

أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط)

آمال مطابس^{*1}

عائشة صفراني²

آسية بن أحمد³

1. مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، (الجزائر)، amal_met@hotmail.fr.
2. مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الأغواط (الجزائر)، a.soufrani@mail.lagh-univ.dz.
3. جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، (الجزائر)، assia.ahmed2014@gmail.com.

نُشر في: 2022-01-18

قُبل في: 2021-10-31

استلم في: 2021-03-01

الملخص:

يعد موضوع ادارة الأزمات من الموضوعات القديمة والحديثة ذلك أن المنظمات كانت ولا تزال مسرحا لألوان من المشكلات، ولا تزال لليوم تعمل سعيا لمقاومتها باستخدام عدة استراتيجيات، لذلك هدفت هذه الدراسة للتعرف عن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات (استراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية، استراتيجية الاحتياطي التعبوي، استراتيجية التصعيد، استراتيجية تحويل مسار الازمة والاحتواء) وأثرها في الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز، حيث ضُمت استبانة للدراسة وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات وخلصت الدراسة في أنه يوجد أثر لاستراتيجيتي فرق العمل والمشاركة الديمقراطية والاحتياطي التعبوي لإدارة الأزمات في الأداء عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الكلمات المفتاحية: إدارة الازمات، إستراتيجية فرق العمل ومشاركة ديمقراطية؛ إستراتيجية الاحتياطي التعبوي؛ إستراتيجية التصعيد؛ إستراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء؛ أداء الأفراد.

رموز تصنيف JEL: M1 ; M540.

*: المؤلف المرسل.

The Impact of Modern Strategies for Crisis Management on The Performance: Case Study of Sonelgaz Company-Laghouat

METABIS Amel ^{1*}

SOUFRANI Aicha ²

BENAHMED Assia ³

1. Economic and Management Sciences Laboratory, Ammar Telidji university, Laghouat, (Algeria), amal_met@hotmail.fr

2. Economic and Management Sciences Laboratory, Ammar Telidji university, Laghouat, (Algeria), a.soufrani@mail.lagh-univ.dz

3. Djilali Liabes university, Sidi Belabbes, (Algeria), assia.ahmed2014@gmail.com

Received: 01/03/2021

Accepted: 31/10/2021

Published: 18/01/2022

Abstract:

Crisis management is one of oldies and modern subject; the organizations was and still in the scene of the problem's kinds. At present, organizations are working to resist by using some strategies. So, this study aims to learn about the modern strategies used at the time of crisis (teams and democratic participation strategy, reserve mobilization strategy, escalation strategy, strategy to divert the crisis and containment) and their impact on the performance from the point view of personnel of SONELGAZ. The study applied SPSS statistical software to test hypotheses and concluded that there are effects of crisis management strategies) teams and democratic participation strategy, reserve mobilization strategy on the performance of individuals working at $\alpha \leq 0.05$.

Keywords: crisis management; teams and democratic participation strategy; reserve mobilization strategy; escalation strategy; strategy to divert the crisis and containment; Performance.

JEL classification codes : M1 ; M540.

* : *Corresponding author*

Doi: 10.34118/djei.v13i1.1676

مقدمة:

أدت التغيرات التي حصلت في العالم إلى قيام المؤسسات بإحداث عدة تحولات على مختلف مستوياتها ومواكبة التطورات، وهذا ما يمكن أن يعكس أو يطرح عدة مشاكل وأزمات التي تمس استقرارها، مما يفرض عليها الرصد المستمر لبيئتها لمواجهة مختلف التحديات والأزمات، والقيام بتجسيد إدارة أزمات تعمل على إحداث التنسيق الجيد بين وحداتها التنظيمية وبين أفرادها وتطبيق استراتيجيات حديثة وفعالة من أجل مواجهتها، حيث لا يمكن تجنب وقوعها أو حتى القضاء عليها، بل تعمل هذه الاستراتيجيات على التخفيف من حدتها وعلاجها ولا بد أن تُخطط وتوضع بدقة على أرض الواقع وصولاً إلى تحقيق غاياتها واستشعار أحداث المستقبل من أحداث الماضي وما يقع في الحاضر وتحسينه. وفي ظل هذه التحولات التي اتسمت بالمزيد من تركيز المنظمات وخاصة الجزائرية منها "مؤسسة سونلغاز" التي تعتبر من أهم المؤسسات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها ان تكون من المؤسسات الرائدة في الاقتصاد الوطني، ومحاولة للتعرف واكتشاف هذه الأزمات والتعامل معها تم التركيز على مؤسسة سونلغاز الاغواط من خلال تقسيم هذه الدراسة الى عدة محاور من أهمها إدارة الأزمات (تعريف الأزمة، أسبابه، أنواعها)، والاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، بالإضافة الى ابراز بعد الأداء، هذا وتوضيح العلاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والأداء في مؤسسة سونلغاز -الأغواط- أهم النتائج والتوصيات.

