

**نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات**

**اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية**

**- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية -**

## **The effect of Organizational Immune Systems on Crisis Management Strategies**

**Testing the Mediating Role of Strategic Information Systems**

**- A Field Study on Jordanian Food Industry Companies -**

إعداد الطالب:

**عثمان رياض عبدالمجيد**

إشراف:

**الدكتور احمد علي صالح**

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني / 2016

## تفويض

إنني الموقع أدناه "عثمان رياض عبد المجيد" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عثمان رياض عبد المجيد

التاريخ: 2016 / 1 / 13

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

تُوقشت هذه الرسالة وعنوانها: نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات:

اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية.-

وأجيزت بتاريخ: 2016 /1 /13

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة	
	الشرق الأوسط	مشرفاً	د. احمد علي صالح
	الشرق الأوسط	رئيساً	د. نضال أمين الصالحي
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضواً خارجياً	د. خليل احمد الحيارى

## شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين المنيبين المقرين بفضلهم وكرمهم، ولولا فضل الله ما وُفِّتْ لهذا، فله الحمد من قبل ومن بعد، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر كل الشكر موصول لأستاذي الدكتور (احمد علي صالح) الذي بذل جهداً في التوجيه والمتابعة والحرص على ان تبصر هذه الدراسة النور على أفضل ما يكون، أسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، والشكر أيضاً لكل من أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين ناقشوا هذه الرسالة وأثروها بملاحظاتهم القيمة، كما وأتقدّم بالشكر لكل من ساعدني وساندني طوال فترة دراستي، وأخصّ بذلك اهلي واخوتي واصدقائي، لكم مني كل الشكر والتقدير.

الإهداء

إلى من ألقى بين يديهما السيف و القلماً..

أرجو رضاهما الذي أعلو به القمما..

أمي... وأبي...

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2	(1.1): المقدمة
5	(2.1): مشكلة الدراسة
6	(3.1): أهداف الدراسة
7	(4.1): أهمية الدراسة
8	(5.1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
11	(6.1): انموذج الدراسة
12	(7.1): حدود الدراسة
12	(8.1): محددات الدراسة
13	(9.1): المصطلحات الإجرائية للدراسة
17	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
18	<b>أولاً: الأدب النظري</b>
18	(1.2): مقدمة نظم المناعة التنظيمية
19	(2.1.2): مفهوم نظم المناعة التنظيمية
21	(3.1.2): أهداف نظم المناعة التنظيمية
21	(4.1.2): فوائد نظم المناعة التنظيمية
23	(5.1.2): متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية
24	(6.1.2): محددات نظم المناعة التنظيمية
25	(7.1.2): أبعاد نظم المناعة التنظيمية
38	(2.2): نظم المعلومات الاستراتيجية

38	(1.2.2): المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية
44	(2.2.2): مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية
45	(3.2): استراتيجيات إدارة الأزمات
45	(1.3.2): المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات
48	(2.3.2): استراتيجيات إدارة الأزمات
58	ثانياً: الدراسات السابقة
65	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
67	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>
67	(1.3): المقدمة
68	(2.3): منهج الدراسة
68	(3.3): مجتمع الدراسة
70	(4.3): عينة الدراسة
74	(5.3): متغيرات الدراسة
74	(6.3): ادوات الدراسة وطرق جمع البيانات
76	(7.3): صدق أداة الدراسة وثباتها
79	(8.3): التصميم الاحصائي المستخدم في الدراسة
81	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة والتحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات</b>
81	(1.4): المقدمة
82	(2.4): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة
90	(3.4): اختبار فرضيات الدراسة
102	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
102	(1.5): المقدمة
103	(2.5): مناقشة النتائج
109	(3.5): الاستنتاجات
110	(4.5): التوصيات والمقترحات
112	<b>قائمة المراجع</b>
112	أ. قائمة المراجع العربية
119	ب. قائمة المراجع الأجنبية
126	<b>قائمة الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل-الجدول
69	مجتمع الدراسة (الشركات الصناعية الأردنية المساهمة)	(1-3)
71	توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير النوع الاجتماعي	(2-3)
71	توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير العمر	(3-3)
72	توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل التعليمي	(4-3)
72	توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(5-3)
73	توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير الموقع الوظيفي	(6-3)
77	ادوات صدق الاداة وثباتها	(7-3)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التعلم التنظيمي	(1-4)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الذاكرة التنظيمية	(2-4)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المنظمة DNA	(3-4)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مخلات	(4-4)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها عمليات المعالجة	(5-4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مخرجات النظام	(6-4)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات	(7-4)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات	(8-4)



## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
1	مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الاول	(1-1)
11	أنموذج الدراسة	(2-1)
17	مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الثاني	(1-2)
24	متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية	(2-2)
25	محددات نظم المناعة التنظيمية.	(3-2)
37	ابعاد الحمض النووي التنظيمي	(4-2)
42	خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية	(5-2)
56	العلاقة بين الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات	(6-2)
67	مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الثالث	(1-3)
78	صدق البناء وثبات اداة الدراسة	(2-3)
81	مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الرابع	(1-4)
102	مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الخامس	(1-5)

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
127	قائمة المديرين الذين تم مقابلتهم	1
128	كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة	2
129	أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	3
130	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	4

## نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات

### اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية

- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية -

إعداد الطالب:

عثمان رياض عبدالمجيد

إشراف:

الدكتور احمد علي صالح

### المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، من خلال التعرف على مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي)، ومدى تنفيذ الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية في إدارة الأزمات، وكذلك مستوى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، تم توزيع (186) استبانة على عينة الدراسة الذين يشغلون المستويات الإدارية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، خبير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مدير شعبة، مدير وحدة)، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (178) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تبين أن هناك (6) استبانات غير صالحة للتحليل، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (172) استبانة بنسبة بلغت (92%) من الاستبانات الموزعة.

وللاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها أستخدم الباحث الاساليب الإحصائية بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) واستخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية). وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيرا وسيطاً، علماً ان الأثر على الاستراتيجيات الوقائية كان اعلى من الأثر على الاستراتيجيات العلاجية.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة توعية شركات الصناعات الغذائية الأردنية بأهمية تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية وعلى القيادات الادارية في الشركات محل الدراسة الاهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية وتوفير المتطلبات الادارية والتكنولوجية التي تدعم هذه النظم. ضرورة تحقيق الربط والتكامل بين نظم المناعة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الأزمات ونظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية.

**الكلمات المفتاحية:** نظم المناعة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي، نظم المعلومات الاستراتيجية، الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات، الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات.

# **The effect of Organizational Immune Systems on Crisis Management Strategies**

**Testing the Mediating Role of Strategic Information Systems**  
- A Field Study on Jordanian Food Industry Companies -

Prepared by:

**Othman Riyadh Abdul-Majeed**

Supervisor:

**Dr. Ahmed Ali Salih**

## **Abstract**

This study aimed at showing the impact of Organizational Immune Systems on Crisis Management Strategies in the Food Industry Companies in Jordan, through testing the mediating role of Strategic Information Systems. Through identifying the level of applying Organizational Immune Systems with its all dimensions (Organizational Learning, Organizational Memory, Organizational DNA) and the level of applying the strategies of the crisis management at preventive and treatment levels, Also the level of using the Strategic Information Systems in the studied companies.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical methods were used. A number of (186) questionnaire were distributed to the sample of the study, who are occupying the following positions (General Manager, vice president, expert, CO, Head of section, Head of division, and Head of Unit). A number of (178) questionnaires were collected, of which (6) were excluded. Therefore (172) answered questionnaires were found valid for study, which represents (92%) of the total collected questionnaires.

The following statistical tools and methods were used: Path Analysis, SmartPLS, and SPSS.

The study concluded that, there is a presence of statistical significance of Organizational Immune Systems with its dimensions (Organizational Learning, Organizational Memory, Organizational DNA) On the Strategies of Crisis Management. And there is a presence of statistical significance of the Strategic Information Systems on Strategies of Crisis Management. And a presence of statistical significance to the Organizational Immune Systems on Strategies of Crisis Management with the mediating of Strategic Information Systems. It's worth mentioning that the impact of preventive strategies was higher than treatment strategies.

In light of these results, the study recommends that food companies need to recognize the importance of implementing Organizational Immune Systems as one of the most important protection tools from internal and external crisis. In addition leaders in companies under study should give extra attention to the Organizational Immune Systems, throughout securing relevant technologies and providing administrative support. To connect and integrate between the Organizational Immune Systems and Crisis Management and Strategic Information Systems at Jordanian Food Industry Companies.

**Key words:** Organizational Immune Systems, Organizational Learning, Organizational Memory, Organizational DNA, Strategic Information Systems, Preventive Strategies for Crisis Management, Treatment Strategies for Crisis Management.

## الفصل الأول

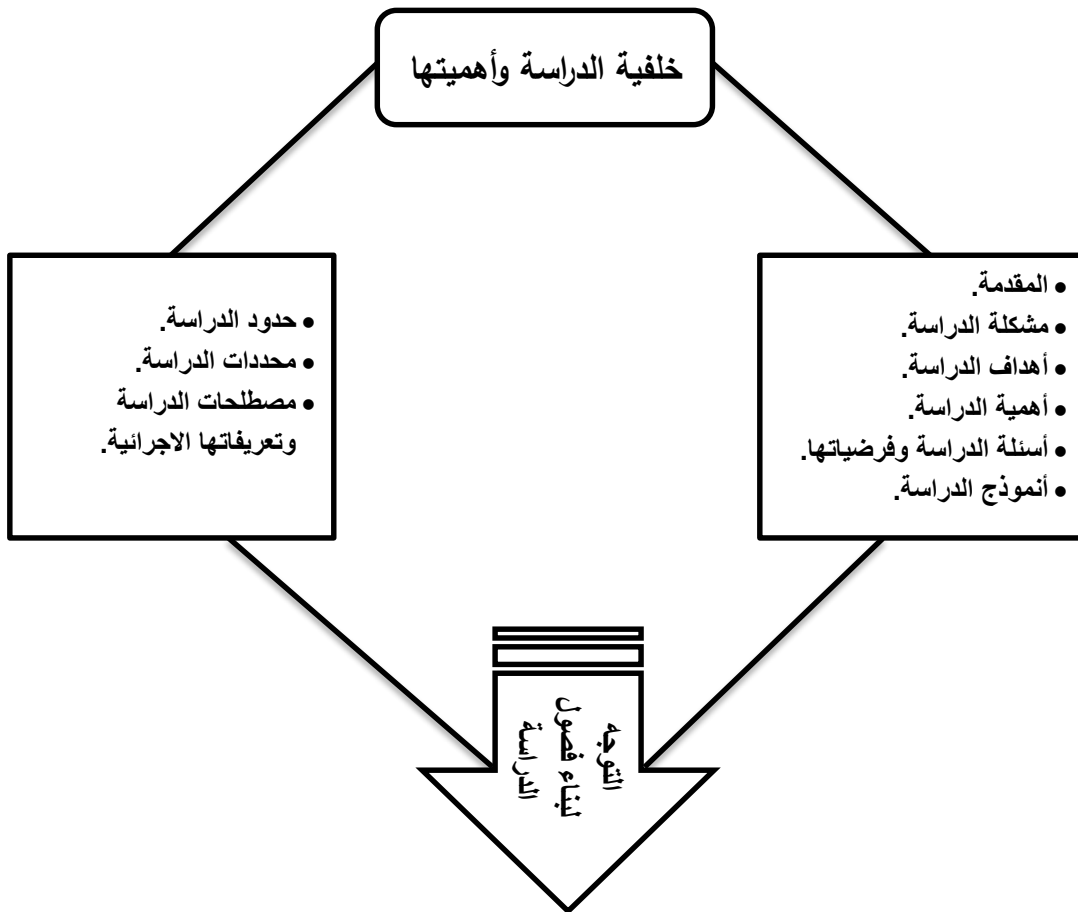
### خلفية الدراسة وأهميتها

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة محورين أثنين، هما:

1- عرض مقدمة توضح موضوع الرسالة، وتمهيد لمشكلة الدراسة وأهدافها، وأسئلة الدراسة

وفرضياتها، أنموذج الدراسة، والأهمية التي ستسهم بها الدراسة.

2- عرض مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية، وحدود الدراسة والمحددات التي واجهتها.



الشكل (1-1) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الأول

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### (1.1) المقدمة:

أصبح وقوع أي منظمة في أزمة من مسلمات هذا العصر الذي يتسم بالتسارع في متغيراته البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والمنظمة التي تستطيع تجنب او مواجهة الأزمات والتغلب عليها والحد من آثارها، تلك التي تبقى على قيد الحياة. وأن تجنب او مواجهة الأزمات يتطلب إدارة متخصصة يطلق عليها إدارة الأزمات (Crisis Management).

ويعد مصطلح إدارة الأزمات من المفاهيم التي فرضها التطور الحاصل في علم الإدارة نتيجة التسارع في التغيرات البيئية والتعقيدات التي ظهرت داخل المنظمات وأتساع حجمها وأسواقها.

ويرغم أهمية استراتيجيات إدارة الأزمات التي ركزت عليها الدراسات السابقة في حقل إدارة الأزمات مثل دراسة: (Pearson & Mitroff, 1993 ; Ulmer, 2001 ; الأعرجي، ودقاسمة 2003) إلا أنها ركزت على مدى توافر عناصر إدارة الأزمات. ودراسات تناولت طرق التعامل مع الأزمات والبدائل المقترحة من الخطط والسيناريوهات مثل دراسة: (القطاونة، 2005 ; Pollaed & Hotho, 2006 ; الطيراوي، 2008). وموضوعات أهتمت بدراسة استراتيجيات مراحل إدارة الأزمات مثل: (عليوة، 1997 ; هلال، 2004). وهناك دراسات مثل: (Mostafa, Sheaff, Morris, 2004 ; Lin, etal., 2006 ; & Ingham, 2012 ; Sternad, 2012) تناولت قضايا استراتيجيات التكيف والإستعداد والوقاية من الأزمات.



واستخلص الباحث من هذه الدراسات أنها ركزت على التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها او بعد وقوعها، بينما يجب على المنظمات إيجاد طرق وآليات تمكنها من التعامل مع الأزمة قبل حدوثها وانتشارها وتفاقم تأثيرها.

ومن منطلق ما أشار إليه (Mitroff & Alpaslan (2003) و (Gilpin & Murphy (2008) بأن مبادئ إدارة الأزمات التقليدية لم تعد تنفع المنظمات بعد الآن، لأن المنظمات تواجه تعقيدات متعددة وأزمات جديدة باستراتيجيات قديمة.

ومع بداية كل عصر اقتصادي جديد، تولد مفاهيم إدارية جديدة تواكب تطورات العصر وتتكيف مع متغيراته. ومن هذه النظم "نظم المناعة التنظيمية" Organizational Immune Systems وهي تمثل استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية، حيث تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه او يمنعه من ممارسة أداء بصورة صحيحة.

وقد أشارت مجموعة من الدراسات والبحوث مثل: (Stocker, 2006 ; Mano, 2010 ; Elliott, 2009 ; Wallo, Kock, & Nilsson, 2012 ; Huang 2013) أن التعلم التنظيمي يعزز نظام المناعة ويساهم في إدارة الأزمات كأداة تساعد على الوقاية ومعالجة الأزمات. وكذلك دور الذاكرة التنظيمية في استرجاع التجارب السابقة للاستفادة منها في تحديد استراتيجيات التعامل مع الأزمات (Grey, 2006).

بينما أشار (Coombs, 2006 ; Leibner, Mader, & Weiss 2009 ; 2008 ; Flumerfelt, ; لفنة، 2014) على دور (DNA) المنظمة في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات والمساعدة على التكيف مع التحديات البيئية.

وهناك دراسات بينت أن إدارة الأزمات وتفعيل استراتيجياتها تحتاج الى المعلومات كمحور حاسم وبخاصة نظم المعلومات الاستراتيجية مثل دراسة:(الصباغ، 1999، Turoff, Chumer, 1999 ; Walle, & Yao, 2004; ; حتاملة وعبد المطلب، 2014).

كما أشار (Simmons 2013 ; Hovivyan, 2006 ; Megill, 2005) الى أن نظم المناعة التنظيمية و(DNA) المنظمة توفر مرونة في أدراك تعقيدات الشركة وتعزز من تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي تسبب مشاكل في الأداء.

وأكد كلاً من (Silva & ; Chiva, & Alegre, 2005 ; Stein, & Zwass, 1995) و(Hirschheim, 2007) على أن التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية تؤثران في نظم المعلومات الاستراتيجية.

مما تقدم تبرز حاجة لدراسة المتغيرات الثلاثة (نظم المناعة التنظيمية، استراتيجيات إدارة الأزمات، ونظم المعلومات الاستراتيجية) مجتمعةً، والتوسع في اختبار المتغيرات التي لم يسلط عليها الضوء في الدراسات السابقة، بالتطبيق على شركات الصناعات الغذائية الأردنية التي لم تُدرس بشكل موسع، وهذا هو مبرر الدراسة وسبب القيام بها.

## (2.1) مشكلة الدراسة:

إنطلاقاً من توصيات الدراسات التالية: (العزام، 2004؛ الزعبي، العلاونة، والقطاونة، 2010؛ الناجي، 2012) والتي بينت الحاجة الى ضرورة إجراء المزيد الدراسات في مجال إدارة الأزمات لقلّة البحوث في القطاع الصناعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

ونظراً لتزايد وتسارع وقوع الأزمات وتنوعها وشدة تأثيرها، وكذلك توسع وتعقيد أنشطة المنظمات، لم تعد الاستراتيجيات التقليدية تجدي نفعا لإدارة أزمات العصر الحالي & Gilpin (2008) Murphy، كما أن قطاع الصناعات الغذائية في الأردن يحتل دوراً مهماً ضمن القطاعات الصناعية، فهو ليس بمنأى عن الأزمات التي تصيب القطاع الصناعي الأردني والتي بينتها دراسة سيبيتي (2002) سواء كانت أزمات فنية او تنظيمية او بيئية طبيعية او منافسة خارجية شديدة. ومن خلال مقابلات أولية أجراها الباحث مع بعض من مديري شركات قطاع الصناعات الغذائية في مدينة عمان ( ملحق رقم 1) وجه لهم من خلالها مجموعة أسئلة، أستخلص من خلالها أن هناك مجموعة من الأزمات تواجهها هذه الشركات. وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر نظم المنة التنظيمية في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

### (3.1) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى معرفة أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات "الوقائية والعلاجية" بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات الصناعات الغذائية الأردنية من خلال:

1- التعرف على مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة (نظم المناعة التنظيمية، الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات، ونظم المعلومات الاستراتيجية) في الشركات المبحوثة عن طريق الكشف عن ممارساتها وصفيّاً.

2- تحديد أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.

3- تحديد أثر نظم المناعة التنظيمية في نظم المعلومات الاستراتيجية.

4- تحديد أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.

5- تشخيص أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات مجتمعة ومنفردة

(الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات العلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً

وسيطاً.

#### (4.1) أهمية الدراسة:

تطلق أهمية الدراسة الحالية ابتداءً من أهمية القطاع المبحوث "قطاع الصناعات الغذائية" الذي يعتبر من أهم مرتكزات الأمن الغذائي كما أنه يعمل على زيادة القيمة المضافة للقطاع الزراعي، ومن الناحية الاقتصادية تشكل نسبة الصادرات لقطاع الصناعات الغذائية والتموينية (10.1%) في العام (2014) من مجموع الصادرات الصناعية للقطاعات كافة (غرفة صناعة الأردن، 2015).

كما تأتي أهمية الدراسة من أنها سلطت الضوء على أحد المواضيع الحديثة في الفكر التنظيمي والاستراتيجي وهي نظم المناعة التنظيمية مما يساعد المنظمة "الشركة" على كيفية التعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل تهديداً مباشراً لبقائها واستمرارها. لذا فالحاجة ماسة لتقوية المنظمات في مواجهة الأزمات وحسن إدارتها وتفعيل استراتيجياتها "الوقائية والعلاجية" من خلال اعتماد نظم لمنع أختراق التهديدات وزيادة فاعلية الوقاية وتقليل كلف المعالجة.

وتظهر أهمية الدراسة ايضاً من أن نتائجها ستساهم في مساعدة إدارات الشركات على إدارة الأزمات بفاعليه وكفاءه في ضوء اختيار الاستراتيجية المناسبة بالإستعانة بنظم المعلومات الاستراتيجية بعيداً عن الارتجالية والعشوائية في ظروف الأزمات.

وتكمن أهمية من أنها دراسة سباقه (على حد علم الباحث) في تناول موضوع نظم المناعة التنظيمية ونظم المعلومات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية. و أنها قد تفتح آفاق جديده للباحثين لإجراء مزيداً من الأبحاث المتعمقة في مجال نظم المناعة التنظيمية لأثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات الشمولية في الموضوعات الحيوية المعاصرة.

## (5.1) اسئلة الدراسة وفرضياتها:

إستناداً الى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيس، والأهداف المحددة لها، تم صياغة الاسئلة الآتية:

### • السؤال الرئيسي الأول:

1. ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعاً في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات مجتمعاً في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

ويتفرع منه الاسئلة الآتي:

1.1 ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعاً في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

2.1 ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعاً في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

### • السؤال الرئيسي الثاني:

2. ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعاً في نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

### • السؤال الرئيسي الثالث:

3. ما أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

• السؤال الرئيسي الرابع:

4. ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعةً في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً؟ ويشتمل منه الاسئلة الفرعية الآتية:

4.1 ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعةً في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً؟

4.2 ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعةً في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً؟

• وأتماداً على اسئلة الدراسة وأتمونجها تم صياغة الفرضيات التي سيجري اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات، وذلك على النحو الآتي:

• الفرضية الرئيسية الاولى:

$H_{0.1}$ : لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعةً في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات مجتمعةً في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويتفرع منها :

$H_{0.1.1}$ : لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعةً في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H<sub>0.1.2</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

• الفرضية الرئيسية الثانية:

**H<sub>0.2</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في نظم المعلومات الاستراتيجية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

• الفرضية الرئيسية الثالثة :

**H<sub>0.3</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات ، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

• الفرضية الرئيسية الرابعة :

**H<sub>0.4</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

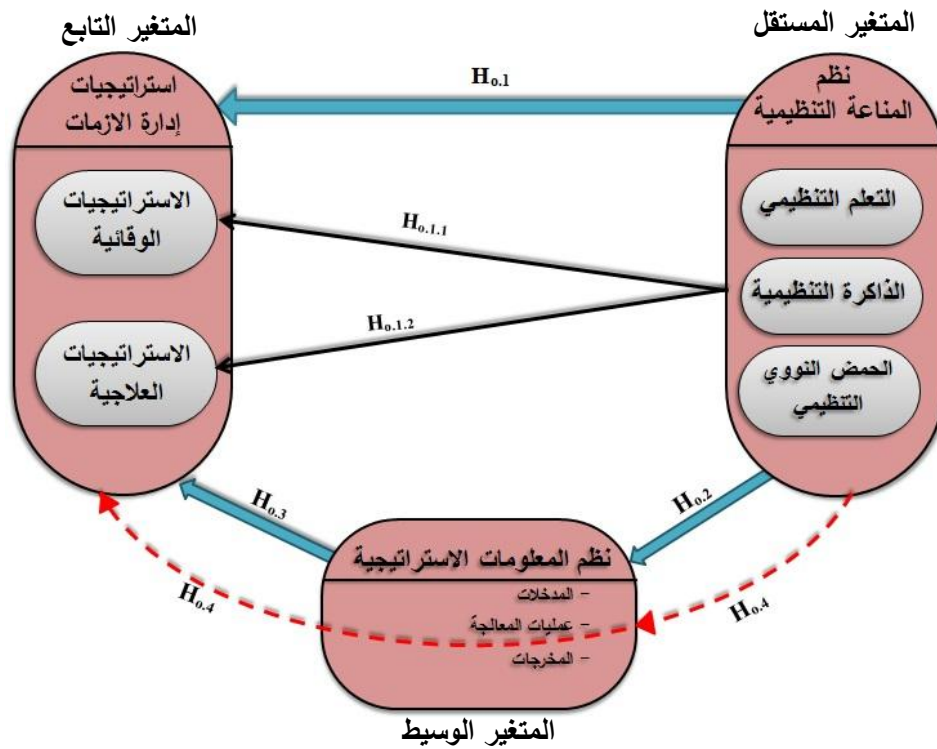
**H<sub>0.4.1</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H<sub>0.4.2</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .



## (6.1) أنموذج الدراسة :

يوضح الشكل (2-1) النموذج الافتراضي للدراسة لقياس أثر نظم المناة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) على استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، وحسب فرضيات الدراسة:



الشكل (2-1) انموذج الدراسة

المصدر : هيكل النموذج من تصميم الباحث، بالاستناد الى الدراسات الآتية:

- المتغير المستقل: (Weiss, ; Watkins, 2007 ; Augirr, Howell, Klatter & Neilson, 2005) ; (Huang, 2013 ; Leibner, Mader, & 2009 ; لفتة، 2014).
- المتغير التابع: (الاعرجي ودقاسمة، 2003 ; Mitroff & Alpaslan, 2003 ; Baubion, 2013 ; (Baubion & Jacobzone, 2014).
- المتغير الوسيط: (O'Brien & Maraka, 2002) ; (Basahel & Irani, 2010 ; الطائي، والخفاجي، 2009 ; الرجا وملكاوي 2012 ; قسيمة، 2014).

### (7.1) حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: جرت هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام (2015).

الحدود المكانية: شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة.

الحدود البشرية: مديري المستويات الإدارية (العليا- الوسطى- التنفيذية) في شركات الصناعات

الغذائية الأردنية المساهمة.

### (8.1) محددات الدراسة :

- محددات التطبيق من حيث التعرف على مواقع شركات الصناعات الغذائية الأردنية بسبب عددها واتساع التوزيع الجغرافي للشركات المبحوثة مما شكل صعوبة في توزيع الاستبانات وجمعها.
- أقتصرت تعميم نتائج هذه الدراسة على قطاع شركات الصناعات الغذائية الأردنية وهي مؤسسات ربحية، لذا يصعب تعميم نتائجها على مؤسسات القطاع الحكومي والمؤسسات غير الربحية.

### (9.1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- نظم المناعة التنظيمية (Organizational Immune Systems):

مجموعة من المكونات والوظائف الاساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والاحطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها (الطائي،

2009 ; لفتة، 2014).

