.7
تنسق ادارة الشركة مع الجهات ذات العلاقة لادارة الازمة بشكل فعال	التكرار	0	1	15	64
	النسبة %	0	0.8	11.9	36.5

من الجدول اعلاه يتبين ان اعلى نسب مئوية قد نالتها فقرتي (اتفق و اتفق تماما) مما يدل على اتفاق عينة البحث على فقرات بعد الاتصال وتدقيق المعلومات لدى شركتي اسيا سيل وزين.

ويوضح الجدول رقم (18) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لكل فقرة من فقرات بعد الاتصال وتدقيق المعلومات.

جدول رقم (18) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية الاتصال وتدقيق المعلومات

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
1- تعتمد الشركة نظام اتصال لا يتأثر بالازمات التي من الممكن حدوثها .	4.0000	.829460	80 %	اتفق	مرتفع
2- تتميز وسائل اتصال الازمة التي تستخدمها الشركة بالسرعة	4.1111	.812130	82.2 %	اتفق	مرتفع
عند انقطاع الاتصال وتوقف تدفق المعلومات يتم التصرف وفق اليات اتصال متفق عليها مسبقا .	4.0476	.778280	80.8 %	اتفق	مرتفع
4- يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الازمة	4.0556	.751590	81 %	اتفق	مرتفع
تنسق ادارة الشركة مع الجهات ذات العلاقة لادارة الازمة بشكل فعال	4.2302	.683080	84.6 %	اتفق	مرتفع

نلاحظ من الجدول اعلاه حصول الفقرة الخامسة على اعلى متوسط حسابي بلغ (4.2302) وبمستوى اهمية 84.6 % واتجهت اراء المبحوثين الى ان تتفق مع ما نصت عليه هذه الفقرة بان شركتي اسيا سيل وزين (تنسق ادارة الشركة مع الجهات ذات العلاقة لادارة الازمة بشكل فعال) وهذا يدل على اتفاق العينة المبحوثة على ان ادارات شركتي اسيا سيل وزين تتفق مع الجهات ذات العلاقة لادارة الازمات بشكل فعال ، وكما جاءت الفقرة الاولى بالمرتبة الاخيرة من حيث المتوسط الحسابي والذي بلغ (4.0) وبمستوى اهمية بلغ (80%) وهو مؤشر مرتفع يدل على اتفاق العينة المبحوثة على اعتماد الشركتين على نظام لا يتأثر بالازمات التي من الممكن حدوثها ، وجاءت مستوى الاجابات مرتفع لاتجاه الاجابة اتفق. وبشكل عام يتبين من الجدول بشكل عام اتفاق اراء العينة المبحوثة من العاملين بشركتي اسيا سيل وزين مع الفقرات الخاصة ببعده سرعة قرار الاستجابة وبمعدلات عالية.

(3) حشد ض 123456 و789 ج-ا

(4) 56 وتعبئة الموارد :

يبين الجدول رقم (19) التكرارات والنسب المئوية لبعده (حشد وتعبئة الموارد) لكل اجابة واتجاه الاجابات بشكل عام :

جدول رقم (19) التكرارات ونسبها الخاصة بالإجابات على فقرات حشد وتعبئة الموارد

الفقرات	التكرارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق نوعا ما	اتفق تماما
تعمل الشركة على توفير برامج تطويرية في مجال إدارة الازمة .	التكرار	3	8	24	38
	النسبة %	2.4	6.3	19	30.1
تهتم الشركة بممارسات ادارة الازمة للتعامل مع الازمات محتملة الحدوث .	التكرار	4	15	45	29
	النسبة %	3.2	11.9	35.7	26.2
تعمل الشركة على توظيف كل مواردها مع الجهات ذات العلاقة بالازمة .	التكرار	1	8	30	53
	النسبة %	0.8	6.3	23.8	42.1
4- توفر الشركة الدعم المادي والمعنوي لفريق الازمة	التكرار	3	15	24	28
	النسبة %	2.4	11.9	19	22.2
5- توظف الشركة الدروس المستفادة من أزمات المنظمات الاخرى في خطتها الاستباقية .	التكرار	12	11	27	37
	النسبة %	9.5	8.7	21.4	29.4

من الجدول اعلاه يتوضح لنا ان اعلى نسب حصلت عليه اجابات اتفق نوعا ما في الفقرة الثانية واتفق في الفقرة الثالثة واتفق تماما في الفقرتين الاولى والخامسة ، مما يدل على اتفاق المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتقارب اجاباتهم حول فقرات هذا البعد .  
من الجدول ادناه رقم (20) نوضح المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لكل فقرة من فقرات بعد حشد وتعبئة الموارد.

