

أثر استراتيجية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المنظمي بحث ميداني في الشركات العامة التابعة لوزارة التجارة العراقية

م.د. محمد مظهر مزعل

وزارة التجارة

Rokaroka083@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة الأثر بين إستراتيجية إدارة الأزمات والأداء المنظمي من خلال تحديد إبعاده في شركات عينة البحث، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير مباشر بين استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي في جميع عينات الدراسة وكانت النسب مرتفعة جدا لجميع العينات وهذا ما يدل على أن استراتيجيات إدارة الأزمات تؤثر بشكل مباشر على الأداء المنظمي بالشركات المبحوثة، أوصت الدراسة على ضرورة قيام إدارة الشركات المبحوثة برفع درجة الخبرة لديها في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة مع المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية بهدف تشكيل فريق عمل ذي كفاءة وفاعلية في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتكرر بين الحين والآخر.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إدارة الأزمات، الأداء المنظمي.

The impact of crisis management strategy on improving organizational performance. Field research in public companies affiliated with the Iraqi Ministry of Trade

Lecturer Dr. Mohammed mudheher mezaal

Ministry of Trade

Abstract:

The aim of the research is to know the effect between the dimensions of the crisis management strategy and organizational performance by determining its dimensions in the research sample companies, the study concluded that there is a direct impact relationship between crisis management strategies on organizational performance in all study samples and the ratios were very high for all samples and this indicates The strategies of crisis management directly affect the organizational performance of the researched companies. The study recommended the need for the management of the researched companies to raise their degree of expertise in the use of modern crisis management strategies with the knowledge gained from training programs in order to form an Coordination of work with efficiency and effectiveness in the face of crises that can be repeated from time to time.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال العديد من المتغيرات والأزمات التنظيمية المتلاحقة الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة البحث عن أنماط وأساليب إدارية للحد من الآثار السلبية لهذه المتغيرات والعمل على إيجاد وسائل للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها، وذلك فإن منظمات العصر الحديث

أصبحت بحاجة ملحة إلى إيجاد أنسب الطرق والأساليب للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة، ولذا فقد بدأ اتجاه جديد في مختلف المنظمات يتعامل مع الموقف الصعبة من خلال مجموعة من المبادئ والتوجهات يطلق عليها إستراتيجية إدارة الأزمات. (السعيد، ٢٠١١: ٨٢). كما يعتبر موضوع الأداء المنظمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية ومنهم علماء النفس والاجتماع والهندسة البشرية بالإضافة إلى مساهمة الأفكار الأمريكية واليابانية وتطبيقاتها في تحسين الأداء المنظمي وبلورة مظاهره، أما من الناحية العملية فقد اهتمت بهذا الموضوع جميع المنظمات بشكل عام والمنظمات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال الأفراد العاملين فيها بشكل خاص، وذلك أصبح واحداً من أهم التحديات التي يواجهها مدراء القرن الواحد والعشرين (الموسوي، ٢٠١٧: ٦٧٦):

ولقد بدأ الأكاديميون في السنوات الأخيرة يدركون أثر إستراتيجية إدارة الأزمات على إدارة الأداء المنظمي داخل المنظمة من خلال إثارة العديد من المواقف السلبية التي تضر بقدرات المنظمة، ولتحقيق أهداف البحث الحالي والوقوف على أبرز محتوياته الفكرية فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور فالمحور الأول يتعلق بمنهجية الدراسة إما المحور الثاني فيتعلق بالجانب النظري إما المحور الثالث فيتعلق بالجانب العملي والنتائج والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

اولاً. مشكلة البحث: تعد الأزمات جزءاً مهماً وأساسياً من حياة أي منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها بعيدة عن الأزمات فإذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فإنها في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها انها تستعد لمواجهةها فالأزمات لا تهدد استمرار عمل المنظمة بل تهدد حياة المنظمة وبقائها، لذا لا بد أن تتوفر فيها قيادات واعية ذات سمات شخصية قادرة على تبني استراتيجيات تحمي المنظمة وتحسن من أدائها.

وعليه فإن غياب إستراتيجية إدارة الأزمات في شركات (تجارة الحبوب، تصنيع الحبوب، تجارة المواد الغذائية) قد يكون أحد الأسباب في زيادة تعرض العاملين الأزمات وعدم معالجتها مما يؤدي إلى ضعف أدائهم المنظمي.

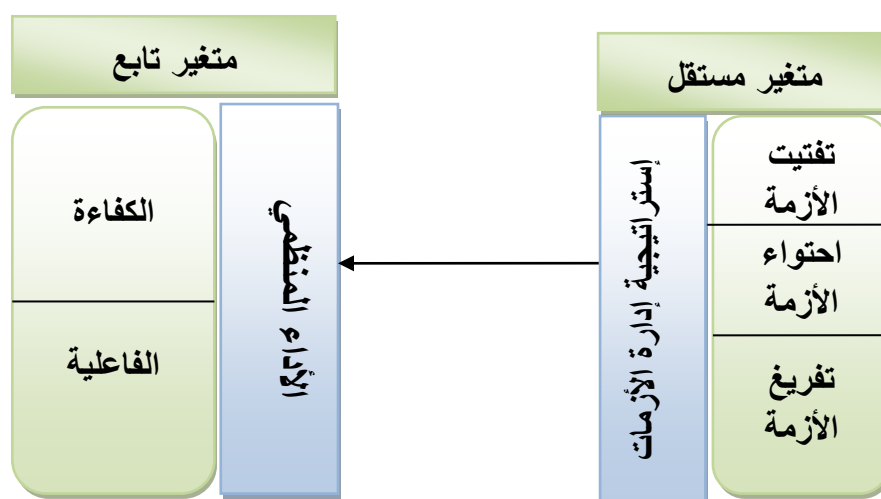
وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة المشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. هل تسهم إستراتيجية إدارة الأزمات في تحسين الأداء المنظمي في الشركات؟
 ٢. هل هناك أثر لاستراتيجية إدارة الأزمات على الأداء المنظمي في الشركات عينة الدراسة؟
- ثانياً. أهداف البحث:** يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تنافساً مع الاهتمامات التي أظهرها الباحثين في مجال إستراتيجية إدارة الأزمات والأداء المنظمي، فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وهي:

١. التعرف على العلاقة بين أبعاد إستراتيجية إدارة الأزمات المتمثلة ب (احتواء الأزمة، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة) والأداء المنظمي بالشركات عينة البحث.
 ٢. معرفة طبيعة ومستوى الأداء المنظمي في الشركات عينة البحث.
 ٣. من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يأمل الباحث في تحديد الاستراتيجية المناسبة في إدارة الأزمات التي من خلالها يساهم في تحسين أداء العاملين بالشركات عينة البحث.
- ثالثاً. أهمية البحث:** تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناقشه، فأن مفهوم الأزمات أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، حيث تصيب الأزمات باختلاف التنوع

الديموغرافي مما يستدعي الحاجة إلى الاستعداد الدائم للتصدي لها من خلال وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الأزمات، ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما هو آتي:

١. **الأهمية النظرية:** تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في توضيح العلاقة بين أبعاده، لذا يحاول هذا البحث في تحديد أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء المنظمي ضمن إطار نظري يحدد أثر استراتيجيات إدارة الأزمات مستقل الأداء المنظمي كمتغير تابع، وكذلك أحداث المتغيرات التي تناولتها الدراسة، فهذه المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية بوصفها ضرورة إستراتيجية لنجاح المنظمات وبقائها نظراً لتأثيرها على الإنتاجية والأداء داخل محيط العمل وأن تطبيقها في منظماتنا العراقية تمثل محاولة جادة لتقليص فجوة الأداء المعرفي مع من مثيلاتها في الدول المتقدمة.
 ٢. **الأهمية العملية:** تكمن أهمية الدراسة العملية من أهمية موضوعها وهو تحديد أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء المنظمي في شركة (تجارة الحبوب، تصنيع الحبوب، تجارة المواد الغذائية) نظراً لأهميتها حيث توفر هذه الدراسة تقييماً عملياً، وكذلك يمكن أن تسهم من خلال نتائجها وتوصياتها في أن يكون حلاً لأصحاب القرار من خلال وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تسهم في تحديد الاستراتيجية المناسبة في إدارة الأزمات التي تنعكس على أداء المنظمة.
- رابعاً. نموذج الدراسة الفرضي: سوف يتم عرض هذا النموذج كما هو بالشكل التالي رقم (١):



الشكل (١): أنموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث.

تم بناء وتطوير النموذج استناداً إلى مجموعة من الدراسات وهي دراسة (الصيرفي، ٢٠٠٨)، و (الناجي، ٢٠١٢)، و (سعد، ناصر، ٢٠١٩).

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: عدم وجود تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات المتمثلة ب (احتواء الأزمات، تفتيت الأزمات، تفريغ الأزمات) الأداء المنظمي في الشركات التابعة لوزارة التجارة العراقية.

ويتفرع منها:

١. عدم وجود تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية احتواء الأزمات على الأداء المنظمي في شركات وزارة التجارة العراقية.

٢. عدم وجود تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء المنظمي في شركات وزارة التجارة العراقية.

٣. عدم وجود تأثير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء المنظمي في وزارة التجارة العراقية.

سادساً. مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضع مشكلة الدراسة، بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف جميع الأفراد العاملين في الشركات محل الدراسة هم (الشركة العامة لتجارة الحبوب، الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية، الشركة العامة لتصنيع الحبوب) حيث تعتبر هذه الشركات من أكبر وأقدم شركات وزارة التجارة العراقية من حيث عدد العاملين والفروع وكذلك يبلغ العدد الإجمالي للعاملين في هذه الشركات محل الدراسة لعام (2019) وفق إحصائية وزارة التجارة (1794) موظف وموظفة؛ يتضح ذلك في الجدول (١) والذي يوضح توزيع العاملين في الشركات محل الدراسة وفقاً لاسم الشركة وجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين.

الجدول (١): يوضح الشركات محل الدراسة وفقاً لجهة الإشراف وسنة التأسيس وعدد العاملين

اسم الشركة	جهة الإشراف	سنة التأسيس	عدد العاملين
الشركة العامة لتجارة الحبوب	حكومية	١٩٩٨	٧٥٠ عامل
الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية	حكومية	١٩٧٦	٦٠٠ عامل
الشركة العامة لتجارة لتصنيع الحبوب	حكومية	١٩٩٨	٤٤٤ عامل
إجمالي عدد العاملين			١٧٩٤ عامل

المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٣١٥) عامل نظراً لعدد العاملين في الشركات محل الدراسة والذي بلغ (١٧٩٤)، حيث بلغت الاستثمارات الموزعة (٣١٥) استثمار، وقدمت استرداد (٢٨٠) استثمار، حيث بلغت نسبة الاسترداد (٨٨%) تقريباً من الاستثمارات الموزعة وقد تم استبعاد عدد (٣٥) استثمار لعدم اكتمالها، لتكون الاستثمارات التي تم تحليلها (٢٨٠).

وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركات محل الدراسة، وذلك نظراً للآتي:
أ. مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.

ب. اختلاف عدد العاملين في الشركات محل الدراسة ومن شركة إلى أخرى.

الجدول (٢): توزيع عينة الدراسة على كل شركة وعدد الاستثمارات

رقم	مكان العمل	عدد العاملين في الشركات	النسبة	العينة
1	الشركة العامة لتجارة الحبوب	750 عامل	41.8%	132
2	الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية	600 عامل	33.4%	105
2	الشركة العامة لتصنيع الحبوب	444 عامل	24.7%	78
3	المجموع	1794	100%	315

المصدر: من إعداد الباحث.