وتعرف إجرائياً لأغراض الدراسة بأنها : قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسبباتها اذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، ومقاومة الأزمات الخارجية من خلال بناء جدار دفاعي يجنب تكبد المنظمة الأضرار او يقلل من آثارها، وذلك عن طريق وجود معرفة تنظيمية ناتجة من تعلم المنظمة من الأزمات السابقة واستعمال ذاكرتها التنظيمية لاختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة الحالية بكفاءة وفاعلية.

#### • التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

عملية متعددة المستويات لاكتساب المعرفة بصورة فردية او جماعية داخل المنظمة، وتُكتسب المعرفة او تُخلق من قبل الأفراد كما يتم تشارك وتبادل المعرفة بين الأفراد والمجموعات التنظيمية لينتج داخل المنظمة مجتمع المعرفة (Scott, 2011).

وتعرف إجرائياً: بأنها عملية خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها داخل المنظمة، من خلال اكتساب المنظمة الخبرات والتجارب من الأزمات التي مرت بها الشركة، فتكون قادرة على تحديد المشاكل والاطفاء الداخلية، والتنبؤ وتفسير التهديدات الخارجية، وتعمل على تحسين أداء المنظمة ومعالجة الأزمات التنظيمية بالطرق الصحيحة وفق لتجاربها السابقة.

#### • الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory):

هي المعلومات السابقة عن ممارسات المنظمة التي تستخدم مستقبلاً من قبل الأفراد والمنظمات، تساعد على تحفيز تفكير الأفراد ورفع مستوى مهاراتهم لمواجهة معوقات العمل، اليومية، وتسهم في صياغة وصناعة القرارات الحالية والمستقبلية (Sarirete, Chikh, & Noble, 2011).

وتعرف إجرائياً: بأنها عملية استرجاع المعلومات والمعرفة حول الطرق والاستراتيجيات التي قامت بها المنظمة لمواجهة الأزمات السابقة، نتيجة تراكم الخبرات والمهارات التي أكتسبها الفرد وجماعات

العمل في الشركة، لتساعد في اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الأزمات الحالية او الوقاية من الأزمات المحتملة في المستقبل.

### • الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA):

عبارة عن عملية تفردية او سمة مميزة معينة داخل المنظمة لا يمكن تكرارها بسهولة وان إدراك وفهم واكتشاف تلك التفردية داخل المنظمة يكون بواسطة معرفة القيم الاساسية، كما أنه مفهوم يساعد على تصميم نموذج لفهم السلوكيات داخل المنظمة والقدرة على تنفيذ مهام المنظمة (الماشي، 2008).

وتعرف إجرائيا: بانها خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات والتي تدخل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وهذه الخصائص تتوارث عبر اجيال من العاملين في المنظمة، وهي طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة تبادل المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، ونظام المحفزات في المنظمة.

### - الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات (Preventive Strategies for Crisis Management):

يبين (Baubion، 2013) ان الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات تتمثل في تطوير المعارف والقدرات من أجل توقع الأزمات على نحو فعال، من خلال تحديد وتحليل التهديدات والمخاطر ونقاط الضعف لتكون المنظمة على أهبة الاستعداد للتحضير والاستجابة مع الأزمة.

وتعرف إجرائياً: هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتقليل احتمالية وقوع الأزمات، ومعالجة مشاكل العمل والحوادث التي من الممكن ان تتطور وتكون سبب الأزمات.

#### -الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات (Treatment Strategies for Crisis Management):

ويقصد بها معالجة الاضرار والخسائر التي تسببت بها الأزمة، من خلال معرفة دقيقة وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الاضرار والخسائر، من خلال احتواء الاضرار او الحد منها، واستعادة النشاط (Lerbinger, 2012).

وتعرف اجرائياً: قدرة المنظمة على الاستجابة والتفاعل مع الأزمة، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وسرعة التعافي من اثارها، واستعادة نشاط المنظمة كما قبل حدوث الأزمة.

#### - نظم المعلومات الاستراتيجية SISs (Strategic Information Systems):

وصفت بأنها النظم التي تستخدمها المنظمة في كافة المستويات لتهيئة المعلومات الاستراتيجية، وتدعم الإدارة في تحقيق ميزة تنافسية عند مستويات اللاتأكد البيئي (Ward & Peppard, 2004).

وتعرف إجرائياً: بأنها النظم التي تقوم بعملية مسح مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، بهدف الحصول على البيانات المهمة وتحويلها الى معلومات مفيدة في المستقبل لدعم استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمة.

- شركات الصناعات الغذائية (Food Industry Companies):

وهي المنظمات التي تقوم بمجموعة من الانشطة المختلفة تبدأ بتوفير المواد الاولية ومن ثم عملية التحويل او التعليب، وتنتهي بعملية التوزيع للمنتج الغذائي، بهدف بيعها وتحقيق الارباح (الخير، 2010).

وتعرف إجرائياً: مجموعة الشركات المساهمة المتخصصة بالصناعات الغذائية والمسجلة في بورصة عمان.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى عرض و مناقشة محورين اثنين، هما:

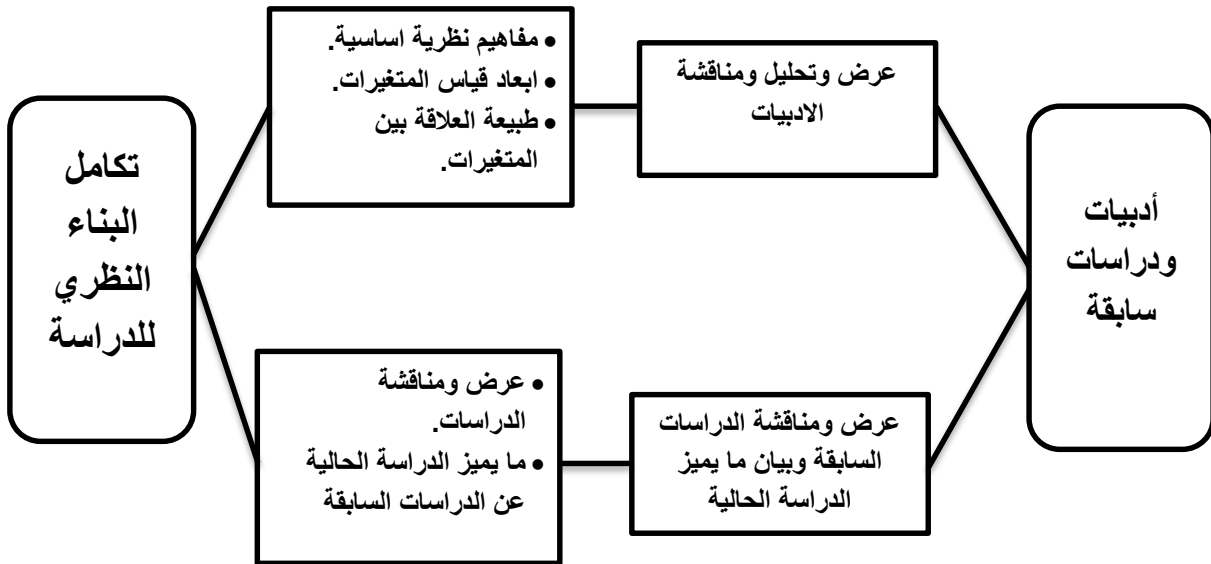
1- عرض ومناقشة المفاهيم الأساسية والأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة الحالية الثلاثة (نظم المناعة

التنظيمية، ونظم المعلومات الاستراتيجية، واستراتيجيات إدارة الأزمات) ومحاولة استنباط طبيعة

العلاقة بين تلك المتغيرات إستناداً لما جاء في الأدبيات المتخصصة.

2- عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، واستنباط ما يميز

الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.



الشكل (1-2) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الثاني

## أولاً: الأدب النظري

تحاول بيانات ومعلومات هذا المحور تقديم إجابة للتساؤلات الآتية:

- 1- ما المفاهيم الأساسية والأبعاد الرئيسية لنظم المناعة التنظيمية؟
- 2- ما المفاهيم الأساسية والمكونات الرئيسية لنظم المعلومات الاستراتيجية؟
- 3- ما المفاهيم الأساسية والاستراتيجيات الرئيسية لإدارة الأزمات؟

### (1.2) مقدمة نظم المناعة التنظيمية (Organizational Immune systems):

تهتم بيانات ومعلومات هذا الجزء من الدراسة بالإجابة على السؤال النظري الأول، وهو:

ما المفاهيم الأساسية والأبعاد الرئيسية لنظم المناعة التنظيمية؟

لقد استخدمت هذه الدراسة مصطلح نظم المناعة التنظيمية كاستعارة مجازية مستوحى من نظم المناعة البيولوجية، ولكن بأخذ الاعتبار العمليات المتشابهة بين الكيان التنظيمي والكائن الحي، وتجنب أخطاء التعميم في التشبيه، وقد بيّن الباحثين (Walsh & Ungson) الى ضرورة تشابه الكيانين من حيث الخصائص والصفات المشتركة وتشابه الوظائف لتكون عملية الاستعارة الوصفية صحيحة (Huang, 2013).



## (2.1.2) مفهوم نظم المناعة التنظيمية:

لعل أول من طرح مصطلح "نظم مناعة الشركات" في أدبيات إدارة الأعمال (1997) Degus حيث تناوله في إطار ضيق ناقش فيه ثقافة الشركات، داعياً إلى ضرورة التعامل مع المنظمات على أنها كائن حي يستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديداتها لتتمكن من البقاء على قيد الحياة. وقد عرّف نظم المناعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء كامل للشركة، ويعمل النظام المناعي للمنظمة على تحصينها من المتسللين من الخارج واستبعادهم ومعالجة آثارهم.

وعرف (2007) Watkins نظم المناعة التنظيمية أنها شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الأفكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المنظمة، وأن الثقافة العالية في الأداء توفر مستوى معين من الحصانة ضد الأفكار والأشخاص الذين قد يعطلوا عمل المنظمة. وتُعرّف أيضاً بأنها مجموعة من القوى التنظيمية تُعنى بالحفاظ على الوضع الراهن للشركة، مصممة لحمايتها من الأفكار الضارة (2000, Birkinshaw).

ومن وجهة نظر أخرى يعتبرها (2009) Gilley, W. Gilley, Quatro, & Dixon مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهاجم وترفض الأجسام الغريبة في المنظمة كانتشار أفكار جديدة أو دخول أفراد جدد، وتحول هذه النظم دون حصول أي تغيير في المنظمة بغض النظر عن عواقبه سواء كانت إيجابية أو سلبية، وفي نفس السياق دعى (2009) Kegan & Lahey إلى ضرورة التغلب على نظم المناعة وإطلاق العنان للمنظمة لكي تستطيع التغيير نحو الأفضل، لأنها تعمل كحواجز تعيق قدرات المنظمة على التطور والإبداع (2009, Kerfoot).

واتفق كل من الطائي (2009) ولفته (2014) على أنها مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها، فهي مفهوم فرضي يقصد به قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات مثل الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية.

بينما يرى (Farncombe 2014) ان نظم المناعة في المنظمة تحافظ على قيم الشركة ورؤيتها ويدعم استمراريته في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب، مشيراً ان هذا النظم إما ان تكون نعمة يجب التمسك بها او نقمة يجب تقويضها، حيث تكون نظم المناعة التنظيمية نعمة في حال كانت أنظمة ديناميكية تستجيب الى التغيير بإيجابية، وتعتبر هذه النظم نقمة عندما تكون مختلة وظيفياً برفضها اي عملية تغيير تحصل داخل المنظمة.

من خلال ما سبق نرى ان مفهوم نظم المناعة التنظيمية بدأ يأخذ أهمية في أدبيات الإدارة لافتاً انتباه الكتاب بانها يمكن ان تكون إحدى النظم الرئيسية التي تعمل على كدرع واقى يحمي المنظمة من أخطار البيئة الخارجية واضطرابات البيئة الداخلية للمنظمة. لذا أعتبرها (Simmons 2013) ثمرة للتطور الذي يعكس مدى تكيف المنظمات للتحديات، بما في ذلك تزايد تعقيد المنظمات والتهديدات الخارجية التي تواجهها، فهي تعمل على تطوير مجموعة من الآليات الداخلية وتنفيذها داخل المنظمة لدرء التهديدات الخارجية ومعالجة ثغرات الضعف داخل المنظمة.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ان نظم المناعة التنظيمية تمثل مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة حيث تشكل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات لتكوين جدار منيع ومتماسك يحمي القيم الجوهرية للمنظمة من الاختراق داخلياً بالعمل على حل مشاكل العمل وتصحيح اي انحرافات في الأداء لتقليل حدوث الأزمات، والوقاية من تهديدات الأخطار الخارجية.

### (3.1.2) أهداف نظم المنة التنظيمية:

تتجلى أهداف نظم المنة التنظيمية بما يأتي: (الخصيري، 2003؛ لفته، 2014)

- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي إلى إصابته بأزمة، وهي حماية تتراوح ما بين وجود أنظمة أساسية وبديلة وفرعية، أو وجود نظم حماية متعددة ومزدوجة.
- حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة للمنظمة، وبصفة خاصة من حدوث حالات عدم التنسيق بين أقسام ومستويات مجتمع المنظمة.
- تعمل كخط الدفاع الأول ضد المخالفات وسوء تصرف المدراء داخل المنظمة.

### (4.1.2) فوائد نظم المنة التنظيمية:

على الرغم من الانتقادات التي وجهت لمفهوم نظم المنة التنظيمية، بأنها عائق يحول دون تطور المنظمة وتصيبها بالجمود والرتابة، وذهبت بعض الدراسات إلى محاربتها والقضاء عليها، إلى أنه يمكن القول أن نظم المنة التنظيمية تعتبر منهجية مفيدة لفهم تحديات قيادة التغيير وتساعد على تجنب المفاجآت المتوقع حدوثها، وقد بين العديد من الباحثين فوائد وأهمية هذه النظم، حيث يرى (Valikangas & Merlyn 2005) أن العالم يزداد خطورة وتعقيد يوماً بعد يوم مما يجعل المنظمات أكثر عرضة للأزمات، ما يحتم ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعد على الوقاية من التهديدات، بالتكيف مع التغيرات قصيرة أو طويلة الأجل في بيئة الأعمال، وهنا يشير Perry (2014) أن نظم المنة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة أكبر. وحدد الطائي (2009) أهمية وفوائد نظم المنة التنظيمية بعدة نقاط، تتلخص بالآتي:

1- السيطرة على الأخطار البيئية ومحاولة تجنبها وتحسين دفاعات المنظمة.

2- تمكين المنظمة من مواجهة الكوارث التنظيمية والأزمات.

3- العمل باستمرار لمتابعة الأداء ومراقبة البيئة الخارجية لأجل بناء سيناريوهات مستقبلية قادرة على مواجهة العقبات المحتملة.

وبين (2013) Simmons أن فوائد نظم المناعة تشمل:

1- الوقاية من آثار الاخطاء الداخلية في المنظمة من خلال تعزيز المرونة والتطلع لحلول جديدة.

2- إنشاء آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية ومواجهة تهديداتها.

3- توفير التوازن داخل الشركة ومنع القرارات المتسارعة التي قد تتعارض مع المعايير الداخلية للشركة.

4- تحفيز السلوك المطلوب من العاملين حتى في غياب المسؤولية القانونية.

5- مساعدة المدراء في التعرف المبكر على ممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر والاحتيايل، فضلاً عن تعزيز آليات الإبلاغ الذاتي.

يظهر ان نظم المناعة التنظيمية بدأ. تأخذ اهتماماً في بناء المؤسسات وتقويمها ويعتبر وجودها دلالة على قوة المنظمة وضمان ديمومتها (Grams, 2009). خاصة بعد الأزمة المالية العالمية عام (2008)، والتي بينت مدى هشاشة الكثير من المنظمات امام الازمات (Ramo, 2009). وهذا ما جعل الشركات العالمية الكبرى تصمد أمام مختلف الأزمات التي مرت بها عبر عقود، مثل شركة (Ford) وشركة (Toyota) كما بينتها دراسة;(Knoespel, 2011 Roth, 2005).

ويستخلص الباحث مما سبق ان فوائد نظم المناعة تكون في بناء آليات وقائية لتوفير التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية وتشجيع الرقابة الذاتية لدى المديرين والعاملين، والتي تقود إلى سرعة مواجهة الظروف غير الاعتيادية والخلل في الاضطرابات البيئية.

## (5.1.2) متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية:

أشار Perry (2014) إلى عدة أسس تمكّن من تعزيز نظم مناعة الشركة، وهي:

1. بناء المرونة في نماذج العمليات ونظم إدارة التغيير في الشركة.
2. تكامل نظم المناعة التنظيمية وأتساق أدائها.
3. توافر القيادة الحكيمة التي تستثمر المرونة بحكمة من خلال قياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المنظمة.

بينما حدد Grams (2009) خمس طرق لتقوية نظام المناعة في الشركة:

4. التعلم بسرعة من الفشل سوف يجعل نظام مناعة المنظمة أقوى.
5. توزيع السلطة في الاماكن التي يمكن استخدامها بكفاءة عالية، تجعل هذه النظم اكثر قوة.
6. التعاطف مع رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
7. خلق ثقافة حل المشاكل من قبل الجميع .
8. إنشاء بنية معمارية تفرض المشاركة داخل الشركة.

وبالاستفادة من الافكار والآراء السابقة يمكن للباحث تصوير متطلبات تعزيز نظم المناعة التنظيمية

بالشكل الآتي:

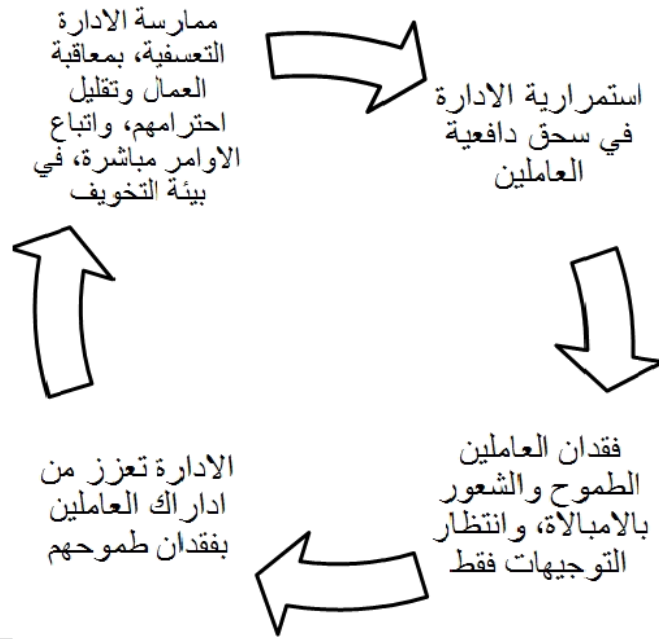


الشكل (2-2) متطلبات تعزيز نظم المنة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لما عكسته الأدبيات السابقة.

### (6.1.2) محددات نظم المنة التنظيمية:

يشير (Stocker (2006) مجموعة محددات لنظم المنة التنظيمية تقيد من أداء هذه النظم وتصيبها بالخلل، مما يؤدي الى إصابة صحة المنظمة بالمرض وانهارها، وقد بين ان المنظمة تدخل في دوامة التوجه نحو الموت في حال ضعف نظام المنة لديها، تبدأ بمرحلة الاستمرار بالحد من مشاركة العاملين، مما يقلل الدافعية والتحفيز، وتجبرهم ضغوط وسياسات الإدارة على التراجع في الابتكار والأبداع داخل المنظمة، مما يعوق قدرتها على الصمود أمام التهديدات الخارجية، والشكل الآتي يوضح مجموعة العوامل التي تضعف نظم المنة التنظيمية.



الشكل (2-3) محددات نظم المناعة التنظيمية.

Source: Stocker, G.(2006)"Avoiding the Corporate Death Spiral" (p3)

### (7.1.2) أبعاد نظم المناعة التنظيمية:

حدد Simmons (2013) مكونات نظم مناعة التنظيمية بالآتي:

(لجان المراقبة والرصد، أمتثال الشركات للقوانين، نظم إدارة المخاطر، الحوافز والمكافآت، وتعزيز

دور مدير الشؤون القانونية).

بينما ذكر كل من (الطائي، 2009 ; لفتة، 2014) ان أبعاد المناعة التنظيمية تشمل الآتي:

- المناعة التنظيمية الطبيعية: (الموقع التنافسي، الحمض النووي التنظيمي).

- المناعة التنظيمية المكتسبة: (الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، المقارنة المرجعية).

ولخص Huang (2013) أبعاد نظم المناعة التنظيمية بالآتي:

- التعلم التنظيمي (Organizational Learning).

- الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory).

- المعرفة التنظيمية (Organizational knowledge).

بينما أكد (Leibner, Mader, & Weiss, 2009 ; Stocker, 2006 ; Brown, 1997) على ضرورة وجود الجينات التنظيمية (Organizational DNA) في نظم المناعة التنظيمية كبعد مهم لأنه يضمن صحة المنظمة وديمومة مناعتها على الأمد الطويل وإمكانية تناقل الصفات المناعية بين أجيال المنظمة، وهذا يتشابه مع مفهوم الوراثة المناعية البيولوجية.

واتفق كل من (Verbeke, 2009 ; Watkins, 2007 ; Degus, 1997) ان وجود هيكل تنظيمي يضمن مشاركة جميع العاملين وتدفق المعلومات بصورة سلسلة ضمن ثقافة توزيع السلطة واتخاذ القرار، وكذلك وجود نظام حوافز ومكافآت، هي من أهم عناصر نظم المناعة التنظيمية، كما وان هذه العناصر (الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرار، المعلومات، التحفيز) تشكل مجتمعة أبعاد الحمض النووي التنظيمي التي أشار اليها (Augirr, Howell, Klatter & Neilson, 2005).

ويظهر مما تقدم ان الباحثين تباينوا في تحديد الأبعاد فمرة يتفقوا على بعضها وفي اخرى يختلفوا على بعضها الاخر، وهذا يعود إلى تباين توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية، لذا لجأت الدراسة الحالية إلى اختيار الأبعاد التي تكررت اكثر من غيرها في الدراسات المذكورة وجرى الاتفاق عليها نسبياً، وهي:

أ - التعلم التنظيمي (Organizational Learning).

ب - الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory).

ج - الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA).

وفيما يأتي عرض وتوضيح ومناقشة لهذه الأبعاد:



## أ - التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

تتشابه عملية التعلم التنظيمي الى حد ما مع طريقة عمل خلايا (T) في النظام المناعي البشري، وقد تناولت دراسات عديدة مفهوم التعلم التنظيمي ولكن بشكل مستقل ومنفرد وليس ضمن نظام متكامل كما في نظم المناعة التنظيمية (Huang, 2013).

ويعد التعلم التنظيمي (O.L) من المصطلحات المهمة في أدبيات الإدارة وهو موضوع جدل ونقاش بين الكتاب، لما فيه من ترابط وتداخل مع مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning organization). وتشير الأدبيات المتخصصة الى أن Simon (1969) من أوائل الذين تناولوا مصطلح التعلم التنظيمي، فقد عرّفه "أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة والذي ينعكس على أداء ومخرجات المنظمة"، فقد ركز التعريف على عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات التنظيمية وتحديدها، المخرجات المرتبطة بمستوى التطور المعرفي داخل المنظمة والمبنية على الاجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات (محمد، 2014).

وهذا ما قاد Khandekar & Sharma (2005) الى القول ان قدرة أي تنظيم على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب ان يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الاقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. لأنه يمثل عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء (& Pisano, Bohmer, Edmondson, 2001).

وتربط معظم تعاريف مفهوم التعلم التنظيمي بمفهوم المعرفة التنظيمية، ويعد الأخير نتيجة أساسية لعملية التعلم التنظيمي، فهو عملية متعددة المستويات لاكتساب المعرفة بصورة فردية او جماعية

داخل المنظمة، وتُكتسب المعرفة أو تُخلق من قبل الأفراد كما يتم تشارك وتبادل المعرفة بين الأفراد والمجموعات التنظيمية ليتكون داخل المنظمة مجتمع المعرفة (Scott, 2011).

ويصف (2006) Curdo بأن التعلم التنظيمي عبارة عن تفاعل داخل المنظمة يسهل التواصل والتنسيق بين أفراد ومجموعات العمل لخلق المعرفة والتعلم من التجارب وتبادل الخبرات والمعلومات. واستناداً (2005) Chiva & Alagre فهو آلية التفسير والاستجابة للمعلومات الخارجية والداخلية عبر انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل، وهي لا تأتي بالتلقين ولكن بالملزمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة بهدف مراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات في المستقبل (دروزة، المعشر، والقواسمي، 2014).

يستنتج مما تقدم أنه رغم تباين التعاريف التي حددت التعلم التنظيمي، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه يمكن تعريف التعلم التنظيمي بانها: عملية خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها داخل المنظمة، من خلال اكتساب المنظمة الخبرات والتجارب على مر الزمن، فتكون قادرة على تحديد المشاكل والاطّاء الداخلية، والتنبؤ وتفسير التهديدات الخارجية، ويعمل على تحسين اداء المنظمة ومعالجة الأزمات التنظيمية بالطرق الصحيحة وفق لتجاربها السابقة، وبالتالي تتولد معرفة تتشكل ضمن النسيج الثقافي داخل المنظمة، لتمكنها من تفادي الوقوع في الاخطاء والمشاكل المتكررة وتجعلها مستعدة للتكيف مع المتغيرات البيئية.

### • أبعاد التعلم التنظيمي:

من أجل ان تتوافق أبعاد التعلم التنظيمي مع بقية متغيرات الدراسة تم اختيار الأبعاد التي اتفق عليها الباحثين: (2007) Nilsson & Eriksson, ; Tucker, Nembhard & Edmondson, (2008 ; 2011 ; 2013) (Smith, -:

1- **التعلم الفردي:** وهي أصغر وحدة يمكن ان يحصل فيها عملية التعلم واكتساب المعرفة، حيث يتعلم الفرد المهارات والافكار الجديدة، ويمكن للفرد ان يشارك خبراته مع بقية الأفراد في مجموعة العمل.

2- **التعلم الجماعي:** يحدث التعلم الجماعي من الأفراد الذين يكونون ضمن مجموعة واحدة، تكتسب وتشارك وتجمع المعرفة فيما بينها من خلال التجارب التي تمر بها.

3- **التعلم داخل المنظمة:** وهي تعبر عن ثقافة المنظمة في عملية التعلم التي تحدث في كافة اقسام المنظمة وبصورة مترابطة، بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة.