جدول رقم (20) المتوسطات والانحراف المعياري ومستوى الاهمية حشد وتعبئة الموارد

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
1- تعمل الشركة على توفير برامج تطويرية في مجال إدارة الازمة	4.0317	1.04259	80.634	اتفق تماما	مرتفع
2- تهتم الشركة بممارسات ادارة الازمة للتعامل مع الازمات محتملة الحدوث	3.5714	1.09857	71.428	اتفق	مرتفع - متوسط
3- تعمل الشركة على توظيف كل مواردها مع الجهات ذات العلاقة بالازمة .	3.881	0.90869	77.62	اتفق	مرتفع - متوسط
4- توفر الشركة الدعم المادي والمعنوي لفريق الازمة	3.9444	1.15451	78.888	اتفق	مرتفع - متوسط
5- توظف الشركة الدروس المستفادة من أزمات المنظمات الاخرى في خطتها الاستباقية.	3.6349	1.26872	72.698	اتفق	مرتفع - متوسط

نلاحظ من الجدول رقم (20) ان اعلى متوسط حصلت عليه الفقرة الاولى حيث بلغ (4.0317) ونسبة مئوية بلغت (80.634) وهذا يدل على اتفاق اراء المبحوثين على ان الشركتين تعملان على توفير برامج تطويرية في مجال ادارة الازمات ، بينما حصلت الفقرة الثانية على ادنى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.5714) بمستوى اهمية (71.428) لكن تلك النسبة ايضا تعتبر مرتفعة مما يدل على اتفاق عينة البحث بشأن فقرات بعد حشد الموارد بشكل عام.

#### ثانيا : اختبار فرضيات الارتباط :

لاختبار فرضيات البحث اعتمد الباحث معامل ارتباط بيرسون ( Pearson ) لاثبات صحة الفرضيات التي نصت على وجود علاقة بين متغير الازمات الاستراتيجية وابعاده (المرونة الاستراتيجية ، اليقظة الاستراتيجية ، الابتكار والتوجه الريادي) و ادارة الازمات التنظيمية بابعاده (سرعة قرار الاستجابة، حشد وتعبئة الموارد والاتصال وتدقيق المعلومات).

ومن الجدول رقم (21) يبين العلاقات بين المتغيرات والمجاور حيث بلغت حجم العينة 126 ونوع الاختبار ( 2-tailed ) ومختصر (sig.) للدلالة على مستوى المعنوية وان اشارة (\*\*) تعني ان (t) المحسوبة أكبر من الجدولية.

1- الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال )  
 ضمن هذا المحور سيتم اختبار العلاقة ما بين متغير الارتجال الاستراتيجي وابعاده الاربعة ومتغير ادارة الازمات التنظيمية وابعاده الثلاثة وكذلك التوصل الى مستوى معنوية الارتباط باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS . والفرضيات التي سيتم اختبارها :  
 H0: لا توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال.  
 H1 : توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال.

الجدول (21) معاملات الارتباط متغيرات وابعاد الدراسة

		المرونة	اليقظة	الابتكار	التوجه الريادي	سرعة قرار الاستجابة	حشد وتعبئة الموارد	الاتصال وتدفق المعلومات	الارتجال الاستراتيجي	ادارة الازمات
المرونة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.395**	.353**	.248**	.400**	.363**	.430**	.709**	.514**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
اليقظة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.395**	1	.475**	.401**	.437**	.419**	.386**	.786**	.541**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
الابتكار	Pearson Correlation	.353**	.475**	1	.187	.393**	.419**	.506**	.708**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.036	.000	.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
التوجه الريادي	Pearson Correlation	.248**	.401**	.187	1	.286**	.137	.273**	.645**	.300**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.036		.001	.126	.002	.000	.001
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
سرعة قرار الاستجابة	Pearson Correlation	.400**	.437**	.393**	.286**	1	.331**	.540**	.532**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
حشد وتعبئة	Pearson Correlation	.363**	.419**	.419**	.137	.331**	1	.286**	.469**	.713**
	Sig. (2-tailed)									
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126