ثامناً. أدوات البحث: اعتمد البحث على الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث، وقد تم صياغة الجزء الأول من الاستبانة المتعلق بالخصائص الشخصية لعينة البحث، إما الجزء الثاني فقد بين مقاييس جاهزة ومختبرة وتمت صياغتها بما يتلاءم مع البيئة العراقية وبيئة العينة المبحوثة اجتماعياً وثقافياً، تضمنت (١١) سؤال غطت متغيرات البحث، وتضمن كل متغير فرعي (٤) أسئلة، وقد اعتمد البحث مقياس (Likert) الخماسي لقياس شدة الإجابة والتي تراوحت بين (أتفق بشدة، اتفق، محايد، وارفرض، ارفض بشدة) والعكس للأسئلة المعكوسة، وبهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات خضعت الاستبانة للإجراءات التالية، التأكد من صدق وثبات المقياس المعتمد لقياس فقرات الاستبانة عبر عدة وسائل وعلى النحو الآتي:

١. **الصدق من الثبات:** جرى التحقق من ثبات مقياس الاستبانة الذي يقصد منه التأكد من ان المقياس يعطي نفس النتائج اذا ما أعيد تطبيقه بعد فترة من الزمن على ذات العينة مرة أخرى، ولهذا إيجاد معامل الارتباط بين قيم (Half-Split) استخدمت طريقة التجزئة النصفية درجات الأسئلة الزوجية والفردية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Brown-Spearman) فإذا كان معامل الثبات (٠,٦٧) أو أكثر يكون كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وبعد أن تم تصحيح معامل الارتباط ولنصفي الاستبانة أصبح معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩٥٨)، وهذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاته.

٢. **أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:** لتحليل البيانات وتبويبها (Non Parametric) وظفت عدد من الأساليب الإحصائية اللامعلمية وجدولتها، لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والتحقق من مستويات نموذجها، وعلى النحو الآتي:

أ. **النسب المئوية والتكرارات:** لعرض البيانات المتعلقة بوصف عينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل لإحصائي.

ب. **معامل ارتباط كندال:** لمعرفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث، بسبب تعديله التلقائي لتشوهات البيانات الناجمة عن تشابه إجابات المبحوثين.

ج. **معامل التحديد الزائف (p-R2):** بدلا من معامل التحديد R2 لان البيانات المستخدمة لا معلمية

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً. استراتيجيات إدارة الأزمات:

أ. **مفهوم إدارة الأزمات:** تعددت المفاهيم المختلفة حول إدارة الأزمة حسب وجهات النظر المختلفة، ولا شك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات، لأنه يعتبر من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، فإن ذلك أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة، بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة التي حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه (عياد، ٢٠١٥: ١٢).

وقد عرف (Booth) الأزمة بأنها: حالة يواجهها أفراد أو جماعة أو منظمة لا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير الفجائي (Booth, 1993: 34).

ويمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر التي يمكن أن يلحق بالمنظمة وأصحاب المصالح (Vercic & Coombs, 2018: 30). ويرى كل من (Rudwall & Larson) إدارة الأزمات بأنها مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف أو الدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمات (Rudwall & Larson, 2010: 2). ويشير (الصافي) إن إدارة الأزمة نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها وتغيير مسارها لصالح المنظمة (الصافي، ٢٠٠١: ٢٠٢).

ب. الآثار الإيجابية للأزمات: ضرورة استعداد المنظمات في حال الأزمات التي ممكن أن تحدث بصورة مفاجئة، وضرورة التخطيط والتنبؤ والإدارة الجيد والمسبق للازمات حتى يتلاشى عنصر المفاجأة وتصبح المنظمة قادرة على إدارة الأزمات بشكل أفضل، وهناك عدد من الآثار الإيجابية للازمات وهي كالتالي:

١. **تسريع عملية التغيير:** قد يكون هذا التغيير موضوعاً بالخطط أو الإجراءات أو الأهداف أو الأساليب أو غير ذلك.

٢. **ميلاد الأبطال الجدد:** بروز عقليات منفتحة قادرة على مواجهة الأزمات يتم اكتشافها عند حدوث الأزمات وغالباً ما لديها الخبرات والقدرة على التعاطي مع المواقف الحرجة عنده حدوث الأزمة.

٣. **رسم استراتيجيات جديدة تفيد المنظمة:** ان حدوث الأزمات بشكل مستمر يتطلب من المنظمة إعادة رسم والنظر في الخطط الاستراتيجية الموضوعة التي سبق وتم وضعها من قبل المستويات الإدارية.

٤. **بروز مزايا تنافسية جديدة خاصة بالمنظمة:** إن الضعف الذي يصيب المنظمة عند حدوث الأزمات يتم تحليلها ودراستها وتقييمها ومحاولة تحويلها إلى فرص تفيد المنظمة وتبرز من خلالها وهذه المزايا التنافسية تتحدى بها المنظمات الأخرى وتكون هي الجهة المسيطرة (داود، ٢٠١٨: ٣٠).

ج. مراحل إدارة الأزمات: يجدر بالمسؤولين ومتخذي القرار وكذلك المديرين التعرف إلى المرحلة التي تمر فيها الأزمة ويعتبر هذا نوعاً من التشخيص وبناء عليه يتحدد العلاج، وان هناك ثلاث مراحل لإدارة الأزمة وهي حسب وجهة نظر الباحثين: (Coombs, 2007: 3)، (عبد العال، ٢٠٠٩: ٣٠).

١. **مرحلة ما قبل الأزمة:** وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة.

٢. **مرحلة التعامل مع الأزمة:** وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج الجيدة.

٣. **مرحلة ما بعد الأزمة:** وتتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمة من نتائج، وهذا التكيف يجب ان يتحقق في النواحي التالية (السلوكية، النفسية، التنظيمية، المالية).

د. خصائص إدارة الأزمة: تنحصر خصائص الأزمة في نقاط كالتالي: (أبو العال، ٢٠١٣: ٤٥)

١. نقص البيانات والمعلومات لصناع القرار والتي تكون مهمة أثناء وقوع الأزمات.

