



**أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات
المجتمع المدني بدولة الكويت**

**The effect of activation use Crisis Management
Strategies to Improvement Civil society institutions in
the state of Kuwait**

أ/ محمد ضيف الله العنزي

د/ ايمان صلاح محمد المنطاوى
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

أ.د/ محمد ابو القمصان محمد عبدالوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
وعميد كلية التجارة جامعة كفرالشيخ سابقاً

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد العاشر - العدد السابع عشر - الجزء الثاني
يناير ٢٠٢٤ م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

أولاً: المستخلص:

هدفت الدراسة: لأظهار دور استراتيجيات إدارة الازمات في تحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت وذلك لالقاء الضوء على ما تخلفه تفعيل استراتيجيات إدارة الازمات والتي يكون لها أثرا مباشرا على تحسين الأداء وذلك من خلال تحديد مدى مساهمة ابعاد استراتيجيات إدارة الازمات (فرق العمل، تغيير المسار، تفتيت الأزمة)، في تحقيق تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية). وتتكون عينة البحث من (الهلال الأحمر الكويتي- الجمعية الاقتصادية الكويتية- مؤسسة الكويت للتقدم العلمي- وجمعية العون المباشر بدولة الكويت)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام عينة من ٣٨٤ وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات) وتحسين الأداء"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٤٥) بمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠)، وهو أقل من (٠.٠١) ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل بين أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات) كلما ادى ذلك الى الارتفاع بمستوى تحسين الأداء. ويعني ذلك صحة قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها (استراتيجية فرق العمل، استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية تفتيت الأزمة)، وبين تحسين الأداء بأبعاده (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية) في مؤسسات المجتمع المدني.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الأزمات – تحسين الأداء – التنمية المستدامة – تفتيت الأزمة.

Abstract:

The study aimed: To show the role of crisis management strategies in improving the performance of civil society institutions in the State of Kuwait, in order to shed light on the consequences of activating crisis management strategies, which have a direct impact on improving performance, by determining the extent to which the dimensions of crisis management strategies (work teams, changing course) contribute, breaking up the crisis), in achieving performance improvement (leadership commitment, sustainable development, human resources development). The research sample consists of (Kuwait Red Crescent - Kuwait Economic Society - Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences - and Direct Aid Society in the State of Kuwait), and to achieve the goal of the study, a sample of 384 was used. Crisis Management Strategies and Performance Improvement", where the correlation coefficient reached (845.) with a significant level equal to (0.000), which is less than (0.01). This means the validity of accepting the hypothesis that there is a statistically significant relationship between crisis management strategies and their dimensions (action team strategy, course change strategy, crisis management strategy), and improving performance with its dimensions (leadership commitment, sustainable development, human resource development) in civil society institutions

Keywords: Crisis Management Strategies - Improved performance - Sustainable development - The crisis is repeated.

المقدمة

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات نتيجة متغيرات الانفتاح على العالم والتركيز على نظام تحسين الأداء ومواجهة الظروف الطارئة المختلفة، وبذلك لم يعد أمام موظفي ومديري المنظمات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا بناء على هذه التطورات، حيث لم يعد في بمقدور هؤلاء الأفراد جميعاً أن يتخذوا قراراتهم من خلال سياسات تقليدية أو الاعتماد على منهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجههم، حيث يجب أن يتوفر لديهم الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التحديد للأهداف ووضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات^(١).

أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل أثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها، وترتكز أهمية إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة، وتلجأ إدارة الأزمات إلى التعامل مع أية أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض، وهذا الفريق يختلف عن الإدارة المتخصصة بالأزمات والتي تدعى "إدارة الأزمات"، فإدارة الأزمات هي إدارة تتمتع بصفة الاستمرارية والدوام في المنظمة وتكون مدرجة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعتبر الفريق الذي يتم تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة ومعرفة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وأثارها السلبية، هو فريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها^(٢).

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام وذلك نظراً لأهمية مفهوم الأداء على العامل والمنظمة ككل من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً في المنظمات، ولا يوجد اتفاق على تعريف محدد لمصطلح الأداء ويرجع ذلك إلى تباين وجهات النظر بين المفكرين بالنسبة للأداء، حيث يعتبر الأداء المرآة التي تعكس مدى إقتراب المؤسسة من النجاح أو الفشل، ويعد أهمية دور إلتزام القادة على مختلف المستويات سواء في ترسيخ وحدة الهدف والاتجاه، أو تهيئة الظروف التي تساعد العاملين على المشاركة في تحقيق أهداف

(١) يونس إبراهيم جعفر. (٢٠١٧)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، المجلد، ٢١، العدد ١، ص ٢٩٥.

(٢) جميلة دهاني. (٢٠١٨)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة سعيدة، الجزائر، ص ٣٤.

المنظمة وتوافر رؤية شاملة تتوافق مع التفكير الابتكاري في رسم التوجه لتحسين أداء الأعمال والذي هو أداة أساسية مؤثرة لتناسق جهود كل المستويات الإدارية في منظمات المجتمع المدني، كما تعد رؤية القيادات الإدارية، بداية التوجه الذي يقود حركة منظمات المجتمع المدني نحو هدفها المقصود⁽³⁾.

وتهتم المنظمات التي تولي اهتماماً بتنمية الموارد البشرية بعملية التدريب لتحسين أداء مهارات العمل من خلال أقسام المنظمة، حيث يعطي شعوراً للعاملين بأن المنظمة تستثمر فيهم بالتزامن مع تحسين أداء المنظمة، مما يحقق قوة عاملة أكثر ولاء وإنتاجية، كما أن العاملين عند تعرضهم لأنشطة التنمية المدروسة بمختلف أشكالها يتقبلون التغيير، ويعتبرونها تحسينات أكثر من الشعور بالقلق والتهديد بوظائفهم، فيتم تحسين روح الفريق، وجو العمل، والفخر بالمنظمة، والشعور بوجود فرصة إيجابية كدليل على الاهتمام بهم، ويمكن أن يساعد استخدام معيار تحسين الأداء في تحسين جودة خدمة حيث يتم وضع حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج وعلى أثار المنظمة على البيئة الخارجية، ويتضح من ذلك بأنه تم ربط الأداء بمجموعة من المعايير المحددة سابقاً من قبل المنظمة فكلما كانت المنظمة قادرة على تطبيق هذه المعايير كان الأداء المؤسسي جيد وينعكس هذا الأداء على تحسين مستوى الخدمة⁽⁴⁾.

ومما سبق يتضح أن تحسين أداء الأعمال يساعد المنظمة في استثمار عوامل قوتها الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية بما فيها الأزمات ويضعها في موضع تجد فيه الأزمات فرصة للتغيير نحو الأفضل وليس تهديداً من شأنه أن يخرجها من بيئة العمل ويقضي على وجودها، كما أن عملية تحسين أداء الأعمال لدى الهلال الأحمر الكويتي تساعد المنظمة في اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ويحسن من استعداد المنظمة في مواجهة هذه الأزمات حتى أثناء وبعد وقوعها مما يساعد منظمات المجتمع المدني على مواجهتها بفاعلية، وانطلاقاً من ذلك سعي الباحث إلى معرفة دور استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء بمؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت.