الموارد	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.126	.000		.001	.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
الاتصال وتدفق المعلومات	Pearson Correlation	.430**	.386**	.506**	.273**	.540**	.286**	1	.561**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.001		.000	.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
الارتجال الاستراتيجي	Pearson Correlation	.709**	.786**	.708**	.645**	.532**	.469**	.561**	1	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
ادارة الازمات	Pearson Correlation	.514**	.541**	.565**	.300**	.828**	.713**	.761**	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126

من جدول رقم (21) نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية بلغ مقداره ( .675 ) بمستوى معنوية (0.01) ، هذا يدل على صحة الفرضية الرئيسية الاولى اي بمعنى ان كلما استخدم القادة في الشركات المبحوثة للارتجال الاستراتيجي وابعادها كلما ازدادت قدرتهم وامكانياتهم في ادارة الازمات التنظيمية ، اي نرفض الفرضية الصفرية وقبل الفرضية البديلة.

#### أ- الفرضية الفرعية الاولى :

( توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين المرونة الاستراتيجية وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال ) من الجدول رقم ( 21 ) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستراتيجية ومتغير ادارة الازمات التنظيمية بلغ ( .514\*\* ) وبمستوى معنوية (0.01) ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى ، اي ان كلما توفرت المرونة الاستراتيجية لدى ادارة الشركات المبحوثة كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على ادارة الازمات التنظيمية .

#### ب- الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال) من الجدول رقم ( 21 ) نلاحظ بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد اليقظة الاستراتيجية ومتغير ادارة الازمات التنظيمية بلغ مستواها ( .541\*\* ) بمستوى معنوية بلغ (0.01) ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية ، اي ان كلما توفرت امكانيات اليقظة الاستراتيجية لدى ادارة الشركات المبحوثة كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على ادارة الازمات التنظيمية .

#### ت- الفرضية الفرعية الثالثة :

(توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الابتكار وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال) من الجدول اعلاه نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الابتكار ومتغير ادارة الازمات التنظيمية بلغ ( .565\*\* ) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة ، اي ان كلما توفرت مقومات الابتكار لدى ادارة الشركات المبحوثة كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على ادارة الازمات التنظيمية

#### ث- الفرضية الفرعية الرابعة :

(توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين التوجه الريادي وادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال)

نلاحظ من جدول رقم ( 21 ) نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بلغ قيمته ( .300 ) وبمستوى معنوية (0.01) ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة ، اي ان كلما كانت ادارة الشركات المبحوثة ذات توجه ريادي أكبر كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على ادارة الازمات التنظيمية .

#### ثالثا : اختبارعلاقات التاثير :

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بتاثير متغير الارتجال الاستراتيجي وابعاده (المرونة الاستراتيجية ، اليقظة الاستراتيجية ، الابتكار ، التوجه الريادي) في المتغير التابع ادارة الازمات التنظيمية وابعاده (سرعة قرار الاستجابة ، الاتصال وتدقيق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد) باستخدام معامل الانحدار ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل سيتم اختبار الفرضيات الفرعية ، وسنبداها باختبار تاثير الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية بصورة عامة.

الفرضية الرئيسية الثانية : (هناك تاثير ايجابي معنوي للارتجال الاستراتيجي في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال)

جدول ( 22 ) علاقة التاثير بين الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.675 <sup>a</sup>	.455	.451	.31940	.455	103.511	1	124	.000

a. المتغير التابع ادارة الازمات التنظيمية.

#### جدول ( 23 )تحليل الانحدار لمتغيري الارتجال الاستراتيجي وادارة الازمات التنظيمية

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.560	1	10.560	103.511	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.650	124	.102		
	Total	23.210	125			

المتغير المستقل الارتجال الاستراتيجي  
المتغير التابع ادارة الازمات التنظيمية

من الجدول رقم ( 22 ) نلاحظ ان معامل التحديد ( R square ) بلغت قيمته (0.455) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R square) بلغت قيمته (0.451) او هذا يعني ان 45 % من متغير الارتجال التنظيمي يفسر ابعاد متغير ادارة الازمات التنظيمية والباقي يشرحه عوامل اخرى .اما من جانب اخر فمن الجدول المذكور نلاحظ وجود علاقة تاثير بمستوى معنوية (0.000) وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (هناك تاثير ايجابي معنوي للارتجال الاستراتيجي في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال)