الإشكالية:

تقوم أي منظمة بالتحليل الاستراتيجي ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية، وتحاول اكتشاف أهم العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على مكانتها مكونة بذلك أزمة تعيق سير نشاطها وتوتر علاقاتها وخاصة أنها تعمل في بيئة تسودها حالات عدم التأكد وهذا هو حال الكثير من المنظمات خاصة الجزائرية منها تواجه هذه التحديات، وبناء على ذلك جاءت إشكالية بحثنا كالتالي:

إلى أي مدى تؤثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من أهمية الموضوع في حد ذاته وخاصة انه من المواضيع الادارية الهامة، حيث تهتم بالتعرف على حقيقة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، وتحديد انعكاساتها على المؤسسات الجزائرية وخاصة مؤسسة سونلغاز بالجزائر، بالإضافة انه من خلال مضمون الدراسة الحالية سوف يتم محاولة اثراء مختلف الدراسات خاصة العربية منها، وما سيتم تقديمه من استنتاجات وتوصيات تدعم الموضوع، طبعاً بعد طرح التحليل الخاص بمقاربات الموضوع المدروس في هذا الموضوع.

أهداف البحث:

تعمل الدراسة الحالية على:

- السعي نحو التعرف على درجة ممارسات أنواع الاستراتيجيات الحديثة؛
- التعرف على أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية؛
- اكتشاف أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز.

فرضيات البحث:

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة من فرضيات فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية لاختبارها وهي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية سونلغاز، ومن هذه الفرضية الرئيسة تتفرع جملة من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية سونلغاز؛

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاحتياطي التعبوي لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية سونلغاز؛

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التصعيد لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية سونلغاز؛

4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية سونلغاز.

المنهج والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استهداف عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز بالأغواط بتصميم استبانة لغرض هذه الدراسة وبنائها بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وتوزيعها وتجميع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج SmartPls 3 و spss لاختبار فرضيات الدراسة، وطريقة النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM « la modélisation par équation structurelle »).

الدراسات السابقة:

1. دراسة جبريل (2020): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية من خلال الأبعاد التالية (التخطيط لإدارة الأزمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات، عملية الاتصال في الأزمات، الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لإدارة الأزمات، دور القيادة في إدارة الأزمات)، وتم المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتكون من مديري الإدارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي والبالغ عددهم 77 مديرا، بتوزيع استبانة للدراسة وتم استرجاع 54 استمارة وكلها صالحة للدراسة وبعد تحليل البيانات باستخدام

مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كشفت الدراسة أن ادارة الأزمات لا تمارس بالشركة قيد الدراسة، وبذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات في مقدمتها اعطاء الموضوع الاهتمام الكافي، وذلك من خلال زيادة توعية المديرين والعاملين بالشركة بمفهوم الازمة وادارتها لتصبح جزءا من الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال التدريب واقامة ورش العمل والندوات (جبريل، واقع ادارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية -دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي-، 2020).

2. دراسة (Alzadari and Ramzani 2019): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات واستراتيجيات إدارة الأزمات على استدامة الشركات، من خلال تأثيرها على الاداء التنظيمي، كما تم ادراج التأثير المعدل لأسلوب القيادة التحويلية ضمن علاقة الأداء التنظيمي بالاستدامة التنظيمية، وقد استخدمت هذه الدراسة أسلوب البحث الكمي لجمع البيانات من المبحوثين وكان مجتمع الدراسة ممثلا في جميع المديرين من جميع المستويات الذين يعملون في شركات الضفة الغربية فلسطين(والمدرجين في البورصة الفلسطينية) والبالغ عددهم 41 شركة ويبلغ اجمالي عدد الموظفين 9500. في حين عدد المديرين بلغ 800، وقد تم استخدام العينة الطبقية وجاء حجمها مساويا ل: 260 مفردة.

خلصت الدراسة لتحقيق الفرضيات ككل فكان هناك تأثير لاستراتيجيات ادارة الازمات في الاستدامة التنظيمية للشركات، وايضا تأثير استراتيجيات ادارة الأزمات في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للأداء التنظيمي، وتأثير الاداء التنظيمي في الاستدامة التنظيمية اضافة لوجود دور للقيادة التحويلية في تعديل العلاقة بين الاداء التنظيمي والاستدامة التنظيمية في الشركات الفلسطينية المدرجة (Alzadari & Ramzani, 2019).

3. دراسة الجيزاوي (2018): هدفت هذه الدراسة لاستكشاف دور الاستراتيجية (المتشددة مع الازمة، وقف نمو الازمة، تجزئة الازمة، اجهاض الازمة، والهروب إلى الامام بالازمة، وتغيير مسار الأزمة) التي تتبناها المكاتب والشركات في قطاع البناء والتشييد السعودي في ادارة ازماتها. وقد تم دراسة عينة من الشركات والمكاتب الاستشارية والتنفيذية العاملة في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض وقد بلغ عددها 212 تم توزيعها، وتم استرجاع 162 وكلها صالحة للدراسة لذلك وتحليل البيانات بالاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون.

وقد اظهرت الدراسة أن دور الاستراتيجية في ادارة الازمات دور محايد وانه لا يوجد ارتباط بين عدد الازمات التي واجهت المكاتب والشركات وكذا مدى تقييمهم لنجاحهم في تجاوزها وبين نوع الاستراتيجية التي تستخدمها، وان أكثر الاستراتيجيات استخداما هي استراتيجيتي اجهاض الأزمة وتجزئتها في قطاع البناء والتشييد السعودي، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات في مقدمتها أنه كلما كانت سياسات واجراءات القطاع الضابطة له واضحة وحاسمة، حدثت من قدرات المكاتب والشركات من المناورة والتي قد تضيق الوقت والجهد والمال عليها، كما يدعم المكاتب والشركات في انشاء ادارات للأزمات تهتم بالتعامل مع الأزمات بإيقافها في مهدها، او التعامل معها بالتجزئة في حال حدوثها أو تكرارها (الجيزاوي، 2018).