4- **التعلم بين المنظمات:** عن طريق التحالف والتعاون بين مختلف المنظمات لتشارك المعرفة والمعلومات.

#### • أهمية وفوائد التعلم التنظيمي:

أنتقت وجهات نظر كل من (Scott, 2011 ; Barents, 2003 ; Foil & Lyles, 1985) ;

محمد، 2014) على مجموعة لفوائد التعلم التنظيمي أهمها:

1. ان التعلم التنظيمي يعتبر عامل أساسي لتشكيل البناء المعرفي داخل المنظمة على مستوى الأفراد ومجموعات العمل.

2. يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها للوصول الى مستوى الجودة المطلوب.

3. يساعد في حل المشاكل والاطفاء المتكررة في العمل بالشكل الامثل، والوقاية وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً.

4. عملية التعلم التنظيمي تساعد على الاستفادة من التجارب السابقة للمنظمة واستثمار الخبرات لتوليد المعرفة ونقلها بين أفراد المنظمة.

5. تعزز من ثقة الفرد بنفسه من خلال أكتسابه خبرات ومهارات جديدة تساعده على القيام بالعمل بأفضل طريقة، ثم نقلها الى مجموعة العمل ونشرها في أنحاء المنظمة.
6. التعلم التنظيمي يؤدي الى تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات التي تؤدي كفاءة أداء الأفراد العاملين ومدى انعكاسه على مستوى الإنتاجية.
7. يساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية ومواكبة التطورات وسرعة التغيرات للسيطرة على الموقع التنافسي.
8. إنه يساهم في تغيير السلوك، ليس على المستوى الفردي فقط وإنما على المستوى المنظمة ككل، كميدان للفعل الفردي والجماعي.
9. يعد التعلم التنظيمي المتغير الحرج للمنظمة كأداة فعالة لإدارة التغيير في بيئة اللاتأكد والتغير المستمر، حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.
10. يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة الى الأحداث والتطورات ورصد كل المؤشرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.

### ب- الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory):

يرتبط مفهوم الذاكرة التنظيمية بالأساس بمفهوم التعلم التنظيمي بسبب العلاقة الترابطية بينهما، إذ ان الحفاظ على الذاكرة التنظيمية هو انعكاس لقيم الجماعة والتي تعتبر أهم ميزة في الذاكرة التنظيمية (Walsh & Ungson (1991)، فقد أعتبرها Rusaw (2004) أحد فروع التعلم التنظيمي التي تظم المعلومات المخزنة التي تستخدم مستقبلاً من قبل الأفراد والمنظمات، ويمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية ناتج مسح وتفسير وتشخيص الأحداث في بيئة الأعمال على مر الزمن.

وهي الوسيلة التي يتم من خلالها استحضار المعرفة السابقة للمنظمة من خلال المعلومات المخزنة على مدى تاريخ المنظمة للاستفادة منها واستخدامها في صياغة وصناعة القرارات الحالية والمستقبلية، وتشمل الذاكرة الفردية والتفسيرات المشتركة للإجراءات السابقة، وأنها تؤثر على الأنشطة الحالية مما يؤدي الى مستويات متباينة في أداء المنظمة (Stein, 1994).

وتظهر الذاكرة التنظيمية في الافتراضات المشتركة والمعتقدات والمواقف والسلوكيات ضمن الثقافة التنظيمية (Fisher (2000). فقد بينت دراسة (Casey & Olivera (2003 Sarirete, Chikh ; (2011) & Noble, ان مفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط بعدة مفاهيم إدارية مثل: السلوك التنظيمي، نظرية المنظمة، نظم المعلومات، الأداء التنظيمي، إدارة المعرفة، ولكنه درس بشكل مجزأ وهامشي على مدى السنوات السابقة.

لذا يشير البغدادي (2007) أن الخروج بمفهوم متكامل عن الذاكرة التنظيمية يعد أمراً صعباً في الوقت الحاضر، إذ يعتبر مفهوماً متحركاً، وذلك لارتباطها بموضوعات أخرى كالتعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والاجتماع.

مما تقدم يستخلص الباحث أن الذاكرة التنظيمية عبارة عن عملية تفاعلية لأرشفة المعلومات التي تكتسبها المنظمة من خلال تحليلها للأحداث السابقة في بيئة المنافسة، او معلومات عن الأداء الداخلي السابق، لتساعدها في اتخاذ القرارات بالمستقبل.

#### • فوائد الذاكرة التنظيمية:

إن الغرض الرئيسي من الذاكرة التنظيمية هو الاحتفاظ بالمعارف السابقة والحالية من أجل استخدامها عند الحاجة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، إذ يرى (Magill (2005 بانها معلومات ذات قيمة عند إعادة استخدامها وقت الحاجة، ونظر الى الذاكرة التنظيمية من منظور خدمات المعلومات مثل المكتبات، إدارة السجلات والارشفة.

وتتم عملية تخزين المعلومات في الذاكرة التنظيمية من قبل الأفراد والهياكل التنظيمية ضمن ثقافة المنظمة (Park, & Bunn, 2003 ; Walsh & Ungson, 1991)، فالأفراد الذين لديهم معرفة كبيرة بالجوانب الفنية للمنظمة تساعدهم ذاكرتهم للقيام بأفضل أداء وحل العديد من المواقف المعقدة التي تواجههم اثناء العمل، أما في هيكل المنظمة تتضمن الذاكرة التنظيمية المعلومات والقواعد والتعليمات والإجراءات والسياسات المتبعة لتسهيل توزيع وتنسيق العمل ( Zadayannaya, 2012 ; Rusaw, 2004).

كما تسعى الذاكرة التنظيمية الى تعزيز رأس المال الفكري للمنظمة من خلال مساهمتها في الاستخدام الفعال للمعلومات السابقة عن ممارسات المنظمة، وبالتالي تساعد على حل المشاكل الحالية والمستقبلية، وكذلك تساعد على تحفيز تفكير الأفراد ورفع مستوى مهاراتهم لمواجهة معوقات العمل اليومية، مما يزيد من قدرة المنظمة على التوظيف والاحتفاظ الذكي بالمعلومات ( Wexler, 2002 ; Sarirete, Chikh, & Noble, 2011).

ويشير (Jasimuddin, Connell, & Klein (2009) أن الذاكرة التنظيمية تزيد من فاعلية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي، وكذلك تجعل المنظمة قادرة على النظر الى الخلف والاستفادة من الأعمال التي أنجزتها، وبالتالي تتعلم من سلوكها، فالتطور الفاعل للذاكرة التنظيمية يجعل التعلم التنظيمي أكثر مرونة.

ويتم استخدام الذاكرة التنظيمية بعدة طرق مختلفة وتخدم أغراض مختلفة، مثل استخدام المقارنات التاريخية وبحث الخيارات المتاحة للمساعدة في اتخاذ القرارات اثناء الأزمات (Murphy, 2010). من خلال الاستعانة بالأفراد سواء الموظفين الحاليين او السابقين والمستشارين، حيث تعتبر ذاكرتهم جزء لا يتجزأ من الذاكرة التنظيمية، وان الأحداث والأفعال والأفكار والمشاعر التي شكلتها أحداث الماضي كونت ما يشبه قاعدة بيانات عملاقة أستقرت في الذاكرة ضمت التجارب الفردية والجماعية

وهو ما يعرف بالذاكرة الفردية والذاكرة الجماعية (Zadayannaya, 2012 ; Perez & Ramos ; 2013).

ويمكن أن نصف آلية عمل الذاكرة التنظيمية كعقل الإنسان كما شبهها (Watkins, 2007). فالمنظمة تستذكر التجارب التي مرت بها لكي تستطيع التعامل مع الموقف الحالي بفاعلية والتخطيط للمستقبل في ضوء معرفة مسبقة، وكذلك الأفراد العاملين يسترجعون الخبرات السابقة لحل مشاكل العمل التي سبق أن نجحوا في حلها.

#### • مكونات الذاكرة التنظيمية:

تتكون الذاكرة التنظيمية كما أوردها (Stein, 1994) :

- 1- البيانات والمعلومات السابقة عن المنظمة.
- 2- جميع الوثائق والتقارير الداخلية المتعلقة بأنشطة المنظمة.
- 3- جميع التفاصيل عن الاحداث والمنتجات والأفراد، بما في ذلك العلاقات مع المنظمات الأخرى والهيئات النقابية.

4- المعرفة التي تم انشائها داخل المنظمة.

بينما يرى (Hertzog, Saylor, Fleece, & Dixon (1994) بأن الذاكرة التنظيمية تتكون من:

**أولاً:** ذاكرة داخلية مقصودة: هي (السجلات والتقارير، الانظمة الخبيرة، السياسات، والعمليات الجوهرية والتحويلية).

**ثانياً:** ذاكرة داخلية غير مقصودة: ناتجة عن: الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، طبيعة الهيكل التنظيمي.

**ثالثاً:** مصادر خارجية للذاكرة التنظيمية: تشمل معلومات عن المنافسين، التقارير المالية للقطاع،

السجلات الحكومية.

وتتشابه وظيفة الذاكرة التنظيمية بوظيفة خلايا الذاكرة (B) في الجهاز المناعي للإنسان، حيث تستخدم لحفظ المعرفة الناتجة من التعلم المسبق للتعامل بكفاءة مع المشاكل والتهديدات التي تواجه المنظمة في المستقبل (Huang, 2013).

### ج- الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA):

هو مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد معاً شخصية المنظمة وتساعد في شرح أدائها، وبما ان المنظمة عبارة عن كيان يعمل بحيوية يشبه الكائن الحي، اذاً لابد من التركيز على معطيات الجينات التنظيمية للمنظمات ومعرفة خصائصها المميزة (إشتيوي، 2013).

ويحاكى مفهوم الحمض النووي التنظيمي مفهوم الجينات الوراثية في الإنسان، حيث يحمل DNA المنظمة الخصائص الداخلية للمنظمة ويتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص، ومن ثم يكون مسؤول عن المعلومات المسجلة فيه، وما يبني على هذه المعلومات من قرارات لازمة لتحقيق أهداف المنظمة (المنسي، ومحمود، 2015).

وقد لفت موضوع الجينات التنظيمية او مصطلح (DNA) للمنظمة اهتمام القليل من الباحثين في مجال الإدارة. إذ ترى (Glaser 2007) ان DNA المنظمة هو الذي يحدد مصير المنظمة، وان نجاح وأستمرار أي منظمة يتوقف على فهم وادراك الإدارة للحمض النووي التنظيمي للمنظمة. وبين (Hamel 2002) ضرورة فهم الإدارة لـ DNA المنظمة او المزيج السري الذي يشكل الاسلوب الإداري، وذلك لفهم جينات ومصادر معتقداته الإدارية، وكيف يمكن لهذه المعتقدات ان تحد او تزيد من فاعلية أداء المنظمة (صالح وآخرون، 2010).

فالجينات التنظيمية عبارة عن قاعدة بيانات مرنة تحتوي على معلومات عن المنظمة مثل: الهيكل التنظيمي والاجراءات، العلاقات بين أفراد المنظمة والأفراد من خارج المنظمة، وهي أيضاً تشمل قيم



المنظمة الأساسية وثقافتها وشخصيتها التي من المفترض ان تنتقل الى جميع العاملين بالمنظمة (Persyn, 2014).

ويرى Ivanov (2013) أن الحمض النووي للمنظمة يعكس الهيكل الداخلي والديناميكي لأي منظمة، فهو يتكون من الأدوار، والعلاقات، والتشابكات التي تشكل ديناميكية المنظمة سواء داخل او خارج المنظمة، وعندما تستطيع الإدارة تحديد مكونات (DNA) المميزة للمنظمة يمكنها تحريك المنظمة نحو أداء افضل وتحقيق اهدافها. فهو كناية تشمل جميع العناصر التي تصف مجتمعةً هوية المنظمة التي تنعكس في أداءها وأنشطتها، حيث تمثل الصفات التي تميز المنظمة وتجعلها فريدة عن غيرها من المنظمات (Nafei, 2015).

ويمكن ان نعتبر الحمض النووي التنظيمي عبارة عن البصمة الخاصة بالمنظمة والتي تجعلها منفردة عن بقية المنظمات بخصائص مميزة، تمكنها من التكيف والتنافس في بيئة الأعمال.

#### • أهمية الحمض النووي التنظيمي:

تبرز أهمية الحمض النووي التنظيمي للمنظمات من خلال ما أفاد به الكتاب و الدراسات عن هذا الموضوع، بما يلي:

1. ان الحمض النووي التنظيمي يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وكيف يمكن علاجها، ويساعد على توقع سلوك وأداء الأفراد داخل المنظمة (Gharmy, 2006).
2. تعتبر خطوة لمعالجة الأخطاء الوظيفية داخل المنظمة وذلك بمعرفة سمات المنظمة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في بيئة العمل داخل المنظمة.

3. تعمل على نشر المعرفة والمهارات بين أفراد المنظمة وتتوارث الخبرات المكتسبة ونقلها من جيل الى جيل من العاملين، ليضمن بقاء المنظمة واستمرارها اطول وقت ممكن (Govindarajan & Trimble, 2005).
4. يعتبر وسيلة لتخزين المعلومات الموروثة والمتراكمة منذ بداية حياة المنظمة، وفي حالة وجود مشكلة او ازمة في المنظمة يستدعي ذلك توفر المعلومات التي تصف (DNA) المنظمة كي يتسنى للمدراء والمستشارين واصحاب القرار بوضع التصورات والبدائل التي من شأنها ان تساعد على إنعاش المنظمة للخروج بها من حالة الأزمة (اشتوي، 2013).
5. في حال حصول تغيرات في بيئة المنظمة الداخلية او الخارجية، يحدث تغير في (DNA) المنظمة وهو ما يسمى بـ"الطفرة التنظيمية" مما يسمح لكافة المستويات الإدارية في المنظمة بالتكيف مع التغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة (المنسي، ومحمود، 2015).
6. تحسين اداء المنظمة عن طريق التأثير في أبعاد الحمض النووي التنظيمي المختلفة (Nafei, 2015).

#### • أبعاد الحمض النووي التنظيمي:

قامت شركة Booz Allen Hamilton سنة (2003) بأستقصاء شمل (100) دولة، حول (24) قطاع و(10) ادارات مختلفة ول(8) أقسام داخل كل شركة، حلت من خلالها (30,000) استمارة استبيان تم الاجابة عنها عبر موقعها الالكتروني، حددت العناصر بأسئلة، تمثل الاجابة عليها مكونات الحمض النووي التنظيمي للمنظمة، وتتكون من اربع أبعاد هي:

( Augirr, Howell, Klatter & Neilson, 2005 ; Hovivyan, 2006)

1. **الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):** كيف يبدو شكل الهيكل التنظيمي؟ كم عدد

المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؟ كم عدد التقارير المسؤول عنها كل مستوى؟

2. **المعلومات (Information):** ماهي المصفوفة المستخدمة لقياس الأداء؟ كيف يمكن تنظيم

الانشطة وتحويل المعلومات؟ كيف يمكن تحويل المعلومات من الأفراد الذين يمتلكونها الى الأفراد

الذين يحتاجونها؟ من يعرف "ماذا"؟ ومن يحتاج الى معرفة "ماذا"؟

3. **حقوق اتخاذ القرار (Decision Rights):** من يقرر "ماذا"؟ كم عدد الأفراد الذين لهم الحق باتخاذ

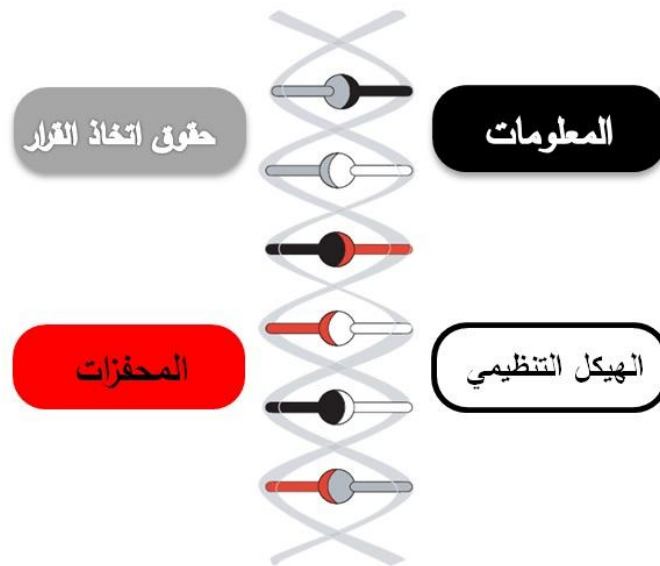
القرارات؟ ما هي حدود سلطة الفرد الذي يتخذ القرار؟.

4. **المحفزات (motivators):** ماهي الحوافز والدوافع التي تمنحها المنظمة؟ كيف يمكن مكافأة

العاملين في المنظمة على انجازاتهم؟ كيف يمكن تشجيع الأفراد على الاهتمام بعملهم بطريقة

مباشرة او غير مباشرة؟

وبصور الشكل التالي الأبعاد الاربعة للحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA):



شكل (2-4) أبعاد الحمض النووي التنظيمي

## (2.2) نظم المعلومات الاستراتيجية (SISs) (Strategic Information Systems):

يسعى هذا الجزء من الدراسة للإجابة على السؤال النظري الثاني، وهو:

ما المفاهيم الأساسية والمكونات الرئيسية لنظم المعلومات الاستراتيجية؟

ولتحقيق الإجابة على السؤال المذكور، قسمت البيانات والمعلومات على محورين هما:

- المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية.

- مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية.

### (1.2.2) - المفاهيم الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية:

لابد من التعرف على ماهية المعلومات الاستراتيجية كخطوة أساسية لتعريف نظم المعلومات

الاستراتيجية، فيرى (1998) Coffey انها المعلومات التي تحتاجها المنظمة فيما يخص البيئة التي

تعمل بها، وتتعلق بجميع النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ومعلومات عن المنظمات

المنافسة، كما تحتاج لمعلومات داخلية ترتبط بأنشطة المنظمة التشغيلية والإدارية.

واستناداً إلى العمري والسامرائي (2007) فهي المعلومات التي ترتبط بقدرة المنظمة على التنبؤ

بالمستقبل، والتي تتطوي على درجة عالية من حالة من المخاطرة واللاتأكد البيئي. هذا ويختلف

أستخدام المعلومات الاستراتيجية من منظمة الى أخرى، من حيث احتياجها لهذه المعلومات، ويرتبط

بطبيعة نشاطها، وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر، كما ترتبط

بنقاط الضعف والقوة في المنظمة، وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية (الزعيبي،

2005). بينما عدّ بوبعاية ويعقوبي (2014) المعلومات الاستراتيجية كمخرجات نظم المعلومات

الاستراتيجية، التي يجب ان تتصف بالشمولية والتكامل، والاستمرارية، والوضوح والدقة، والتوقيت

المناسب.

وبناءً على المفاهيم السابقة يرى الباحث ان المعلومات الاستراتيجية؛ هي بيانات تم جمعها من البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تتسم بدرجة عالية من التأكد البيئي والخطورة على مستقبل المنظمة ومن ثم معالجتها وفقاً لرؤية الإدارة العليا والتوجه الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية.

ويعد مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في المجالات المختلفة، وارتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في ظل إدراك التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية واللذين تسهمان في توليد تهديدات وفرص حقيقية تسهم بدورها في صياغة أهدافها الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات المناسبة (حاتمة وعبد المطلب، 2014).

وتعرف نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها تلك النظم التي تخدم وتدعم نشاطات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن وصفها على أنها النشاطات الخاصة بالتخطيط ووضع السياسات، وهي بذلك تحصل على معلومات تلخيصية عن أوضاع المنظمة من نظام المعلومات الداخلي وتبحث في الوقت نفسه في البيئة الخارجية عن المعلومات التي يحتمل ان تؤثر في تصرفات المنظمة في المستقبل (ايوب، 1996). اما (O'Brien & Maraka (2002) فعرفاها بانها النظم التي ترفد الشركة بالمعلومات المتعلقة بطبيعة المنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، وتشجع على ابتكار الأعمال وتحسين عملياتها وتساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للشركة. ووصفت بأنها النظم التي تستخدمها المنظمة في كافة المستويات لتهيئة المعلومات الاستراتيجية، وتدعم الإدارة في الحصول على ميزة تنافسية عند مستويات مرتفعة من اللاتأكد البيئي (Ward & Peppard, 2004).

وعرفها الزعبي (2005) بأنها النظم التي تسهم مخرجاتها في دعم او تشكيل استراتيجية المنظمة التنافسية، وتعزيز قرارات الإدارة العليا بالمعلومات الاستراتيجية للحفاظ على الموقف التنافسي او تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن منافسيها. وهي أحد الاساليب الممكنة للتحليل البيئي من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المنافسين، المجهزين، المدراء الداخليين، والقوى البيئية وغيرها (Resca & D'Atri, 2012). بينما يشير الطائي والخفاجي (2009) بأنها النظم المستخدمة في إدارة المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحاذي هرمها ومستوياتها التنظيمية على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للاستجابة للتغيير البيئي. لان نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً وأساسياً في دعم ومساندة الإدارة الاستراتيجية للمنظمة لإداء مهامها الاساسية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (قسيمة، 2014).

هذا وقد بين Silva & Hirschheim (2007) أن عملية تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية يجب أن تحصل في البنية العميقة للمنظمة، وينبغي ان تشمل تفاعل مجتمع المنظمة وبالأخص مع القيم الاساسية، توزيع السلطة، وآليات المراقبة، لضمان عدم حصول اضطرابات داخلية في المنظمة. وأن حسن الإلمام بتطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية يساهم مساهمة كبيرة في بناء الاستراتيجية الصحيحة عن طريق إزالة القلق الاستراتيجي وضمان استثمار الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها (صالح، 2012).

مما سبق يتضح أن البعد الاستراتيجي لنظم المعلومات قد توسع ليكون أكثر شمولاً من نظم المعلومات الاخرى، حيث ركزت نظم المعلومات الاستراتيجية على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجي للمنظمة، وتوفير المعلومات اللازمة لصياغة واعداد الاستراتيجيات البديلة (Merari, Papadopoulos, & Nadkarni, 2012).

وبعد استعراض الباحث للمفاهيم السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية وفق مستوى الدراسة الحالية، بأنها النظم التي تقوم بعملية مستمرة لمسح البيئة (الداخلية -الخارجية) للمنظمة بهدف الحصول على البيانات المهمة وتحويلها الى معلومات مفيدة في المستقبل تستخدم لدعم استراتيجيات المنظمة على اختلاف اشكالها.

#### • أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية:

يمكن تلخيص أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية (SISs) بالآتي:

(Basahel & Irani, 2010 ; 2005 ; الزعبي، O'Brien & Maraka, 2002)

- 1- توفير معلومات تساعد في وضع الاهداف الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة.
- 2- توفير المعلومات لإعداد وتكوين الخطط الاستراتيجية والمساهمة في صياغة الاستراتيجيات والقرارات الاستراتيجية للمنظمة.
- 3- المساهمة في اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه المنظمة مثل أبتكار منتج جديد او دخول سوق جديد، والتي تؤثر على المنظمة على المستوى البعيد وتتصف بدرجة عالية من اللاتأكد.
- 4- مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي من خلال تتبع ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات المخططة والقرارات الاستراتيجية لضمان سلامة التنفيذ، وتصحيح المسار في الوقت المناسب.

#### • خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية:

أشار الباحثين الى مجموعة خصائص يجب توفرها في (SIS) أهمها:

(ايوب، 1996 ; Ward & Peppard, 2004 ; العمري، والسامرائي، 2007 ; Resca &

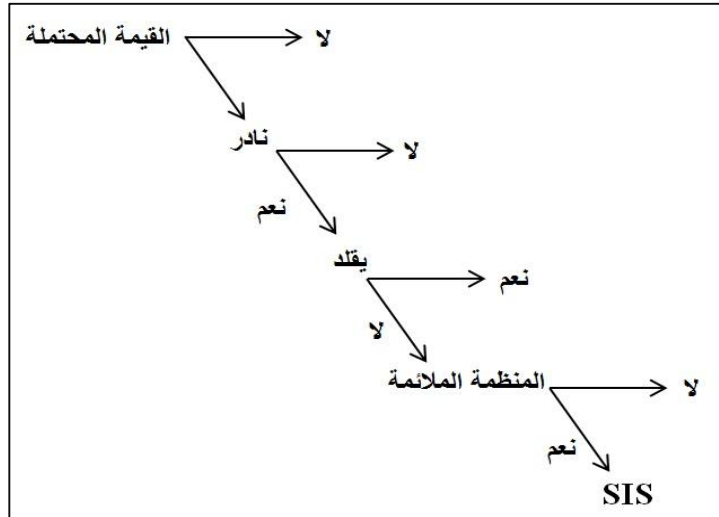
(D'Atri, 2012

1- يجب ان يكون نظام المعلومات الاستراتيجي متكامل ويحتوي على معلومات شاملة تكون بعضها ذات خصائص كمية يتم تحليلها باستخدام اساليب التحليل الكمي المناسبة، والبعض الاخر ذات خصائص وصفية لأنها تعتمد على الآراء الشخصية والملاحظات.

2- يعتمد نظام المعلومات الاستراتيجي المتكامل على نظام التقارير التلخيصية المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، كما يعتمد بصورة اكبر على المعلومات التي تنشأ في البيئة الخارجية، والتي تكون ذات طبيعة تنبؤية تتعلق بالمستقبل أكثر من ارتباطها بالماضي.

3- يحتوي نظام المعلومات الاستراتيجي على جزء رسمي يجمع المعلومات ويعالجها بانتظام طبقاً لإجراءات معينة، ويقدمها على شكل تقارير للإدارة، كما ويحتوي على جزء غير رسمي يعمل على تقديم المعلومات التي تدعم بكفاءة الفكر الاستراتيجي لدى الإدارة.

وقد بين (Ciborra & Jelassi (1995) الخصائص يجب أن تتسم بها نظم المعلومات الاستراتيجية كما في الشكل (2-5).



الشكل (2-5) خصائص نظم المعلومات الاستراتيجية.