٢. متوقعة الحدوث وعنفية.
٣. لديها القدرة العالية في التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح.
٤. التعقيد والتداخل الكبير في العناصر والمسببات.
٥. يصبح الفرع والرعب والخوف سائدًا في المنظمة.
٦. الأزمة في كثير من الأحيان تمتاز بمحدودية المدة الزمنية.
٧. تصبح أهداف ومصالح المنظمة مهددة وقابلة للتعرض للأذى والضرر.
٥. أسباب الأزمة: تسهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع ولكل أزمة أسباب نتج عنها أهمها: (ماهر، ٢٠٠٦: ٢٤)
١. سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة.
٢. سوء الإدارة: سبب العشوائية أو الاستبداد أو عدم أنظمة العمليات الإدارية.
٣. الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب وقلة الخبرة.
٤. تعارض المصالح أو الأهداف: ميول أطراف الصراع ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
٥. الرغبة في الابتزاز: هو تعرض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطاءه من أجل صنع الأزمة.
٦. انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم الكفاءة الإدارية.
- و. استراتيجيات إدارة الأزمات: في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعمقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة، وهذه الاستراتيجيات تنسجم مع مضامين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وتتفق مع الآفاق الواسعة التي نجمت عن ثورة المعلومات والاتصالات، وتحقق التطابق الفكري والعلمي مع فلسفة ومضامين الاقتصاد المعرفي. كما أن هذه الأساليب الحديثة تنسجم مع التوجهات الحديثة (التي تتبناها المنظمات) نحو العاملين والموظفين وجميع أصحاب المصالح، في أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع، وأهم الاستراتيجيات الحديثة (الغير التقليدية) التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإدارة أزماتها وهي حسب وجهة نظر العديد من الباحثين: (عياد، ٢٠١٥: ٣٥)، (عبد العال، ٢٠٠٩: ٥٠)، (الناجي، ٢٠١٢: ٣٦).
١. إستراتيجية تفتيت الأزمة: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد بهذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة، لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد أطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة".
٢. إستراتيجية تفرغ الأزمة: إذا كانت الأزمة تدور حول مضمون وهدف معين فإنه بدون هذا المضمون يكون من الصعب الاستمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمة ومن هنا إذا تم تفرغ الأزمة من مضمونها فلن يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاص بها.
٣. إستراتيجية احتواء الأزمة: حصر الأزمة بنطاق محدد وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع على مطلب قوة الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات والأحزاب.

ثانياً. المحور الثاني الأداء المنظمي:

أ. مفهوم الأداء المنظمي: يعد موضوع الأداء المنظمي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة، والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً، سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها ويتفق معظم الباحثين على أن الأداء المنظمي عبارة عن مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية، تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة، كالعاملين والمساهمين، والزبائن، والإدارة، والمجتمع (عبدالله، كامل، ٢٠١٧: ٦٧).

وكذلك يعتبر الأداء المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل، ويعد الأداء من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما ضعف وتردي هذه الخدمات، كما يمكن اعتبار الأداء مقياساً يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل (بوقيع، ٢٠١١: ٣٠).

وقد عرف (Cokins) الأداء المنظمي على أنه ترجمة الخطط إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات الغير متوقعة (Cokins, 2003: 2)

وايضاً يمكن تعريف الأداء على أنه حصيلة تفاعل عاملين هما المقدرة والدافعية معاً، بمعنى إذا امتلك الفرد المقدرة على أداء العمل بدون وجود دافعية لديه لا يؤدي العمل بالشكل المطلوب، وإذا كانت لديه الدافعية في العمل بدون المقدرة لا يمكن أن يؤدي العمل كما ينبغي (عبابنة وآخرون، ٢٠١٤: ٢٠٠). ويمكن تعريف الأداء المنظمي بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، وهو يعطي الأولوية لكفاءة المؤسسة لتحسين الأداء بأقل تكلفة من خلال تحديد الأهداف (Sullivan & Dickinson, 2014: 168)

ب. أهمية الأداء المنظمي: تبرز أهمية الأداء المنظمي من خلال المؤشرات التي يوفرها والتي هي (سعد، ناصر، ٢٠١٩: ٤٩):

١. يعبر عن كفاءة وفاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة وإرضاء الجهات المستفيدة والمرتبطة بالمنظمة.

٢. تعتبر نتيجة الأداء المنظمي المعيار في تخمين نجاح وفشل المنظمات في إجراءاتها وخططها وسياسته الاستراتيجية.

٣. يمكن اعتبار الأداء المنظمي مؤشراً حقيقياً في بيان قدرة المنظمة على استثمار الموارد المادية. ويرى آخرون أن أهمية قياس الأداء المنظمي من خلال النقاط التالية وهي (إبراهيم، ٢٠١٩: ٢٣٤):

١. بناء مجموعة من المقاييس المالية، قصيرة وطويلة الأجل بشكل جيد ومناسب يمكن أن يواكب الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

٢. أن المقاييس المتفق عليها من المقاييس لها أثر كبير في توجيه سلوكيات العاملين والمديرين في التركيز على النشاطات المهمة المحورية الواجب القيام بها لإنجاز المهام الأساسية للمنظمة.

٣. قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

٤. مساعدة المنظمة لعمل تقييم ذاتي لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

٥. الالتزام بمجموعة مقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة والمساءلة.
ج. **مكونات الأداء المنظمي:** لا شك أن الأداء المنظمي يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لاسيما إذا كانت هذه الأهداف تعطي ديمومة واستمرارية لبقاء المنظمة لأبعد مدى زمني ممكن، والضرورة على ضوء هذا التقييم ينبغي أن يكون الأداء شاملاً لمنظمة الأعمال سواء كان يتعلق بالجوانب المالية والمادية والتشغيلية والتي يطلق عليها أحيانا بالجوانب الملموسة مثل السمعة الولاء فإن الأداء المنظمي يتكون مما يلي: (المالك، ٢٠٠٩: ٢٩)،
(Hamali & Ramdhani, 2020: 987)

١. **الأداء الاجتماعي:** ويقصد به الأداء الإنساني غير الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح من خلال البعد الاجتماعي ويوجه هذا الأداء إلى مساندة الأداء الاقتصادي ويترجم على تحقيقه من خلال سمعة المنظمة والولاء لها.