#### الفرضية الفرعية الاولى :

(توجد علاقة تاثير ايجابي معنوي للمرونة الاستراتيجية في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال)

جدول ( 24 ) معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل لتاثير المرونة الاستراتيجية وادارة الازمات التنظيمية									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.514 <sup>a</sup>	.265	.259	.54076	.265	44.621	1	124	.000

المتغير التابع ادارة الازمات التنظيمية

#### جدول ( 25 )



تحليل الانحدار لمتغيري المرونة الاستراتيجية وادارة الازمات المنظمة						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	13.048	1	13.048	44.621	.000 <sup>b</sup>
	Residual	36.260	124	.292		
	Total	49.308	125			
المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية						

من الجداول في اعلاه يتبين لنا ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية على ادارة الازمات التنظيمية وبمستوى معنوية (0.000) كما مبين في جدول تحليل الانحدار رقم (25) ، وكما نلاحظ ان هناك قوة تفسيرية لبعده الدراسة التابع المتمثل بالمرونة الاستراتيجية لمتغير البحث المستقل الارتجال الاستراتيجي وهذا ما يعكسه مقدار معامل التحديد (R-square) بمستوى (0.265) اي ان 26 % تقريبا من محاور البعد لها القدرة على تفسير متغير الازمات التنظيمية وباقي النسبة تعود الى عوامل اخرى ، ومعامل تحديد معدل مقداره (0.259) ب- الفرضية الفرعية الثانية :

(توجد علاقة تأثير ايجابي معنوية لليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال )

جدول (26) معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل لمتغيري اليقظة الاستراتيجية وادارة الازمات التنظيمية									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.541 <sup>a</sup>	.293	.287	.48206	.293	51.364	1	124	.000
المتغير التابع ادارة الازمات التنظيمية									

جدول (27) تحليل الانحدار لمتغيري اليقظة الاستراتيجية وادارة الازمات التنظيمية						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.936	1	11.936	51.364	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.816	124	.232		
	Total	40.752	125			
المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية						
المتغير التابع ادارة الازمات التنظيمية						

من الجداول المبينة في اعلاه يتبين لنا ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية على ادارة الازمات التنظيمية وبمستوى معنوية (0.000) كما مبين في جدول تحليل الانحدار رقم (27) ، وكما نلاحظ ان هناك قوة تفسيرية لبعده الدراسة التابع المتمثل باليقظة الاستراتيجية لمتغير البحث المستقل الارتجال الاستراتيجي وهذا ما يعكسه مقدار معامل التحديد (R-square) بمستوى (0.293) اي ان 29 % تقريبا من محاور البعد لها القدرة على تفسير متغير ادارة الازمات التنظيمية وباقي النسبة تعود الى عوامل اخرى ، ومعامل تحديد معدل مقداره (0.287) .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة :

(توجد علاقة تأثير ايجابي معنوية للابتكار في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال )

جدول (28) معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل لمتغيري الابتكار وادارة الازمات التنظيمية									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change



1	.565 <sup>a</sup>	.319	.314	.50827	.319	58.111	1	124	.000
---	-------------------	------	------	--------	------	--------	---	-----	------

المتغير التابع ادارة الازمات المنظمة

جدول (29) تحليل الانحدار لمتغيري الابتكار وادارة الازمات التنظيمية						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.012	1	15.012	58.111	.000 <sup>b</sup>
	Residual	32.034	124	.258		
	Total	47.046	125			

المتغير المستقل الابتكار

المتغير التابع ادارة الازمات المنظمة

من الجداول والاشكال المبينة في اعلاه يتبين لنا ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية للابتكار على ادارة الازمات التنظيمية وبمستوى معنوية (0.000) كما مبين في جدول تحليل الانحدار رقم (29) ، وكما نلاحظ ان هناك قوة تفسيرية لبعده الدراسة التابع المتمثل بالابتكار لمتغير البحث المستقل الارتجال الاستراتيجي وهذا ما يعكسه مقدار معامل التحديد (R-square) بمستوى (0.319) اي ان 29 % تقريبا من محاور البعد لها القدرة على تفسير متغير ادارة الازمات التنظيمية وباقي النسبة تعود الى عوامل اخرى ، ومعامل تحديد معدل مقداره (0.314) .