4. دراسة (2014) Olawale: هدفت هذه الدراسة للبحث في تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الاداء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا، وتحليل تحديات إدارة الأزمات وقد تم اختيار عينة من الموظفين بشكل عشوائي وعددهم 321 موظف من أصل 700 موظف لشركة Promassidor Nigeria Ltd في ولاية لاغوس، واعتمد على العينات العشوائية التطبيقية والبسيطة للاختيار من خلال توزيع استبانة للدراسة واستخدام الاحصاء الوصفي لتحليل البيانات: الارتباط الجزئي لاستكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات والاداء التنظيمي مع التحكم في تأثير تحديات استراتيجيات إدارة الأزمات، وخلصت الدراسة إلى ان هناك ارتباط جزئي ايجابي قوي بين استراتيجيات إدارة الأزمات والاداء التنظيمي مع التحكم في تأثير تحديات استراتيجيات إدارة الأزمات. كما ان هناك علاقة سلبية قوية بين الاداء والتحديات مما يعني انه كلما كانت تحديات استراتيجيات إدارة الازمة عالية ضعف مستوى الاداء. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أن على القادة وواضعي السياسات أن يعززوا التعلم الجماعي من الأزمات التي تحصل، والاهتمام بجميع مراحل الازمة، وفي مواجهتهم للأزمات لابد من التعامل مع التحديات الاستراتيجية التي يواجهونها، اضافة لذلك الاهتمام بموظفيها وبتطورهم الوظيفي وبتتميتهم بشكل مستمر فبقاء أو نمو اي منظمة مرتبط بهم بالدرجة الاولى (SAKA, 2014).

5. دراسة (2014) Oparanma: جاءت هذه الدراسة لإظهار أهمية إدارة الأزمات لضمان الأداء الفعال والمستمر للمنظمة، فامتلاكها لعملية إدارة أزمات فعالة يضمن لها استمرارها وبقائها ومنع توقيف عملها بشكل مفاجئ من خلال تحديد اسبابها المحتملة سواء من البيئة الداخلية او الخارجية، وقد اظهرت الدراسة ذلك من خلال الاشارة اولا لمدى اهمية الموضوع نتيجة لكثرة الأزمات التي تفشت في المنظمات النيجيرية، ومن ثمة الاشارة لبعض الأسباب للأزمات والحلول العملية لها، معرجا على أنواع الأزمات التنظيمية وانتهاء بالعلاقة بين إدارة الأزمات والاداء التنظيمي (Oparanma, 2014).

6. دراسة ناجي (2012): هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الازمة، تفتيت الازمة، واحتواء الازمة) على الاداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، وكانت العينة قصدية شملت المديرين ونائبهم ورؤساء الأقسام بتوزيع 190 استبانة صممت لهذا الغرض وتم استرجاع 139 استبانة وكلها صالحة للدراسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية الوسط الحسابي والانحراف المعياري، الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات وخلصت الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (الاحتياطي التعبوي، تفرغ الازمة، تفتيت الازمة، واحتواء الازمة) على الأداء التسويقي، كما اوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى بامتلاك القدر الكافي من المعرفة ورفع درجة الخبرة لديها في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية، اضافة لتأسيس قسم اداري متخصص في مواجهة الأزمات وكيفية استخدام الاستراتيجيات الحديثة (ناجي، 2012).

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي لها علاقة بموضوع البحث يتضح أن الدراسات اختلفت في تناولها للاستراتيجيات، أو الأبعاد بصفة عامة وإن كان البعض منها قد ركز على ادارة الازمات وليس الاستراتيجيات، اضافة للبيئات المختلفة التي جرت فيها هذه الدراسات والتي بطبيعة الحال تختلف عن الدراسة التي قمنا بها، والتي حاولنا من خلالها التركيز على أهم الاستراتيجيات الحديثة المطبقة والتي ركزت عليها القليل من الدراسات فقط والأخذ بوجهات نظر العاملين ككل وليس الإداريين فقط كما ركزت بعض الدراسات السابقة، وكذا التركيز على أداء الأفراد وليس الأداء الكلي للمنظمة.

إدارة الأزمات (تعريف الأزمة، أسبابه، أنواعها):

لقد أصبح العالم وحدة اجتماعية مقاربة متكافئة الترابط سياسيا واقتصاديا وإداريا، وثقافيا واجتماعيا، بحيث لم يعد هناك كيان إداري مهما قل حجمه وصغرت أجزاؤه وعناصره بمنأى عن تأثيرات الأحداث التي تقع داخل هذا العالم. ولعل الحديث عن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أصبح أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، ليس لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات، ولكن أيضا لأن البديل غير العلمي قد تكون نتائجه مخيفة ومدمرة بشكل كبير. ومن هنا فإن إدارة الأزمات هي إدارة مادية وعينية وأخلاقية وروحية معا.