٢. **الأداء الاقتصادي:** ويقصد به لأداء المادي الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح من خلال البعد الاقتصادي ومتغيراته الخمسة وهناك مؤشرات عديدة لقياسه ولأغراض هذه الدراسة سيتم قياسه من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة المبيعات.

د. **مقاييس الأداء المنظمي:** يوجد نوعين من المقاييس للأداء المنظمي وهي المقاييس المنفردة والمقاييس المركبة إذ تهتم المقاييس المنفردة بتحقيق أهداف محددة لجانب معين من المنظمة ومنها الأداء المالي والأداء التسويقي والتكيف مع البيئة والقيمة المضافة وأداء الأفراد وأصحاب المصالح، أما المقاييس المركبة لقياس الأداء المنظمي فإنها تشمل كل من الفاعلية والكفاءة وهو ما تم اعتماده في البحث، إذ اتجهت منظمات الأعمال نحو مقاييس مركبة تتسم بالمرونة من جهة وبالشمولية من جهة أخرى (دحام، عودة، ٢٠١٠: ١٠٤).

أما إبعاد الأداء المنظمي التي سوف يعتمد عليها وهي:

١. **الفاعلية:** وهي المعيار الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى إلى تحقيقها كما يعكس قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم الفاعلية المنظمة وهي تعظيم الأرباح، قدرة المنظمة في وهي تعظيم الأرباح، قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات، تحقيق الاستقرار والتوازن ونجاح المنظمة في تحديد زبائنهم ومن ثم تلبية حاجاتهم (العزاوي، وآخرون، ٢٠١٤: ٢٥٧).

ويمكن تعريف الفاعلية على أنها قدرة وقابلية المنظمة على اختيار الأهداف التي يمكن أن تكون ملائمة لتوجهات وسياسات وإمكانيات المنظمة، وقدرتها على توفير الموارد والوسائل اللازمة للوصول إلى الدرجة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة (المحنة، ٢٠١٢: ٨٧).

٢. **الكفاءة:** عبارة عن علاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير بأقل ما يمكن (kang & snell, 2007: 64).

وأيضا عرفت الكفاءة على أنها العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستخدمة من قبل المنظمة، وترتبط الكفاءة بمسألة مقدار المدخلات من موارد الخام والأموال أيضا الأفراد اللازم لتحقيق المخرجات أو الأهداف (Daft, R., 2004: 95). وتقاس الكفاءة من خلال مجموعة مؤشرات وهي (الكلفة، رضا المرؤوسين، الإبداع)، (العنزي، ٢٠٠١: ١٥٠).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. تحليل العوامل الأساسية لفقرات استبانة البحث:

❖ تحليل البيانات الشخصية:

١. الجنس: يتضح أن نسبة الإناث هي الغالبة بين أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ نسبتها (٧١,٤٣%) مقابل (٢٨,٥٧%) للذكور، وهي نسبة مقبولة.
 ٢. العمر: تشير نسبة أعمار عينة الدراسة والتي تراوحت ما بين (٢٥-٤٩%) فبلغت نسبتهم (٦٥,٨) بشكل عام، وإن أكثر من نصفهم كانوا ضمن الفئة العمرية (٤٠) وهي تعكس درجة عالية من النضج بما يجعل التعبير عن أبعاد متغيرات الدراسة منطقياً وواقعياً التي تساوت نسبتها أيضاً، ثم يليها في الترتيب أفراد الفئتين العمرية (أقل من ٢٥، و ٣٠) فبلغت (٢٦,٤٣%) من حجم العينة.
 ٣. سنوات الخدمة: بلغت أعلى نسبة لسنوات الخدمة في الوزارة لعموم عينة الدراسة من الفئة (٢٥-٢٥ فأكثر) سنة، وهي تشكل ما نسبته (٤٣,٤%) من حجم العينة الكلية، ثم تلتها فئة (٢١) إذ كانت نسبتها (٣٢,٢%)، وهذه النتائج تعكس مستوى عالي من الخبرة والتجربة العملية تجعل من قدرتهم في التعبير عن أبعاد متغيرات الدراسة تصبح موضوعي.
 ٤. التحصيل الدراسي: كانت النسبة الغالبة بين أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (٥٢,١٤%) ثم تليها حملة الإعدادية بنسبة (١٥%) ونسبة حملة شهادة الدبلوم الفني والماجستير التي تساوت نسبتها التي بلغت (١٠,٧١%)، مقابل (٤,٢٩%) لحملة الشهادة الدكتوراه، وهذه النتائج تؤثر على اعتماد المصارف المبحوثة على ذوي المؤهلات المتوسطة لتولي المهام الإدارية، كون إن نسبة الذين مؤهلين جامعيًا فما دون بلغت (٨٢,٨٦%) مقابل (١٦,٤٣%) لحملة الشهادات العليا.
- ❖ تحليل مستوى أهمية استراتيجيات الأزمات: كانت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (٣) قد أشارت إلى أهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة والبالغة (١٢) فقرة والمخصصة لقياس أبعاد استراتيجيات الأزمات الثلاثة (استراتيجية احتواء الأزمة، إستراتيجية تفتيت الأزمة، إستراتيجية تفريغ الأزمة) وعلى النحو الآتي:
- الجدول (٣): الوسيط والمدى ونسبة الإجابة على مقياس مساحة المقياس لفقرات استراتيجيات إدارة الأزمات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة %
أولاً	استراتيجية احتواء الأزمة			
1	استطاعت الشركة سابقاً احتواء الأزمات بنجاح.	3.00	1.19	57%
2	تتفاوض إدارة الشركة مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.	3.17	1.12	63%
3	يقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الأزمات.	3.28	1.06	64%
4	أسلوب احتواء الأزمة هو الأنسب في التعامل مع الأزمات التي تمر بها الشركة.	3.10	1.03	60%