ث- الفرضية الفرعية الرابعة :

(توجد علاقة تأثير ايجابي معنوية للتوجه الريادي في ادارة الازمات التنظيمية لمنظمات الاعمال)

جدول رقم (30) معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل لمتغيري التوجه الريادي وادارة الازمات التنظيمية									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.300 <sup>a</sup>	.090	.083	.58639	.090	12.304	1	124	.001

المتغير التابع ادارة الازمات المنظمة

جدول رقم (31) تحليل الانحدار لمتغيري التوجه الريادي وادارة الازمات التنظيمية						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.231	1	4.231	12.304	.001 <sup>b</sup>
	Residual	42.638	124	.344		
	Total	46.869	125			

المتغير المستقل التوجه الريادي

المتغير التابع ادارة الازمات المنظمة

من الجداول المبينة في اعلاه يتبين لنا ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي على ادارة الازمات التنظيمية وبمستوى معنوية (0.001) كما مبين في جدول تحليل الانحدار رقم (31) ، وكما نلاحظ ان هناك قوة تفسيرية لبعده الدراسة التابع المتمثل بالتوجه الريادي لمتغير البحث المستقل الارتجال الاستراتيجي وهذا ما يعكسه مقدار معامل التحديد (R-square) بمستوى (0.090) اي ان 9 % تقريبا من محاور البعد لها القدرة على تفسير متغير ادارة الازمات التنظيمية وباقي النسبة تعود الى عوامل اخرى ، ومعامل تحديد معدل مقداره (0.083) .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

(1) تعدل الشركتين باستمرار خصائص منتجاتها لتلائم متطلبات وحاجات الزبائن والسوق العاملين فيه.

- (2) لدى إدارة الشركات المبحوثة المعرفة الكاملة بمقدار استجابة السوق لمنتجاتهم كونها تعتمد على الدراسات الاستطلاعية للتعرف على احتياجات السوق والزبائن.
- (3) تتجه شركتي اسيا سيل وزين لاستثمار الكثير من مواردها لاستغلال الفرص السوقية ، وكذلك لديها الوعي الكامل بعلاقة المخاطرة بتحقيق الأرباح .
- (4) تمتلك إدارة الشركة القدرة على تطبيق الأفكار الإبداعية في تقديم منتجات متميزة .
- (5) تقوم شركتي اسيا سيل وزين بالتنسيق الفعال مع الجهات ذات العلاقة بإدارة الأزمات .
- (6) اهتمام شركة اسيا سيل بالموارد المعلوماتية عند تحديد مؤشرات حدوث الأزمة من اجل اعداد خطة استباقية لمواجهة اي ازمة طارئة قد تحدث بالاعتماد على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل البيانات.
- (7) كلما استخدم القادة في الشركات المبحوثة للارتجال الاستراتيجي وابعادها كلما ازدادت قدرتهم وامكانياتهم في ادارة الأزمات التنظيمية .
- (8) كلما توفرت المرونة الاستراتيجية لدى ادارة الشركات المبحوثة كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على ادارة الأزمات التنظيمية .
- (9) كلما توفرت امكانيات اليقظة الاستراتيجية لدى ادارة الشركات المبحوثة كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على ادارة الأزمات التنظيمية .
- (10) كلما توفرت مقومات الابتكار لدى ادارة الشركات المبحوثة كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على ادارة الأزمات التنظيمية .
- (11) كلما كانت ادارة الشركات المبحوثة ذات توجه ريادي أكبر كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على ادارة الأزمات التنظيمية .

#### التوصيات :

- (1) اجراء المزيد من دراسات عن موضوع الارتجال الاستراتيجي لما له دور مهم في منظمات الاعمال وحاجة تلك القطاعات لذلك .
- (2) يجب منح صلاحيات كافية لممارسي الارتجال وعلى راسهم المدراء وباقي كادر الأزمة عند الحاجة لذلك .
- (3) يجب ان يكون هناك بيئة عمل نشطة ومساعدة للارتجال من خلال احتواء المبدعين وتشجيعهم على الابداع في العمل من خلال تفعيل نظام الحوافز .
- (4) على ادارة الشركات العمل أكثر على تشخيص التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها .
- (5) زيادة اهتمام ادارة الشركات المبحوثة على ايجاد اساليب عمل جديدة عند حدوث الأزمة .
- (6) على ادارة الشركات المبحوثة الاهتمام أكثر بممارسات ادارة الأزمة للتعامل مع الأزمات محتملة الحدوث .

#### المصادر والمراجع :-

#### المصادر العربية :

- سعد علي عبدالمجيد, (2020) أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللا تأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل دراسة ميدانية في شركات التغذية في الاردن - رسالة ماجستير في ادارة الاعمال - جامعة الشرق الاوسط
- القاضي، نجاح، أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري"، أطروحة دكتوراه في اصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص.45
- سملاي مجضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص.132
- اللامي، غسان داوود، العيساوي، خالد عبد الله، إدارة الأزمات الأُسُس والتطبيقات، 2015.
- ودية ناصر، "النكء الاستراتيجي من اليقظة الاستراتيجية إلى التخطيط الاستراتيجي"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي السادس حول: النكء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة، جامعة الشلف، 07- 06 نوفمبر 2012.
- حمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي و خليل ابراهيم، "الإدارة بالنكءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص.89.
- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003
- الطائي، حميد، العلاق، بشير، 2009، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، عمان، دار يازوري للنشر

- شيرمحورن ، 2011 ، إدارة الأزمات ، مصر ، دار كنوز للنشر
- سعيد ، عباس مُجّد ، 2012 ، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية إدارة والاقتصاد جامعة بغداد
- ويند ، يورام ، كوك ، وكولين ، 2005 ، أصول اتخاذ القرارات الحاسمة (قوة التفكير بالمستحيل) ، ترجمة مركز التعريب والترجمة ، دار العربية للعلوم ، بيروت
- رحمة ، سلمى رحمة ، 2008 ، تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمة ، رسالة ماجستير في إدارة العامة مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- العبيدي ، نساء جواد (2002): إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي ، مجلة العلوم لاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، المجلد (9) العدد (32).
- الوليد ،بشار ( 2009 ) ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دارر الراية للنشر والتوزيع – عمان ،الأردن
- عجمة ،علي عجمة ، فريد ، كرم افريد (2008)، ادارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وادارة الأزمات ، القاهرة : عالم الكتب ، ط2
- جمال ، دينا حامد ( ٢٠١٠ ) نوع الأزمة والمعرفة وأثرها في تحديد إستراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الكاظمية المقدسة ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور
- عادل عبد الحسين ، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط ، دراسة ماجستير
- \*السوداني، (2016) ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الأزمات التنظيمية ( بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في وزارة الداخلية العراقية).
- \*الشرماني ، (2019) ، الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز الامن والسلامة السياحية ، رسالة ماجستير ،
- \*مدلول، (2019) : دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة.

\*Antunes, (2018) , Strategic improvisation as a process: a multiple case study of entrepreneurial firms in the course of maturity

#### ثانياً:المصادر الاجنبية:-

- Julienti, L ., Razalli, R., Arshad, D., Ahmad, H., & Mahmood, R. (2015). Exploring the incidence of strategic improvisation: evidence from Malaysian government link corporations. Asian Social Science, 105
- Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N. (2015). Fostering Small And Medium Enterprises Through Entrepreneurial Orientation And Strategic Improvisation. Mediterranean Journal Of Social Sciences
- Levallet, N., & Chan, Y. (2015). Using It To Unleash The Power Of Strategic Improvisation
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015) Reconceptualizing entrepreneurial orientation. Strategic management journal, , 1579-1596
- Simola , Sheldene k. (2005) : Organizational Crisis Management Over View And Opportunities, Consulting Psychology Journal : Practice And Research , vol .57, No.3, pp 185

- Evans, Nigel & Elphilck, Sarah(2005)models of crisis management : an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry, international journal of tourism research,vol.7,pp.135-150
- Slawinski , Tonya (2005), A Strengths-Based Approach to Crisis Response , Journal of Workplace Behavioral Health, Vol. 21(2)
- Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2018). Strategic Improvisation And Heis Performance: The Moderating Role Of Organizational Culture. Psu Research Review.