وقبل التطرق لإدارة الازمات لابد من التعرف على الأزمة والتي تعني انها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة، وعنف ومدته الزمنية قصيرة (عليوة، 2003، صفحة 80)،

يعرف (Pauchant and Mitroff) الأزمة بأنها عبارة عن خلل يؤثر ماديا في النظام ككل، ويهدد افتراضاته الأساسية وإحساسه بالذات وجوهر وجوده" (الخشالي و القطب، 2007، صفحة 28)، وهي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي أو هي تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة حرجة ومؤلمة وتزداد حدة الالم تجاهلنا وأهملنا تلك الانذارات والاشارات المصاحبة وقد ينتج عن الاهمال خطر الموت وفقدان الحياة ويحتاج الامر إلى اتخاذ قرار لمعالجة الموقف(الازمة) (عبوي، 2006، صفحة 141)،

والأزمة تختلف عن بعض المصطلحات نذكر منها (الجديلي، 2006، الصفحات 31-33):

الصراع: يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها كليا أو جزئيا والانتهاه بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم؛

أما النزاع: يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية "Dispute"، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه قد يؤدي إلى أزمة؛
أما الكارثة: وهي أحد المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر
الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معاً (زلازل.. براكين..
فيضانات.. إلخ)؛

أما الحادث: شيء فجائي تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد تتجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون
فقط أحد نتائجه؛ هذا والمشكلة: تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها،
وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى نشوء أزمة لكنها ليست أزمة بذاتها.

أما إدارة الأزمات فهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار،
ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة؛ لمنع أو الإعداد
للتعامل مع الأزمات بأبكر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين
مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج
لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة. كذلك هي نظام
يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج،
والحد من الآثار السلبية (جبريل، واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية -دراسة حالة على شركة الخليج
العربي للنفط بمدينة بنغازي-، 2020، صفحة 14).

وهي مفهوم يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن،
وتعظيم الإيجابيات، كما أنها تختلف عن الإدارة بالأزمات باعتبارها عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ،
ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة
الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور (الجدلي، 2006، صفحة 55)، أما الإدارة بالأزمة فهي
افتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتموهية على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري، ويطلق
عليه أيضاً علم صناعة الأزمات (الجدلي، 2006، صفحة 24).

مما سبق يمكننا تعريف إدارة الأزمات بأنها العمليات التي تسعى من خلالها الإدارة لإيجاد حلول للأزمة

والتحكم فيها والتقليل من آثارها السلبية وتجنب وقوعها مستقبلاً.

أسباب ظهور الأزمة:

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار، نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة معرفة
أو هذه الأسباب مجتمعة. ولابد من وجود مقدمات لأي أزمة تدل عليها أو شواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية
ونهاية تفرزها. وأياً ما كان، فإن هنالك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات تحدث عنها العلماء المختصين في دراسة
الأزمة. حيث تمثل جملة من العوامل والتي تعتبر أسباب نشوء الأزمات منها: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير
والتقييم، الإدارة العشوائية، الرغبة في الابتزاز، اليأس، الإشاعات، استعراض القوة، الأخطاء البشرية (الحوامة،
2003، صفحة 173).

وكما يذكر ستيف ألبرت Steve Albert بعض الأسباب والتي أدرجها في خصائص أهمها (جاد الله، الصفحات 20-21): المفاجأة، نقص المعلومات، تصاعد الاحداث، فقدان السيطرة، حالة الذعر، غياب الحل الجذري السريع.

مراحل إدارة الأزمات:

إدارة الأزمة مراحل خمسة يقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها بدقة من خلال التخطيط للمرحلة الأولى وتنفيذها ومتابعتها والمعلومات المرتدة من هذه المرحلة - التغذية العكسية- تعتبر أساسا للمرحلة الثانية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمعلومات المرتدة من المرحلة الثانية تعتبر أساسا للمرحلة الثالثة وهكذا .. والمراحل الخمسة هي) (العزاوي، 2009):

- الشعور باحتمال الأزمة - اكتشاف إشارات الإنذار Signal detection
- الاستعداد والوقاية preparation / prevention
- مجابهة الأزمة - احتواء الأزمة Containment
- استعادة التوازن والنشاط Recovery
- التعلم وتقييم التجربة Learning and evaluation

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

هي العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة وذلك خلال الاختيار الأمثل للاستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة وهي مختلفة الأبعاد حسب الحالات والمراحل التي تمر بها، وتتعدد وتتغير الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات بين ما هو تقليدي وما هو حديث وسيتم هنا ذكر أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تطبقها المنظمات والتي سيتم اعتمادها في الدراسة التطبيقية.

استراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية: هي من أكثر الأساليب استخداما عندما تتشعب الأزمة وتتداخل من خلال إشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها (ناجي، 2012، الصفحات 36-37)، وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي (فارس، بلا تاريخ)

استراتيجية الاحتياطي التعبوي: تلجأ إليه المنظمات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكننا مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام (ناجي، 2012، صفحة 36).

استراتيجية التصعيد: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وتثير العديد من الاحتماليات المتعارضة ومتنوعة الاتجاهات، وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكتم عند مرحلة تكوين الأزمة رغم أن طبيعة المصالح والغايات والاهداف تحتم وجود هذا التكتل إلا أنها قد تسمح به ببداية تكوين الأزمة. ولفك هذا التكوين يتم

العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر (ناجي، 2012، صفحة 37).

استراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء: في حالة الازمات البالغة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها لابد من اللجوء إلى تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة، بالإضافة إلى إقناع مسيبي الأزمات وإغرائهم وجذبهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى إيجابية وخلاقة، فمثلا يمكن تحويل الهاكرز ومن يخترق أنظمة الكمبيوتر إلى أخصائي أمن معلومات (عبد العال، 2009، صفحة 50)، واحتواء الأزمة باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتعدو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات، لذا أعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها (محمد، 2011، صفحة 57).