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة %
ثانياً	استراتيجية تفتيت الأزمة			
5	تمتلك إدارة الشركة عادة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.	4.14	0.60	73%
6	تقوم إدارة الشركة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً لأي أزمة.	4.00	0.58	71%
7	تعتمد إدارة الشركة على المختصين في تفتيت الأزمات حال وقوعها.	4.08	0.61	70%
8	إستراتيجية تفتيت الأزمة هي الأفضل في حل الأزمات التي يتعرض لها الشركة.	3.90	0.70	69%
ثالثاً	استراتيجية تفريغ الأزمة			
9	إدارة الشركة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها.	2.30	0.69	57%
10	إدارة الشركة تعترف بشكل مبذئي بوجود الأزمات حال وقوعها لضمان القيام بتفريغها.	2.60	0.91	67%
11	إستراتيجية تفريغ الأزمة هي حل ملائم لمواجهة الأزمات.	2.46	0.96	65%
12	إدارة الشركة تقوم بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.	2.64	0.75	59%

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

نستقرئ من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول (٣) آراء عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بإبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات البالغ عددها (١٢) فقرة، ومع ذلك نستطيع تشخيص مستوى أهمية هذا البعد على النحو الآتي:

١. من خلال النتائج أعلاه للفقرات الخاصة باستراتيجية احتواء الأزمة (١) يتبين إن هناك انخفاض في الاتفاق بين أفراد العينة حول رؤية إن إدارة الشركة سابقاً في احتواء الأزمات بنجاح، إما الفقرة رقم (٢) تشير انه ليس هنالك اتفاق كبير للعينة المبحوثة حول تتفاوض إدارة الشركة مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها، أما الفقرة (3) أظهرت النتائج وجود اتفاق ليس بالكبير بين أفراد العينة حول يقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الأزمات، وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد (٣) وكذلك الوسيط (3.28).

٢. من خلال النتائج في الجدول أعلاه للفقرات الخاصة باستراتيجية تفتيت الأزمة إن هناك اتفاق واضح بين أفراد العينة المبحوثة باتجاه تمتلك إدارة الشركة عادة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً. وكانت الأهمية النسبية (٣)، وكذلك الوسط الحسابي (٢,٥٠). وكانت الأهمية النسبية (٣)، وكذلك الوسط الحسابي (4.14).

٣. من خلال النتائج في الجدول أعلاه للفقرات الخاصة باستراتيجية تفريغ الأزمة ما يوضح يتبين إن هناك انخفاض في الاتفاق بين أفراد العينة حول أن إدارة الشركة قادرة على تحليل محتويات

ومضمون الأزمات والتعامل معها، إدارة الشركة تعترف بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها لضمان القيام بتفريغها وهذا ما يعزز من ضرورة التركيز إدارة الشركة لهذه النقطة الايجابية وتعزيزها، وكانت الأهمية النسبية (٣)، وكذلك الوسط الحسابي 2.60

❖ **تحليل مستوى أهمية الأداء المنظمي:** ساهم التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة في تشخيص مستوى أهمية الأداء المنظمي في الشركات التابعة لوزارة التجارة العراقية المبين في الجدول رقم (٤)، إذ يتألف هذا المتغير من (١١) فقرة موزعة على بعدين هما (الفاعلية، والكفاءة) وكانت نتائج التحليلات الإحصائية قد أشرت إزاء كل منها النتائج كما في الجدول رقم (٤):

الجدول (٤): الوسيط والمدى ونسبة الإجابة على مقياس مساحة المقياس لفقرات استراتيجيات إدارة الأزمات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الإجابة %
أولاً	الفاعلية			
1	اسلوب أداء العمل في الشركة يتوافق مع ما تصبوا اليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات.	4.37	.742	.874
2	لا تضع إدارة الشركة في الاعتبار استيعاب جميع العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية والعلمية) التي ستؤثر في إمكانية تنفيذ الأهداف.	4.00	.881	.812
3	اشعر ان العلاقة بين إدارة الشركة والمجتمع المستفيد ايجابية وبناءة تسودها حالات الثقة والتعاون.	3.08	.859	.761
4	تتكيف إدارة الشركة مع الظروف المحيطة بها لضمان ديمومته واستمرارية بقائها في السوق وتقديم أفضل الخدمات.	3.88	.927	.776
ثانياً	الكفاءة			
5	تتابع إدارة العليا بالشركة باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية.	4.56	.687	.932
6	لا تطلب الإدارة العليا الأقسام والفروع بمقترحات تخفيض كلف إنتاج الخدمات في الشركة وأداء الأعمال للزبائن.	4.6	.589	.926
7	تهمني سمعة الشركة ومستقبلها ودوره المميز في المجتمع العراقي.	4.39	.727	.878
8	أنا وزملائي لا نستجيب بدرجة عالية عندما يطلب منا المساعدة في تطوير أداء زميل آخر.	4.07	.741	.814
9	الرضا عن العمل في قسمي وفرعي قياسا مع الأقسام الأخرى يصل إلى مستوى عالي جداً.	4.33	.707	.866
10	يتوفر وقت كافي للجميع للسعي وراء تقديم الأفكار المبدعة من قبل المرؤوسين والزبائن على حد سواء	4.05	.619	.901
11	تنظر إدارة الشركة باستمرار للمنافسين في قطاع الشركات وغيرها واحتياجات السوق وما يطرأ عليها من تغيرات في تشجيع الإبداعات.	4.61	.514	.922

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي.

نستقري من المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول (٥) آراء عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بإبعاد بالأداء المنظمي البالغ عددها (١١) فقرة، ومع ذلك نستطيع تشخيص مستوى أهمية هذا البعد على النحو الآتي:

١. من خلال النتائج أعلاه للفقرات الخاصة بالفاعلية (٣) يتبين إن هناك انخفاض في الاتفاق بين أفراد العينة حول اشعر ان العلاقة بين إدارة الشركة والمجتمع المستفيد ايجابية وبناءة تسودها حالات الثقة والتعاون، اسلوب أداء العمل في الشركة يتوافق مع ما تصبوا اليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات. بمتوسط حسابي 0.742، وبانحراف معياري 4.37.