المصدر: صالح، احمد علي (2012). "إدارة الاعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل"، دار وائل



## ● متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية:

هناك مجموعة متطلبات لا بد من توافرها في نظم المعلومات الاستراتيجية لتقدم افضل أداء، وان

غياب هذه المتطلبات قد يعيق عملية تطوير هذه النظم، وتنقسم هذه المتطلبات الى :

; Hemmatfar, 2010 ; Ward & Peppard, 2004 ; King & Sabherwal, 1992)

(صباح، 2014)

### اولاً: المتطلبات التنظيمية:

وهي المتطلبات تزيد من تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية، تشمل متطلبات إدارية واستراتيجية

ضمن الهيكل التنظيمي، أهمها:

- يجب وجود تخطيط استراتيجي داخل المنظمة.
- مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.
- ان تشغل نظم المعلومات في المنظمة مستوى إداري كالذي تشغله الاقسام الاخرى في المنظمة.
- الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لنظم المعلومات في المنظمة.
- يجب دراسة وتحليل المصاريف والتكاليف المرتبطة بتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية.
- يجب ان تتبنى المنظمة عملية التغيير والتطوير بصفة منتظمة ومستمرة

### ثانياً: المتطلبات التكنولوجية:

وهي المتطلبات التي يجب أن تتوفر في بنية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة داخل المنظمة:

- وجود الحاسبات والاجهزة الالكترونية والمكونات المادية الاخرى.
- توفير قاعدة بيانات كافية ومتكاملة.
- توافر قدرات تحليلية ورياضية كبيرة للوصول الى القرارات المناسبة.

- ضرورة توفير شبكات اتصال تسهل عملية الاتصال للمنظمة خارجياً وداخلياً.
- القدرة على ربط الانظمة المختلفة معاً.

### (2.2.2) مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية:

تغطي مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية البيئات الداخلية والخارجية والتنافسية للمنظمة، وتتفاعل هذه المكونات بطريقة فاعلة ومتراصة مما يزيد قدرة هذه النظم على توفير المعلومات الاستراتيجية التي تساعد المنظمة على البقاء ضمن بيئتها وبشكل يحقق ميزة تنافسية (الزعيبي، 2009).

وتشمل نظم المعلومات الاستراتيجية المكونات التي أشار إليها (O'Brien & Maraka (2002

; الطائي، والخفاجي (2009) ; الرجا وملكاوي (2012) ; قسيمة (2014) وهي:

أ- **المدخلات:** تتضمن مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية بيانات عن متغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، تشمل مدخلات البيئة الداخلية بيانات كاملة عن جميع أنشطة المنظمة وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، بينما تتكون مدخلات البيئة الخارجية من مختلف البيانات عن المنافسين والموردين والعملاء والقوانين الحكومية و تحديد الفرص المتاحة.

ب- **عمليات المعالجة:** ويقصد بها كافة الأنشطة والتفاعلات التي تجري على المدخلات بهدف تحويلها الى مخرجات (معلومات استراتيجية) وهذه الأنشطة هي: جمع البيانات، معالجة البيانات، تخزين المعلومات، واسترجاع المعلومات (العمرى، والسامرائي، 2007).

ج- **المخرجات:** المعلومات الاستراتيجية هي مخرجات هذه النظم، بعد أن اجريت على البيانات عمليات المعالجة والتخزين والاسترجاع، بحث أصبح لها قيمة استراتيجية تساعد متخذي القرار في

المنظمة، ويجب أن تتصف هذه المخرجات بخصائص المعلومات الاستراتيجية السابقة الذكر، إضافة الى أن نتسم هذه المعلومات بالدقة، التوقيت، انخفاض الكلفة، وموثوقية المعلومات (الزعيبي، 2005).

### (3.2) استراتيجيات إدارة الأزمات (Crisis Management Strategies):

يناقش هذا الجزء من الدراسة متطلبات الإجابة على السؤال النظري الثالث، وهو:

ما المفاهيم الأساسية والاستراتيجيات الرئيسية لإدارة الأزمات؟

ولتحقيق الاجابة على السؤال المذكور، قسمت البيانات والمعلومات على محورين، هما:

- المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الأزمات.

- استراتيجيات إدارة الأزمات.

#### (1.3.2) المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات:

قبل الشروع في مناقشة إدارة الأزمات، لا بد من عرض المفاهيم المتعلقة بالأزمة (Crisis) فقد تنوعت واختلفت تعريفات مصطلح الأزمات تبعاً لمنظور الكتاب ومجالات البحث والتطبيق، لان مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم الواسعة الانتشار في عالمنا المعاصر، وتمس كل جوانب الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والبيئية، وتؤثر على جميع الأصعدة والمستويات المحلية، والأقليمية، والعالمية.

فقد عرفت شريف (1996) الأزمة بأنها موقف ينتج عن تغيرات في بيئية مولدة للأزمات، تخرج فيها المنظمة عن إطار العمل المعتاد، يتضمن قدراً من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة رد الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم، ويتفق مع هذا التعريف (Olejarski & Garnett, 2010).

. Garnett, 2010)

وأستناداً للمفاهيم السابقة يستخلص الباحث أن الأزمة تمثل حالة غير مرغوبة تنشأ في إطار من اللاتأكد البيئي تحمل معها مفاجآت وتهديدات وتسبب نوع من الفوضى، لذا يستلزم الأمر إدارتها. ويعد مصطلح إدارة الأزمات من المفاهيم التي ظهرت في ستينيات القرن الماضي، فهو علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة، بما يجعله علماً مختلفاً في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى، حيث إن هذا العلم يهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والتعامل معها ومواجهة آثارها ونتائجها (المغربي، 2012).

ويعتبر (Coombs 2007) ان إدارة الأزمات عملية تهدف إلى منع أو تقليل من اضرار الأزمة التي يمكن أن تلحق بالمنظمة وأصحاب المصالح فيها.

ويرى أبو فارة (2009) ان إدارة الأزمات علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وتقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية. وتعني إدارة الأزمات أيضاً بانها مجموعة من الوظائف والعمليات التي تهدف الى التنبؤ والتعرف على الأزمة (Larsson & Rudwal, 2010).

وتهتم إدارة الأزمات بتحديد التهديدات التي تواجه المنظمة وأصحاب المصالح، والأساليب التي تستخدمها المنظمة للتعامل مع هذه التهديدات، ونظراً لعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث والأزمات العالمية، يجب على المنظمات أن تكون قادرة على التعامل مع احتمالية إجراء تغييرات جذرية على الطريقة التي تجري بها أعمالها (Baubion, 2013). ويعرف (Casto 2014) إدارة الأزمات بأنها فن اتخاذ القرارات تحت ضغط استثنائي في ظل غياب المعلومات، وتنسيق استجابة المنظمة للأزمة التي تحاول ان تلحق الضرر بالأفراد وهيكل المنظمة وسمعتها، لذا فهي تعمل على تفادي او تخفيف آثار الأزمات.

وبناءً على ما تقدم يظهر ان إدارة الأزمات هي منهجية فكرية تهدف إلى منع وقوع الأزمات أو تقليل أضرارها، عن طريق التنبؤ وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات للتحكم بها والسيطرة عليها.

### • عوامل نجاح إدارة الأزمات:

تحتاج إدارة الأزمات الى متطلبات واحتياجات إدارية خاصة، تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، ومن أهم العوامل التي تؤثر في نجاح إدارة الأزمات:

(Ulmer, 2001 ; الأعرجي، ودقاسمة، 2003 ; ماهر، 2006 ; المخامرة، 2010)

1- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يُمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

2- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من اجل الوقاية من الأزمات والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.

3- وجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية.

4- إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكل أنشطة المنظمة.

5- ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة للمعلومات لمنع التشتيت وربما التناقض والازدواجية في عمليات تداول ونقل المعلومات في حالة الأزمة.

### • مقومات إدارة الأزمات:

ذكر الخضيرى (2003) أبرز مقومات الإدارة الفاعلة للأزمات، وهي:

(تبسيط الإجراءات وتسهيلها، والتعامل مع الأزمة بمنهجية علمية، التواجد المستمر في موقع الأحداث،

انشاء فرق مهمات خاصة وتفويض السلطة لهم).

بينما أشار (2008) Light & Morgan الى مجموعة خصائص ومقومات، لكي تحقق إدارة

الأزمات أهدافها بكفاءة وفاعلية، منها:

- 1- وضع وتنفيذ خطط إدارة الأزمات وتحديثها بانتظام.
- 2- إدراج الاستعداد للأزمات ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية، والخطة الاستراتيجية.
- 3- المشاركة في تقييم نقاط الضعف في المنظمة، والتهديدات التي من الممكن أن تصيبها.
- 4- زيادة قدرة العاملين على الاستعداد للأزمات والتعامل معها من خلال زيادة التدريبات.
- 5- التأكد من أن المنظمة لديها برامج تدريب كافية للعاملين في كل الأقسام الإدارية.
- 6- تقديم المكافآت لمن يكتشف الأخطاء ويبلغ عنها.

### (2.3.2) استراتيجيات إدارة الأزمات:

تعد استراتيجيات إدارة الأزمات من أهم الموضوعات والعناوين الأساسية التي يجري تناولها في سياق إدارة الأزمات، إذ يشير أبو فارة (2009) الى انها منهجية التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.

ويقصد باستراتيجيات إدارة الأزمات أنها مجموعة من الإجراءات والاساليب التي تتخذها إدارة الأزمات لكي تحدد آليات التعامل مع الأزمات المحتملة بالوقاية والاستعداد، او الأزمات الواقعة بالمعالجة والسيطرة، ويشترك في هذا المفهوم (عليوة، 1997 ; الهدمي، 2007).

ويعتبرها (Pollard & Hotho (2006 بأنها جميع الخطط الموضوعة والسيناريوهات المرسومة التي تساعد إدارة الأزمات في تقييم البدائل المطروحة لاتخاذ القرار الصائب لاحتواء الأزمة. من خلال استقراء المستقبل والادراك الكامل بطبيعة الأزمة ومعرفة خيارات الاستعداد او الوقاية منها.

ويشير (Kash & Darling (1998 أنه يجب النظر للمنظمة كأنها كائن حي، يتطلب التخطيط المستمر لكي ينمو، وان عدم إدراج إدارة الأزمات ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، مثل وجود الحياة دون ضمان استمرارها. و يوافقهُ القول (Coombs (2006 بأن الأزمات أصبحت واقع يواجه المنظمة كل يوم، ولا تستطيع المنظمات ان تتفادى جميع الأزمات، لذا يجب على المنظمات تعزيز دور إدارة الأزمات ودمجها بالثقافة التنظيمية وجعلها جزء لا يتجزأ من الحمض النووي التنظيمي للمنظمة، بحيث يستطيع المدراء التعامل مع الأزمات بكفاءة او الوقاية منها.

تتعد استراتيجيات مواجهة الأزمات، ويحدد اختيار اي منها وفقاً للإمكانيات المتوفرة والمتاحة التحديد الدقيق لمسار الأزمة والتغيرات التي تطرأ عليها، وأن لكل من الاستراتيجيات تكتيكاتها وأساليبها المختلفة، التي تنتهجها المنظمة خلال مراحل تطور الأزمة (Sternad, 2012).

يتضح أن الاختيار السليم لأي استراتيجية للتعامل مع أي أزمة، تتحدد بالهدف المطلوب تحقيقه، ومدى ملائمة تلك الاستراتيجية مع قدرات المنظمة الداخلية، ومتغيرات البيئة الخارجية.

ان العديد من الكتاب والباحثين في إدارة الأزمات مثل: الخضيرى (2003) ; أبو فارة (2009) ; (Larson & Rudwal (2010 ; Lerbinger 2012) يتفقون على مجموعة استراتيجيات، لا تخرج عن نموذج دورة حياة الأزمة الذي عرضه (Pearson & Mitroff (1993 والتي يبين حال

المنظمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة)، وهذه الاستراتيجيات هي (اكتشاف أشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، والتعلم).

لكن (Mitroff & Alpaslan 2003) طور مجموعة استراتيجيات جديدة لتعامل مع الأزمات، فتحت المجال امام العديد من الدراسات والمقالات مثل: (Koster & Norton 2004 ; 2004 ; Elsubbaugh, Fildes, & Rose 2004 ; Mostafa, Sheaff, Morris, & Ingham, 2006 ; Light & Morgan, 2008 ; Jaques, 2007 ; Pollard & Hotho, 2006 ; استخلصت ان على المنظمات ان تفكر بالإعداد لأزمات غير تلك التي مرت بها سابقاً، وان تفكر على نطاق اوسع حول مختلف المشاكل والأزمات التي من المحتمل ان تواجهها، لتضع الاستراتيجيات الملائمة لتخفيض احتمالية وقوعها او تقليل شدة تأثيرها.

فقد أشار (Baubion 2013) ان الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات تعاملت مع مراحل حياة الأزمة، ولكن أزمات العصر الحالي تتطلب ان يحصل نهج تكيّفي يُمكن المنظمات من الاستعداد والوقاية من الأزمات.

وبين (Baubion & Jacobzone, 2014) الفرق بين الاستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة الأزمات بالتالي:

- سيناريوهات التخطيط مقابل التحضير للمجهول.
- اختبار الخطط والإجراءات مقابل المناورات الاستراتيجية.
- نظم إشارات الانذار المبكر مقابل الاستبصار الاستراتيجي.
- القيادة والسيطرة مقابل تكييف القدرات.



ويؤكد (Jaques 2007) على النظرة الشمولية لعملية إدارة الأزمات، إذ إن الخطوات والتكتيكات التي تتخذها المنظمة فور وقوع الأزمات لها دور مهم بعد وقوع الأزمات وتعمل كحلقة لرفد إدارة الأزمات في المستقبل.

مما سبق نستنتج أن استراتيجيات إدارة الأزمات تنقسم إلى استراتيجيات (وقائية وعلاجية)، كالتالي:

### أ- الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات (preventive strategies for crisis management):

يقصد بالاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات، بأنها التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها ومعرفة جميع مسبباتها وعناصرها المكونة وأهدافها، من خلال الرصد والمراقبة، وأجهزة الإنذار المبكر، لأعداد سيناريوهات التعامل معها، و وضع أمام متخذ القرار بدائل عديدة ليتخذ القرار المناسب وقت الأزمة، ويتفق في هذا المفهوم (عليوه، 1997 ; الخضيرى، 2003 ; الهدمي، 2007).

ويأتي الكلام السابق متسقاً مع ما ذكره (Mitroff & Alpaslan 2003) والذي مفاده: لم يعد من الممكن التنبؤ بحجم ومدى تأثير الأزمات، أو التحكم والسيطرة على آثارها التدميرية، لذا فإن من الضروري أن تكون هناك وقاية من الأزمات بدلاً من احتوائها، وعلى هذا الأساس دعا (Elsubbaugh, Fildes, & Rose 2004) إلى ضرورة الاهتمام بأنشطة الوقاية والاستعداد كأساس لتعزيز عملية إدارة الأزمات.

وبعضد الآراء السابقة (Jaques 2007) بالقول: ينبغي أن لا يُنظر إلى إدارة الأزمات على أنها رد فعل تكتيكي عندما تضرب الأزمة المنظمة، ولكن كنظام استباقي يتبنى العمليات المترابطة التي تعمل على منع الأزمات والوقاية منها.

إذن فهي مجموعة الاحتياطات اللازمة التي تتخذها المنظمة مسبقاً للحيلولة دون وقوع الأزمة او تضيق نطاقها وتأثيراتها قبل وقوعها الأعرجي (1999)، ويضيف بأنها تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعداد للوقاية من الأزمة، وإجراء التحضيرات للأزمات الممكن التنبؤ بحدوثها (الأعرجي، ودقاسمة، 2003).

وقد وضح (Kash & Darling 1998) أن قلب حل الأزمة هو ان تشرع المنظمة بالجهود الوقائية بطريقة تشبه طريقة مناعة الانسان، وهي في الواقع اقل تكلفة، ولكن الكثير يتجاهلها، حيث تتناول التدابير الوقائية سبل حل المشاكل المحتملة واستشعارها. وفي نفس السياق يؤكد جاد الله (2007) بضرورة وضع إجراءات وقائية، تتعلق بالتدابير التي تضعها المنظمة لحماية نفسها من كل ما يؤثر على ادائها التشغيلي. ويبين (Valikangas & Merlyn 2005) بان قدرة المنظمة على تجديد نفسها من خلال المرونة الاستراتيجية يعتبر أسلوب وقائي من الأزمات ايضاً، من خلال العمل على استكشاف حلول المشاكل قبل ان تقع.

ويستخلص الباحث من الآراء السابقة ان الاستراتيجيات الوقائية تعكس ثقافة العمل داخل المنظمة والمتمثلة بمجموعة الإجراءات والسياسات التي تجعل المنظمة على أهبة الاستعداد في مواجهة الأزمات، فضلا عن أنها تخلق بيئة منظميه آمنة تجدُ من مسببات الأزمات.

#### • مكونات الاستراتيجيات الوقائية:

يبين (Baubion، 2013) ان الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات تتمثل في تطوير المعارف والقدرات من أجل توقع الأزمات على نحو فعال، من خلال تحديد وتحليل التهديدات والمخاطر ونقاط الضعف لتكون المنظمة على أهبة الاستعداد للتحضير والاستجابة مع الأزمة.

واتفق كل من (Baubion & Jacobzone, 2014 ; Koster & Norton 2004) ان

استراتيجية الوقاية من الأزمات تتضمن الأنشطة الآتية:

(الصيانة والمتابعة الدورية للموارد، والتدريب المستمر للعاملين، هيكل تنظيمي مناسب مدعوم بصلاحيات واضحة وسياسات وتشريعات شاملة وتخصيص الموارد اللازمة وضع آليات لتنسيق الجهود الاستجابة لحالات الطوارئ) كل هذه الأنشطة تسهم مجتمعة في الوقاية من الأزمات.

بينما يشير (Mitroff & Alpaslan (2003 الى مجموعة أدوات يجب ان تستخدمها إدارة

الأزمات لتعزيز الدور الوقائي ضد الأزمات:

- عجلة الأزمة: وتشمل مناقشة وتحليل وتقييم جميع الأزمات التي مرت بالمنظمة والتي من المحتمل ان تواجهها مستقبلاً، والأزمات العادية المتكررة والأزمات الجديدة الاستثنائية.
- التعلّم المستمر: يعتقد أغلب المدراء انهم وموظفيهم على استعداد لمواجهة الأزمات، لكن ينبغي على الإدارة ان تفكر ان هناك حاجة لتعلم وتدريب الموظفين على ما هو أسوء.
- المقارنة المرجعية: على المنظمات التي تستعد للأزمات ان تشارك بالمننديات المختصة بإدارة الأزمات، لمناقشة تجارب المنظمات الاخرى في نفس القطاع والتعلم من سيناريوهات وخطط المنظمات الاخرى، وتمكنها من المقارنة المرجعية مع استراتيجياتها في التعامل مع الأزمات.
- العاب التجسس: تقوم المنظمات باستخدام خبراء محايدين لشن هجمات افتراضية بهدف محاكاة بيئة الأزمات لإيجاد نقاط الضعف واختبار ردود الافعال في نفس الوقت، وهذا يساعد على المدراء بالتدريب على أزمات لم يتوقعوا حصولها.

## ب-الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات (Treatment Strategies for Crisis Management):

لا يمكن للمنظمة صد كل الأزمات او الوقاية منها، لكن على إدارة الأزمات على الاخذ بالاستعدادات اللازمة في حالة حدوث الأزمة لتكون على جاهزية تامة في التعامل معها بكفاءة وفاعلية، والخروج باقل الخسائر الممكنة.

وتستخدم هذه الاستراتيجيات في مرحلة وقوع الأزمة، حيث يصفها ابو فارة (2009) بانها مرحلة اللاعودة للوضع السابق (ما قبل الأزمة) إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية نفعاً، حيث تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، فعندما تحدث الأزمة يرتفع حجم تأثيراتها في المنظمة وتخلق حالة من الفزع والذعر قد تؤدي إلى الانهيار، هنا تحاول إدارة الأزمات حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية.

ويعرف جبر (2000) الاستراتيجيات العلاجية بانها إعادة المنظمة الى حالة التوازن من خلال التحرك بسرعة ومرونة لإزالة جميع الآثار التدميرية من جراء الأزمة، واستخدام الخطط والخيارات لإعادة المنظمة الى نشاطها الطبيعي، باتخاذ اجراءات مالية وتنظيمية وهيكلية تفرضها طبيعة الأزمة". ويقصد بها معالجة الاضرار والخسائر التي تسببت بها الأزمة، من خلال معرفة دقيقة وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الاضرار والخسائر، الا ان الجانب العلاجي هو جانب سلبي، اذ يعالج الآثار الناجمة عن الأزمة بعد انتهائها (Lerbinger, 2012).

ويتفق الهدمي (2007) والمخامرة (2010) على انها استراتيجية وقائية بدرجة ما، حيث تعني الكيفية التي تواجه الأزمة بعد وقوعها وظهورها حيز الوجود، فهي تكمل الإدارة الوقائية للأزمات وتترابط معها لتعمل على نجاح إدارة الأزمات في المستقبل.

ويتضح للباحث من خلال ما تقدم ان الاستراتيجيات العلاجية تمثل قدرة المنظمة على الاستجابة والتفاعل مع الأزمة، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وسرعة التعافي من اثارها، واستعادة نشاط المنظمة كما قبل حدوث الأزمة.

### ● مكونات الاستراتيجيات العلاجية:

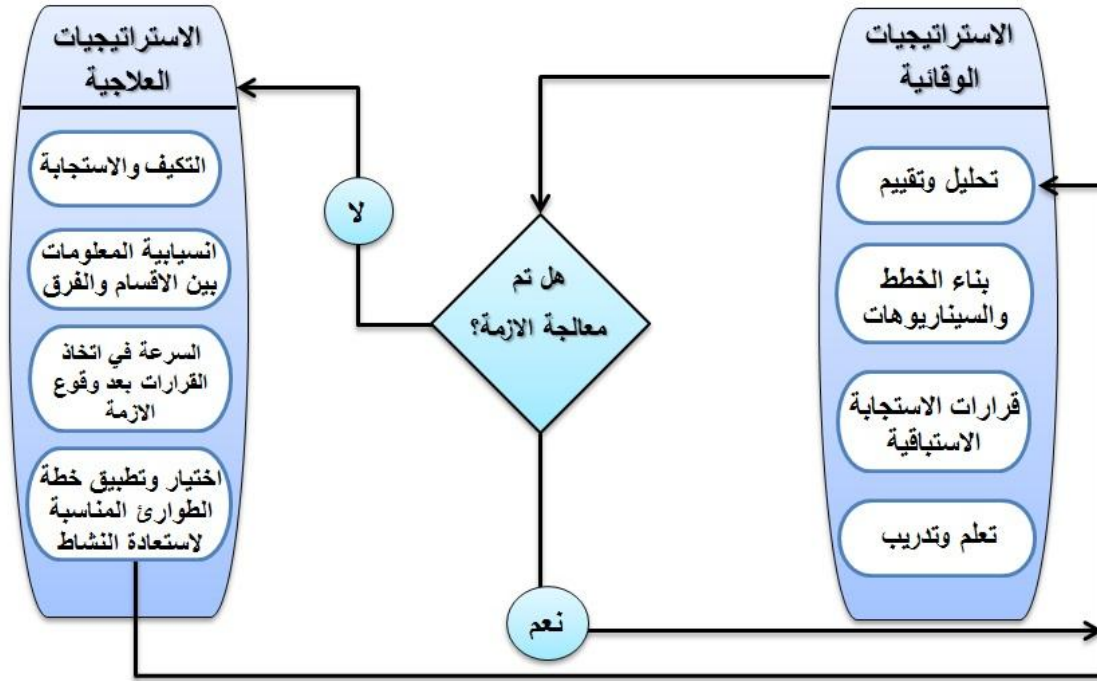
يتفق (Light & Morgan, 2008 ; Koster & Norton 2004) ان أنشطة الاستراتيجيات

العلاجية لإدارة الأزمات تتضمن:

- قدرة المنظمة على التكيف للاستجابة للأزمات من خلال تكيف الهيكل التنظيمي والخطط والسياسات والاجراءات لتحقيق المرونة الكافية للتعامل مع الأزمة.
- إمكانية الوصول الى المعلومات وانسيابها بين اقسام وفرق العمل في المنظمة لمعرفة نوع الأزمة وخصائصها.
- السرعة باتخاذ القرارات في ظرف الأزمة.
- اختيار الخطة المناسبة من بين خطط حالات الطوارئ والتي تساهم في استعادة النشاط.

وبعد العرض والتحليل السابق يتضح أن كل من الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لها مجموعة من

الخصائص والمؤشرات يصورها الشكل (2-6) ويوضح مدى الترابط والتكامل بينهما:



الشكل (2-6) العلاقة بين الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات.

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لما عكسته الأدبيات السابقة.

يتبين من النموذج أعلاه أن أولى الاستراتيجيات التي على المنظمة أن تعتمد في الأزمات هي الاستراتيجيات الوقائية، بعد تحليل وتقييم مدى نجاح خطط الطوارئ التي نفذتها إدارة الأزمات لاستعادة النشاط من أزمات سابقة، وعلى أثرها تقوم ببناء الخطط والسيناريوهات الجديدة التي تزيد من كفاءة الأنشطة الوقائية من خلال تتبع مواطن الضعف في المنظمة والانحرافات في أداء العمل وتساهم في دعم قرارات الاستجابة لتصحيح أي انحرافات في الأداء بفاعلية، فإذا تم معالجة الأزمة بدون أن تحدث أضرار في المنظمة، حققت إدارة الأزمات الهدف الأسمى الذي تصبو إليه.

وإذا لم تستطع الاستراتيجيات الوقائية من احتواء الأزمة، فعلى إدارة الأزمات في المنظمة اعتماد الاستراتيجيات العلاجية، لتخفف شدة الاضرار وحصر مدى التأثير الذي أحدثته الأزمة، حتى لا تؤثر في المنظمة بشكل عام ويشل حركتها تماماً، وذلك من خلال سرعة الاستجابة مع الأزمة وتكيف المنظمة بهيكلها التنظيمي والسرعة بتخصيص الموارد اللازمة، و وضع آليات لتنسيق الجهود الاستجابة، وكذلك أهمية انسيابية المعلومات بين أقسام المنظمة وفرق العمل، كل ذلك يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وخصوصاً عند المراحل الأولى للأزمة، ليتم اختيار خطة الطوارئ المناسبة من بين الخطط المعدة سلفاً، وتنفيذها لكي تستعيد المنظمة عافيتها ونشاطها الطبيعي، مستخلصاً الدروس والعبر، ومكتسبة المعرفة والخبرة، لتكون على استعداد و وقاية في حال حدوث نفس الأزمة في المستقبل.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات نظم المناة التنظيمية وأبعادها المختلفة (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) ولكن بشكل منفصل ومجزأ، وكذلك تناولت تأثير نظم المعلومات بصورة عامة على استراتيجيات إدارة الأزمات، وفي ما يلي الدراسات السابقة ذات العلاقة التي تم اختيارها بعناية.

### أ. الدراسات العربية:

1. دراسة الاعرجي (1999) بعنوان: "إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية) : دراسة مسحية في المصارف الأردنية"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية الوظيفية (وقائية او علاجية) للعاملين في المصارف الأردنية تجاه الأزمات، صممت الدراسة استبانة لغرض جمع البيانات، و وزعت على العاملين في المصارف عينة البحث وعددهم (35) فرعاً مصرفياً من مجموع (433) فرعاً مصرفياً في الأردن، كما تم اختيار (594) عاملاً من مجموع العاملين في تلك الفروع والبالغ عددهم (2243) عاملاً، وقد اظهرت النتائج ان هناك تقارباً بين الميول الوقائية ومستويات الميول العلاجية في التعامل مع الأزمات في المصارف المبحوث مع وجود تفوق جزئي للميل الوقائي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات من خلال خلق ثقافة تؤمن بالوقاية من الأزمات والاستعداد والتعامل معها، وتفعيل دور انظمة المعلومات والاتصالات. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على أبعاد الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات والاستفادة من مصطلحات الاستبانة.



2. دراسة سبتي (2002) بعنوان: "إدارة الأزمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي الأردني"، هدفت الدراسة الى معرفة مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في منظمات الصناعية، و انواع الأزمات التي تواجهها، ومعرفة بعض المعوقات الانسانية والتنظيمية في إدارة الأزمات. اعدت هذه الدراسة استبانة وتم اختيار العينة لتشمل (107) من مديري الإدارة العليا الذين يمثلون (40) منظمة من المنظمات الصناعية العاملة في منطقة الحسين الصناعية والبالغ عددها (65) منظمة، ومن ابرز نتائج هذه الدراسة ان المنظمات الصناعية محل البحث تتأثر بالأزمات الخارجية اكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية، و وجود تفوق جزئي للميل الوقائي في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات الصناعية على الميل العلاجي، و أوصت الدراسة بتوثيق وزيادة التنسيق بين الاقسام المختلفة لكي تعمل بشكل تعاوني، يسمح بانسياب المعلومات والأفراد بسرعة كبيرة في الظروف الحرجة، وضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الصناعية الأردنية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على انواع الأزمات التي تواجه القطاع الصناعي في المملكة بشكل عام، وماهي المعوقات التي تواجه اداة الأزمات.

3. دراسة الخشالي، والقطب (2007) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وتكونت عينة الدراسة من (136) مدير لـ (16) شركة صناعية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، و اوصت الدراسة الى ضرورة التحديث المستمر لجميع نظم المعلومات لتوفير اخر ما يستجد منها لتمكين المديرين من رصد كل ما يحصل في البيئة من أشارات يمكن ان تساعدهم في التنبؤ

بحصول الأزمات ومن ثم الاستعداد لها. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة دور نظم المعلومات بشكل عام في نجاح إدارة الأزمات.

4. دراسة الطائي (2009) بعنوان: "الشراكة ودورها في تحقيق المنة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي"، هدفت الدراسة في التعرف على كيفية ايجاد جهاز مناعي تنظيمي قادر على تخطي الاخطار التنظيمية والبقاء لمدة اطول في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة، وهدفت ايضا الى التعرف على كيفية السيطرة على الاخطار البيئية ومحاولة تجنبها وتحصين الدفاعات المناعية للمنظمات. ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (30) مديرا ورئيس قسم في المنظمات الصناعية في محافظة النجف في العراق، ، توصلت الدراسة الى نتائج من اهمها: حققت أبعاد المنة التنظيمية والمتمثلة بالحمض النووي مؤشرا إيجابيا، وكانت اهم توصيات هذه الدراسة: تفعيل اهتمام المديرين بمتغيرات المنة المكتسبة والمتمثلة بالخلايا المناعية واللقاح التنظيمي والمقارنة المرجعية لأجل تحصين منظماتهم لمواجهة الاخطار التنظيمية. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة أبعاد نظم المنة التنظيمية، ودورها في مواجهة التهديدات البيئية.

5. دراسة لفته (2014) بعنوان : "المنة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات : دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية" ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على توجهات المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية عن المنة التنظيمية وإدارة الأزمات، و بيان العلاقة والتأثير بينهما على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها الطبيعية والمكتسبة وإدارة الأزمات، ثم بيان أي من هذه الأبعاد الاكثر تأثيراً في إدارة الأزمات، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من العينة التي تكونت من (48) فرداً مسؤولاً

من اصل (55)، وتوصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها: توجد علاقة ارتباط قوية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، هناك أثر ايجابي للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات. و اوصت الدراسة بضرورة مبادرة الإدارة العليا الى خلق مناخ تنظيمي مناسب من خلال تجسيد المناعة التنظيمية ليكون تنظيمياً قادراً على التعامل مع الأزمات بطرق مدروسة سلفاً وللخروج منها بأقل الخسائر. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات ومعرفة الأبعاد الاكثر تأثيراً على استراتيجيات إدارة الأزمات.

6. دراسة لبدء (2015) بعنوان: "أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمصر"، هدفت الدراسة للتعرف على أثر الجينات التنظيمية للمؤسسة بمكوناتها الاربعة (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات، الهيكل التنظيمي) على القدرات الابتكارية لدى الأفراد العاملين، وقد صممت استبانة لجمع البيانات وزعت على (300) فرد من مختلف مستويات الإدارة استرد منها (280) استبانة، اكدت نتائج الدراسة الى ان اكثر عناصر الجينات التنظيمية تأثيراً على قدرات المرؤوسين الابتكارية هي الهيكل التنظيمي يليه المحفزات ثم جودة المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير معنوي لمعظم المتغيرات الممثلة لحقوق اتخاذ القرار على قدرات المرؤوسين الابتكارية، وأوصت الدراسة بوضع نموذج يقترح العلاقة بين الجينات التنظيمية واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي وحل المشكلات وتطوير وتحفيز الابداع لدى أفراد المنظمة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على أبعاد الحمض النووي التنظيمي، والدور الذي تلعبه في تطوير المنظمات وزيادة مناعتها التنظيمية.

## ب- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Pearson & Mitroff (1993) بعنوان: **"From crisis prone to Crisis prepared: a framework for crisis management"** ، هدفت الدراسة لتوضيح كيف يمكن للمنظمات ان تساهم في إدارة أزماتها، وكيف يمكن تجنب الكوارث التي من صنع الانسان، وقدمت الدراسة اطار عمل يساعد المديرين التنفيذيين المهتمين بتحسين منظماتهم لمواجهة الأزمات، حيث تمت مقابلة اكثر من (500) شخص مسؤولين عن إدارة الأزمات لأكثر من (200) شركة ، وقامت الدراسة بتحديد الأزمات التي يجب على المنظمات ان تكون مستعدة لها، ثم وصفت الدراسة نظام مراحل الأزمات التي تتأثر بها المنظمات والمراحل التي يمكن ان تؤثر بها المنظمات، وناقشت الادوار التي يجب ان تتخذها الجهات المعنية في إدارة الأزمات. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة الاطار النظري لإدارة الأزمات وما هي المراحل والانظمة التي تسهم في عملية إدارة الأزمات.

2. دراسة (Birkinshaw and Ridderstrale (1999) بعنوان: **"Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations"** ، هدفت الدراسة الى تحديد اسباب المقاومة التي تواجهها مبادرات الشركات الفرعية وكيف تقاوم من قبل النظام المناعي للشركات، وهدفت الدراسة الى تحليل (44) حالة من المبادرات التي واجهت الاخفاق والنجاح والتي قام بها مدراء (7) شركات صناعية كندية، تم تحليل بيانات (26) حالة مبادرة باستخدام مجموعة متنوعة من تقنيات تحليل البيانات النوعية، وكانت المقابلة هي الاداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة اذ تم مقابلة ما مجموعه (108) مقابلة بمعدل ساعة لكل مقابلة، بالإضافة الى تفسير وتحليل الوثائق وارشيف المعلومات لكافة

اجراءات مدراء الشركات قيد الدراسة، و اوصت الدراسة الاخذ بالاعتبار اهمية ودراسة النظام المناعي للشركات لكي تتمكن من تنفيذ المبادرات والا سوف تفشل في تحقيقها. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في معرفة دور نظم المناعة التنظيمية في حماية الهيكل التنظيمية من المشاكل الداخلية والتهديدات الخارجية، ومعرفة مزايا وعيوب المناعة التنظيمية.

3. دراسة (Mostafa, et.al., (2004 بعنوان: **Strategic preparation for crisis**

"**management in hospitals: empirical evidence from Egypt**" ، هدفت هذه

الدراسة لتحسين قدرة المستشفيات المصرية على إدارة الأزمات من خلال الاستعداد المسبق لها، وقامت بدراسة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية مثل التخطيط الاستراتيجي وخصائص الهيكل التنظيمي على الاستعداد للأزمات، من خلال اختبار موثوقية استراتيجية الاستعداد لإدارة الأزمات (SPCM)، تم توزيع (500) استبانة للمديرين في عينة مختارة عشوائيا من مستشفيات مصر، تم استرجاع (298) استبانة، رصدت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الاستراتيجية طويلة الامد والاستعداد للأزمات، وأشارت الى وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الخارجي والاستعداد للأزمات، وبينت الدراسة ان التعقيدات في المنظمة ترتبط وبشكل سلبي بمفهوم الاستعداد للأزمات. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على استراتيجيات الاستعداد والوقائية في اداة الأزمات، وكذلك معرفة الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات في التخطيط لإدارة الأزمات.

4. دراسة (Lin, Zhao, Ismail, and Carley (2006 بعنوان: **Organizational**

**Design and Restructuring in Response to Crisis: Lessons from**

**Computational Modeling and Real-World Cases**" ، هدفت الدراسة الى اكتشاف

طريقة تعامل المنظمات مع أزماتها في ظل عملياتها المعقدة، وكيف تستفيد المنظمات من التغييرات الهيكلية اثناء الأزمات، عالج البحث هذه القضايا باستخدام نهج فريد نوعا ما، وذلك بإجراء تحليل

تطابق بين (80) حالة تنظيمية حقيقية و (80) حالة من منظمات محاكاة الكمبيوتر، وظهرت النتائج الى ان الأزمات تشكل تهديداً خطيراً في اداء المنظمة خارجياً وداخلياً، وانه لا يوجد تصميم يضمن للمنظمة ان يكون ادائها عالياً خلال الأزمة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في انه عند إعادة هيكلة المنظمة للتكيف مع الأزمات فانه غالباً ما تواجه تحديات كبيرة تحتاج الى فهم ان التكيف ليس مع البيئة الخارجية فقط ولكن هناك تحديات ومشاكل في البيئة الداخلية ايضاً.

5. دراسة (khalil, M et.al., (2012) بعنوان: **Artificial Immune Systems**

، **Metaphor for Agent Based Modeling of Crisis Response Operations**

قدمت هذه الدراسة نظام المناعة الاصطناعي كاستعارة من نظام المناعة البشري، وهدفت الى نمذجة العمليات المحوسبة الاستجابة للأزمات، واقترحت نموذج متكامل لمجموعة من الجوانب التي تساعد في إدارة، تم تطبيق النموذج المقترح لمحاكاة الاستجابة لانتشار وباء الانفلونزا في (3) مستشفيات في القاهرة شمل (1000) حالة استجابة عشوائية خلال (50) يوم، اظهرت نتائج الدراسة ان عملية التعلم للنموذج بطيئة ولكنها سريعة في التعامل مع المواقف الغير مرغوب بها، وان الزيادة في عدد الحالات تولد نمو في النظام، و اوصت الدراسة باستخدام نظام محوسب عالي الأداء لتجنب التأخير في عمليات النظام و زيادة سرعة نمو تذكر الحالات المشابهة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على دور التعلم في نظام المناعة، ومؤشرات الأثر لنظام المناعة في الوقاية من الأزمات.

6. دراسة (Nafei, W (2015) بعنوان: **The Role of Organizational DNA in**

**Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial**

**Companies in Egypt** ، هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الهام للحمض النووي

التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تطوير عدد من الفرضيات اختبرت على الشركات

الصناعية المصرية، صممت الدراسة استبانة وزعت على (372) من المستويات الإدارية الثلاثة في

الشركات المبحوثة، كشفت الدراسة أن اللبنة الأربعة للحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، والمعلومات) لها تأثير مباشر وكبير على الأداء التنظيمي (OP)، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام لأبعاد (DNA) المنظمة كمصدر رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في أن الشركات الصناعية يمكن أن تحسن أداء إدارة الأزمات عن طريق التأثير في (DNA) المنظمة، وعلى وجه التحديد من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وحقوق اتخاذ القرار، المحفزات، و المعلومات.

### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في إطار عرض الدراسات السابقة وتحديد مضامينها الفكرية والاجرائية؛ استخلص الباحث انها قد تناولت علاقة إدارة الأزمات واستراتيجياتها مع نظم المناعة التنظيمية، وكذلك مع نظم المعلومات الاستراتيجية فضلاً عن علاقة نظم المناعة التنظيمية بنظم المعلومات الاستراتيجية، ولكن ليس بجميع المتغيرات. لذا يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عنها بما يلي:

- جمعت هذه الدراسة بين ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بشكل مجتمع وهي (نظم المناعة التنظيمية، نظم المعلومات الاستراتيجية، واستراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية)، من خلال التوسع في اختبار المتغيرات التي لم يسلط عليها الضوء في الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسات السابقة المتغيرات الثلاثة المذكورة بعلاقات ثنائية مباشرة. اما الدراسات الحالية ستقوم بدراستهما بعلاقات مباشرة وغير مباشرة، وهذه الصفة ستمنحها ميزة بيان دور المتغير الوسيط في أثر المتغير المستقل على التابع.
- ستختبر الدراسة الحالية الأثر المباشر لنظم المناعة التنظيمية على الاستراتيجيات الوقائية والاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، لتحديد قوة التلائم بين النظم المذكورة وكل استراتيجية من

الاستراتيجيتين الوقائية والعلاجية، هذا أولاً؛ ومن ثم العلاقة غير المباشرة بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية لتحديد اي المسارات اكثر ملائمة لزيادة فاعلية إدارة الأزمات، وهذا ما لم يُدرس في الدراسات السابقة.

■ طبقت الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة في قطاعات مختلفة مثل القطاع الدوائي، الزراعي، الصناعي، الخدمات، التعليمي، بينما طبقت هذه الدراسة في شركات قطاع الصناعات الغذائية الأردنية والتي لم يُسبق دراسة هذه الموضوعات فيها.

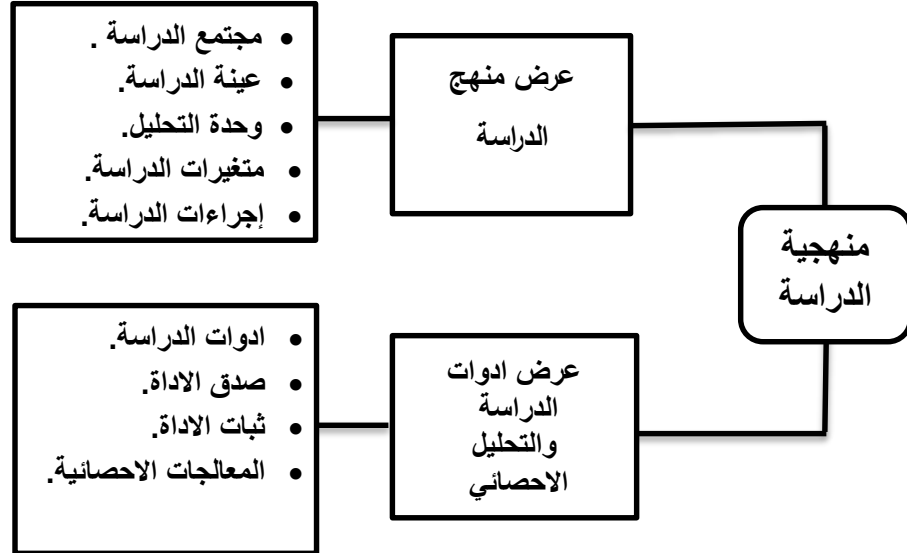


## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

#### (1.3) مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي. ويوضح الشكل التالي انسيابية معلومات هذا الفصل.



الشكل (1-3) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الثالث

### (2.3): منهج الدراسة:

الدراسة الحالية هي دراسة سببية أتبعته المنهج الوصفي، إذ يعد الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية. كون المنهج الوصفي يصف واقع المشكلات والظواهر كما هي للتعرف على خصائصها ومن ثم تشخيص المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة، أي الهدف تشخيصي بالإضافة لكونه وصفي (النعمي، وآخرون، 2009 ؛ غرابية، وآخرون، 2010).

### (3.3): مجتمع الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث تطلبت المتغيرات المدروسة منظمات ذات حجم كبير، حيث تتصف بهيكل تنظيمي واضح، يمتلك المقومات لتطبيق الأبعاد المدروسة، فضلاً عن وجود المبرر لدراسة هذه المنظمات كونها تعاني من مشكلة بحثية (كما تم طرحها بالفصل الأول)، لكي تتم الإجابة على أسئلة الدراسة بصورة صحيحة. لذا كانت مجال الدراسة شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، المسجلة في هيئة الأوراق المالية لعام (2015)، والبالغ عددها (12) شركة كما في الجدول (3-1)، كونها الشركات التي تنطبق عليها الشروط المذكورة سلفاً. أما مجتمع الدراسة فقد شمل المستويات الإدارية: (العليا- الوسطى- التنفيذية) في الشركات المبحوثة والتي تتكون من (349) فرداً.

جدول (3-1) مجتمع الدراسة (شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة)

المجموع	المستويات الإدارية			اسم الشركة	ت
	التنفيذية	الوسطى	العليا		
65	37	23	5	الشركة الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها	1
25	15	7	3	شركة الألبان الأردنية	2
6	4	1	1	شركة القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	3
30	23	5	2	الشركة العالمية الحديثة لصناعة الزيوت النباتية	4
135	95	27	13	الشركة الوطنية للدواجن	5
7	5	1	1	شركة المصانع العربية الدولية للأغذية والاستثمار	6
15	11	3	1	شركة دار الغذاء	7
4	2	1	1	شركة أمانة للاستثمارات الزراعية والصناعية	8
12	9	2	1	شركة مصانع الزيوت النباتية الأردنية	9
5	3	1	1	الشركة الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية	10
7	4	2	1	شركة عافية العالمية (الأردن)	11
38	24	8	6	شركة سنيورة للصناعات الغذائية	12
349	232	81	36	المجموع	

المصدر: هيئة الأوراق المالية الشركات المساهمة العامة\_ قطاع الصناعة الغذائية (2015).

### (4.3): عينة الدراسة:

نظراً لكبر مفردات المجتمع من ناحية ولصعوبة الوصول لكل مفرداته كونهم مديرين منشغلين باستمرار ويصعب تواجدهم بانتظام من ناحية أخرى، لجأ الباحث الى سحب عينة (طبقية - تناسبية) قوامها (186) فرداً، من خلال تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة طبقات بحسب المستويات الإدارية التالية: (العليا- الوسطى- التنفيذية)، ومن ثم تم السحب عشوائياً من كل طبقة بحيث يتناسب هذا العدد مع حجمها الحقيقي في مجتمع العينة، وتعد هذه العينة ممثلة لمجتمعها ويمكن التعويل على نتائجها (Sekaran & Bougie, 2010, p: 195).

#### • وحدة التحليل:

تكوّنت وحدة التحليل لهذه الدراسة من مديري الإدارات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، والذين يشغلون المستويات الإدارية التالية: (مدير عام، نائب مدير عام، خبير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مدير شعبة، مدير وحدة). وقد تم توزيع (186) استبانة على أفراد وحدة التحليل في الشركات المبحوثة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (178) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تبين ان هناك (6) استبانات غير صالحة للتحليل، وبهذا اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (172) استبانة بنسبة بلغت (97%) من الاستبانات المستردة.

وتوضح الجداول (2-3)، (3-3)، (4-3)، (5-3)، (6-3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل من حيث ( النوع الاجتماعي؛ العمر؛ المؤهل التعليمي؛ عدد سنوات الخبرة؛ والموقع الوظيفي).

## جدول (2-3)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
92.4	159	ذكر
7.6	13	انثى
100.0	172	المجموع

تُظهر نتائج متغير النوع الاجتماعي في الجدول (2-3) ان نسبة (92.4%) من أفراد وحدة التحليل كانوا من الذكور, وان نسبة (7.6%) من أفراد وحدة التحليل كانوا من الاناث, وان اعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل التابعين لمتغير النوع الاجتماعي هم من الذكور، وذلك كون طبيعة العمل في الشركات محل الدراسة تتطلب المواصفات الذكورية للقيام بها.

## جدول (3-3)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
23.3	40	20-29 سنة
46.5	80	29-39 سنة
23.8	41	39-49 سنة
6.4	11	50 سنة - فاكثر
100.0	172	المجموع

ويبين الجدول (3-3) ان نسبة (23.3%) من أفراد وحدة التحليل تتراوح اعمارهم بين "20-29 سنة", وان نسبة (46.5%) من أفراد وحدة التحليل تتراوح اعمارهم بين "29-39 سنة", وان نسبة (23.8%) من أفراد وحدة التحليل تتراوح اعمارهم بين "39-49 سنة", وان نسبة (6.4%) من أفراد وحدة التحليل تتراوح اعمارهم بين "50 سنة - فاكثر", ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل التابعين لمتغير العمر هم ممن تتراوح اعمارهم بين "29-39 سنة", وهذا يدل على ان النسبة الاعلى هي من الفئة الشابة، وهي فئة قابلة للتعليم واكتساب الخبرات والمعاف لتتضح في المستقبل قيادات ناجحة.

## جدول (3-4)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل التعليمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
18.3	31	دبلوم
66.9	113	بكالوريوس
14.2	24	ماجستير
0.6	1	دكتوراه
100.0	172	المجموع

يوضح الجدول (3-4) نتائج متغير المؤهل التعليمي حيث ان نسبة (18.3%) من أفراد وحدة التحليل كانت من الأفراد تحصيلهم التعليمي "دبلوم"، وان نسبة (66.9%) من أفراد وحدة التحليل كانت من الأفراد تحصيلهم التعليمي "بكالوريوس"، وان نسبة (14.2%) من أفراد وحدة التحليل كانت من الأفراد مستواه تحصيلهم التعليمي "ماجستير"، وان نسبة (0.6%) من أفراد وحدة التحليل كانت من الأفراد تحصيلهم التعليمي "دكتوراه"، ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل كان تحصيلهم التعليمي درجة البكالوريوس، وهذا يدل على استقطاب عالي لحملة الشهادات الجامعية ويعكس توافر المعرفة العلمية، ويرى الباحث ايضاً أن ارتفاع نسبة المؤهلات الجامعية من اجمالي العينة المبحوثة يدعم المصادقية.

## جدول (3-5)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
20.9	36	1-5 سنوات
26.7	46	6-10 سنوات
27.9	48	11-15 سنة
24.4	42	16 سنة فأكثر
100.0	172	المجموع

بينما تبين نتائج الجدول (3-5) ان نسبة (20.9%) من أفراد وحدة التحليل كانت عدد سنوات خبراتهم تتراوح بين "1-5 سنوات" ، وان نسبة (26.7%) من أفراد وحدة التحليل كانت عدد سنوات خبراتهم تتراوح " 6-10 سنوات" ، وان نسبة (27.9%) من أفراد وحدة التحليل كانت عدد سنوات خبراتهم تتراوح "11-15 سنة" ، وان نسبة (24.4%) من أفراد وحدة التحليل كانت عدد سنوات خبراتهم تتراوح "16 سنة فاكثر" ، ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل كانت ممن تتراوح عدد سنوات خبراتهم بين 11-15 سنة، وهي سنوات خبرة عالية تساعد في الحصول على اجابات موضوعية.

### جدول (3-6)

#### توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الموقع الوظيفي

النسبة %	التكرار	الوظيفة
1.7	3	مدير عام
.6	1	نائب مدير عام
11.0	19	خبير
5.8	10	مدير تنفيذي
49.4	85	رئيس قسم
14.0	24	مدير شعبة
17.4	30	مدير وحدة
100.0	172	المجموع

أما بالنسبة لمتغير الموقع الوظيفي فقد اظهرت نتائج الجدول (3-6) ان نسبة (1.7%) من أفراد وحدة التحليل الموقع الوظيفي لهم هو "مدير عام" ، وان نسبة (0.6%) من أفراد وحدة التحليل الموقع الوظيفي لهم هو "نائب مدير عام" ، وان نسبة (11.0%) من أفراد وحدة التحليل الموقع الوظيفي لهم هو "خبير" ، وان نسبة (5.8%) من أفراد وحدة التحليل الموقع الوظيفي لهم هو "مدير تنفيذي" ، وان نسبة (49.4%) من أفراد وحدة التحليل الموقع الوظيفي لهم هو "مدير قسم" ، وان نسبة (14.0%) من أفراد وحدة التحليل الموقع الوظيفي لهم هو "مدير شعبة" وان نسبة (17.4%) من أفراد وحدة التحليل الموقع الوظيفي لهم هو "مدير وحدة" ، ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل ممن يعملون في وظيفة "رئيس قسم" ، وهم من أصحاب القرار الذين لديهم معلومات كافية عن موضوع الدراسة إضافة إلى قرب وظائفهم من موضوع الدراسة.

### (5.3) متغيرات الدراسة:

قام الباحث بتحديد متغيرات الدراسة الآتية:

#### 1- المتغير المستقل: نظم المناعة التنظيمية (Organizational Immune Systems)

بالأبعاد التالية: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي.

بالاستناد الى دراسة: (Watkins, 2007 ; Augirr, Howell, Klatter & Neilson, 2005)

; (Huang, 2013 ; Leibner, Mader, & Weiss, 2009 ; لفقة، 2014).

#### 2- المتغير التابع: استراتيجيات إدارة الأزمات (Crisis Management strategies)

بالأبعاد التالية: الاستراتيجيات الوقائية، والاستراتيجيات العلاجية.

بالاستناد الى دراسة: (الاعرجي ودقاسمة، 2003 ; Mitroff & Alpaslan, 2003

; Baubion, 2013 ; Baubion & Jacobzone, 2014).

#### 3- المتغير الوسيط: نظم المعلومات الاستراتيجية (Strategic Information Systems)

بالأبعاد التالية: مدخلات النظام، عمليات المعالجة، مخرجات النظام.

بالاستناد الى دراسة: (O'Brien & Maraka, 2002 ; Basahel & Irani, 2010 ; الطائي،

والخفاجي، 2009 ; الرجا وملكاوي 2012 ; قسيمة، 2014).

### (6.3): ادوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بهدف الاجابة عن أسئلة الدراسة، إذ تم تطوير

الاداة بالرجوع الى الادب النظري ذي الصلة مثل: (الاعرجي ودقاسمة، 2003 ; Augirr, ;

Mano 2010 ; Klatter & Neilson, 2005 ; لفقة، 2014 ; قسيمة، 2014)، وتم استخدام

مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:



**المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والابحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع لدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

**المصادر الاولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات الاولية من خلال مقابلات اولية اجراها الباحث مع عدد من المدراء في عدة مستويات ادارية في عدة شركات (ملحق رقم 1). ومن ثم الاعتماد على (الاستبانة) كأداة رئيسية للدراسة، والتي تضمنت عدد من العبارات التي عكست اهداف الدراسة واسئلتها، للإجابة عليها من قبل عينة الدراسة، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، بحيث اخذت كل إجابة أهمية نسبية.

وتكونت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) من اربعة اجزاء:

**الجزء الاول:** يشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل من خلال (5) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي) لغرض وصف خصائص التحليل.

**الجزء الثاني:** مقياس متغير نظم المناعة التنظيمية عبر ثلاث أبعاد هي (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) تضمنت (24) فقرة لقياسها، (8) فقرات لكل بعد.

**الجزء الثالث:** مقياس متغير نظم المعلومات الاستراتيجية عبر ثلاث أبعاد هي (المدخلات، عمليات المعالجة، ومخرجات النظام) تضمنت (15) فقرة لقياسها، (5) فقرات لكل بعد.

**الجزء الرابع:** مقياس متغير استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (الوقائية، والعلاجية) تضمنت (16) فقرة لقياسها، (8) فقرات لكل بعد.

وبهذا تكونت الاستبانة بشكلها الأولي من (55) فقرة.

### (7.3): صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### أ- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين تألفت من (9) استاذة من اعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الاعمال والاحصاء كما في (الملحق رقم 3)، وبعد ملاحظاتهم حذفت (12) فقرة، ودمجت (2) فقرة بفقرة واحدة.

بذلك تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من (42) فقرة، تراوحت مدى الاستجابة بين (5) اتفق بشدة، (4) اتفق ، (3) محايد ، (2) لا اتفق ، (1) لا اتفق بشدة ، وفق مقياس (Likert) الخماسي، كما في (ملحق رقم 4).

ولغايات التحقق من صدق الأداة تم حساب متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة ومجالاتها باستخدام برمجية (SmartPLS) حيث تبين ان معامل تشبع الفقرات على عواملها كانت اعلى من القيمة (0.40) لجميع فقرات المتغيرات لكل نظم المناعة التنظيمية بأبعادها، ونظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها، واستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها، كما أن متوسط التباين كانت اعلى من (0.50) لجميع المتغيرات ويبين الجدول (3-7) النتائج الخاصة بذلك.

الجدول ادوات صدق الاداة وثباتها (7-3)

الأبعاد	الفقرة	التشيع	متوسط التباين المفسر	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
التعلم التنظيمي	A1	0.57	0.49	0.79	0.81
	A2	0.70			
	A3	0.75			
	A4	0.74			
	A5	0.78			
	A6	0.64			
الذاكرة التنظيمية	B1	0.71	0.52	0.82	0.87
	B2	0.70			
	B3	0.61			
	B4	0.68			
	B5	0.81			
	B6	0.81			
DNA المنظمة	C1	0.70	0.53	0.82	0.83
	C2	0.71			
	C3	0.75			
	C4	0.79			
	C5	0.82			
	C6	0.56			
المدخلات	D1	0.77	0.69	0.85	0.89
	D2	0.83			
	D3	0.88			
	D4	0.85			
عمليات المعالجة	E1	0.85	0.69	0.85	0.90
	E2	0.84			
	E3	0.82			
	E4	0.81			
مخرجات النظام	F1	0.79	0.69	0.85	0.91
	F2	0.85			
	F3	0.87			
	F4	0.81			
الوقائية	G1	0.72	0.63	0.88	0.90
	G2	0.80			
	G3	0.81			
	G4	0.85			
	G5	0.78			
	G6	0.78			
العلاجية	H1	0.80	0.54	0.83	0.79
	H2	0.74			
	H3	0.74			
	H4	0.81			
	H5	0.79			
	H6	0.50			

## ب- ثبات أداة الدراسة:

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة من خلال الطريقتين التاليتين:

### 1- الاتساق الداخلي: قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

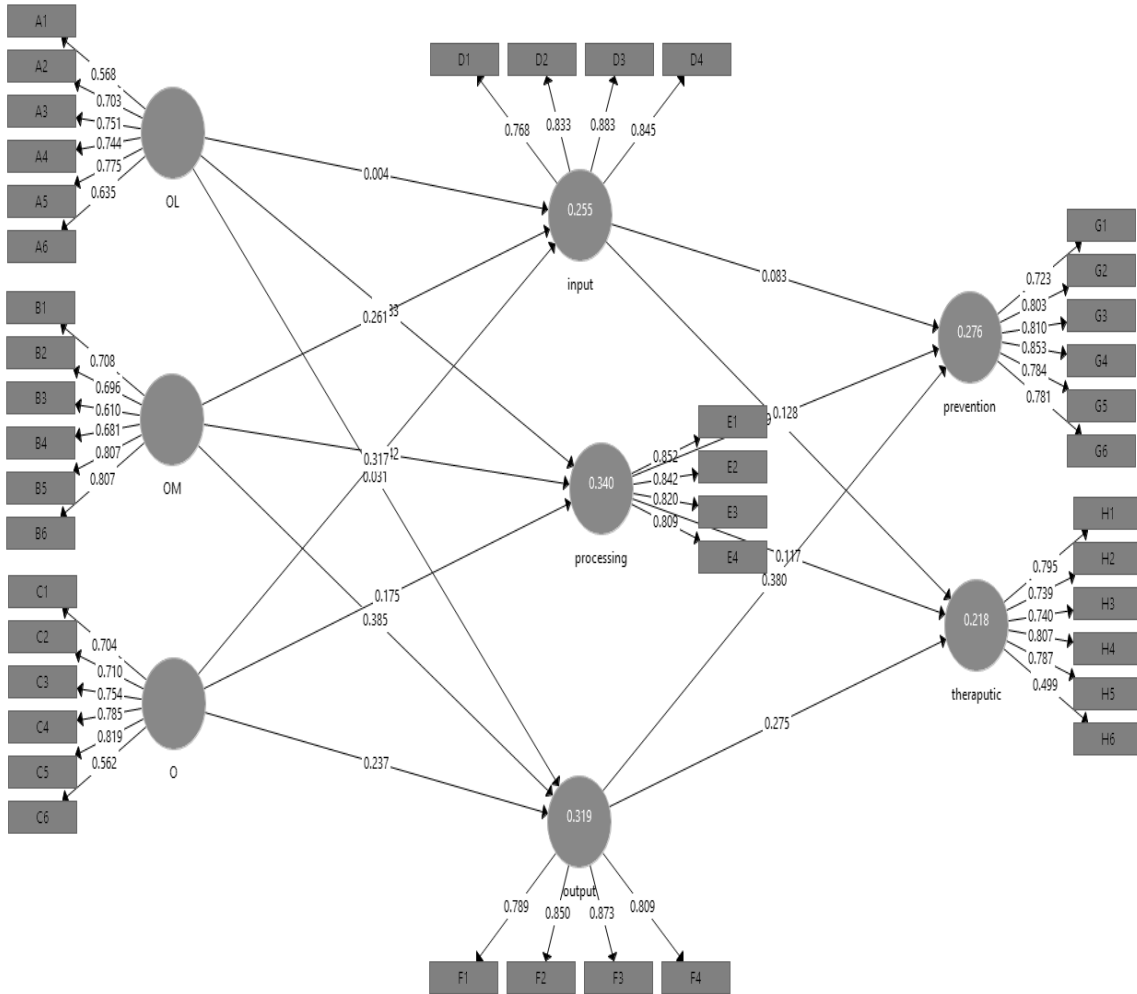
(Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في اجابات المبحوثين على كل الاسئلة الموجودة في المقياس

كما يبين الجدول (3-7) اعلاه أن قيم معاملات الثبات المحسوبة بطريقة كرونباخ ألفا لمتغيرات

الدراسة تراوحت (0.79-0.88)، كما ان معاملات الثبات المحسوبة بطريقة التجزئة النصفية تراوحت

(0.79-0.902) وان جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة تفي بأغراض الدراسة الحالية.

ويوضح الشكل التالي صدق البناء وثبات اداة الدراسة:



الشكل (2-3) صدق البناء وثبات أداة الدراسة

2- طريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة المقياس إلى جزأين فقط بحيث يتكون الجزء الأول من الدرجات الفردية للاختبار ويتكون الجزء الثاني من الدرجات الزوجية للاختبار. ومن ثم حساب معامل ارتباط (Pearson) وكان (0.86) بين نصفي المقياس، ولما كان معامل الارتباط هو لنصف المقياس تم تصحيحه بمعادلة (Spearman-Brown) فأصبح (0.92) وهو معامل ثبات عالي ويمكن التعويل عليه في القياس (Calinago,1989).

### (8.3): التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عمد الباحث لاستخدام الأساليب الإحصائية بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وذلك لاحتساب ما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي فقد تم استخدام معامل كرونباخ-ألفا والتجزئة النصفية.
- لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في المعادلة الآتية:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

- للتأكد من الصدق فقد استخدم معامل (AVE).
- معامل ارتباط (Pearson) لاستخراج ثبات المقياس.
- معادلة Spearman - Brown لتصحيح نصف المقياس.
- استخدم برنامج (SmartPLS) لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، وهو برمجية ذات واجهة رسومية تستخدم في تحليل النماذج البنائية بناء على طريقة المربعات الصغرى، ويستخدم النظام في تحليل البيانات الأبحاث الامبريقية ويختبر الفرضيات التي تفحص العلاقات

بين المتغيرات، ويشغل ضمن نظام تشغيل ويندوز، ويعمل على اختبار مجموعة من العلاقات البنينة لمجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال معامل المسار المعياري المباشر، إضافة الى اختبار العلاقات المعيارية غير المباشرة بوجود متغير وسيط. كما يستخدم النظام لفحص صدق البناء لمؤشرات المتغيرات من خلال استخراج معاملات التشعب ونسب لتباين المفسرة، ومعاملات ثبات المكون الفرضي للمتغير موضع الدراسة (Ringle, M., et.al, 2015).

- معادلة طول الفئة والتي تقوم بقياس مستوى الاهمية، والذي تم احتسابه وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{مستوى الاهمية} = \frac{\text{العلامة العليا للمقياس} - \text{العلامة الدنيا للمقياس}}{3}$$

$$\text{مستوى الاهمية} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون مستويات الاهمية على النحو الآتي

$$1 - \text{الاهمية المنخفضة} = 1 - \text{اقل من } 2.33$$

$$2 - \text{الاهمية المتوسطة} = 2.33 - 3.67$$

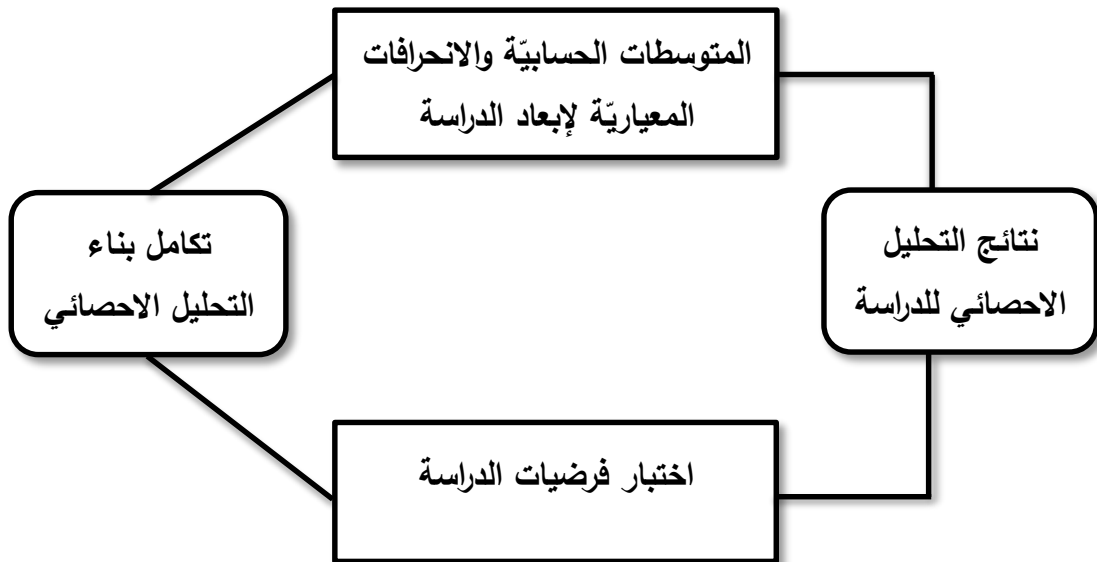
$$3 - \text{الاهمية المرتفعة} = 3.67 - 5$$

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

#### (1.4): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.



الشكل (1-4) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الرابع

## (2.4): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

### (1.2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظم المناة التنظيمية:

لوصف مستوى تطبيق نظم المناة التنظيمية ( التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجداول الآتية:

#### جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم التنظيمي

رقم الفقرة	التعلم التنظيمي	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تستفيد إدارة الشركة من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً.	4.21	0.69	مرتفع	1
2	تعمل إدارة الشركة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.	3.78	0.69	مرتفع	2
3	تسهل إدارة الشركة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة.	3.76	0.75	مرتفع	3
4	تحلل إدارة الشركة اساليب الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتها.	3.75	0.69	مرتفع	4
5	تشجع إدارة الشركة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الشركة.	3.56	0.84	مرتفع	5
6	تعقد إدارة الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها.	3.34	0.96	مرتفع	6
-	المجموع	3.73	0.77	مرتفع	-

إذ يوضح الجدول (1-4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق (التعلم

التنظيمي) في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، حيث يتضح بان المتوسطات الحسابية

تراوحت ما بين (3.34 - 4.21)، وان اعلى متوسط كان للفقرة " تستفيد إدارة الشركة من دروس



التجارب التي مرت بها سابقاً" والتي كانت متوسطها الحسابي (4.21) بانحراف معياري بلغ (0.69). وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تعقد إدارة الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها" والتي كان متوسطها الحسابي (3.34) بانحراف معياري (0.96)، وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.77)، وهو يشير الى مستوى مرتفع. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

#### جدول (4-2)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الذاكرة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
7	تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	3.81	0.71	مرتفع	1
8	تستعين إدارة الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الاحداث.	3.58	0.82	مرتفع	5
9	توظف إدارة الشركة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.	3.78	0.77	مرتفع	2
10	تسترجع إدارة الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.	3.62	0.85	مرتفع	4
11	تحفظ إدارة الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	3.58	0.84	مرتفع	6
12	تجري إدارة الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة.	3.66	0.80	مرتفع	3
-	المجموع	3.67	0.80	مرتفع	-

كما يوضح الجدول (4-2) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق (الذاكرة التنظيمية) في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، حيث يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.58-3.81)، وان اعلى متوسط كان للفقرة " تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار" التي كانت متوسطها الحسابي (3.81)، بانحراف معياري (0.71). وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة " تحتفظ إدارة الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة" والتي كان متوسطها الحسابي (3.58)، بانحراف معياري (0.84). وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.80). وهو يشير الى مستوى مرتفع. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

#### جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (DNA) المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
13	تتبنى إدارة الشركة الهيكل التنظيمي.	4.05	0.72	مرتفع	1
14	توائم إدارة الركة بين العمليات الداخلية و الخارجية.	3.97	0.74	مرتفع	2
15	ترسخ إدارة الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.	3.81	0.89	مرتفع	5
16	تؤكد إدارة الشركة على موثوقية المعلومات.	3.87	0.81	مرتفع	3
17	تمكن إدارة الشركة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات.	3.83	0.92	مرتفع	4
18	تتبنى إدارة الشركة منهج الإدارة بالاستثناء.	3.46	0.91	مرتفع	6
-	المجموع	3.83	0.83	مرتفع	-

بينما يوضح الجدول (4-3) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق الحمض النووي التنظيمي (DNA) المنظمة في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة،

حيث يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.45-4.05)، وان اعلى متوسط كان للفقرة "تتبنى إدارة الشركة الهيكل التنظيمي" والتي كانت متوسطها الحسابي (4.05)، بانحراف معياري (0.72). وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تتبنى إدارة الشركة منهج الإدارة بالاستثناء" والتي كان متوسطها الحسابي (3.46)، بانحراف معياري (0.91) وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.83) وهو يشير الى مستوى مرتفع. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

#### (2.2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نظم المعلومات الاستراتيجية

لوصف مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية (المدخلات، عمليات المعالجة، ومخرجات النظام) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول التالية:

#### الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المدخلات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تعتمد إدارة الشركة مصادر متنوعة في رصيد البيئة.	3.86	0.73	مرتفع	1
2	تستخدم إدارة الشركة تقنيات مختلفة للتحليل البيئي.	3.65	0.75	مرتفع	2
3	تبويب إدارة الشركة البيانات وفقا لأهميتها البيئية	3.50	0.71	مرتفع	3
4	تتوافر لدى إدارة الشركة خبرات متطورة في التحليل البيئي.	3.41	0.76	مرتفع	4
-	المجموع	3.61	0.74	مرتفع	-

إن يوضح الجدول (4-4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق متغير المدخلات في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، يتضح بان المتوسطات الحسابية

تراوحت ما بين (3.41-3.86) وان اعلى متوسط كان للفقرة " تعتمد إدارة الشركة مصادر متنوعة في رصيد البيئة" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.86) بانحراف معياري (0.73)، وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تتوافر لدى إدارة الشركة خبرات متطورة في التحليل البيئي" والتي كان متوسطها الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.76)، وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.61) بانحراف معياري (0.74) وهو يشير الى مستوى مرتفع. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

#### الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها عمليات المعالجة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
1	تحلل إدارة الشركة البيانات المصنعة تبعا لقوتها النسبية.	3.58	0.78	مرتفع	3
2	ترتب إدارة الشركة المعلومات بحسب درجة تأثيرها على اداء اعمالها.	3.60	0.77	مرتفع	1
3	تصنف إدارة الشركة المعلومات على اساس عوامل النجاح الحرجة لعملياتها.	3.60	0.75	مرتفع	2
4	تعقد إدارة الشركة الورش النقاشية لمحاكاة نتائج المعلومات.	3.41	0.83	مرتفع	4
-	المجموع	3.55	0.78	مرتفع	-

و يوضح الجدول (4-5) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق متغير عمليات المعالجة في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.41-3.60) وان اعلى متوسط كان للفقرة "ترتب إدارة الشركة المعلومات بحسب درجة تأثيرها على اداء اعمالها" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.60) بانحراف معياري (0.77)، وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تعقد إدارة الشركة الورش النقاشية لمحاكاة نتائج المعلومات" والتي كان متوسطها الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.83)، وأن المتوسط العام

للبعد بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.78) وهو يشير الى مستوى مرتفع. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

#### الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مخرجات النظام

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
27	تمتلك إدارة الشركة معلومات ذات قيمة استراتيجية ملائمة لكافة المستويات الإدارية.	3.77	0.77	مرتفع	1
28	تجري إدارة الشركة تحديثا على المعلومات الاستراتيجية باستمرار.	3.73	0.79	مرتفع	4
29	تحرص إدارة الشركة على سرية المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية.	3.75	0.88	مرتفع	2
30	تحدد إدارة الشركة الأشخاص المخولين بالتعامل مع المعلومات الاستراتيجية.	3.74	0.89	مرتفع	3
-	المجموع	3.75	0.83	مرتفع	-

ويوضح الجدول (4-6) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق متغير مخرجات النظام في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، حيث يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.73 - 3.77) وان اعلى متوسط كان للفقرة "تمتلك إدارة الشركة معلومات ذات قيمة استراتيجية ملائمة لكافة المستويات الإدارية" والتي كانت متوسطها الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.77)، وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تجري إدارة الشركة تحديثا

على المعلومات الاستراتيجية باستمرار" والتي كان متوسطها الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.79)، وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.83). وهو يشير الى مستوى مرتفع. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

#### (3.2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الأزمات:

لوصف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول التالية:

#### الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
31	تتبنى إدارة الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها.	4.08	0.77	مرتفع	1
32	تجري إدارة الشركة متابعة دورية لخطط إدارة الأزمات وفقاً لبرمجة زمنية.	3.88	0.82	مرتفع	3
33	توظف إدارة الشركة أشارات الانذار المبكر الناجمة عن ظروف غير طبيعية للكشف عن بوادر نشوء أزمات	3.71	0.90	مرتفع	5
34	تصحح إدارة الشركة الانحرافات بالتوقيت الملائم من دون تأخير.	3.77	0.94	مرتفع	4
35	تطور إدارة الشركة قدرات العاملين في مجال رصد الانحرافات	3.65	0.99	مرتفع	6
36	تؤمن إدارة الشركة بالعمل بالفكر الاستباقي اي التحوط للأحداث قبل وقوعها.	3.93	0.83	مرتفع	2
-	المجموع	3.84	0.87	مرتفع	-

يوضح الجدول (4-7) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق متغير الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، حيث يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.65-4.08) وان اعلى متوسط كان للفقرة "تتبنى إدارة الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها" والتي كانت متوسطها الحسابي (4.08) بانحراف معياري (0.77)، وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تطور إدارة الشركة قدرات العاملين في مجال رصد الانحرافات" والتي كان متوسطها الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.99)، وأن المتوسط العام للبعد بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.87). وهو يشير الى مستوى مرتفع. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

#### الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
37	تتبنى إدارة الشركة الاجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها.	4.08	0.72	مرتفع	3
38	تتخذ إدارة الشركة قراراتها بعد وقوع الأزمة مباشرة.	4.04	0.70	مرتفع	4
39	تمتلك إدارة الشركة فرق متخصصة الادوار لمعالجة الأزمة بعد وقوعها.	3.90	0.84	مرتفع	6
40	تبادر إدارة الشركة على تخفيف اضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع اثارها.	4.10	0.68	مرتفع	2
41	تكرس إدارة الشركة جهودها لاستعادة نشاطها بعد وقوع الأزمة.	4.12	0.73	مرتفع	1
42	تؤمن إدارة الشركة بان اتخاذ التدابير لاحتمالية وقوع الأزمة كلف لا مبرر لها.	3.91	0.90	مرتفع	5
-	المجموع	4.03	0.76	مرتفع	-

بينما يوضح الجدول (4-8) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق متغير الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، حيث يتضح بان المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.-4.12) وان اعلى متوسط كان للفقرة "تكرس إدارة الشركة جهودها لاستعادة نشاطها بعد وقوع الأزمة" والتي كانت متوسطها الحسابي (4.12) بانحراف معياري (0.73)، وان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة "تمتلك إدارة الشركة فرق متخصصة الادوار لمعالجة الأزمة بعد وقوعها" والتي كان متوسطها الحسابي (3.90) بانحراف معياري (0.84)، وأن المتوسط العام للبعد بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.76). وهو يشير الى مستوى مرتفع. من ملاحظة قيم الانحراف المعياري في الجدول اعلاه، يظهر ان جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

#### (4.4): اختبار فرضيات الدراسة

##### • الفرضية الرئيسية الاولى:

**Ho.1:** لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) مجتمعة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إذ يوضح الجدول (4-8) نتائج تحليل المسار لأثر المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)، إذا بلغت قيمة  $(Chi^2)$  المحسوبة (0.06)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة  $(GFI)$  Goodness of Fit Index وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.96) وهي تشير الى (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن  $(CFI)$  Comparative Fit Index (0.98) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر



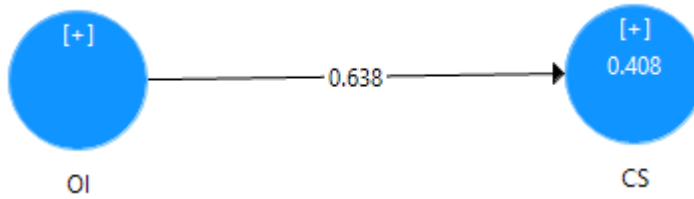
التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.02) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08).

وعند فحص أثر نظم المنة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات فان معامل المسار المباشر بلغ (0.65) وان قيم الاحصائي (ت) المقابل له بلغ (11.96) وهي دالة عند مستوى (0.05)، لذا يوجد أثر لنظم المنة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) مجتمعة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول (4-10)

معاملات المسار المباشرة لأثر نظم المنة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات

الدالة	الدرجة الدرجة	الخطأ المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات		
					استراتيجيات إدارة الأزمات	←---	نظم المنة التنظيمية
0.00	11.69	0.06	0.65	0.64			



ويتفرع منها ما يلي:

$H_{0.1.1}$ : لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض

النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات في شركات

الصناعات الغذائية الأردنية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج

(SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إذ يوضح الجدول (4-9) نتائج تحليل المسار لأثر نظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات

الوقائية لإدارة الأزمات، إذا بلغت قيمة  $(\text{Chi}^2)$  المحسوبة (0.12)، وهي ليست ذات دلالة عند

مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة  $\text{Goodness of Fit Index (GFI)}$  وهو مؤشر لملاءمة الجودة

ما قيمته (0.99) وهي تشير الى (الملاءمة التامة).

وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن  $\text{Comparative Fit Index (CFI)}$  (0.99) وهي تشير

الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي  $\text{Root Mean Square Error}$

$\text{of Approximation (RMSEA)}$  (0.001) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص

أثر نظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات فان معامل المسار المباشر بلغ

(0.60) وان قيم الاحصائي ت المقابل له بلغ (9.71) وهي دالة عند مستوى (0.05)، لذا يوجد

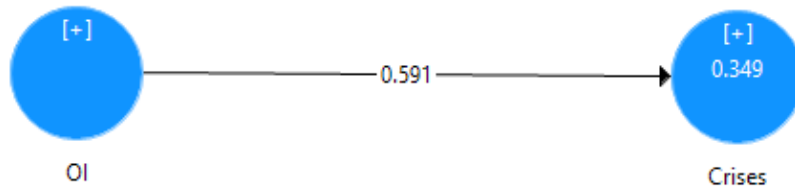
أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي

التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## جدول (4-11)

معاملات المسار المباشرة لأثر نظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات

الدالة	الدرجة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات		
					الوقائية لإدارة الأزمات	<---	المناعة التنظيمية
0.00	9.71	0.06	0.60	0.59			



**H<sub>0.1.2</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض

النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، في شركات

الصناعات الغذائية الأردنية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج

(SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إذ يوضح الجدول (4-10) نتائج تحليل المسار لأثر نظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات

العلاجية لإدارة الأزمات، إذا بلغت قيمة  $(\chi^2)$  المحسوبة (0.09)، وهي ليست ذات دلالة عند

مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة

ما قيمته (0.99) وهي تشير الى (الملاءمة التامة).

وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.98) وهي

تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square

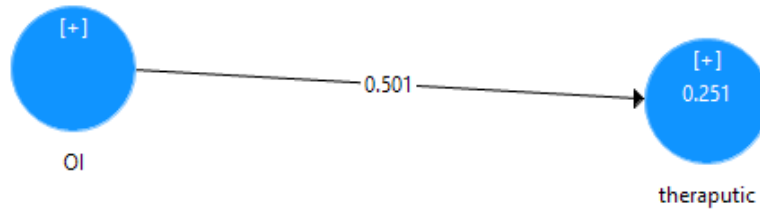
Error of Approximation (RMSEA) (0.02) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08).

وعند فحص أثر نظم المنة التنظيمية في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات فان معامل المسار المباشر بلغ (0.52) وان قيم الاحصائي (ت) المقابل له بلغ (8.551) وهي دالة عند مستوى (0.05)، لذا يوجد أثر لنظم المنة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### جدول (4-12)

معاملات المسار المباشرة لأثر نظم المنة التنظيمية في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات

المتغيرات	معامل المسار غير المعياري	معامل المسار المعياري	الخطأ المعياري	الدرجة الحرجة	الدلالة
نظم المنة التنظيمية	0.50	0.52	0.06	8.55	0.00



#### • الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_{0.2}$ : لا يوجد أثر لنظم المنة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض

النووي التنظيمي) مجتمعة في نظم المعلومات الاستراتيجية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج

(SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إذ يوضح الجدول (4-11) نتائج تحليل المسار لأثر نظم المناعة التنظيمية في نظم المعلومات الاستراتيجية، إذا بلغت قيمة (Chi2) المحسوبة (0.13)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى  $\alpha$  ( $\leq 0.05$ ). وبلغت قيمة (GFI) Goodness of Fit Index وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.97) وهي تشير إلى (الملاءمة التامة).

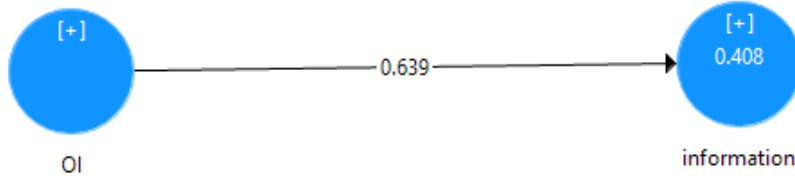
وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.99) وهي تشير إلى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.01) وهي أقل من القيمة المحددة (0.08).

وعند فحص أثر نظم المناعة التنظيمية في نظم المعلومات الاستراتيجية فإن معامل المسار المباشر بلغ (0.65) وإن قيم الاحصائي ت المقابل له بلغ (11.71) وهي دالة عند مستوى (0.05)، لذا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في نظم المعلومات الاستراتيجية، عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول (4-13)

معاملات المسار المباشرة لأثر نظم المناعة التنظيمية في نظم المعلومات الاستراتيجية

المتغيرات	معامل المسار غير المعياري	معامل المسار المعياري	الخطأ المعياري	الدرجة الحرجة	الدلالة	المتغيرات	
						نظم المعلومات الاستراتيجية	نظم المناعة التنظيمية
	0.64	0.65	0.06	11.18	0.00	←---	



• **الفرضية الرئيسية الثالثة :**

**H<sub>0.3</sub> :** لا يوجد أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية

والعلاجية)، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج

(SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إذ يوضح الجدول (4-12) نتائج تحليل المسار لأثر نظم المعلومات الاستراتيجية على

استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) إذا بلغت قيمة (Chi2) المحسوبة (0.18)، وهي

ليست ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو

مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.95) وهي تشير الى (الملاءمة التامة).

وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.98) وهي

تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square

Error of Approximation (RMSEA) (0.01) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08).

وعند فحص أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)

فان معامل المسار المباشر بلغ (0.59) وان قيم الاحصائي ت المقابل له بلغ (8.79) وهي دالة

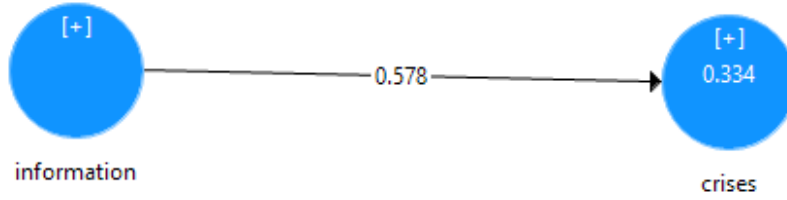
عند مستوى (0.05)، لذا يوجد أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات

(الوقائية والعلاجية)، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## جدول (4-14)

معاملات المسار المباشرة لأثر نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات

الدالة	الدرجة الحرية	الخطأ المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	المتغيرات	
					استراتيجيات إدارة الأزمات	نظم المعلومات الاستراتيجية
0.00	8.79	0.07	0.59	0.58	<---	



## • الفرضية الرئيسية الرابعة :

**H<sub>0.4</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض

النوري التنظيمي) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم

المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج

(SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إذ يوضح الجدول (4-13) نتائج تحليل المسار لنظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة

الأزمات (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، إذا بلغت قيمة

(Chi<sup>2</sup>) المحسوبة (0.16)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة

Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.97) وهي تشير الى

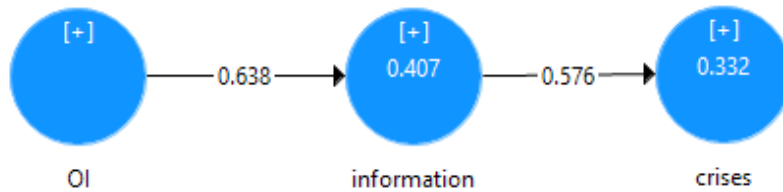
(الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI)Comparative Fit Index (0.98) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.01) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08).

وعند فحص أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، فان معامل المسار غير المباشر بلغ (0.367) لذا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### جدول (4-15)

معاملات المسار غير المباشرة لنظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً

نظم المعلومات الاستراتيجية	استراتيجية إدارة الأزمات	نظم المناعة التنظيمية	
	0.37	1.00	نظم المناعة التنظيمية
	1		استراتيجية إدارة الأزمات
1			نظم المعلومات الاستراتيجية





ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

**H<sub>0.4.1</sub>**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إذ يوضح الجدول (4-14) نتائج تحليل المسار لنظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات، بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، إذا بلغت قيمة  $(\text{Chi}^2)$  المحسوبة (0.16)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة ما قيمته (0.97) وهي تشير الى (الملاءمة التامة).

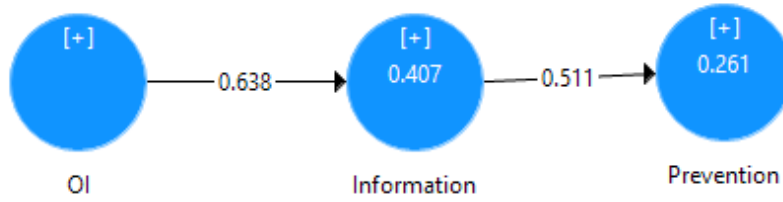
وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.98) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.01) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08).

وعند فحص أثر نظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات، بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، فإن معامل المسار غير المباشر بلغ (0.326) لذا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## جدول (4-16)

معاملات المسار غير المباشرة لنظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات  
بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً

نظم المعلومات الاستراتيجية	الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات	نظم المناعة التنظيمية	
		1.00	نظم المناعة التنظيمية
0.326	1		الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات
1			نظم المعلومات الاستراتيجية



**H<sub>0</sub>4.2**: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض

النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات

الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج

(SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إذ يوضح الجدول (4-15) نتائج تحليل المسار لنظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات

العلاجية لإدارة الأزمات، بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، إذا بلغت قيمة  $(\chi^2)$

المحسوبة (0.12)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة Goodness

of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.92) وهي تشير الى (الملاءمة

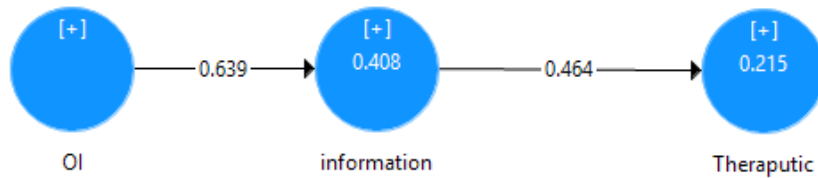
التامة).

وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.96) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.02) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر نظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، فان معامل المسار غير المباشر بلغ (0.30) لذا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### جدول (4-17)

معاملات المسار غير المباشرة لنظم المناعة التنظيمية في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً

نظم المعلومات الاستراتيجية	الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات	نظم المناعة التنظيمية	
	0.30	1.00	نظم المناعة التنظيمية
	1		الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات
1			نظم المعلومات الاستراتيجية

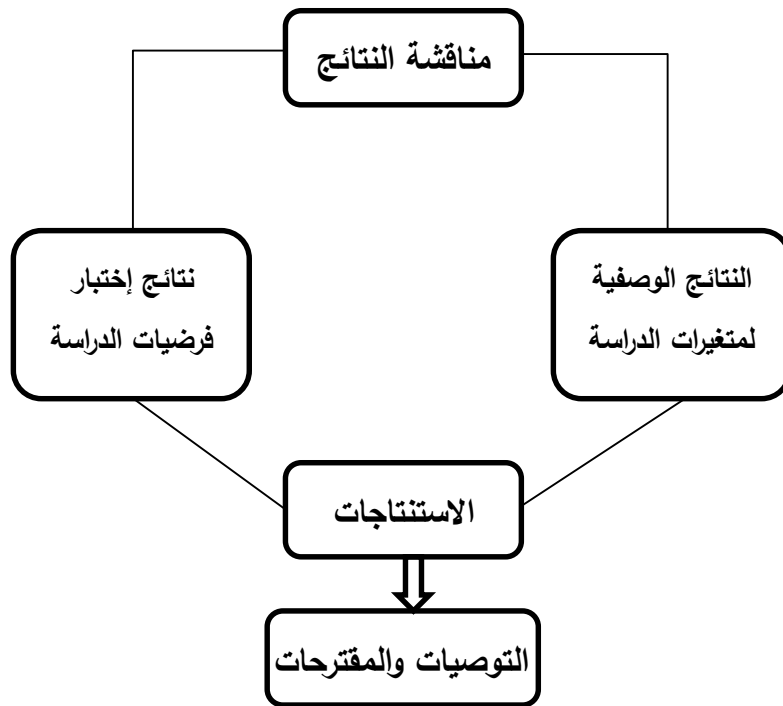


## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### (1.5): المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات، يتناول هذا الفصل عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات، كما في الشكل الآتي:-



الشكل (1-5) مخطط سير بيانات الفصل الخامس

## (2.5) مناقشة النتائج:

### (1.2.5) النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1. بينت النتائج ان مستوى تطبيق نظم **المناعة التنظيمية** من حيث **(التعلم التنظيمي)** لشركات

الصناعات الغذائية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

وهذا يدل على أن الشركات محل البحث لديها بيئة تعلم يتفاعل فيها الأفراد العاملون ويتشاركون

المعرفة والخبرات.

2. بينت النتائج أن مستوى تطبيق نظم **المناعة التنظيمية** من حيث **(الذاكرة التنظيمية)** لشركات

الصناعات الغذائية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

وذلك لأن أغلب الشركات تحتفظ بمعارفها المتميزة في مستودعات للذاكرة توثق أنشطتها السابقة،

وتسترجعها عند الحاجة اليها في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات.

3. بينت النتائج أن مستوى تطبيق نظم **المناعة التنظيمية** من حيث **(الحمض النووي التنظيمي)**

لشركات الصناعات الغذائية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

حيث ان الشركات محل البحث يتشكل ضمن نسيجها الثقافي والاجتماعي خليط من الممارسات

التنظيمية الناجحة مثل الرقابة الذاتية بين العاملين، تمكين العاملين، هيكل تنظيمي مرن يسمح

بتبادل المعلومات بين اقسام الشركة.

4. أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ان مستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها لشركات الصناعات الغذائية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

كون الشركات محل الدراسة شركات ذات مساهمة عامة وذات حجم كبير، فأن لها توجه استراتيجي لاستخدام نظم المعلومات لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية في مجال التسويق ومواكبة التطورات والتفوق على المنتجات الاجنبية.

5. تبين من خلال التحليل الوصفي لاستراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية) أن مستوى ممارستها من قبل شركات الصناعات الغذائية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

حيث أن الشركات محل البحث تنتج منتجات غذائية، وهو أمر يستوجب الحرص على سلامة المستهلك، فان الشركات تميل الى الجانب الوقائي في أدائها لتتجنب حصول أزمات يمكن أن تضر بسمعتها او يوقف عملها.

6. تبين من خلال التحليل الوصفي لاستراتيجيات إدارة الأزمات (العلاجية) أن مستوى ممارستها من قبل شركات الصناعات الغذائية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

وذلك لأن أغلب الشركات محل الدراسة ذات خبرة طويلة بسبب عمرها التنظيمي، مما يمكنها أكتساب خبرة في معالجة الأزمات والسرعة في استعادة نشاط الشركة في حال حصول ازمة والتعافي من اثارها.

## (2.2.5) نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

### • الفرضية الرئيسية الاولى:

1. بينت نتائج تحليل الفرضية الاولى ( $H_{0.1}$ ) للدراسة أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) مجتمعة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذا يعني أن نظم المناعة التنظيمية بخصائصها وعملياتها تعزز بشكل إيجابي دور استراتيجيات إدارة الأزمات؛ فتارة تعمل على زيادة الاستراتيجيات الوقائية مثل تصحيح انحرافات الأداء وخلق بيئة توازن داخل المنظمة؛ وتارة تعمل على دعم أنشطة المنظمة بشكل يمكنها من معالجة الأزمات بصورة صحيحة والتعلم منها.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة لفتة (2014) كون نظم المناعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة تسهم في تعزيز إدارة الأزمات.

### ويتفرع منها الفرضيات التالية:

2. بينت نتائج تحليل الفرضية ( $H_{0.1.1}$ ) للدراسة أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة على الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وذلك لأن أبعاد نظم التنظيمية وخاصة (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمي) تزيد من المعرفة المكتسبة وطور من أداء العاملين في إيجاد حلول مبتكرة، مما يجعل المنظمة تنتهج استراتيجية وقائية في أداء نشاطها.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Lin, Zhao, Ismail, & Carley, 2006 ; الزعبي، والعلوانة، والقطاونة، 2010) حيث أن نظم المناعة التنظيمية تحفز المنظمات على الميل للعمل بالاستراتيجية الوقائية لإدارة الأزمات

**3.** بينت نتائج تحليل الفرضية ( $H_{0.1.2}$ ) للدراسة أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة على الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). حيث تعمل نظم المناعة التنظيمية وخاصة بعد (DNA) المنظمة على تمكين إدارة الأزمات في المنظمة من معالجة الأزمات بكفاءة عالية وإصلاح الأضرار بسرعة.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة: (سبتي، 2002 ; Birkinshaw & Ridderstrale, 1999 ; الطائي، 2009) لأن نظم المناعة التنظيمية تساعد في تفعيل الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، فضلا عن أنها تستخلص الدروس لتحسن طرق العلاج في المستقبل.

• **الفرضية الرئيسية الثانية ( $H_{0.2}$ ):**

**4.** وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة على نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).



إذ أن نظم المناعة التنظيمية توفر مرونة في إدراك تعقيدات الشركة والمخاطر المحتملة مما تعزز من تدفق المعلومات ويعطيها بعداً استراتيجياً.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة: (Silva & Hirschheim, 2007) حيث أن نظم المناعة التنظيمية يبعديها (التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمي) تعمل على تفعيل عملية التنبؤ لنظم المعلومات الاستراتيجية، بينما يسهم بعد (الحمض النووي التنظيمي) بدعم عملية التخطيط وتوفير متطلبات نظم المعلومات الاستراتيجية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة (H<sub>0.3</sub>):

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
إذ تساهم نظم المعلومات الاستراتيجية في زيادة القدرة على توقع الأزمة، سواء كانت محتملة او مؤكدة، واتخاذ الاجراءات الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمة.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة: (الخشالي، والقطب، 2007 ؛ حتاملة وعبد المطلب، 2014) حيث تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية في داخل المنظمة والتنبؤ بالتهديدات الخارجية المحتملة وتحليلها لتعمل على تصميم الخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة (H<sub>0.4</sub>):

6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 مما سبق عرضه في الإطار النظري وما استدل به بعد التحليل الاحصائي لأبعاد الدراسة، يظهر للباحث أن نظم المناعة التنظيمية تفعل نظم المعلومات الاستراتيجية التي بدورها تدعم إدارة الأزمات باستراتيجيتها الوقائية والعلاجية، وتبين ان لنظم المناعة التنظيمية (بأبعادها مجتمعة) على الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً أثراً أكبر من أثرها على الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات.

#### ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

7. بينت نتائج تحليل الفرضية (H<sub>0.4.1</sub>) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة على الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ).

حيث تعمل نظم المناعة التنظيمية على تعزيز الدور الوقائي لإدارة الأزمات من خلال دعمها لنظم المعلومات الاستراتيجية التي تشكل ميزة استراتيجية للمنظمة من خلال الرصد والتنبؤ بالأزمات المحتمل وقوعها.

8. بينت نتائج تحليل الفرضية (H<sub>0.4.2</sub>) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة على الاستراتيجيات

العلاجية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

حيث تسهم نظم المناعة التنظيمية بتفعيل نظم المعلومات الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمات، وعلاجها بسرعة واستعادة نشاط المنظمة.

### (3.5) الاستنتاجات:

على ضوء نتائج التحليل الوصفي ونتائج تحليل الفرضيات، توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية:-

1. لدى الشركات موضوع الدراسة مستوى عالٍ في تطبيق نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي)، وهذه إشارة ايجابية توضح إدراك هذه الشركات لضرورة التحوط من الظروف غير المؤكدة.

2. اتضح ان لبعد الحمض النووي التنظيمي أثراً ايجابياً في تعزيز نظم المناعة التنظيمية، وذلك يعود لخصائص ومكونات DNA المنظمة في تحسين الأداء ودعم انشطتها بصورة تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها بصورة فاعلة.

3. تبين ان مستوى أثر نظم المناعة التنظيمية على الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات كان متفوقاً نسبياً بمقدار (4.610) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وذلك يعود لدور نظم المعلومات الاستراتيجية في اظهار مؤشرات باحتمالية حدوث مشكلة داخلية او قدوم ازمة خارجية.

4. تأكد ان المعدل العام لنظم المعلومات الاستراتيجية كان (3.67) وهذا يعكس مدى اهتمام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بهذه النظم وتفعيلها بما يحقق ميزة تنافسية لها، وهذه النتيجة تعكس الوعي لدى الشركات موضوع الدراسة بضرورة استخدام النظم وأهمية تحليل معلوماتها وبياناتها للاستفادة منها في وضع الخطط الاستباقية.

5. تؤكد ان دور نظم المعلومات الاستراتيجية بوصفها متغيراً وسيطاً كان له أثر كبير في زيادة فاعلية أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بشكل عام والاستراتيجيات الاستباقية بشكل خاص، وهذا يعني ضرورة وجود هذه النظم وتحديثها باستمرار في الشركات موضوع الدراسة امر في غاية الاهمية.

#### (4.5) التوصيات والمقترحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها والاستنتاجات المستخلصة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة زيادة الوعي لشركات الصناعات الغذائية الأردنية بأهمية تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد اهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية، من خلال التدريب المستمر للعاملين وعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول، وزيادة التوريث المعرفي للخبرات والتجارب بين العاملين السابقين والجدد.

2. على القيادات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية تعزيز بيئة التعلم التنظيمي بين أقسام الشركة وبين الأفراد العاملين، وكذلك التعلم من مختلفة الأزمات التي تواجه القطاع عموماً، من خلال استفادتها من الاحداث التي مرت بها سابقاً واستخلاص الدروس، وكذلك التعلم من الاحداث التي مرت بها الشركات المنافسة.

3. وضع البرامج والأدوات اللازمة لتخزين البيانات في مستودعات للذاكرة، والتي تساعد على الاحتفاظ بالتجارب السابقة لأداء الشركة واستدعائها عند الحاجة، كما ينبغي على إدارات شركات الصناعات الغذائية الأردنية تجري عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة.

4. ضرورة اهتمام الادارات محل الدراسة بتعزيز نظام الحوافز، وترسيخ ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين، وتمكين المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات بمرونة، من خلال التوسع في منح الصلاحيات وربط الأجر بالإنتاجية وإشاعة ثقافة الثقة والتشجيع والعمل الجماعي.

5. في ظل التطورات السريعة في بيئة الاعمال يجب على القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة الاهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية وتوفير المتطلبات الإدارية والتكنولوجية التي تدعم هذه النظم، بالاعتماد على النظم المحوسبة الحديثة المتخصصة في هذا المجال.

6. في ظل استمرار التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية، وكذلك تزايد التعقيدات داخل المنظمات، يجب على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، الاهتمام بإدارة الأزمات في جعلها إدارة مستقلة تمتلك سياسات واجراءات واضحة، يقوم بإدارتها خبراء ومختصون لديهم الإدراك الواسع لوسائل وطرق مواجهة الأزمات.

7. ضرورة قيام إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية أتخاذا التدابير الوقائية لتقلل من احتمالية حدوث الأزمات، من خلال واعتماد مبدأ التخطيط المسبق لما يجب عمله وكيف يجب عمله وبناء سيناريوهات للأحداث المحتملة والتدريب على كيفية معالجتها.

8. عقد البرامج التدريبية لمحاكاة الأزمات المحتملة وسبل التعامل معها، وإقامة ورش العمل للمديرين في الشركات محل الدراسة للتعرف على الاساليب الحديثة والفاعلة في معالجة الأزمات وعلى المستوى التطبيقي.

9. ضرورة تحقيق الربط والتكامل بين نظم المناعة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الأزمات ونظم المعلومات الاستراتيجية، في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، عن طريق إيجاد قنوات اتصال فاعلة واستخدام نظم تكنولوجية متطورة وخاصة نظم دعم القرارات والمحاكاة.

10. أهمية القيام بالمزيد من الدراسات والابحاث حول نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إدارة الأزمات في قطاعات اخرى، وكذلك إجراء دراسات تتعلق بأثر نظم المناعة التنظيمية؛ على الأداء المنظمي، السمعة التنظيمية، والصحة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. ابو فارة، يوسف احمد (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. ط3 أثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
2. اشتوي، محمد عبد (2013). **DNA organizations**. كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين. <http://eshteivy.blogspot.com/2013/06/dna-organizations.html>
3. الاعرجي، عاصم حسين (1999). إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية. مجلة الإدارة العامة، الرياض، 39 (1)، 163-201.
4. الأعرجي، عاصم محمد، ودقاسمة، مأمون محمد (2003). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة آفاق اقتصادية، 24 (94)، الامارات العربية المتحدة.
5. ايوب، ناديا حبيب (1996). نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، الرياض، 8 (1)، 117-151.
6. براق، محمد، وعدمان، مريزق (2008). دور المعلومات في إدارة الأزمات: إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية. الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، للفترة من (26-27) كانون الثاني، جامعة سكيكدة، العلوم الاقتصادية والتيسير، الجزائر.
7. البغدادى، عادل هادي (2007). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 65 (1).
8. بوبعاية، احسان، ويعقوبي، محمد (2014). مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على عينة من الوكالات البنكية بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، 26 (11)، جامعة المسيلة، الجزائر.
9. جاد الله، محمود (2007). إدارة الأزمات. ط1 دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
10. جبر، محمد صدام (2000). إدارة الأزمات: استراتيج وتكتيك. مجلة آفاق اقتصادية، الامارات العربية المتحدة، 21 (83)، 224-271.

11. الجديلي، رحي عبد القادر (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
12. حتاملة، محمد محمود، وعبد المطلب، مهزان (2014). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات. المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والانسانية المتقدمة، 4 (10).
13. حمدان، خالد، والقطب، محي الدين والخشالي، شاكر جارالله (2013) أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، 15 (1).
14. الخشالي، شاكر جار الله، والقطب، محيي الدين (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 3 (1).
15. الخضيرى، محسن أحمد (2003). إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف. ط6 مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
16. الخير، ميلود زيد (2010). الصناعات الغذائية البديل المأمول قبل النفاذ وبعده. الملتقى الدولي الرابع حول: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الأردن.
17. دروزة، سوزان صالح، والمعشر، زياد يوسف، والقواسمي، ديما شكري (2014). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 10 (4).
18. الرجا، منصور، وملكاوي، نازم (2012). دور نظام المعلومات الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 19 (33).
19. الزعبي، حسن علي (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
20. الزعبي، خالد، والعلوانة، علي، والقطاونة، ايمن (2010). العلاقة بين المتغيرات (التنظيمية و الديموغرافية) ومستويات الجاهزية وأثر بعض المعوقات في شدة تأثير الأزمات في الشركات

- الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر العاملين. مجلة دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 37 (1).
21. الزعبي، هيثم محمد (2009). أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
22. السامرائي، سلوى هان (2012). عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 61 (69)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
23. سبيتي، عزيز عراس (2002). إدارة الأزمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
24. سمير، معوشي، وصلاح الدين، سولم (2008). نظم المعلومات ودورها في إدارة ومعالجة الأزمات. الملتقى الدولي الرابع حول إدارة الأزمات في ظل اقتصاد المعرفة، للفترة من (26-27) كانون الثاني، جامعة 20 أوت سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتيسير، الجزائر.
25. شاهين، نسيم زهدي (2014). الجاهزية المؤسسية الفلسطينية لإدارة الأزمات في ظل الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية (دراسة حالة وزارة الزراعة الفلسطينية في إدارة الأزمات في ظل الكوارث). المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال "إدارة الأزمات في عالم متغير" للفترة (21-23) نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 370-378.
26. شريف، مني صلاح الدين (1996). التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، دراسة تطبيقية في الصناعات المصرية. المؤتمر السنوي الاول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس القاهرة.
27. صالح، احمد علي (2012). "إدارة الاعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل" ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
28. صالح، احمد، والعزاوي، بشرى، والطائي، ابراهيم (2010). الإدارة بالذكاءات. ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. الصباغ، عماد (1999). نظام المعلومات الاستراتيجي. الرياض، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 11 (2)، 203-224.