أولاً: الأطار النظري والدراسات السابقة:

تتمثل محاور الدراسة في كل من استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني، وعليه فإن مناقشتنا للإطار النظري والدراسات السابقة ستركز على هذه المحاور كما يلي:

³⁾ (Jian Kang, Jixin Zhang & Jiancun Gao. (2016), Improving performance evaluation of health, safety and environment management system by combining fuzzy cognitive maps and relative degree analysis, Journal of Safety Science, Vol. 87, p 123.

⁴⁾ (Mohammed Abdulrahman Omar & Roche Ibrahim Mohamed. (2017), Elements of Administrative Innovation and its Role in Improving Organizational Performance Analytical Study on a Sample of Commercial Banks in Duhok City, Academic Journal of Nawroz University, Vol. 6, No. 2, p 38.

المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات:

فالأزمة هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها^(٥).

كما عرفت إدارة الازمات على انها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق اكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث، ومن خلال المفهوم السابق لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصره فيما يلي:

١. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
٢. تستخدم الأسلوب العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار.
٣. تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاءة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
٤. استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية^(٦).

ومما سبق يتضح أن ظاهرة الأزمة ترتبط بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيرات وتفسير ظواهر ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر رؤية متعمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود كما يستلزم ذهنًا متفتحاً لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات.

(٥) مؤمن محمد أحمد. (٢٠١٨)، مدى الجاهزية الاستراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في مصر، أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، المجلد ١، ص ٣٩٠.

(٦) ضرار القزاز. (٢٠٢٠)، استراتيجية اتخاذ القرار في الأزمات، مجلة جامعة البعث للعلوم القانونية، المجلد، ٤٢، العدد ٢٠، ص ١١٨.

مراحل إدارة الأزمات ونماذجها:

عتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمون تصب في نفس السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

أ. نموذج ستيف البريخت **Steve Albrecht** تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة.

١- **مرحلة ما قبل الأزمة:** تركز جهود الإدارة على أداء المهام التالية:

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

٢- **مرحلة تفاقم الأزمة:** تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها وتتميز هذه البيئات بالسماوات الآتية:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.
- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
- ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.
- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.

٣- **مرحلة إدارة الأزمة:** ويمكن أن يطلق عليها أيضا مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام التالية:

الاعتراف بالأزمة. تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة. حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة. وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

٤- **مرحلة ما بعد الأزمة:**

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.

• تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل^(٧).

ب. نموذج جونستون وستبانوفك، يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المنظمة وهي:

١- التخطيط: في هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتشمل تلك الأساليب الوقائية ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وكذلك تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق.

٢- العمل: في هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقية تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة، ويعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة. ومن المهم أيضا في هذه المرحلة أن تتوفر قنوات اتصال جيدة وذلك لضمان تنسيق العمل بين الأطراف المختلفة في المنظمة وتوجيهه نحو إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقل الخسائر.

٣- التعلم: تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل^(٨).

ج. نموذج بيرسون ومتروف: يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي:

١- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جدا وقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات الحقيقية والهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات إنذار خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، ومن ثم فإن إحدى الوظائف الهامة لفريق إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها.

٢- مرحلة الاستعداد والوقاية يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من

^(٧) علي محمد مصطفى وخالد ابراهيم أبو رقيقة. (٢٠١٧)، إدارة الأزمات دراسة في الأسباب واستراتيجيات المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ١٥، ص ٣٨٥.

^(٨) توفيق عمري وأحمد شوتري. (٢٠١٩)، استراتيجية الاتصال والعلاقات العامة في مجابهة أزمات المؤسسة، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد ٢٣، العدد ٤٨، ص ٤٤٠.

- حدثها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- ٣- مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.
- ٤- مرحلة استعادة النشاط تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة وسبق اختبارها مسبقاً) قصيرة وطويلة الأجل. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية، التي فقدت والملاحظ أن المديرين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات، والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية، للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما تنتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.
- ٥- مرحلة التعلم تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية، من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة^(١).

اساليب حل الأزمات والتعامل معها: هناك العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع الأزمة منها:

- ١- إنكار الأزمة: يتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الكيان مع الادعاء بسلامة كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة.
- ٢- كبت الأزمة: يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وبشكل عام، وعدم الاستجابة لأيّة ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعاً ومباشراً والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم فوراً.
- ٣- إخماد الأزمة: يتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوة المؤثرة على الأزمة مع تصنيفيتها بدون مراعاة لأي أحاسيس أو مشاعر أو قيم، ويتم اللجوء

(١) نور الهناء براهم، والياس الهناني فراح. (٢٠١٩)، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد ٩، ص ٢٩٩.

لهذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للعيان وأنه في حالة استمرارها سينهار هذا الكيان ويجب المحافظة عليه حتى يمكن الحفاظ على الحياة.

- ٤- بخس الأزمة: ويتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للفضاء عليه حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم.
- ٥- تنفيس الأزمة: ويتم فيها إخراج ما نفوس مصادر الأزمة من غليان للحد من انفجارها ولإستخدام هذه الطريقة شروط:

- دراسة الأزمة دراسة مستفيضة ومتعمقة.
- دراسة قوى الضغط على الأزمة.
- معرفة أطراف العلاقات وما هي المصالح والحقوق.
- دراسة تصارع المصالح وتصارع الحقوق.
- إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التي تستغرق الجهد فتضعف قوى الأزمة الرئيسية وتفتتت^(١٠).

٦- تفتيت الأزمة: يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزيئات يسهل التعامل معها منفردة مع إعطاء كل جزيء بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل من خطورته ويتم التفتيت على ثلاث مراحل: مرحلة الصدام: حيث يتم مواجهة الأزمة بعنف ومن خلال هذا الاصطدام يتحدد مدى تماسك هذه القوى ومقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفته ومدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع. مرحلة إعطاء البدائل حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفتيت جهودهم بدائل مختلفة ومتشعبة ومتفرقة، ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حدة وبالطريقة الملائمة لمن يدير الأزمة. مرحلة التفاوض مع كل فريق: حيث يتم استقطاب وامتصاص وابتلاع وإذابة كل فريق على حدة عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية علمية شاملة.

٧- عزل قوى الأزمة: يتم فيها معرفة قوى الأزمة والمؤثر في أحداثها ومن الذي يقوم بتصعيدها حتى إذا ما تم عزله عن الأزمة حدث خلل وعدم توازن لها وانتهت أو على الأقل تم التقليل من شأنها حتى يتم اختيار طريقة أخرى مناسبة لها تقل حدة عن الأولى في حالة استمرار وجود هذه القوى ويتم عزل القوى بالتدرج أولاً عزل القوى الصانعة للأزمة ثم القوى المؤيدة تليها القوى المهتمة.

(١٠) أحمد عجاج أحمد. (٢٠٢٠)، أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد ٨، العدد ١، ص ١٥١.

- ٨- احتواء الأزمة: ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها كالأزمات العمالية من إضرابات واعتصامات وأعمال شغب من حيث إبداء التفهم والإنصات الجيد لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتقديم مطالبهم ثم مطالبتهم بتوحيد رغباتهم ثم مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض.
- ٩- تدمير الأزمة ذاتيا: ويتم ذلك عن طريق تفجير الأزمة من الداخل مع المواجهة المباشرة أيضاً، ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل عن المعلومات أو في حالة معرفة كاملة ولكن لا مفر من الصدام. ويتم ذلك عن طريق:
- استقطاب بعض العناصر القوية ذات التأثير على قوى الأزمة وإيجاد صراع بين مؤيدي هذه العناصر وبين باقى العناصر التي لا تزال متمسكة بتيار الأزمة مما يمزق الأزمة ويجعل هناك خلل متسعا فيها.
 - إيجاد قادة جدد وزعماء أكثر اعتدالا وتفهما واستعداد لتولى قيادة الأزمة^(١).
- ١٠- تحويل مسار الأزمة: وتستخدم في حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها ويمكن تحويل مساره والاستفادة من قوى الأزمة وقائدها بتحويله إلى شخص إيجابي ينتمي إلى من قام مسبقاً بالتمرد عليه. مثال عن اكتشاف أمريكا فيروس كمبيوتر استطاع أن يدمر العديد من الحاسبات وكان سبب الأزمة شاب متخصصاً في هذا الأمر مما دفعها إلى عدم محاكمته ولكن طالبته بإعداد برامج مانعة ضد اختراق فيروس الكمبيوتر لأجهزتها وفي نفس الوقت استخدام هذا الشاب لإنتاج فيروسات ضد أجهزة الدول المعادية لها إذا لزم الأمر
- ١١- الاحتياطي الوقائي: ويتم هنا الاستناد إلى نظرية حد الأمان حتى يستلزم معرفة المناطق الضعيفة التي يمكن للأزمة أن تخترقها ومن ثم إعداد احتياطي تعبوي وقائي يمثل حاجزا وقائيا لمواجهة أى أختراق.
- ١٢- المشاركة الحقيقية فى التشخيص والعلاج: يتم استخدامها عندما تتصل الأزمة بالأفراد وتستخدم فى المجتمعات الراقية التى تتبع الشورى والديمقراطية بحرية وفى نفس الوقت يملك مدير أو قائد الأزمة حب الأفراد له واقتناعهم به ومن ثم فإنه يطلب مشاركة الرأى فى التعامل مع الأزمة التى يواجهها ويتم هنا الإفصاح عن الأزمة وعن مداها وعن خطورتها وعن الخطوات التى اتخذت فى

(١) هنادي لطفي عبد الرحمن، وخالد محمود. (٢٠١٨)، المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٤، العدد ١، ص ١٣.

سبيل التعامل معها وما هو المطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعية والمتفق عليها ودور كل مشارك في الخطة ومن ثم القضاء على الأزمة.^(١٢)

مفهوم ومكونات الأداء:

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنأً واضحاً ومحدداً (to perform) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة^(١٣).

أما فيما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء فسندقم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة^(١٤).

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة^(١٥).

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك^(١٦).

^(١٢) نسرين عبد الله بدوي و عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب. (٢٠١٨)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء العراق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماع، العدد ٢٤، ص ٧٠-٧١.

^(١٣) أحمد محفوظ عوض. (٢٠٢٠)، أثر أبعاد القيادة التحولية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "٢٠١٣-٢٠١٨"، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص ٨٥.

^(١٤) منى عبد الله صالح. (٢٠١٩)، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد ٢، العدد ٣، ص ٤٦١.

^(١٥) أحمد محمد أحمد وعبد العزيز عبد الرحيم سليمان. (٢٠١٨)، الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات دراسة حالة ديوان الضرائب، مجلة الدراسات العليا، المجلد ١١، العدد ٤١، ص ١٠٨.

^(١٦) أحمد محفوظ عوض. (٢٠٢٠)، مرجع سبق ذكره، ص ٨٦.

ومما سبق يتضح أن مفهوم الأداء يشير إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.

مكونات الأداء المؤسسي

كثيراً ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء.

١. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"، بينما يعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"، ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد".

٢. **الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية هي دالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة.

الفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"، بينما هناك من يرى: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنها فعّالة إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، بينما توصف بأنها غير فعّالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلية، كما تُعرّف الفعالية أيضاً بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، وهي تحشد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومتناسب كمّاً ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، وتقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه".

٣. **العلاقة بين الكفاءة والفعالية:** هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية الأداء هو ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية، أو بتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما، أنها في مستوى الأداء إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة)، إلا أنه يجب الإشارة إلى جانب مهم لتوفر الأداء وهو أنه لا بد من تحقق الكفاءة والفعالية معاً، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المسطرة دون أن يكون هناك

بالضرورة استخدام عقلاني للموارد أو عكس ذلك فتتوفر الكفاءة لكن لا يتم تحقيق الأهداف المسطرة^(١٧).

أساليب تحسين الأداء المؤسسي

أساليب تحسين الأداء تختلف وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل ولعلّ الشائع منها يتمثل في المداخل الآتية:

١. **جودة المخرجات:** تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية.

٢. **التحسين المستمر:** تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وعملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على الأداء العام للمؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة السيطرة على مستويات الأداء"، حيث يشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، والتي تخل بالتوازنات والتوقعات^(١٨).

٣. **الجودة الشاملة:** تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، فهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، إن فهي: "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"، إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنّه باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائننا، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

(١٧) رمضان محمود عبد السلام. (٢٠١٩)، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٦، ص ٢٢٥.

(١٨) محمد جمال محمد. (٢٠٢١)، أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ١، ص ٨٥.

٤. إعادة الهندسة: تعرف بأنها: "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، فأعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

٥. الفرق بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة: في اعتبار إدارة الجودة الشاملة أنها تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو الزيادة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة وتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية الآتية:

- إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي.
- إعادة التصميم الجذري.
- التركيز على العمليات.
- تحقيق نتائج باهرة.
- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

والخلاصة أنّ إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: (التركيز على الزبون- هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج- ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية)، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التالية التي أحدثتها:

١. تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفز على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية.
 ٢. تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.
 ٣. تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.
- وعليه فأعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء^(١٩).

(١٩) شعيب هتهات. (٢٠١٥)، تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي: حالة مؤسسة اتصالات، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ص ٣٩.

ومما سبق يتضح أن بالرغم من تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بنظر الاعتبار، كما توجد العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، وكذا لسد فجوة الأداء.

❖ من العرض السابق للإطار النظري يتضح ما يلي:

1. حاولت بعض الدراسات معرفة المتغيرات التي من شأنها أن تكون داعمة لتفعيل استراتيجيات إدارة الازمات وذلك من خلال تحسين أداء الأعمال.
2. التأكيد على أهمية بناء أرضية معرفية إدارية تستهدف لرفع الوعي والمعرفة لتحسين الأداء لدى المؤسسات.
3. أبرزت معظم الدراسات السابقة أهمية الوقاية من الازمات قبل حدوثها وأهمية الاتصالات والمعلومات ودورها في إدارة الازمات
4. أوصت أغلب الدراسات بضرورة الأخذ بأساليب إدارة الازمات ونشر الوعي بها لدى الإدارات المختلفة في الكيان الإداري.
5. أكدت بعض الدراسات السابقة على ضرورة التخطيط الاستراتيجي والإعداد مسبقا قبل حدوث الازمة وضرورة التنبؤ بالازمات والكوارث والحد من أثارها والقدرة على التعامل معها.
6. أكدت معظم الدراسات السابقة أن تحسين أداء أعمال المؤسسات تتطلب احترام المؤسسات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ومنافسيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل بها أي مراعاة مصلحة جميع الأطراف.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية على الهلال الأحمر الكويتي والجمعية الاقتصادية الكويتية ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وجمعية العون المباشر بدولة الكويت وأوضحت الدراسة الاستطلاعية وجود عدد من الظواهر التي تميز أسلوب عمل استراتيجيات إدارة الازمات لدى الهلال الأحمر الكويتي والجمعية الاقتصادية الكويتية ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وجمعية العون المباشر بدولة الكويت وكذلك كيفية تحسين الأداء وذلك من خلال طرح بعض التساؤلات على عدد ٧٧ من العاملين بالهلال الأحمر الكويتي والجمعية الاقتصادية الكويتية ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وجمعية العون المباشر بدولة الكويت وهي كالتالي:

التساؤلات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض بشدة	أرفض بشدة
الإدارة تهتم بسير عمل إدارة الازمات وتحسين أداء الأعمال لدى المؤسسات محل الدراسة؟					
التحسين المستمر يضع فرضياته لحل الأزمة؟					
يوجد آلية قادرة على حل المشكلات الطارئة والسيطرة عليها؟					
يتم التخطيط والتدريب المستمر للعاملين بالإدارات المختلفة في مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة؟					
يتم تطوير الخطط لتحسين الأداء بطريقة مستمرة؟					
يتم الاستجابة الفورية والسريعة لمواجهة الأزمة؟					

وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

1. نسبة ٥٩% من عينة الدراسة قامت باختيار "الموافقة بشدة" حيث أن يعد التعامل مع الأزمات أحد أهم محاور اهتمام الإدارة في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات.
2. نسبة ٧٢% من عينة الدراسة قامت باختيار "موافق" حيث أن التحسين يتطلب وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة والقدرة على التفكير الإبداعي من أجل اتخاذ الخطوات المناسبة والمدرسة بالسرعة الممكنة وهذا ما يقوم به المؤسسات محل الدراسة.
3. نسبة ٦٨% من عينة الدراسة قامت باختيار "موافق" لا توجد آلية قادرة على تجاوز الأزمة وضمان الاستمرار والبقاء واستثمار الفرص الناتجة عنها.
4. نسبة ٦١% من عينة الدراسة قامت باختيار "موافق بشدة" في أنه يتم الاستثمار في الموارد البشرية بالإدارات المختلفة في مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من خلال التدريب المستمر.
5. نسبة ٤٩% من عينة الدراسة قامت باختيار "محايد" يتم عمل تطوير بطريقة مستمرة للخطط لمواجهة الأزمات حيث أنه يتم عمل الخطط على أساس ما يتم استحداثه من أزمات وكوارث.

٦. نسبة ٨١% من عينة الدراسة قامت باختيار "موافق" لسرعة الاستجابة الفورية لمواجهة الأزمات من خلال العاملين والمتطوعين في مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة.

يتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية قلة تطوير خطط مواجهة الازمات كذلك عدم ادراك عينة الدراسة لأثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت.

مشكلة الدراسة: وفي ضوء ما سبق تكمن مشكلة الدراسة الرئيسية في معرفة أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني.

يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في أربعة أسئلة مترابطة، تحاول الدراسة تقديم إجابة علمية لها، وهذه الأسئلة هي :

١. ما هو أثر تفعيل استراتيجية فرق العمل على تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية)؟
٢. ما هو أثر تفعيل استراتيجية تغيير المسار على تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية)؟
٣. ما هو أثر تفعيل استراتيجية تفتيت الأزمة على تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية)؟

أهداف الدراسة: جاءت دراستنا لأظهار أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني كخطوة منا لالقاء الضوء على ما تخلفه تفعيل استراتيجيات إدارة الازمات والتي يكون لها أثرا مباشرا على تحسين الأداء.

الهدف الرئيسي: تحديد مدى مساهمة ابعاد استراتيجيات إدارة الازمات (فرق العمل، تغيير المسار، تفتيت الأزمة)، في تحقيق تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية).

يمكن تحديد أهداف الدراسة الفرعية من خلال النقاط التالية:

١. التعرف على أثر استراتيجية فرق العمل على تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية).
٢. التعرف على أثر استراتيجية تغيير المسار على تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية).
٣. التعرف على أثر استراتيجية تفتيت الأزمة على تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية).

فروض الدراسة: تتضمن فروض الدراسة ما يلي:

الفرض الرئيسي: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ابعاد استراتيجيات إدارة الازمات (فرق العمل، تغيير المسار، تفتيت الأزمة)، في تحقيق تحسين الأداء (الالتزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية).

وينقسم الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية وهم:

٤. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات فرق العمل على تحسين الأداء (الالتزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية)؟
٥. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات تغيير المسار على تحسين الأداء (الالتزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية)؟
٦. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات تفتيت الأزمة على تحسين الأداء (الالتزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية)؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

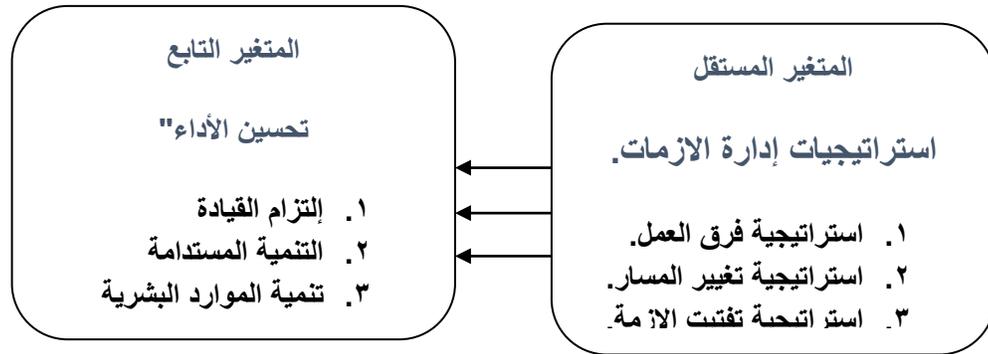
١. تظهر الأهمية العلمية من خلال تسليط الضوء على أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء الهلال الأحمر الكويتي والجمعية الاقتصادية الكويتية ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وجمعية العون المباشر بدولة الكويت وهو موضوع جديد على الساحة المصرية.
٢. حداثة وقلة المراجع والرسائل التي تناولت استراتيجيات إدارة الازمات على تحسين أداء أعمال مؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت.
٣. تبرز أهمية الدراسة بالنسبة للمتعاملين مع مؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة والهلال الأحمر الكويتي والجمعية الاقتصادية الكويتية ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وجمعية العون المباشر بدولة الكويت بصفة خاصة لتبين هل أن تفعيل دور استراتيجيات إدارة الازمات يفتح لهم فرصاً وافقاً جديدة للتعامل مع مؤسسات المجتمع المدني.

الأهمية العملية: تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق الآتية:

١. بيان مراحل استراتيجيات إدارة الازمات اثناء الأزمة، الأمر الذي يستدعي سلوكاً مناسباً قبل وأثناء وبعد الازمات .
٢. تقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بمعرفة الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الازمات على تحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني.
٣. معرفة أنسب استراتيجيات لمواجهة الازمات التي يتعرض لها الهلال الأحمر الكويتي والجمعية الاقتصادية الكويتية ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وجمعية العون المباشر بدولة الكويت.

الأهمية القومية: تبرز الأهمية القومية لتلك الدراسة في أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، ولما كانت لغة العصر الحالى هي لغة استقراء المستقبل بغية أن نتلمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فلقد كان من الضروري وجود قيادة تمتلك مهارات إدارة الأزمة، وهذا ما يتم تطبيقه من قبل الدولة وأن تمتلك القادة القدرات التى تمكنها من التحوط من حدوث أزمات وتجاوز التحديات الأساسية للأزمة ومى المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض.

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

متغيرات الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة، وعلى أساس فروض الدراسة يمكن تحديد المتغيرات المستخدمة في الدراسة كما يلي:

- 1- **المتغير المستقل:** ويتمثل في "استراتيجيات إدارة الازمات" كما في دراسة كلا من (جميلة دهاني، ٢٠١٨)، (يونس إبراهيم جعفر، ٢٠١٧)، (نسرين عبد الله بدوي وعبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب، ٢٠١٨)، (تغريد مجدي فوزي أحمد، ٢٠١٥)، ويتكون من المتغيرات الفرعية التالية:
 - (استراتيجية فرق العمل - استراتيجية تغيير المسار - استراتيجية تفتتت الازمة).
- 2- **المتغير التابع:** ويتمثل في "تحسين الأداء" كما في دراسة كلا من (ريهام محمد عبد المعطي، ٢٠١٨)، (Mohammed & Roche, 2017)، (نهى أحمد الحايك، ٢٠١٦)، (Jian, Jixin & JIancun, 2016)، ويتكون من المتغيرات الفرعية التالية:
 - (التزام القيادة - التنمية المستدامة - تنمية الموارد البشرية).

مجتمع وعينة الدراسة

أ. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت ويبلغ عدد مؤسسات المجتمع المدني ١٠٧ مؤسسة غير هادفة للربح ومُشهرة بدولة الكويت ويتكون عدد العاملين والمتطوعين بها أكثر من مليون فرد.

ب. **عينة الدراسة:** تتكون عينة البحث من ٤ مؤسسات بدولهم الكويت وهم: (الهلال الأحمر الكويتي- الجمعية الاقتصادية الكويتية- مؤسسة الكويت للتقدم العلمي- وجمعية العون المباشر بدولة الكويت) وسيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وسيقوم الباحث بتحديد حجم العينة موضع الدراسة عند مستوي ثقة ٩٥% وهو مستوي شائع استخدامه وعند حدود خطأ معياري ٥% وهي حدود خطأ مقبولة ويعتمد الباحث في ذلك علي معادلة التالية:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

حيث أن:

ن: حجم العينة الكلي

ن: العدد الكلي لمفردات العينة.

ز: الدرجة المعيارية المقابلة للثقة (٩٥%) وهي تساوي ١.٩٦ .

ل: نسبة وجود الظاهرة في العينة (٥٠%) ونسبة عدم وجودها (٥٠%).

خ: نسبة الخطأ المسموح به (٢٠%).

وبالتطبيق للمعادلة السابقة نجد أن (ن) حجم العينة الكلي تساوي ٣٨٤ مفردة سيتم توزيع قوائم الاستقصاء عليهم.

ثانياً: الدراسة الميدانية

تناول الباحث في هذا البحث إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة، ويبدأ باختبار أفكار ونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق

(²⁰) (Krejcie & Morgan,1970), Determining Sample Size for Research Activities, Journal of Educational and Psychological Measurement, Vo30, p 607- 610.

الداخلي، ثم تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعتها الباحثة في كل من الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والترتيب وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة، الرسوم البيانية التوضيحية، الإحصاء التحليلي متمثل في استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد " أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني"، أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple regression) لتحديد أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني.

❖ **منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للدراسة، وبشكل عام يمكن النظر لأهمية الدراسة من جانبين هما الجانب النظري؛ وذلك من خلال توضيح أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت، أما الجانب الآخر فهو يتعمق بالدراسة والتي يقدمها البحث في صورة نتائج وتوصيات لأثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني.

❖ **مرحلة إدخال ومعالجة البيانات:** قام الباحث بمراجعة استمارة الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي حيث تم استبعاد الاستمارات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة حيث تم استبعاد مجموعة العبارات المنفردة التي تقيس المتغير المستقل حيث أنه لا يمكن قياسه ب ٥ عبارات فقط وفي نفس الوقت يتم قياسه ب ٣ أبعاد لذا تم استبعاد هذه العبارات الخمسة وبالمثل المتغير التابع، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصحيحة 384 استمارة فقط، ثم قام بتكويد (ترميز) المتغيرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences

❖ معاملات الصدق والثبات:

١. **معامل كرونباخ الفا (α) Cronbach's Alpha:** اعتمد الباحث على معامل كرونباخ الفا بهدف قياس معامل الثبات (درجة الاعتمادية) وذلك على مستوى جميع المتغيرات الخاصة بأبعاد أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت.

جدول رقم (١/٤)

نتائج صلاحية واعتمادية لمتغير (استراتيجيات إدارة الأزمات) كمتغير مستقل

م	العبارات	معامل الاتساق الداخلي	معامل ثبات ألفا كرونباخ
استراتيجية فرق العمل			
١	تمنح الإدارة الصلاحية الكافية للمسؤولين لحل الأزمة	.86**	٠.٨٣
٢	تحرص الإدارة على تحديد المسؤولين في إدارة الأزمات	.86**	
٣	تشكل الإدارة فريق عمل كفاء قادر على التعامل مع الأزمات	.86**	
٤	لدى العاملين والمتطوعين القدرة على تحديد حجم الأزمة قبل وقوعها	.65**	
استراتيجية تغيير المسار			
٥	تعمل الإدارة على وضع خطة شاملة لتغيير مسار الأزمة	.83**	٠.٨٥
٦	تعتمد الإدارة حلول افتراضية لمواجهة الأزمات	.70**	
٧	تهيئ الإدارة المعلومات اللازمة لفهم الأزمات	.81**	
٨	تصمد مؤسسات المجتمع المدني أمام الأزمات	.46**	
استراتيجية تفتيت الأزمة			
٩	لدى الإدارة القواعد العلمية للتنبؤ بالأزمات	.75**	٠.٨٥
١٠	لدى الإدارة الاهتمام بتصنيف مؤشرات الأزمة	.87**	
١١	يتم استغلال الموارد المالية والبشرية لتفتيت الأزمات	.80**	
١٢	تسعى مؤسسات المجتمع المدني إلى التنسيق والتعاون مع بعضها لمواجهة الأزمات	.77**	

**تشير الى معنوية عند مستوى ٠.٠١

*تشير الى معنوية عند مستوى ٠.٠٥

❖ المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات

- صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي عبارات أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٤٦ إلى ٠.٩١)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات)، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

❖ الأبعاد الفرعية:

١. صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي البعد الفرعي (استراتيجية فرق العمل)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٦٥ إلى ٠.٨٦)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها للبعد الفرعي (استراتيجية فرق العمل)، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

٢. صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي البعد الفرعي (استراتيجية تغيير المسار)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٤٦ إلى ٠.٨٣)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها للبعد الفرعي (استراتيجية تغيير المسار)، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

٣. صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي البعد الفرعي (استراتيجية تفتيت الازمة)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٧٥ إلى ٠.٨٧)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها للبعد الفرعي (استراتيجية تفتيت الازمة)، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

٤. مما سبق يتضح الثبات المرتفع لجميع متغيرات قائمة الاستبانة والذي يعتبر مرجعية هامة في الوثوق بها لتحقيق أهداف وفروض الدراسة.

جدول رقم (٢/٤)

نتائج صلاحية واعتمادية (تحسين الأداء) كمتغير تابع

م	العبارات	معامل الاتساق الداخلي	معامل ثبات ألفا كرونباخ
التزام القيادة			
١	يوضح المسؤولين الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة	** .77	٠.٨٧
٢	يوضح المسؤولين المعارف والخبرات الواجب توافرها في كل وظيفة	** .89	
٣	تهدف الاجتماعات الدورية في تحسين أداء القيادات	** .92	
٤	يتم التحقق من وضع الإدارة معايير كافية لتحقيق الأهداف	** .88	
التنمية المستدامة			
٥	يتم تحديد أهداف واضحة لسياسات التنمية المستدامة	** .87	٠.٨٥
٦	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة	** .96	
٧	يوجد خطط للتطوير في مؤسسات المجتمع المدني	** .83	
٨	تعمل مؤسسات المجتمع المدني على استقطاب العاملين من أصحاب الكفاءات المميزة	** .75	
تنمية الموارد البشرية			
٩	يوجد نظام لتقييم أداء الموارد البشرية	** .84	٠.٨٦
١٠	يوجد تقارير دورية عن أداء العاملين والمتطوعين	** .91	
١١	معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين والمتطوعين	** .84	
١٢	يترتب على عملية التقييم حوافز أو عقوبات أو تدريب	** .84	

**تشير الى معنوية عند مستوى ٠.٠١

*تشير الى معنوية عند مستوى ٠.٠٥

❖ **تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:**

- صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي عبارات أبعاد (تحسين الأداء)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٧٥ إلى ٠.٩٦)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد تحسين الأداء، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.

❖ **الأبعاد الفرعية:**

١. صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي البعد الفرعي (التزام القيادة)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٧٧ إلى ٠.٩٢)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها للبعد الفرعي (التزام القيادة)، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.
٢. صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي البعد الفرعي (التنمية المستدامة)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٧٥ إلى ٠.٩٦)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها للبعد الفرعي (التنمية المستدامة)، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.
٣. صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي البعد الفرعي (تنمية الموارد البشرية)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٨٤ إلى ٠.٩١)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها للبعد الفرعي (تنمية الموارد البشرية)، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.
٤. مما سبق يتضح الثبات المرتفع لجميع متغيرات قائمة الاستبانة والذي يعتبر مرجعية هامة في الوثوق بها لتحقيق أهداف وفروض الدراسة

- ملخص إجمالي - معاملات الصدق والثبات :**ويوضح الجدول التالي ما يلي :**

- ١- أن قيم معاملات "الثبات" أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني" تراوحت بين (٠.٧٨، ٠.٨٦)، وهي أكبر من (٠.٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.
- ٢- أن قيم معاملات "الصدق" أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت" تراوحت بين (٠.٧٠، ٠.٨٧)، وهي أكبر من (٠.٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

جدول رقم (٣/٤)

يوضح معاملات الصدق والثبات لأبعاد أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني

الصدق	الثبات	عدد العبارات	الأبعاد
٠.٨٠	٠.٨٥		متغير مستقل
٠.٨١	٠.٨٣	٤	- استراتيجية فرق العمل
٠.٧٠	٠.٨٥	٤	- استراتيجية تغيير المسار
٠.٨٠	٠.٨٥	٤	- استراتيجية تفتيت الأزمة
٠.٨٧	٠.٨٤		متغير تابع تحسين
٠.٨٧	٠.٧٨	٤	- التزام القيادة
٠.٨٥	٠.٨٥	٤	- التنمية المستدامة
٠.٨٦	٠.٨٦	٤	- تنمية الموارد البشرية
٠.٨٤	٠.٨٥	٣٢	إجمالي عبارات أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني

❖ توصيف عينة البحث:

توصيف عينة الدراسة وفقا "للمتغيرات الديموجرافية" ويشتمل على ٣ متغيرات:

جدول رقم (٤/٤)

توصيف عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة
١- المؤهل		
مرحلة ثانوية	106	27.6
بكالوريوس	268	69.8
دراسات عليا	10	2.6
الإجمالي	٣٨٤	١٠٠

المتغير	العدد	النسبة
٢- الجنس		
ذكر	268	69.8
أنثى	116	30.2
الإجمالي	384	100
٣- العمر		
من ١٥ إلى ٢٥	48	12.5
من ٢٦ إلى ٣٦	224	58.3
من ٣٧ إلى ٤٧	75	19.5
٤٨ فأكثر	37	9.6
الإجمالي	384	100

- تشير معظم الدراسات إلى تقييم فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة، في إطار مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه Likert Scale المستخدم بهذا البحث كما يلي:

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة بشدة)	١.٧٩-١.٠٠
تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة)	٢.٥٩-١.٨٠
تميل الإجابات إلى (محايد)	٣.٣٩-٢.٦٠
تميل الإجابات إلى (الموافقة)	٤.١٩-٣.٤٠
تميل الإجابات إلى (أوافق بشدة)	٥.٠٠-٤.٢٠

❖ الأبعاد البحثية:

- حيث تم التحليل لكل سؤال من الأسئلة القائمة علي حدة وتبويبها، واستخدم الباحث "المتوسط المرجح وقوة الاتجاه"، لان قوة الإتجاه يعتد بها للوصول إلي نتائج ذات دلالة طبقا لمقياس ليكرت الخماسي.

- يوضح الجدول التالي ما يلي: أن المتوسط العام لمتغير استراتيجيات إدارة الأزمات بلغ (٤.٣٢)، بأهمية نسبية (٨٦.٤%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو المتغير المستقل "استراتيجيات إدارة الأزمات".
- تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمتغير استراتيجيات إدارة الأزمات (من ٣.٩٧ حتى ٤.٨٨)، وتراوحت قيم الأهمية النسبية (من ٧٩.٤% حتى ٩٧.٦%).

وكانت المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكافة الأبعاد كما يلي:

- بلغ المتوسط العام لبعدها استراتيجيات فريق العمل بلغ (٣.٩٧)، بأهمية نسبية (٧٩.٤%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو بعد استراتيجيات فريق العمل.
 - كما بلغ الوسط الحسابي لبعدها استراتيجيات تغيير المسار (٤.٠٤)، بأهمية نسبية (٨٠.٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو بعد استراتيجيات تغيير المسار.
 - بلغ الوسط الحسابي لبعدها استراتيجيات تفتيت الأزمات (٤.٤٠)، بأهمية نسبية (٨٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو بعد استراتيجيات تفتيت الأزمات.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير تحسين الأداء (٤.٣٨)، وبلغت الأهمية النسبية للمتغير (٨٧.٦%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو المتغير التابع "تحسين الأداء"

جدول رقم (٥/٤)

المقاييس الوصفية (لاستراتيجيات إدارة الأزمات) كمتغير مستقل وأبعاد

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	استراتيجيات فريق العمل	3.97	٠.77	٧٩.٤%
٢	استراتيجيات تغيير المسار	4.04	٠.62	٨٠.٨%
٣	استراتيجيات تفتيت الأزمات	4.40	٠.52	٨٨%
٤	استراتيجيات إدارة الأزمات	4.32	٠.47	٨٦.٤%
٥	تحسين الأداء	4.38	٠.45	٨٧.٦%

❖ دراسة مدى صحة الفروض البحثية وأهداف الدراسة

تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

اولاً:-معامل الارتباط لقياس العلاقة بين أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات) وتحسين الأداء

جدول رقم (٦/٤)

العلاقة بين أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات) وتحسين الأداء باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
إجمالي: العلاقة بين أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات) وتحسين الأداء	**٠.٨٤٥	**٠.٠٠٠	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

❖ توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات) وتحسين الأداء"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٤٥) بمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠)، وهو أقل من (٠.٠١) ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل بين أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات) كلما ادى ذلك الى الارتفاع بمستوى تحسين الأداء. ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادهما (استراتيجية فرق العمل، استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية تفتيت الأزمة)، وبين تحسين الأداء بأبعاده (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية) في مؤسسات المجتمع المدني.

جدول رقم (٧/٤)

العلاقة بين بعد (استراتيجية فريق العمل) وتحسين الأداء باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
إجمالي: العلاقة بين بعد (استراتيجية فريق العمل) وتحسين الأداء	**٠.٨١٥	**٠.٠٠٠	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد (استراتيجية فريق العمل) وتحسين الأداء"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨١٥) بمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠)، وهو أقل من (٠.٠١) ويدل ذلك

انه كلما تم تفعيل بعد (استراتيجية فريق العمل) كلما ادى ذلك الى الارتفاع بمستوى تحسين الأداء. ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية فريق العمل وبين تحسين الأداء بأبعاده (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية) في مؤسسات المجتمع المدني.

جدول رقم (٨/٤)

العلاقة بين بعد (استراتيجية تغيير المسار) وتحسين الأداء باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: العلاقة بين بعد (استراتيجية تغيير المسار) وتحسين الأداء	**٠.٧٣١	**٠.٠٠٠	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين بعد (استراتيجية تغيير المسار) وتحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣١) بمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠)، وهو أقل من (٠.٠١) وبذلك انه كلما تم تفعيل بعد (استراتيجية تغيير المسار) كلما ادى ذلك الى الارتفاع بمستوى تحسين الأداء. ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد استراتيجية تغيير المسار وبين تحسين الأداء بأبعاده (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية) في مؤسسات المجتمع المدني.

جدول رقم (٩/٤)

العلاقة بين بعد (استراتيجية تفتيت الأزمات) وتحسين الأداء باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: العلاقة بين بعد (استراتيجية تفتيت الأزمات) وتحسين الأداء	**٠.٧٤٧	**٠.٠٠٠	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين بعد (استراتيجية تفتيت الأزمات) وتحسين الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٤٧) بمستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠)، وهو أقل من (٠.٠١) وبذلك انه كلما تم تفعيل بعد (استراتيجية تفتيت الأزمات) كلما ادى ذلك الى الارتفاع بمستوى تحسين

الأداء. ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد استراتيجية تفتيت الأزمة وبين تحسين الأداء بأبعاده (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية) في مؤسسات المجتمع المدني.

ثانياً:- تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple Linear regression** لقياس تأثير أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات) على تحسين الأداء

جدول رقم (٩/٤)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير (استراتيجيات إدارة الأزمة) على تحسين الأداء

معامل التحديد	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
R ²	٠.٠٠٠	957.537	.000	7.591	.868	الجزء الثابت
			**0.000	30.944	.813	إجمالي بعد استراتيجيات إدارة الأزمة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١ - معامل التحديد (R²) نجد أن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمة) يفسر (٧٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تحسين الأداء). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمة)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (تحسين الأداء)، حيث بلغت قيمة "ت" (٣٠.٩٤٤) وذلك عند مستوى معنوية يساوي (٠.٠٠٠) أي أقل من (٠.٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٩٥٧.٥٣٧) وهي ذات معنوية عند مستوى تساوي (٠.٠٠٠) أي أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد تحسين الأداء.

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{بعد تحسين الأداء} = ٠.٨٦٨ + ٠.٨١٣ \text{ استراتيجيات إدارة الأزمة}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات تحسين الأداء، من خلال قياس مؤشرات استراتيجيات إدارة الأزمات، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن:-
كل زيادة فى مؤشرات استراتيجيات إدارة الأزمات قدرها (٠.٨١٣) تؤدى الى تحسين الأداء بمقدار واحد صحيح، ومن خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد (R^2)، يفسر نسبة جيدة بلغت (٧٢%) على تحسين الأداء ويعتبر هذا التأثير معنوي إيجابي.

❖ نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: نتائج فروض الدراسة:

- ١- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده (استراتيجية فريق العمل) على المتغير التابع "تحسين الأداء" (التزام القيادة - التنمية المستدامة - تنمية الموارد البشرية - جودة الخدمات)، حيث بلغت قيمة "ت" (٦.٢٣٨)، وقيمة الارتباط (٠.٨١٥)، بمستوي معنوية (٠.٠٥). وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (استراتيجية فريق العمل) على أبعاد "تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمات)".
- ٢- أكدت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده (استراتيجية تغيير المسار) على المتغير التابع "تحسين الأداء (التزام القيادة - التنمية المستدامة - تنمية الموارد البشرية - جودة الخدمات)" حيث بلغت قيمة "ت" (٣.٢٣٢)، وقيمة الارتباط (٠.٧٣١)، بمستوي معنوية (٠.٠٥). وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (استراتيجية تغيير المسار) على أبعاد "تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمات)".
- ٣- أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده (استراتيجية تفتيت الأزمات) على المتغير التابع "تحسين الأداء (التزام القيادة - التنمية المستدامة - تنمية الموارد البشرية - جودة الخدمات)" حيث بلغت قيمة "ت" (٥.٥٥١)، وقيمة الارتباط (٠.٧٤٧)، بمستوي معنوية (٠.٠٥). وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (استراتيجية تفتيت الأزمات) على أبعاد "تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمات)".
- ٤- أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده (استراتيجية احتواء الأزمات) على المتغير التابع "تحسين الأداء (التزام القيادة - التنمية المستدامة - تنمية الموارد البشرية - جودة الخدمات)" حيث بلغت قيمة "ت" (٥.٩٩٦)، وقيمة الارتباط (٠.٥٣٦)، بمستوي معنوية (٠.٠٥). وبالتالي صحة قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده (استراتيجية احتواء الأزمات) على أبعاد "تحسين الأداء (التزام القيادة، التنمية المستدامة، تنمية الموارد البشرية، جودة الخدمات)".

ثانياً: نتائج عامة للدراسة:

١. صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي عبارات أبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٤٦ إلى ٠.٩١)، الأمر الذى يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد (استراتيجيات إدارة الأزمات)، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.
٢. صلاحية جميع البنود على مستوى إجمالي عبارات أبعاد (تحسين الأداء)، حيث جاءت معاملات الاتساق الداخلي بمعنوية عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت هذه المعاملات بين (٠.٧٥ إلى ٠.٩٦)، الأمر الذى يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لأبعاد تحسين الأداء، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد.
٣. أوضحت النتائج أن المتوسط العام لمتغير استراتيجيات إدارة الأزمة بلغ (٤.٣٢)، بأهمية نسبية (٨٦.٤%) وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو المتغير المستقل "استراتيجيات إدارة الأزمات". وتراوحت قيم المتوسط الحسابي من (٣.٩٧ إلى ٤.٨٨) كما تراوحت قيم الأهمية النسبية بين (٧٩.٤% إلى ٩٧.٦%).
٤. أوضحت النتائج أن المتوسط العام لبعدها استراتيجيات فريق العمل بلغ (٣.٩٧)، بأهمية نسبية (٧٩.٤%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو بعد استراتيجيات فريق العمل.
٥. أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لبعدها استراتيجيات تغيير المسار بلغ (٤.٠٤)، بأهمية نسبية (٨٠.٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو بعد استراتيجيات تغيير المسار.
٦. أوضحت النتائج أن الوسط الحسابي لبعدها استراتيجيات تفتيت الأزمة بلغ (٤.٤٠)، بأهمية نسبية (٨٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو بعد استراتيجيات تفتيت الأزمة.
٧. أوضحت النتائج أن الوسط الحسابي لبعدها استراتيجيات احتواء الأزمة بلغ (٤.٨٨)، بأهمية نسبية (٩٧.٦%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة كانت إيجابية نحو بعد استراتيجيات احتواء الأزمة.

وبذلك فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات السابقة على أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات على العديد من المتغيرات أهمها أداء المؤسسات مثل دراسة (Fatih, ٢٠١٥, Çağlar & Aytuğ)، (نسرین و عبد الوهاب، ٢٠١٨)، (جميلة، ٢٠١٨)، (يونس، ٢٠١٧).

توصيات الدراسة:

بعد إستعراض نتائج الدراسة تقدم الدراسة بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة وفيما يلي أهم توصيات الدراسة:

- ١- ضرورة الاهتمام ببعث استراتيجية فريق العمل ككل، وذلك لتحسين المتغير التابع "تحسين الأداء"، حيث أنه جاء بأهمية نسبية بلغت (٧٩.٤%) حسب ردود عينة الدراسة.
- ٢- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام ببعث استراتيجية تغيير المسار، وذلك لتحسين المتغير التابع "تحسين الأداء"، حيث أنه جاء بأهمية نسبية بلغت (٨٠.٨%)، حسب ردود عينة الدراسة.
- ٣- يجب على الإدارات العليا أن تهتم باستخدام مراحل إدارة الأزمات المختلفة وذلك لتحسين الأداء.
- ٤- ضرورة إعطاء مؤسسات المجتمع المدني مزيداً من الاهتمام بفرق إدارة الأزمات وبإدارة الأزمات بوجه عام.
- ٥- لا بد أن يتم إدراج موقع في الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات في مؤسسات المجتمع المدني.
- ٦- تعزيز الدورات التدريبية التي تستهدف محاكاة الأزمات المتوقعة ووضع خطط لكيفية التعامل معها.
- ٧- العمل على نشر ثقافة التعامل مع الأزمات وكيفية إدارتها، وتوعية الإدارات العليا أيضاً بأهمية استحداث وحدات إدارية و فرق مخصصة للتعامل مع الأزمات المتوقعة.
- ٨- الاستمرار في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات واعتبارها حجر الأساس في مواجهة كافة الأزمات لتحقيق الريادة التنافسية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد عجاج أحمد. (٢٠٢٠)، أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد ٨، العدد ١.
- ٢- أحمد محفوظ عوض. (٢٠٢٠)، أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "٢٠١٣-٢٠١٨"، اجامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- ٣- أحمد محمد أحمد وعبد العزيز عبد الرحيم سليمان. (٢٠١٨)، الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات دراسة حالة ديوان الضرائب، مجلة الدراسات العليا، المجلد ١١، العدد ٤١.
- ٤- توفيق عمري وأحمد شوتري. (٢٠١٩)، استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة في مجابهة أزمات المؤسسة، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد ٢٣، العدد ٤٨.
- ٥- جميلة دهاني. (٢٠١٨)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة سعيدة، الجزائر.
- ٦- رمضان محمود عبد السلام. (٢٠١٩)، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد ٦.
- ٧- ضرار القزاز. (٢٠٢٠)، استراتيجيات اتخاذ القرار في الأزمات، مجلة جامعة البعث للعلوم القانونية، المجلد، ٤٢، العدد ٢٠.
- ٨- شعيب هتهات. (٢٠١٥)، تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي: حالة مؤسسة اتصالات، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- ٩- علي محمد مصطفى وخالد ابراهيم أبو رقيقة. (٢٠١٧)، إدارة الأزمات دراسة في الأسباب واستراتيجيات المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ١٥.
- ١٠- محمد جمال محمد. (٢٠٢١)، أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ١.
- ١١- منى عبد الله صالح. (٢٠١٩)، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد ٢، العدد ٣.

- ١٢- مؤمن محمد أحمد. (٢٠١٨)، مدى الجاهزية الاستراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في مصر، أعمال المؤتمر الدولي الثاني لإدارة المنظمات الصناعية والخدمية الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، المجلد ١.
- ١٣- نور الهناء براهيم، والياس الهناني فراح. (٢٠١٩)، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد ٩.
- ١٤- نسرین عبد الله بدوي و عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب. (٢٠١٨)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء العراق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماع، العدد ٢٤.
- ١٥- هنادي لطفي عبد الرحمن، وخالد محمود. (٢٠١٨)، المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٤، العدد ١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Jian Kang, Jixin Zhang & Jiancun Gao. (2016), Improving performance evaluation of health, safety and environment management system by combining fuzzy cognitive maps and relative degree analysis, Journal of Safety Science, Vol. 87.
- 2- Mohammed Abdulrahman Omar, and Roche Ibrahim Mohamed. (2017), Elements of Administrative Innovation and its Role in Improving Organizational Performance Analytical Study on a Sample of Commercial Banks in Duhok City, Academic Journal of Nawroz University, Vol. 6, No. 2.