٢. إما الفقرات الخاصة بعد الكفاءة حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.61) وبانحراف معياري (5.14)، وهو أعلى من الوسط المعياري، تنظر إدارة الشركة باستمرار للمنافسين في قطاع الشركات وغيرها واحتياجات السوق وما يطرأ عليها من تغيرات في تشجيع الإبداعات، وتعني النتيجة المذكورة أن ان الإدارة لديها توجه نحو الاهتمام وتشجيع العاملين على الإبداع ما يشير الى وجود اهتمام بأداء العاملين وبدرجة جيدة في الشركات.

❖ تحليل علاقة الأثر بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المنظمي:

الجدول (٥): نتائج تحليل الانحدار لتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المنظمي على المستوى الكلي

R ²	T		F		استراتيجيات إدارة الأزمات	البعد المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B0	البعد المعتمد
٠,٥٧٠	١,٦٦٧	١٠,٧٩٠*	٣,٩٥	١١٦,٤١٥*	١,٨٨١*	الأداء المنظمي

$$*P<0.05 \quad D.F= (1,88) \quad N=90$$

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

جرى صياغة الفرضية الرئيسة الأولى التي نستطيع من خلالها تشخيص مدى علاقة الأثر بين المتغيرين التفسير الدراسة (استراتيجيات إدارة الأزمات) و(الأداء المنظمي) التي مفادها (عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المنظمي في الشركات العراقية) إذ يتضح من الجدول (٥) وجود تأثير ذات دلالة معنوي بين استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المنظمي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١١٦,٤١٥) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٥) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١,٨٨) إذ يوضح معمل التحديد (R²) للأنموذج العام (٠,٥٧٠) من استراتيجيات إدارة الأزمات والأداء المنظمي في الشركات المعنية وتعزز ذلك قيمة معامل الانحدار وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية، نقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير كل بعد من إبعاد استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي، ويتفرع منها:

١. عدم وجود علاقة تأثير بين إستراتيجية احتواء الأزمة في تحسين الأداء المنظمي: يشير الجدول (٦) الخاص بتحليل الانحدار إلى عدم وجود علاقة تأثير معنوي لبعد إستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء المنظمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٨٧,٧٣٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٥) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١,٨٨) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) أن (٠,٤٩٩) من الأداء المنظمي يفسره إستراتيجية احتواء الأزمة

في الشركات المعنية، قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير بين إستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء المنظمي.

الجدول (٦): نتائج تحليل الانحدار لتأثير إستراتيجية احتواء الأزمة في تحسين الأداء المنظمي

R ²	T		F		إستراتيجية احتواء الأزمة	البعد المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B0	البعد المعتمد
٠,٤٩٩	١,٦٦٧	٩,٣٦٧*	٣,٩٥	٨٧,٧٣٨*	٢,٢٢٢*	الأداء المنظمي

*P<0.05 D.F=(1,88) N=90.

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

٢. عدم وجود علاقة تأثير إستراتيجية تفتيت الأزمة في تحسين الأداء المنظمي: يعرض الجدول رقم (٧) الخاص بتحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير معنوي لاستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء المنظمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٤٥,٩١٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٥) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١,٨٨) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) أن (٠,٥٨٦) من الأداء المنظمي يفسره متغير إستراتيجية تفتيت الأزمة في الشركات المعنية، قبول الفرضية البديلة بوجود تأثير إستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء المنظمي .
الجدول (٧): نتائج تحليل الانحدار لتأثير إستراتيجية تفتيت الأزمة في تحسين الأداء المنظمي

R ²	T		F		إستراتيجية تفتيت الأزمة	البعد المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B0	البعد المعتمد
٠,٥٨٦	١,٦٦٧	٦,٧٧٦*	٣,٩٥	٤٥,٩١٤*	٢,٩٣٠*	الأداء المنظمي

* P<0.05 D.F=(1,88) N=90.

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

٣. عدم وجود علاقة تأثير بين إستراتيجية تفريغ الأزمة في تحسين الأداء المنظمي: يوضح الجدول (٨) الخاص بتحليل الانحدار إلى عدم وجود تأثير معنوي بين إستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء المنظمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧٨,٣١٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٥) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (١,٨٨) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) أن (٠,٤٧١) من رأس المال الاجتماعي يفسره التهكم العاطفي في الشركات المعنية، قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير بين إستراتيجية تفريغ الأزمة على الأداء المنظمي، ونرفض فرضية العدم

الجدول (٨): نتائج تحليل الانحدار لتأثير إستراتيجية تفريغ الأزمة في تحسين الأداء المنظمي

R ²	T		F		إستراتيجية تفريغ الأزمة	البعد المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B0	البعد المعتمد
٠,٤٧١	١,٦٦٧	٨,٨٥٠*	٣,٩٥	٧٨,٣١٦*	٢,٢٩٩*	الأداء المنظمي

* P<0.05 D.F=(1,88) N=90.

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

❖ النتائج والتوصيات:

١. توصلت الدراسة إلى إن هناك علاقة تأثير مباشر بين استراتيجيات إدارة الأزمات وإبعاده على الأداء المنظمي وأبعاده في جميع عينات الدراسة وكانت النسب مرتفعة جدا لجميع العينات وهذا ما يدل على إن استراتيجيات إدارة الأزمات تؤثر بشكل مباشر على الأداء المنظمي بالشركات المبحوثة.
٢. توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية تفريغ الأزمة أوضحت إن هناك انخفاض في الاتفاق بين أفراد العينة حول أن إدارة الشركة قادرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها، إدارة الشركة تعترف بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها لضمان القيام بتفريغها وهذا ما يعزز من ضرورة انتباه إدارة الشركة لهذه النقطة الايجابية وتعزيزها.
٣. حصل المعدل العام لمستوى أهمية إستراتيجية تفتيت الأزمة على أهمية مرتفعة حيث بلغ 4.41 مقارنة مع باقي الاستراتيجيات تليها إستراتيجية احتواء الأزمة بأهمية بلغت 3.28، وأيضا أي إن تليها إستراتيجية تفريغ الأزمة بأهمية بلغت 2.26، وذلك يعود إلى نوعية الأزمات التي قد تتعرض لها الشركات المبحوثة.