30. الطائي، محمد حسين، والخفاجي، نعمة عباس (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية. ط2 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
31. الطائي، يوسف حليم (2009). الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 28 (1) جامعة الكوفة كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق.
32. الطيراوي، توفيق محمد (2008). واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
33. العزم، ماجد كامل (2004). إدارة الامات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن: من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
34. عليوه، السيد (1997). إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية- اساليب وقائية. مركز القرار للاستشارات، سلسلة دليل صنع القرار، القاهرة.
35. العمري، غسان والسامرائي، سلوى (2007). نظم المعلومات الاستراتيجية. ط3 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
36. غرفة صناعة الأردن (2015)، <http://www.jci.org.jo>.
37. قسيمة، منال (2014). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين اداء المنظمات: دراسة حالة مؤسسات الكوابل في شركة جينرال كابل بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
38. القطاونة، ايمن (2005). إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية: من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
39. لبد، شاهيستا السعيد (2015). أثر الجينات التنظيمية على قدرات المرؤوسين الابتكارية. اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
40. لفته، بيداء ستار (2014). المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر

- للأعمال "إدارة الأزمات في عالم متغير" للفترة (23-21) نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 228-247، عمان، الأردن.
41. الماشي، احمد سمير (2008). محددات الحمض النووي للمؤسسات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
42. ماهر، أحمد (2006). إدارة الأزمات. ط4 الإسكندرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
43. محمد، شنشونة (2014). اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية 33(2)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
44. المخامرة، ماهر امين (2010). المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
45. المعايطه، رقية عدنان (2010). منظومة إدارة الأزمات. الرياض، مركز إدارة الأزمات، <http://www.crisismc.net/index.ph>.
46. المغربي، محمد الفاتح محمود (2012). إدارة الأزمات من منظور اداري. ط1 امانة البحوث والتوثيق والنشر، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان.
47. المنسي، محمود عبد العزيز و المتولي، محمد محمود (2013). نظام التكاليف الملائم في ظل ديناميكية الجينات التنظيمية للمنظمة. تقرير بحث مقدم الى مركز ضمان الجودة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
48. الناجي، فهد علي (2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
49. النعيمي، محمد، والبياتي، عبد الجبار، وخليفة، غازي (2009). طرق ومناهج البحث العلمي. ط2، دار الوراق، عمان.
50. هاشم، غريب عبد الحميد (1998). مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث كمرحلة من مراحل إدارة الكوارث. المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة.
51. الهدي، ماجد سلام (2007). إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول. ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

52. هلال، محمد عبد الغني (2004). مهارات إدارة الأزمات. ط4 القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
53. هيجان، عبدالرحمن بن أحمد (1998). التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم. مجلة الإدارة العامة، الرياض، 37 (4)، 625-721.
54. غرابية، فوزي، ودهمش، نعيم، والحسن، مرعي، وعبد الله، امين، وابو جبارة، هاني (2010). اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار وائل للنشر عمان.

## ب: المراجع الاجنبية:

1. Aguirre, D., Howell, L.W., Kletter, D.B., & Neilson, G. L. (2005). **A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today's Organizations**. Booz Allen Hamilton.
2. Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
3. Argote, L., Ophir, R. (2006). **Intraorganizational Learning**. Blackwell Publishers, forthcoming.
4. Basahel, A., & Irani, Z. (2010). **Examining the strategic benefits of information systems: a global case study**.
5. Baskin, K. (2000). Corporate DNA: organizational learning, corporate co-evolution. *emergence*, 2(1), 34-49.
6. Basu, V., Hartono, E., Lederer, A. L., & Sethi, V. (2002). The impact of organizational commitment, senior management involvement, and team involvement on strategic information systems planning. *Information & Management*, 39(6), 513-524.
7. Baubion, C & Jacobzone, S (2014). **High Level Risk Forum Strategic Crisis Management Exercises: Challenges and Design Tools**, 4th meeting of the OECD High Level Risk Forum.
8. Baubion, C. (2013). Strategic Crisis Management. *Brussels, OECD Risk Management*.
9. Birkinshaw, J. (2000). **Entrepreneurship in the global firm: enterprise and renewal**. Sage.
10. Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), 149-180.
11. Calinago, L., (1989), Environment Determinates of Generic competitive strategies, *Human relations*, 42 (4).
12. Casey, A., & Olivera, F. (2003). **Learning from the past: A review of the organizational memory literature**. Lancaster University.
13. Casto, C. A. (2014). **Crisis Management: A Qualitative Study of Extreme Event Leadership**.

14. Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. *Management learning*, 36(1), 49-68.
15. Coffey, J. D. (1998). The Design and Impact of Strategic Management Information Systems: Discussion. *American Journal of Agricultural Economics*, 70(2), 484-485.
16. Coombs, W. T. (2006). **Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA**. Greenwood Publishing Group.
17. Coombs, T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4(5), 6.
18. Curado, C. (2006). Organizational learning and organizational design. *The Learning Organization*, 13(1), 25-48.
19. DeGeus, A. (1997). **The Living Company Growth, Learning and Longevity in Business**. Longview Publishing Limited.
20. Deverell, Edward. Crisis as Learning Triggers: Exploring a Conceptual Framework of Crisis-Induced Learning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17.3 (2009): 179-188.
21. Elliott, D. (2009). The failure of organizational learning from crisis—a matter of life and death?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(3), 157-168.
22. Elsubbaugh, S., Fildes, R., & Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: A proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112-127.
23. Farncombe, M. J. (2014). **The nature of organizational immune systems**. Practicalmemetics, <http://www.practicalmemetics.com/index.php/organisations/org-immune-systems/133-org-immune>.
24. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
25. Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?. *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
26. Flumerfelt, S. (2008). **Organizational Learning and Lean**.
27. Gary, D. (2003). **The Four Bases of Organizational DNA**. Global management consulting firm Booz & company.
28. Gharmy, B. (2006). The Factor of Organizational DNA, *Harvard Business*, 119, 3-10.

29. Gilley, A., Godek, M., & Gilley, J. W. (2009). The university immune system: Overcoming Resistance to change. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 2(3), 1-6.
30. Gilley, A., Godek, M., and Gilley, J. W. (2009). *The organizational immune system*. In Gilley, J.W. Gilley, S. Quatro, and P. Dixon-Krausse, The Praeger Handbook of Human Resource Management. Westport, CT: Praeger Publishing.
31. Gilpin, D. R., & Murphy, P. J. (2008). **Crisis management in a complex world**. Oxford University Press.
32. Glaser, J. E. (2007). **The DNA of Leadership: Leverage Your Instincts to: Communicate Differentiate Innovate**. Adams Media.
33. Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
34. Grams, Chris. (2009). **Five ways to strengthen your company's immune system**. <http://darkmattermatters.com>.
35. Grey, D. (2003). **Corporate memory the hard way**. [http://denham.typepad.com/km/2003/09/corporate\\_memor.html](http://denham.typepad.com/km/2003/09/corporate_memor.html).
36. Hamilton, B. (2005). **Organizational DNA**. Retrieved from <http://www.boozallen.com>.
37. Hemmatfar, M., Salehi, M., & Bayat, M. (2010). Competitive advantages and strategic information systems. *International Journal of Business and Management*, 5(7), p158.
38. Hertzog, C., Saylor, L. L., Fleece, A. M., & Dixon, R. A. (1994). **Metamemory and aging: Relations between predicted, actual and perceived memory task performance**. *Aging, Neuropsychology, and Cognition*, 1(3), 203-237.
39. Hilton Brown, E. (1997). Improving organizational health by addressing organizational trauma. *Journal of organizational Change management*, 10(2), 175-178.
40. Hovivyan, L.H. (2006). **Organizational DNA: Diagnosing the Health of Organization in Armenia**. Unpublished Thesis Master, American University of Armenia, Yerevan, Armenia.
41. Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230-240.

42. Ivanov, S. (2013). Defects in modern organizations: Field findings and discovery. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(2), 204-208.
43. Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147-157.
44. Jasimuddin, S. M., Connell, N. A. D., & Klein, J. H. (2009). Understanding Organizational Memory. Building Organizational Memories: Will You Know What You Knew?: Will You Know What You Knew?. *International Journal of Business and Management*,.
45. Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.
46. Kegan, R., & Lahey, L. (2009). **Immunity to change: How to Overcome it and unlock the potential in yourself and your Organization**. Harvard Business Press, Boston.
47. Khalil, K. M., Abdel-Aziz, M., Nazmy, T. T., & Salem, A. B. M. (2012). Artificial Immune Systems Metaphor for Agent Based Modeling of Crisis Response Operations. *In Handbook on Decision Making Springer Berlin Heidelberg*. 17(10) (417-428).
48. Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 211-226.
49. King, W. R., & Sabherwal, R. (1992). The factors affecting strategic information systems applications: an empirical assessment. *Information & Management*, 23(4), 217-235.
50. Knoespel, R.M. (2011). "**How Did Toyota Stay on Top?**" Revisiting Crisis Communication Discourse.
51. Koster, M. C., & Politis-Norton, H. (2004). Crisis management strategies. *Drug safety*, 27(8), 603-608.
52. Larsson, J., & Rudwall, P. (2010). **Crisis management: media's perception of crisis in organizations**.
53. Leibner, J., Mader, G., & Weiss, A. (2009). **The power of strategic commitment: Achieving extraordinary results through total alignment and engagement**. AMACOM Div American Mgmt Assn.
54. Lerbinger, O. (2012). **The Crisis Manager—Facing Disasters**. 2<sup>ed</sup> ed, Conflicts and Failures, New York, Abingdon Oxon.

55. Light, P. C., & Morgan, S. (2008). **Predicting organizational crisis readiness: Perspectives and practices toward a pathway to preparedness.** New York University, Center for Catastrophe Preparedness and Response.
56. Lin, Z., Zhao, X., Ismail, K.M., & Carley, K.M. (2006). Organizational design and restructuring in response to crises: Lessons from computational modeling and real-world cases. *Organization Science*, 17(5), 598-618.
57. Mano, R.S. (2010). Past organizational change and managerial evaluations of crisis: A case of double-loop learning effects in non-profit organizations. *Journal of Workplace Learning*, 22(8), 489-507.
58. Megill, K.A. (2005). **Corporate memory: records and information management in the knowledge age.** Walter de Gruyter.
59. Merali, Y., Papadopoulos, T., & Nadkarni, T. (2012). Information systems strategy: Past, present, future?. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 125-153.
60. Mitroff, I.I., & Alpaslan, M. C. (2003). **Preparing for evil.** Harvard Business School Pub.
61. Mostafa, M. M., Sheaff, R., Morris, M., & Ingham, V. (2004). Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 13(5), 399-408.
62. Murphy, C.N. (2010). **Lessons of a ‘good’ crisis: learning in, and from the Third World.** Globalizations, 7(1-2), 203-215.
63. Nafei, W. (2014). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), p117.
64. Neilson, G., Pasternack, B., Mendes, D., & Tan, E. M. (2004). **Profiles in Organizational DNA Research and Remedies.** Strategy Business, Global management consulting firm Booz & company.
65. O’Brien, J.A., George, M.M., (2002). **Management Information Systems.** 7<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, New York.
66. Olejarski, A. M., & Garnett, J. L. (2010). Coping with Katrina: Assessing crisis management behaviours in the big one. *Journal of contingencies and crisis management*, 18(1), 26-38.



67. Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892-907.
68. Park, J., & Bunn, M. D. (2003). Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 237-257.
69. Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.
70. Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The academy of management executive*, 7(1), 48-59.
71. Perez, G., & Ramos, I. (2013). Understanding organizational memory from the integrated management systems (ERP). *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 10(3), 541-560.
72. Perry, Simon. (2014). Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. *The executive summary series*, (1), [www.pwc.com/riskassurance](http://www.pwc.com/riskassurance).
73. [Persyn, P., \(2014\). \*\*How a Strong Corporate DNA can Contribute to Sustainable Profit.\*\* Strategy execution.](http://persyn.com)  
<http://perpetos.com/en/strategy-execution-3/strong-corporate-dna-can-contribute-sustainable-profit-2>.
74. Pidgeon, N. (1997). The limits to safety? Culture, politics, learning and man-made disasters. *Journal of Contingencies and crisis management*, 5(1), 1-14.
75. Pisano, G.P., Bohmer, R.M., & Edmondson, A.C. (2001). Organizational differences in rates of learning: Evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery. *Management Science*, 47(6), 752-768.
76. Pollard, D., & Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6), 721-736.
77. Ramo, J.C., (2009). **The age of the unthinkable: Why the new world disorder constantly surprises us and what we can do about it.** Little, Brown.
78. Resca, A., & D'Atri, A. (2012). Strategic information systems and the reconfiguration of value space: A case study of Yoox. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 10(3), 131-143.
79. Ringle, et.al, (2015). [SmartPLS 3](http://www.smartpls.com). Bönningstedt: SmartPLS GmbH.

80. Roth, G. (2005). Ford's Immune system. Reflections: *The SoL Journal*, 6(6-7), 6-7.
81. Rusaw, A.C. (2004). How downsizing affects organizational memory in government: Some implications for professional and organizational development. *Public Administration Quarterly*, 482-500.
82. Sarirete, A., Chikh, A. and Noble, E. (2011). Building a community memory in communities of practice of learning. *The Journal of Workplace Learning*, 23 (7), 456-67.
83. Scott, B.B. (2011). Organizational learning: a literature review. *Queens University*, 1-24.
84. Sekaran, U., & B.R. (2010). **Research methods for business: A skill building approaches** (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
85. Seligman, J. (2005). Building a systems thinking culture at Ford Motor Company. *Reflections: The SoL Journal*, 6(4-5), 4-5.
86. Senge, P. M. (1994). **The Art and Practice of the Learning Organization**. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York, USA.
87. Silva, L., & Hirschheim, R. (2007). Fighting against windmills: Strategic information systems and organizational deep structures. *MIS Quarterly*, 327-354.
88. Simmons, O. S. (2013). **The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out**. University of Illinois Law Review, Forthcoming.
89. Smith, M. K. (2013). Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning, *the encyclopedia of informal education*. <http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning>.
90. Stein, E. W. (1994). Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(1), 17-32.
91. Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117.
92. Sternad, D. (2012). Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions*, 10(3), 257-282.
93. Stocker, G. (2006). **Avoiding the Corporate Death Spiral: Recognizing and Eliminating the Signs of Decline**. ASQ Quality Press.
94. Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Implementing new practices: An empirical study of organizational

- learning in hospital intensive care units. *Management science*, 53(6), 894-907.
95. Turoff, M., Chumer, M., de Walle, B. V., & Yao, X. (2004). The design of a dynamic emergency response management information system (DERMIS). *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 5(4), 3.
96. Ulmer, R. R. (2001). Effective crisis management through established stakeholder relationships Malden Mills as a case study. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590-615.
97. Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Strategic resilience: staying ahead of a crisis. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 55-58.
98. Verbeke, A. (2009). **International Business Strategy: Rethinking the Foundation of Global Corporate Success.**
99. Wallo, A., Kock, H., Nilsson, P., (2012). Accelerating and braking in times of economic crisis. *European Journal of Training and Development*, 36 (9), 930 – 944.
100. Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
101. Ward, J., Peppard, J., (2002). **Strategic Planning for Information Systems.** 3<sup>th</sup> ed. Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire, UK.
102. [Watkins, M. \(2007\)](https://hbr.org). Organizational Immunology: Culture and Change. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org>.
103. Wexler, M. N. (2002). Organizational memory and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 393-414.
104. Zadayannaya, L. (2012). **Organizational Memory System as a Source of Learning for New Employees in an Innovative Context.**

## قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): قائمة المديرين الذين تم مقابلتهم.
- الملحق رقم (2): كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة.
- الملحق رقم (3): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).
- الملحق رقم (4): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي.

## ملحق رقم (1): قائمة المديرين الذين تم مقابلتهم

ت	الاسم	الشركة	المنصب	مدة المقابلة
1	معاذ فيصل جبريل	الشركة الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها (حمودة)	مدير المبيعات	30 دقيقة
	طارق عبد الله		مدير الموارد البشرية	40 دقيقة
2	اشرف الحوراني	شركة الالبان الأردنية (مها)	المدير التنفيذي	20 دقيقة
3	حذيفة عيسى	شركة مصانع الزيوت النباتية الأردنية	مدير قسم المحاسبة	30 دقيقة
4	احمد حسين	شركة دار الغذاء	مدير الموارد البشرية	30 دقيقة
		مجموع وقت المقابلات		150 دقيقة

## ملحق رقم (2)

## كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

كلية الأعمال - مكتب العميد  
Dean Office - Faculty of Business


التاريخ: 2015/11/7  
الرقم: ك.ع. / 1 / خ / 15

إلى شركات الصناعات الغذائية المحترمين

الموضوع / بحث علمي

نرجو التكرم من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب "عثمان رياض عبد المجيد"، بكل ما يحتاجه من مساعدة لإنجاز بحثه للحصول على درجة الماجستير والموسومة بالعنوان التالي "نظم المناعة التنظيمية وأثرها على استراتيجيات إدارة الأزمات-اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية-"، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



رئيس قسم إدارة الأعمال

أ.د. ليث الربيعي



## ملحق رقم (3)

## قائمة بأسماء مُحكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

ت	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل
1	أ.د حسن علي الزعبي	أستاذ	نظم المعلومات	جامعة العلوم التطبيقية
2	أ.د زياد يوسف المعشر	أستاذ	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
3	أ.د كامل محمد المغربي	أستاذ	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د ليث سلمان الربيعي	أستاذ	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
5	أ.د محمد النعيمي	أستاذ	تحليل وتصميم نظم	جامعة الشرق الأوسط
6	أ.د موسى اللوزي	أستاذ	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
7	أ.د نعمة عباس الخفاجي	أستاذ	نظم المعلومات	جامعة عمان العربية
8	د. سامر الدحيات	أستاذ مشارك	الإدارة الاستراتيجية	الجامعة الأردنية
9	د. فراس الشلبي	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة البلقاء التطبيقية

\* رتبت أسماء السادة المحكمين استنادا الى الرتبة العلمية والحرف الابجدي.



## ملحق رقم (4)

أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي



السادة المديرين المحترمين..

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة حول "نظم المناعة التنظيمية وأثرها على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً" وهي دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية في الأردن، وتعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط.

وبوصفكم صناع القرار ومتخذيهم في شركاتكم انطلاقاً من موقعكم الإداري والمتعايشين مع الأحداث والأزمات ميدانياً فإنتم الاصلح على تزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق يتوجه اليكم بالاستبانة المرافقة راجياً قراءتها بتمعن والاجابة عن فقراتها بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس رأيك والمقابل لكل فقرة.

إن الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عوناً له خدمة للبحث العلمي من جهة وتطوير اداء شركاتكم من جهة اخرى، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع جزيل الشكر والتقدير..

الباحث

عثمان رياض عبد المجيد

إشراف

د.أحمد علي صالح

تشرين أول / 2015



### المعلومات الديمغرافية

- النوع الاجتماعي :  ذكر  انثى
- العمر :  20 - 29 سنة  30 - 39 سنة  
 40 - 49 سنة  50 فأكثر
- المؤهل التعليمي :  دبلوم  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة :  1-5 سنوات  6-10 سنوات  
 11-15 سنة  16 فأكثر
- الموقع الوظيفي :  مدير عام  نائب مدير عام  
 خبير  مدير تنفيذي  
 رئيس قسم  مدير شعبة  
 مدير وحدة

**أولاً: نظم المناعة التنظيمية:** مفهوم افتراضي يبين قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات من خلال اطار خطة إجرائية تتكون من مجموعة من العمليات التي تشمل: (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، DNA المنظمة) بهدف تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الأزمات للشركات المبحوثة:

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					<b>التعلم التنظيمي:</b> عملية خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها داخل الشركة، من خلال اكتساب الخبرات والتجارب جراء التعلم من الأزمات التي مرت بها الشركة أو الشركات العاملة ضمن المجموعة الاستراتيجية ، فتكون قادرة على تحسين اداء المنظمة ومعالجة الأزمات الداخلية، والتنبؤ وتفسير التهديدات الخارجية.
					1. تستفيد إدارة الشركة من دروس التجارب التي مرت بها سابقاً.
					2. تعمل إدارة الشركة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.
					3. تسهل إدارة الشركة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة.
					4. تحلل إدارة الشركة اساليب الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتها.
					5. تعقد إدارة الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها.
					6. تشجع إدارة الشركة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الشركة.
					<b>الذاكرة التنظيمية:</b> عملية استرجاع المعلومات والمعرفة حول الطرق والاستراتيجيات التي قامت بها الشركة لمواجهة الأزمات في الماضي، لتساعد في اختيار الاستراتيجية الانسب للتعامل مع الأزمات الحالية.
					7. تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.
					8. تستعين إدارة الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الاحداث.
					9. توظف إدارة الشركة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.
					10. تسترجع إدارة الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.
					11. تحتفظ إدارة الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.
					12. تجري إدارة الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة.
					<b>DNA المنظمة:</b> خصائص الشركة التي تتميز بها عن غيرها من الشركات والتي تشكل ضمن النسيج الثقافي والاجتماعي، وتتوارث عبر اجيال من العاملين في الشركة، وهي (الهيكل التنظيمي، المعلومات، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات).
					13. تتبنى إدارة الشركة الهيكل التنظيمي المرن.
					14. توائم إدارة الشركة بين العمليات الداخلية والخارجية.
					15. ترسخ إدارة الشركة ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين.
					16. تؤكد إدارة الشركة على موثوقية المعلومات.
					17. تمكن إدارة الشركة المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات.
					18. تتبنى إدارة الشركة منهج الإدارة بالاستثناء.

**ثانياً: نظم المعلومات الاستراتيجية:** مجموعة التقنيات والاجهزة والخبرات تقوم بعملية مسح مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، بهدف الحصول على البيانات المهمة وتحويلها الى معلومات مفيدة في المستقبل لدعم استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمة.

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
<b>المدخلات:</b> جميع البيانات عن البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ذات العلاقة بالشركة.					
					19. تعتمد إدارة الشركة مصادر متنوعة في رصد البيئة.
					20. تستخدم إدارة الشركة تقنيات مختلفة للتحليل البيئي.
					21. تبوب إدارة الشركة البيانات وفقاً لأهميتها البيئية.
					22. تتوافر لدى إدارة الشركة خبرات متطورة في التحليل البيئي.
<b>عمليات المعالجة:</b> كافة الأنشطة والتفاعلات التي تجري على (البيانات) بهدف تحويلها الى (معلومات استراتيجية).					
					23. تحلل إدارة الشركة البيانات المصنفة تبعاً لقوتها النسبية.
					24. ترتب إدارة الشركة المعلومات بحسب درجة تأثيرها على اداء اعمالها.
					25. تصنف إدارة الشركة المعلومات على أساس عوامل النجاح الحرجة لعملياتها.
					26. تعقد إدارة الشركة الورش النقاشية لمحاكاة نتائج المعلومات.
<b>مخرجات النظام:</b> البيانات التي اجريت عليها عمليات المعالجة والخرن والاسترجاع، بحث اصبح لها قيمة استراتيجية.					
					27. تمتلك إدارة الشركة معلومات ذات قيمة استراتيجية ملائمة لكافة المستويات الإدارية.
					28. تجري إدارة الشركة تحديثاً على المعلومات الاستراتيجية باستمرار.
					29. تحرص إدارة الشركة على سرية المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية.
					30. تحدد إدارة الشركة الاشخاص المخولين بالتعامل مع المعلومات الاستراتيجية.

**ثالثاً: استراتيجيات إدارة الأزمات:** مجموعة الخطط والبرامج التي تتبناها إدارة الشركة للتعامل مع الأزمات، وتتكون من استراتيجيات وقائية واستراتيجيات علاجية.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
1	2	3	4	5	
الاستراتيجيات الوقائية: مجموعة الأنشطة والاجراءات التي تتخذها الشركة للحيلولة دون وقوع الأزمات، ومعالجة مشاكل العمل والحوادث التي من الممكن ان تتطور وتكون سبب الأزمات.					
					31. تتبنى إدارة الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها.
					32. تجري إدارة الشركة متابعة دورية لخطط إدارة الأزمات وفقاً لبرمجة زمنية.
					33. توظف إدارة الشركة أشارات الانذار المبكر الناجمة عن ظروف غير طبيعية للكشف عن بوادر نشوء أزمات.
					34. تصحح إدارة الشركة الانحرافات بالتوقيت الملائم من دون تأخير.
					35. تطور إدارة الشركة قدرات العاملين في مجال رصد الانحرافات.
					36. تؤمن إدارة الشركة بالعمل بالفكر الاستباقي أي التحوط للأحداث قبل وقوعها.
الاستراتيجيات العلاجية: قيام الشركة بإصلاح الاضرار التي احدثتها الأزمة واستعادة الوضع السابق للشركة، والتعافي من اثار الأزمة.					
					37. تتبنى إدارة الشركة الاجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها.
					38. تتخذ إدارة الشركة قراراتها بعد وقوع الأزمة مباشرة.
					39. تمتلك إدارة الشركة فرق متخصصة الادوار لمعالجة الأزمة بعد وقوعها.
					40. تبادر إدارة الشركة على تخفيف اضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع اثارها.
					41. تركز إدارة الشركة جهودها لاستعادة نشاطها بعد وقوع الأزمة.
					42. تؤمن إدارة الشركة بأن اتخاذ التدابير لاحتمالية وقوع الأزمة كلف لا مبرر لها.

\*\*\*\*\*