الأداء:

يعرف الأداء بأنه انجاز عمل ما، وهو ما يقابل الكلمة اللاتينية Performance التي تعكس منح الكل لعنصر معين، أما باللغة الإنجليزية فقد حددت مفهومه بدقة To perform بمعنى إنجاز، تأدية مهمة ما، أو تنفيذ نشاط معين (Onge & Haines, 2007, p. 60).

ويعد الأداء المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المنظمة، ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في رؤيتها ورسالتها إلى آخر حلقة من السياسات والبرامج والموازنات وما يتعلق بالعملية التخطيطية كلها، حيث إن الأداء هو الذي يحقق للمنظمة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة حسب، وإنما على صعيد البيئة الخارجية بإطارها العام أيضا (البرواري و ابن سقاع، 2008، صفحة 10).

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (حمادي و عبادي، 2009، صفحة 3)، لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومه، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية (الداوي، 2009، صفحة 217).

وسنركز هنا على مفهوم أداء الأفراد العاملين وليس الاداء المؤسسي ككل والذي قمنا بتناوله من خلال مجموعة من الأبعاد تمثلت في كل من القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي، الإبداع والمبادرة، .. والتي قمنا بقياسه من خلال تخصيص عبارات خاصة بالأداء في استبانة الدراسة والجزء العملي يوضح ذلك.

تحليل وجهة نظر الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز

سنحاول هنا إظهار واقع التعامل مع الأزمات في المؤسسات الجزائرية من خلال تناول دراسة عملية حول الاستراتيجيات الحديثة المتبعة في المؤسسة وأثرها في أداء الأفراد.

الطريقة والاجراءات:

يعتمد أسلوب الدراسة على المنهج الوصفي والميداني والتحليلي، والذي يساعد في توضيح وإلقاء الضوء على الجوانب المهمة في هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في الاداء، وقد تم تغطية الجانب النظري بالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة والتي تصب في مجال البحث، بينما تم تغطية الجانب التطبيقي من خلال توزيع استبانة تخدم أهداف البحث، كما تم الاعتماد على برنامج SmartPls 3 و spss لاختبار فرضيات الدراسة، وطريقة النمذجة بالمعادلات البنائية (« la modélisation par équation structurelle » SEM).

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل في مجموعة الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط الذي يقترب عددهم من 200 عامل، وقد تم أخذ عينة ممثلة في 100 عاملا وتم استرجاع 99، ومن خلال وصف للخصائص الديموغرافية للعينة والمتمثلة في (النوع، السن، المستوى التعليمي)، ومن خلال مخرجات SPSS:

تبين أن نسبة الذكور إلى الإناث كبيرة ويمكن أن نرجع السبب إلى أن النسبة الأكبر من العاملين هم ذكور مقارنة بالإناث وهذا ما يعكسه واقع مؤسسة سونلغاز لطبيعة العمل فيها.

كما أن أغلب أفراد العينة تقل أعمارهم عن 40 وتقوم 30 سنة بنسبة 49.12%، تليها نسبة الأفراد العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 وأقل من 50، وأقل من 30 سنة بنسبة متساوية مساوية لـ: 22.81%، فنسبة العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 5.26%، هذا يظهر أن هناك تنوع في أعمار عينة الدراسة من جهة وقد نرجعها لسياسة التوظيف التي تتبناها المؤسسة بوجود حركية في العاملين بتوظيف عمال جدد.

ويتضح من مخرجات SPSS لوصف الخصائص أن النسبة الأكبر من الافراد متحصلين على درجة ليسانس بنسبة 66.07%، فنسبة الأفراد المتحصلين على شهادات أخرى كدبلوم الدراسات التطبيقية وغيرها بنسبة 17.86%، فالثانوي وأقل بنسبة 8.93%، والدراسات العليا فالماجستير والدكتوراه بنسبة 7.14%، مما يدل ضرورة المستوى التعليمي لتقلد مناصب بالشركة لمتطلبات العمل بها.

بالإضافة اتضح أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة نقل خبرتهم عن 10 سنوات وتزيد عن 5 وبلغت نسبتهم 52.63% ليأتي بعدها من نقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 17.54%، فنسبة 15.79% للأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات ونقل عن 15 سنة، فنسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة بنسبة 14.04%، ما يشير لأن أغلبية الأفراد العاملين قد قضاوا فترة لا بأس بها بالمؤسسة مما يزيد من صحة وصدق البيانات المتحصل عليها.

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات:

قمنا من خلال دراستنا العملية بتصميم استبانة للدراسة وتقسيمها لخمسة محاور شملت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة والممثلة في كل من: استراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية، استراتيجية الاحتياطي التعبوي، استراتيجية التصعيد، استراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء كمتغيرات مستقلة، والأداء كمتغير تابع من خلال استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز، وتعد الاستبانة المصدر الأساس لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five points likert scale).

نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول أسئلة الاستبيان:

تشير مخرجات SPSS لتحليل آراء أفراد العينة إلى أن استراتيجية الاحتياطي التعبوي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.39) بدرجة موافقة متوسطة، ثم جاء التصعيد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.36) بدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة استراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية بمتوسط بلغ (3.28) بدرجة موافقة متوسطة أيضاً، أما استراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.27)، أما فيما يخص الاداء فقد بلغ (2.489) بدرجة موافقة متوسطة.

- تحليل ودراسة النتائج الخاصة بنموذج الدراسة

سنعرض فيما يلي نتائج التحليل الاستدلالي ويتم ذلك من خلال نوعين من التقييم، اولها نموذج القياس "التحليل التوفيقي الإستكشافي"*(ACP)، والذي سنتخطاه في دراستنا لأن أداة الدراسة (الاستبانة) قد تم تصميمها بناء على دراسات سابقة، أما التقييم الثاني فهو "التحليل التوفيقي التأكيدي"*(AFC)، حيث يتكون نموذج الدراسة في اسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية من نموذج القياس ونموذج البناء، بالتالي سنتحقق من صلاحية النموذجين فيما يلي:

* Analyse en Composantes Principales.

** Analyse Factorielle des Correspondances.

1. تقييم نموذج القياس:

ويتم تقييم نموذج القياس بدوره من خلال مرحلتين:

- صدق التقارب أي (Convergent validity) مدى قدرة مختلف العناصر على قياس نفس المتغير؛ تشير مخرجات SPSS لنتائج تحليل صدق التقارب باختباراته الثلاثة إلى أن:
 - اختبار التشبع (factor loading) أو يرمز له ب λ : والذي يجب ان تكون قيمته أكبر من 0.5، وهذا ما نلاحظه حيث أن جميع معاملات التشبع ≤ 0.5 .
 - اختبار (AVE) "average variance extracted": والذي يجب أن يكون > 0.5 ، وهو محقق.
 - اختبار (CR) (Composite Reliability): وهو عبارة عن مقياس لثبات اداة القياس حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 0.7، وهو محقق.
 - صدق التمايز (Discriminant validity): ويشير أن هذه العناصر أو المؤشرات تقيس هذه الظاهرة وحدها ولا تمثل ظواهر أخرى.
- كما تبين مخرجات SPSS لتحليل نتائج تباين الأسئلة، حيث يجب أن تكون قيمة التشبع لعناصر المتغير أكبر من غيرها، وهذا ما نلاحظه. إذن يوجد تباين بين أسئلة الدراسة، بمعنى آخر أن أسئلة كل متغير تفسره أكثر من المتغيرات الأخرى.

توضح مخرجات تحليل نتائج اختبار (Variable Correlation-Root square of AVE)، والذي يقيس مدى تداخل المتغيرات مع بعضها البعض، حيث يجب أن تكون المتغيرات مختلفة عن بعضها البعض من خلال معايير تجريبية، وحتى تتحقق هذه الصلاحية يجب أن يكون، الجذر التربيعي ل AVE أكبر من معاملات الارتباط:

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

تمثل القيم بالخط العريض الجذر التربيعي ل: AVE حيث نلاحظ، من خلال مخرجات SPSS، أن جميع قيمه أكبر من الارتباطات، وبالتالي يتصف نموذج القياس بصدق التمايز.

2. تقييم نموذج البناء:

- اختبارات الجودة والقوة التفسيرية:

تشير المخرجات لتحليل اختبارات الجودة والقوة التفسيرية لنموذج البناء، حيث يعبر اختبار f^2 عن حجم التأثير أو (effect size)، أي القوة التأثيرية لكل متغير مستقل على حدى على المتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة $f^2 = 0.051$ بالنسبة لمتغير استراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية، أما استراتيجية الاحتياطي التعبوي ب $f^2 = 0.144$ ، وهي قيمة متوسطة (Hair, Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)، $f^2 = 0.008$ و $f^2 = 0.002$ بالنسبة لمتغيري استراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء والتصعيد وهي قوة تفسيرية ضعيفة لكنها مقبولة،

أما قيمة معامل التحديد المعدل $adj R^2$ ، فقد بلغت قيمتها 0.345، مما يعني أن متغيرات الدراسة قد استطاعت تفسير ما قيمته 34.5% من التغير في المتغير التابع والباقي تعزى لمتغيرات أخرى، وتمثل قيمة قوة التنبؤ Q^2 ، أي مدى قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع والتي يجب أن تكون $Q^2 > 0$ ، وبما أن $Q^2 = 0.098$ فالشرط محقق، بالنسبة لاختبار جودة المطابقة Gof، وتقاس جودة المطابقة أو مؤشر الجودة عن طريق المؤشر (Goodness of Fit index):
ويحسب كالتالي (Hair, Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017):

$$GOF = \sqrt{R^2} \times \sqrt{AVE} = 0.46$$

وبما أن قيمة Gof = 0.46 وهي أكبر من 0.36 فإن النموذج يتميز بجودة عالية (Akter, D'Ambra, & Ray, 2011).

3. اختبار الفرضيات:

بعد التأكد من صحة الاختبارات القبلية أي تقييم نموذج البناء والقياس، ننقل إلى آخر مرحلة وهي اختبار الفرضيات، وبعد تطبيق خوارزمية pls بالاعتماد على برنامج smart pls، لتحليل النموذج القياسي، وذلك بحساب معامل التشيع أو التشعب (factor loading) لقياس القوة التفسيرية والقدرة القياسية لكل متغير ظاهر، تحصلنا على نموذج الدراسة قبل تطبيق لوغاريتمية pls.
نلاحظ أن المربعات الصفراء والتي تمثل أسئلة الدراسة أو العناصر أو مؤشرات القياس، أما الدوائر الزرقاء فتتمثل بمتغيرات الدراسة.

كما تشير مخرجات التحليل الإحصائي لتحليل إعداد وتفسير النموذج بعد تطبيق تقنية Bootstrap، حيث تمثل القيم الموجودة فوق الأسهم التي تربط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع قيمة T والتي تساعدنا في الحكم على صحة الفرضيات، بالإضافة إلى شرط آخر وهو أن تكون قيمة معامل الانحدار (β) أكبر من الصفر.

من خلال كل ما سبق، كيف سيتم الحكم على صحة الفرضيات؟

يتم ذلك، كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز؛
بما أن قيمة P-value تساوي 0.043 وقيمة T- value < 2 وقيمة معامل الانحدار (β) موجبة (0.209)، فإننا نقبل الفرضية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) استراتيجية الاحتياطي التعبوي لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز؛
بما أن قيمة P-value تساوي 0.030 وقيمة T- value < 2 وقيمة معامل الانحدار (β) موجبة (0.442)، فإننا نقبل الفرضية.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التصعيد لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز؛
بما أن قيمة P-value تساوي 0.795 وقيمة T- value > 2 وقيمة معامل الانحدار (β) سالبة (-0.045)، فإننا نرفض الفرضية.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) استراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز.
بما أن قيمة P-value تساوي 0.481 وقيمة T- value > 2 وقيمة وبالرغم من ان معامل الانحدار (β) موجبة (0.098)، فإننا نرفض الفرضية.

الخاتمة:

فيما يلي سنقوم بعرض النتائج والتوصيات التي توصلنا لها:

النتائج والتوصيات:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية فرق العمل والمشاركة الديمقراطية لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاحتياطي التعبوي لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التصعيد لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تحويل مسار الأزمة والاحتواء لإدارة الأزمات على أداء الأفراد في مؤسسة سونلغاز.

بناء على النتائج المذكورة أعلاه توصلنا لوجود اثر للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على أداء الافراد في المؤسسة، وهذا ما توافق مع اغلب الدراسات السابقة في وجود الأثر على الأداء عموماً، اما بشكل خاص فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ناجي، 2012) في وجود اثر استراتيجيات الاحتياط التعبوي على الأداء، وهذا يعزى لطبيعة المؤسسات المتبناة لهذه الاستراتيجيات وكفيتها انتهابها وطبيعة نشاطها، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراستي (جبريل ، 2020) و (zatari and Ramzani، 2019) في وجود الأثر. وبذلك نوصي بما يلي:

- يجب تنسيقها وزرع الوعي الجيد بين الافراد العاملين بها للممارسة الفعلية وتطبيق إجراءات إدارة الأزمات المجسدة، وليس التكلم بها فقط؛
- لا بد من ضرورة تكوين فرق عمل وتدريبها ومنحها كفاءات وقدرات مناسبة تتلاءم مع طبيعة الأزمة التي يمكن أن تقع، وأن يكون هذا العنصر جزء من التخطيط؛
- العمل على تكثيف الجهود وتنمية القدرات لحل الأزمات بشكل مبدع وبأداء مميز؛
- يجب الاستعانة بالخبراء والاستفادة من معارفهم في كيفية تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات بصرامة ومرونة، ولتكون النتائج مرضية وذات فعالية؛
- لا بد على مؤسسة سونلغاز التعامل بجدية مع أي أزمة يمكن ان تقع لها، وتوجه لها الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدتها، بالإضافة لذلك يجب أن تقوم بمحاكاة بقية المؤسسات التي لها الدور الفعال في هذا المجال واكتساب اهم المعارف والاستفادة منها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- السيد عليوة. (2003). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالازمات (الطبعة 1). القاهرة، مصر: دار الأمين.
- الشيخ الداوي. (1 جوان، 2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، الصفحات 217-227.
- ايثار عبد الهادي محمد. (ديسمبر، 2011). استراتيجية ادارة الأزمات: تاثير مفاهيمي على وفق المنظور الاسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، الصفحات 47-63.
- رائد فؤاد محمد عبد العال. (2009). أساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين: جامعة غزة.
- ربحي عبد القادر الجديلي. (2006). واقع استخدام أساليب ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- زيد منير عبوي. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شاكر جار الله الخشالي، و محي الدين القطب. (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية واثرها في إدارة الازمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، الصفحات 24-45.
- عبد الله بن متعب ابن كردم. (2005). اللجان الامنية ودورها في إدارة الازمات دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير). الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- علي أحمد فارس. (بلا تاريخ). إدارة الأزمات الأسباب والحلول. تاريخ الاسترداد 7 أوت، 2020، من [http://www.siironline.org/alabwab/derasat\(01\)/569.htm](http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/569.htm)
- فهد علي ناجي. (2012). أثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة على الاداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى (رسالة ماجستير). عمان، الاردن: قسم ادارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط.
- محمد أحمد الحيزاوي. (31 جانفي، 2018). دور الاستراتيجية في إدارة الازمات في قطاع البناء والتشييد -دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي-. مجلة الاستراتيجية والتنمية، الصفحات 8-28.
- محمود جاد الله. (بلا تاريخ). ادارة الازمات (الطبعة 1). عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- نبيل حمادي، و فاطمة الزهراء عبادي. (2009). مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة. بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- نجم العزاوي. (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة. بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان: تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال التحديات، الفرص، الآفاق. الزرقاء- الاردن: جامعة الزرقاء الخاصة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

- نزار عبد المجيد البرواري، و علي منصور محمد ابن سقاع. (30 جوان، 2008). تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي: تاطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، الصفحات 1-40.
- نضال الحوامدة. (2003). إدارة الازمات من منظور منهج دراسة الحالة -المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية-. مجلة جامعة دمشق، الصفحات 159-191.
- وائل محمد جبريل. (18 مارس، 2020). واقع ادارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية -دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي-. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الصفحات 7-31.

قائمة المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Al Sayed. Alywa. (2003). Time and Crisis Management and Management by Crisis (Edition 1). Cairo, Egypt: El-Amin Publishing and Distribution House.
- AL Sheikh Al Dawi. (June 1, 2009). Analyze the theoretical foundations of the performance concept. Researcher Journal, PP. 217-227.
- Ethar Abdulhadi Mohamed. (December, 2011). Management Crisis Strategy : A conceptual framework according to an Islamic perspective. Economics and Management Sciences Journal. PP 47-63.
- Raid Fouad Mohamed Abdul Aal. (2009). Crisis management methods for government school principals in Gaza governorate and their relationship to strategic planning (master thesis). Gaza, Palestine: Gaza University.
- Rebhi Abdul Qadir Al Jadili. (2006). The reality of using crisis management methods in major government hospitals in the Gaza Strip (Master Thesis). Gaza, Palestine: The Islamic University.
- Zaid Mounir Abawi. (2006). Modern trends in administrative organizations. Amman, Jordan: Al Shorouk Publishing and Distribution House.
- Shaker Jarallah Al-Khashali, and Mohiuddin Al-Qutb. (2007). Effectiveness of management information systems and their impact on crisis management: a field study in Jordanian industrial companies. The Jordanian Journal of Business Administration, PP 24-45.
- Abdullah bin Miteb Ibn Kordam. (2005). Security committees and their role in crisis management An applied study on permanent security committees in the Kingdom of Saudi Arabia (Master Thesis). Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia: Naif Arab University for Security Sciences.
- Ali Ahmed Faris. Crisis management causes and solutions. from [http://www.siironline.org/alabwab/derasat\(01\)/569.htm](http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/569.htm)
- Fahd Ali Naji. (2012). The Impact of Modern Crisis Management Strategies on Marketing Performance: A Field Study on Human Pharmaceutical Industrial Companies in Greater Amman City (Master Thesis). Amman, Jordan: Department of Business Administration, Middle East University.

- Mohamed Ahmed Al-Jizawi. (January 31, 2018). The role of strategy in managing crises in the construction sector - a field study on the Saudi construction sector -. Strategy and Development Journal, PP 8-28.
- Mahmoud Gad Allah. (No Date). Crisis Management. (Edition 1). Amman, Jordan: Osama Publishing and Distribution House.
- Nabil Hammadi, and Fatima Al-Zahra Abbadi. (2009). Elements for improving the performance of economic institutions in the context of sustainable development. Research presented within the activities of the International Scientific conference the Performance and Effectiveness of the organization. Msila: University of Mohamed Boudiaf.
- Najm Al-Azzawi. (2009). The impact of strategic planning on crisis management. A paper presented within the activities of the seventh international scientific conference entitled: The implications of the global economic crisis on business organizations, challenges, opportunities, and prospects. Zarqa - Jordan: Zarqa Private University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.
- Nizar Abdul Majeed Al-Barwari, and Ali Mansour Mohamed Ibn Saqaa. (June 30, 2008). Techniques for continuous improvement and organizational performance: a conceptual framework and indicators applicable to industrial organizations. Administrative and Economic Sciences Journal, PP 1-40.
- Nidal AL-Hawamdeh. (2003). Crisis Management from the Perspective of the Case Study Approach - The Jordanian Cooperative Organization: An Analytical Descriptive Study -. Damascus University Journal, PP 159-191.
- Wael Mohamed Jibril. (March 18, 2020). The reality of Crisis Management in Libyan oil companies - a case study on the Arab Gulf Oil Company in Benghazi. Advanced Economic Research Journal, PP 7-31.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Austin O Oparanma. (March, 2014). تم الاسترداد من <https://www.researchgate.net/publication/273193454>
- belkacem hamdi. (2010). gfgf. gfgf ،12-14.
- Joseph F Hair, Jr ،G. Tomas M Hult ،Christian M Ringle و Marko Sarstedt. (2017). a primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem) (المجلد Second edition). SAGE Publications.
- Mutassembelah Alzatari ، Sara Ramzani. (April, 2019). Crisis Management Factors that Affect the Organizational sustainability through the organizational performance in palestinian listed companies; Moderation interaction of transformational leadership. IOSR Journal of Business and Management33-27 ، الصفحات 27-33.
- Onge, S. S., & Haines, V. (2007). Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances. Paris: Deboeck and Larcier.
- SAKA, R. O. (2014). Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd. European Journal of Business and Management, pp. 79-87.

- Shahriar Akter، John D'Ambra و Pradeep Ray. (January, 2011). An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index .
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/220889974_An_Evaluation_of_PLS_Based_Complex_Models_the_Roles_of_Power_Analysis_Predictive_Relevance_and_GoF_Index