❖ التوصيات:

١. ضرورة قيام إدارة الشركات المبحوثة برفع درجة الخبرة لديها في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة مع المعرفة المكتسبة من البرامج التدريبية بهدف تشكيل فريق عمل ذي كفاءة وفاعلية في مواجهة الأزمات التي يمكن ان تتكرر بين الحين والآخر.
٢. على إدارة الشركات المبحوثة ان تعزز سياستها بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتطورة في قياس النتائج أثناء مواجهة الأزمات وبعدها تحديد نقاط الضعف ومعالجتها لتجنب تكرارها.
٣. الدعوة إلى البناء السليم لأسس تقويم الأداء التنظيمي في الشركات بالاعتماد على تطبيق التقنيات الحديثة، بالشكل الذي يُظهر مدى توافق وانسجام الأهداف الرئيسية والفرعية المرسومة مع الاستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في البيئة العراقية من النواحي المالية والاقتصادية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. السعيد، هاني السعيد، ٢٠١١، الإدارة العاصرة في إطار تحديات القرن الواحد والعشرين، مطبعة العشري، الدار الجامعية، مصر.
٢. الناجي، فهد علي، ٢٠١٢، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية في عمان الكبرى، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣. الموسوي، سها طالب، ٢٠١٧، دور إستراتيجية التسويق في تحسين الأداء المنظمي للمستشفيات الأهلية، مجلة كلية العلوم الإسلامية الجامعة، العدد ٤٧، مجلد ١٣.
٤. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، ٢٠٠٩، إدارة الأزمات، دار الجامعية مصر، ط ١، مؤسسة حورس للطباعة والنشر، مصر.
٥. أبو العلا، ليلي، ٢٠١٣، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، ط ١. عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

٦. الصافي، جبوري شناوي، ٢٠١١، أثر خصائص القيادة في إستراتيجية إدارة الأزمة، دراسة ميدانية لعدد من المديريات في وزارة الكهرباء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٩٠، مجلد ٣٤.
٧. ابراهيم، مها فاضل، ٢٠١٩، الروحانية التنظيمية وانعكاساتها على الأداء المنظمي بحث استطلاعي على آراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات الغائية أبو غريب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة جامعة بغداد، مجلد ٢٥، العدد ١٠.
٨. المالك، عبد الرضا ناصر محسن، ٢٠٠٩، أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ودورها في الأداء المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. العزاوي، باسل محمد حسن، المياحي، صباح نويف رحيمة، ٢٠١٤، حميد، طيبة ماجد، دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٤٢.
١٠. المحنة، رياض عبد الواحد موسى، ٢٠١٢، إدارة الأداء وأثرها في الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في مستشفى الحسين (ع) التعليمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. العنزي، سعد، ٢٠٠١، تقنيات المعلومات وتأثيراتها في السلوك الإداري لمنظمات الاعمال أطار مفاهيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الجامعة المستنصرية، العدد ٣٦.
١٢. بوقليع، محمد، ٢٠١١، العدالة التنظيمية وإثرها بتحسين اداء العاملين، دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٣. عيادة، لؤي سليم، ٢٠١٥، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ٢٥.
١٤. داود، أفنان وسيم، ٢٠١٨، تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج مكننزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
١٥. سعد، ناصر، علي موات، محمد جاسم، ٢٠١٩، انعكاسات التوجه الإستراتيجي على الأداء المنظمي، بحث تطبيقي في وزارة الدفاع، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، عدد ١١٢، مجلد.
١٦. عبد العال، رائد فوائد محمد، ٢٠٠٩، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في قطاع غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين.
١٧. عبدالله، حاتم علي، كامل، وسام هاشم، اثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي، دراسة تحليلية الآراء عينة من العاملين في كمية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٣٣.
١٨. عبابنة، أشرف ماجد، هياجنة، قيصر علي، الواكد، لينا هاشم، ٢٠١٤، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٢:

١٩. سعد، علي موات، ناصر، محمد جاسم، ٢٠١٩، انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الأداء المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد ٢٥، العدد ١١٢.

٢٠. ماهر، أحمد ٢٠٠٦، اساليب إدارة الأزمات، ط ٢، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

٢١. دحام، غني، عودة، بلال كامل، ٢٠١٠، مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية على الأداء المنظمي دراسة استطلاعية الآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين فرع بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، مجلد ١٨، العدد ٦٨.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Booth, Simon, 1993, Crisis Management Strategy: Competition & Change in Modern Enterprises. London: Routledge.
2. Cokins, Gary, 2003, Strategic Performance Management, www.pceo.us.
3. Coombs, W. Timothy, 2007, Crisis Management and Communications, Published by the Institute for Public Relations, www.instituteforpr.org.
4. Daft, R., 2004, Organization Theory and Design, Eighth Edition, Acid Free Paper in the U.S.A.
5. Edvinsson, L, and sullivan, 2014, Developing A model from Managing Intellectual Capital, European management Journal, VOL.14. No. 4.
6. Larson, J. Rudwall, P., 2010, Crisis management: Media's perception of crises in organizations. (Unpublished Bachelor Thesis). Lulea University of Technology. (Online). Available at: <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE.pdf>
7. Kang,S.& Snell,S.A., 2007, Relational archetypes, organizational learning and value creation: extending the human resource architecture, Academy of Manament Review,vol.32.
8. Verci, Ana Tkalac, Dejan Verci, Coombs, W. Timothy, 2018, Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust, journal of contgencies and crisis management, vol 27, Issui1. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12229>
9. Hamalia,Sambudi, Prihandoko Danang, Shelvy Kurniawana , RaniRamdhani, 2020, The effects of supply chain information integration on organizational performance in food small, aDepartment of Management, BINUS Business School Undergraduate Program, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia.