

نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية

- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية -

عثمان رياض عبد المجيد
ماجستير إدارة أعمال
باحث

الدكتور أحمد علي صالح
أستاذ مشارك - كلية الأعمال
جامعة الشرق الاوسط- عمّان

ملخص

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

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية). وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، علماً أن الأثر في الاستراتيجيات الوقائية كان أعلى من الأثر في الاستراتيجيات العلاجية.

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

The effect of Organizational Immune Systems on Crisis Management Strategies: Testing the Mediating Role of Strategic Information Systems -A Field Study on Jordanian Food Industry Companies-

Dr. Ahmed Ali Salih

*Associate Professor - Faculty of Business
Middle East University – Amman*

Othman Riyadh Abdul-Majeed

*Master of Business Administration
Researcher*

Abstract

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

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

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



الى أن نظم المكافحة التنظيمية و(DNA) المنظمة توفر مرونة في إدراك تعقيدات الشركة ؛ وتعزز من تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة التي تسبب مشاكل في الأداء.

مشكلة الدراسة :

يحتل قطاع الصناعات الغذائية في الأردن دوراً مهماً ضمن القطاعات الصناعية في المملكة، وهو ليس بمنأى عن الأزمات التي تصيب القطاع الصناعي الأردني ؛ والتي بينتها دراسة سببتي، (2002): العزام، (2004)؛ الزعبي، العلاونة، والقطاونة، (2010)؛ الناجي، (2012) سواء كانت أزمات فنية ، او تنظيمية أو بيئية طبيعية، او منافسة خارجية شديدة، ومن خلال مقابلات أولية أجريت مع بعض من مديري شركات قطاع الصناعات الغذائية في مدينة عمان ، وجهت لهم من خلالها مجموعة أسئلة، تبين من خلالها أن هناك مجموعة من الأزمات تواجهها هذه الشركات.

وبرغم أهمية بعض دراسات استراتيجيات إدارة الأزمات مثل دراسة: (Pearson & Mitroff، 1993 Ulmer، 2001 والأعرجي، ودقاسمة 2003)) إلا أنها ركزت على مدى توافر عناصر إدارة الأزمات. ودراسات تناولت طرق التعامل مع الأزمات والبدائل المقترحة من الخطط والسيناريوهات مثل دراسة: (القطاونة، 2005: 2006; Pollaed & Hotho، 2006; الطيراوي، 2008). وهناك دراسات مثل: (2004 Lin، et al، 2006; Mostafa، et al.، ؛ الناجي، 2012; Sternad، 2012) تناولت قضايا استراتيجيات التكيف والاستعداد والوقاية من الأزمات. واستخلص الباحثون من هذه الدراسات أنها ركزت على التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها أو بعد وقوعها، بينما يجب على المنظمات إيجاد نظم وآليات تمكنها من التعامل مع الأزمة قبل حدوثها وانتشارها وتفاقم تأثيرها.

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

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر نظم المكافحة التنظيمية في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟
كما تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي (مجتمعة، في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات مجتمعةً ومنفردةً، في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟
٢. ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها مجتمعةً في نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟
٣. ما أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟
٤. ما أثر نظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي (مجتمعة، في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات مجتمعةً ومنفردةً، بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، في شركات الصناعات الغذائية الأردنية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات "الوقائية والعلاجية" بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، ويمكن تحقيق هذا المسعى من خلال الأهداف الفرعية الآتية:
١. التعرف على مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة: (نظم المناعة التنظيمية، الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات، ونظم المعلومات الاستراتيجية) في الشركات المبحوثة عن طريق الكشف عن ممارساتها وصفيًا.
 ٢. تحديد أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.
 ٣. تحديد أثر نظم المناعة التنظيمية في نظم المعلومات الاستراتيجية.
 ٤. تحديد أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية.
 ٥. تشخيص أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات مجتمعةً ومنفردةً (الاستراتيجيات الوقائية، الاستراتيجيات العلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

أهمية الدراسة :

تطلق أهمية الدراسة الحالية ابتداءً من أهمية القطاع المبحوث ”قطاع الصناعات الغذائية الذي يعتبر من أهم مرتكزات الأمن الغذائي كما أنه يعمل على زيادة القيمة المضافة للقطاع الزراعي. كما تأتي أهمية الدراسة انطلاقاً من :

١. أنها سلطت الضوء على أحد المواضيع الحديثة في الفكر التنظيمي والاستراتيجي وهي نظم المناعة التنظيمية مما يساعد المنظمة ”الشركة“ على كيفية التعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل تهديداً مباشراً لبقائها واستمرارها.
٢. أن نتائجها ستساهم في مساعدة إدارات الشركات على إدارة الأزمات بفاعلية وكفاءة في ضوء اختيار الاستراتيجية المناسبة بالإستعانة بنظم المعلومات الاستراتيجية بعيداً عن الارتجالية والعشوائية في ظروف الأزمات.
٣. أنها قد تفتح آفاقاً جديدة للباحثين لإجراء مزيد من الأبحاث المتعمقة في مجال نظم المناعة التنظيمية لأثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات الشمولية في الموضوعات الحيوية المعاصرة.

فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية الأولى:

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

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

$H_{0.1.2}$: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، عند $(a \leq 0.05)$.



• **الفرضية الرئيسية الثانية:**

$H_{0.2}$: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي (مجتمعة في نظم المعلومات الاستراتيجية، عند $(\alpha \leq 0.05)$).

• **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

$H_{0.3}$: لا يوجد أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

• **الفرضية الرئيسية الرابعة:**

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

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

التعريفات الإجرائية:

بعد مراجعة الادبيات ذات الصلة بموضوع البحث تم تحديد التعريفات الإجرائية المتعلقة بموضوع البحث والتي تعكس متغيرات نموذج البحث، وعلى أساسها تم بناء استمارة البحث، كما يلي:

- نظم المناعة التنظيمية: قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، ومقاومة الأزمات الخارجية من خلال

بناء جدار دفاعي يجنب تكبد المنظمة الأضرار أو يقلل من أثارها، وذلك عن طريق وجود معرفة تنظيمية ناتجة من تعلم المنظمة من الأزمات السابقة واستعمال ذاكرتها التنظيمية لاختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة الحالية بكفاءة وفعالية.

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

- الذاكرة التنظيمية: عملية استرجاع المعلومات والمعرفة حول الطرق والاستراتيجيات التي قامت بها المنظمة لمواجهة الأزمات السابقة، نتيجة تراكم الخبرات والمهارات التي أكتسبها الفرد وجماعات العمل في الشركة، لتساعد في اختيار الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الأزمات الحالية او الوقاية من الأزمات المحتملة في المستقبل.

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

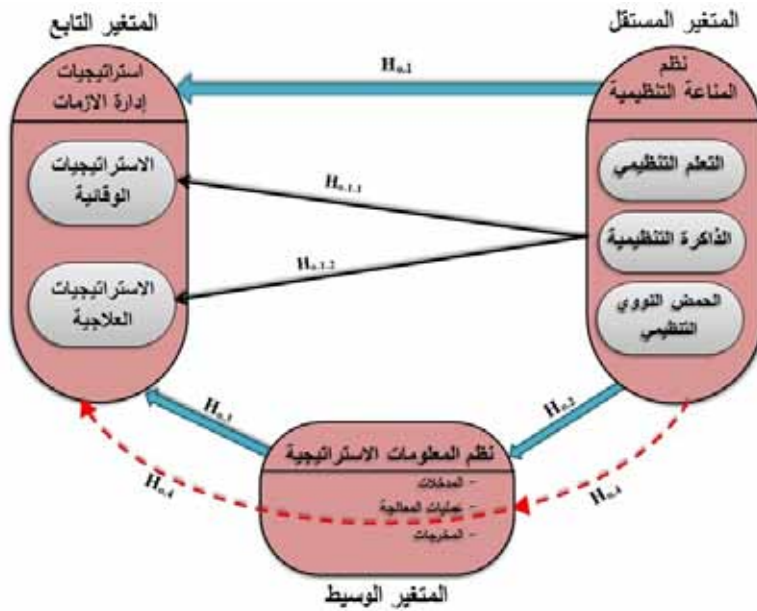
- الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات: مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتقليل احتمالية وقوع الأزمات، ومعالجة مشاكل العمل والحوادث التي من الممكن أن تتطور وتكون سبب الأزمات.

- الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات: قدرة المنظمة على الاستجابة والتفاعل مع الأزمة، والخروج منها باقل الخسائر الممكنة، وسرعة التعافي من اثارها، واستعادة نشاط المنظمة كما قبل حدوث الأزمة.

- نظم المعلومات الاستراتيجية: هي النظم التي تقوم بعملية مسح مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، بهدف الحصول على البيانات المهمة وتحويلها الى معلومات مفيدة في المستقبل لدعم استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمة.

نموذج الدراسة :

يوضح الشكل (١) النموذج الافتراضي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والمتغير الوسيط، وحسب فرضيات الدراسة:



الشكل (١) انموذج الدراسة

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

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

الأساس النظري والدراسات السابقة :

مفهوم نظم المناعة التنظيمية (Organizational Immune Systems) :

يعرف (Watkins 2007) نظم المناعة التنظيمية بأنها شبكة من السياسات والثقافات ضمن الهيكل التنظيمي تعمل بطريقة مشابهة لنظام المناعة البشري لمنع الافكار السيئة من الدخول وإحداث الأضرار في المنظمة، وأن الثقافة العالية في الأداء توفر مستوى معين من الحصانة ضد الأفكار والأشخاص الذين قد يعيقوا أداء المنظمة.

واتفق كل من الطائي(2009)ولفتة (2014) على أنها مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروس البيئي والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها.

اذ يبين (Valikangas & Merlyn 2005) ضرورة وجود مرونة لدى المنظمات تساعدها على الوقاية من الأزمات، بالتكيف مع التغيرات القصيرة أو الطويلة الأجل في بيئة الأعمال. لذا فان نظم المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها من مواجهة التحديات بكفاءة واستعادة التوازن بسرعة اكبر. (Perry, 2014) ويرى (Farncombe 2014) ان نظم المناعة في المنظمة تحافظ على قيم الشركة ورؤيتها وتديم استمراريتها في الحفاظ على مستوى الأداء المطلوب.

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

لجأت الدراسة الحالية إلى اختيار أبعاد متغيرة لنظم المناعة التنظيمية التي تكررت أكثر من غيرها في الدراسات التالية (Augirr. etal., 2005; Watkins 2007; Verbeke 2009; Stocker 2006; Leibner & Mader Weiss, 2009; Huang, 2013) والتي جرى الاتفاق عليها نسبياً، وهي: (التعلم التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - الحمض النووي التنظيمي).

- التعلم التنظيمي (Organizational Learning) تتباين التعاريف التي حددت التعلم التنظيمي، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها. فيشير التعلم التنظيمي الى ان قدرة أي تنظيم على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب ان يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الاقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة. لأنه يمثل عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء، وفق مفهوم (Khandekar & Sharma 2005)

بينما يبين (Chiva & Alagre 2005) ان التعلم التنظيمي هو آلية التفسير والاستجابة للمعلومات الخارجية والداخلية عبر انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل، وهي لا تأتي بالتلقين ولكن بالملزمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة بهدف مراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات في المستقبل (دروزة، والمعشر، والقواسمي، 2014 ويشير، Scott 2011) ان التعلم التنظيمي يعزز من ثقافة المنظمة على حل المشاكل والاحطاء المتكررة في العمل بالشكل الامثل، والوقاية وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً. وتساعد على الاستفادة من التجارب السابقة للمنظمة واستثمار الخبرات لتوليد المعرفة ونقلها بين أفراد المنظمة (Smith. 2013 ; Argote & Spektor 2011).

- الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory): عبارة عن عملية تفاعلية لأرشفة المعلومات التي تكتسبها المنظمة من خلال تحليلها للأحداث السابقة في بيئة المنافسة، او معلومات عن الأداء الداخلي السابق، لتساعدها في اتخاذ القرارات بالمستقبل. ويرى (Magill 2005) بأنها معلومات ذات قيمة عند إعادة استخدامها وقت الحاجة. كما تسعى الذاكرة التنظيمية الى تعزيز رأس المال الفكري للمنظمة من خلال مساهمتها في الاستخدام الفعال للمعلومات السابقة عن ممارسات المنظمة، وبالتالي تساعد على حل المشاكل الحالية وامكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، مما يزيد من قدرة المنظمة على التوظيف والاحتفاظ بالذكى بالمعلومات (Zadayannaya. 2012; Sarirete. Chikh. & Noble. 2011; Wexler. 2002).

- الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA): يحاكي مفهوم الحمض النووي للتنظيمي مفهوم الجينات الوراثية في الإنسان، حيث يحمل الحمض النووي التنظيمي (- O ganizational DNA) الخصائص الداخلية للمنظمة ويتحكم إلى حد كبير في تلك الخصائص. فالجينات التنظيمية عبارة عن قاعدة بيانات مرنة تحتوي على معلومات عن المنظمة مثل: الهيكل التنظيمي والاجراءات، والعلاقات بين أفراد المنظمة، وهي أيضاً تشمل قيم المنظمة الأساسية وثقافتها وشخصيتها التي من المفترض ان تنتقل الى جميع العاملين

بالمنظمة (Persyn 2014).

ويرى (Ivanov 2013) أن الحمض النووي للمنظمة يعكس الهيكل الداخلي الديناميكي لأي منظمة، فهو يتكون من الأدوار، والعلاقات، والتشابكات التي تشكل ديناميكية المنظمة، وعندما تستطيع الإدارة تحديد مكونات الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA) المميزة للمنظمة يمكنها تحريك المنظمة نحو أداء أفضل لتحقيق اهدافها. فهو كناية تشمل جميع العناصر التي تصف مجتمعة هوية المنظمة التي تنعكس في أدائها وأنشطتها، حيث تمثل الصفات التي تميز المنظمة وتجعلها فريدة عن غيرها من المنظمات (Nafei. 2015). وبين (Hamel 2002) ضرورة فهم الإدارة للحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA) أو المزيح السري الذي يشكل الاسلوب الإداري، وذلك لفهم جينات ومصادر معتقداته الإدارية، وكيف يمكن لهذه المعتقدات أن تحد أو تزيد من فاعلية أداء المنظمة (صالح وآخرون، 2010).

مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية (Strategic Information Systems):

هي النظم التي تستخدمها المنظمة في كافة المستويات لتهيئة المعلومات الاستراتيجية، ودعم الإدارة في الحصول على ميزة تنافسية عند مستويات مرتفعة من اللاتأكد البيئي (Ward & Peppard, 2004). إذ يعد مفهوم نظم المعلومات الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة التي أظهرها مسار التطور التاريخي لتطبيقات نظم المعلومات في المجالات المختلفة، وارتبط هذا المفهوم بتسهيل مهمة الإدارة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في ظل إدراك التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتي تساهم في توليد تهديدات وفرص حقيقية تساهم بدورها في صياغة أهدافها الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات المناسبة (حاتمة و عبد المطلب، 2014). وهي أحد الاساليب الممكنة لتحليل البيئي من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، والمنافسين، والمجهزين، والمدراء الداخليين، والقوى البيئية وغيرها (Resca & D' Atri, 2012). بينما يشير الطائي والخفاجي (2009) بأن نظم المعلومات الاستراتيجية هي النظم المستخدمة في إدارة المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحاذي هرمها ومستوياتها التنظيمية على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للاستجابة للتغيير البيئي. لان نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً وأساسياً في دعم ومساندة الإدارة الاستراتيجية للمنظمة لإداء مهامها الاساسية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (قسيمة، 2014).



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

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

وتشمل مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية التي اعتمدها هذه الدراسة عمليات المدخلات، وعمليات المعالجة، والمخرجات) وهي المكونات التي أشار إليها مجموعة من الباحثين (O'Brien & Maraka, 2002; الطائي، والخفاجي، 2009; الرجا وملكاوي، 2012; قسيمة، 2014).

الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات (Preventive Strategies for Crisis Management)

يقصد بالاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات، بأنها التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها ومعرفة جميع مسبباتها وعناصرها المكونة وأهدافها، من خلال الرصد والمراقبة، وأجهزة الإنذار المبكر، لأعداد سيناريوهات التعامل معها، ووضع بدائل عديدة أمام متخذ القرار ليتخذ القرار المناسب وقت الأزمة، ويتفق في هذا المفهوم مع عليه (1997)؛ والخضيري، (2003)؛ والهدمي (2007).

ويأتي الكلام السابق متسقاً مع ما ذكره (Mitroff & Alpaslan 2003) والذي مفاده: لم يعد من الممكن التنبؤ بحجم ومدى تأثير الأزمات، أو التحكم والسيطرة على آثارها التدميرية، لذا فان من الضروري ان تكون هناك وقاية من الأزمات بدلاً من احتوائها، وعلى هذا الأساس دعا (Elsubbaugh 200) (Fildes, & Rose 200) الى ضرورة الاهتمام بأنشطة الوقاية والاستعداد كأساس لتعزيز عملية إدارة الأزمات. ويعضد الآراء السابقة (Jaques 2007) بالقول: ينبغي أن لا يُنظر الى إدارة الأزمات على أنها رد فعل تكتيكي عندما تضرب الأزمة المنظمة، ولكن كنظام استباقي يتبنى العمليات المترابطة التي تعمل على الحد من الأزمات والوقاية منها.

الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات Treatment Strategies for Crisis Management:

لا يمكن للمنظمة صد كل الأزمات أو الوقاية منها، لكن على إدارة الأزمات الأخذ بالاستعدادات اللازمة في حالة حدوث الأزمة لتكون على جاهزية تامة في التعامل معها بكفاءة وفاعلية، والخروج باقل الخسائر الممكنة. وتستخدم هذه الاستراتيجيات في مرحلة وقوع الأزمة، حيث يصفها ابو فارة (2009) بانها مرحلة اللاعودة للوضع السابق (ما قبل الأزمة) إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية نفعاً، حيث تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، فعندما تحدث الأزمة يرتفع حجم تأثيراتها في المنظمة وتخلق حالة من الفزع والذعر قد تؤدي إلى الانهيار، هنا تحاول إدارة الأزمات حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية. ويعرف جبر (2000) الاستراتيجيات العلاجية بانها إعادة المنظمة الى حالة التوازن من خلال التحرك بسرعة ومرونة لإزالة جميع الآثار التدميرية من جراء الأزمة، واستخدام الخطط والخيارات لإعادة المنظمة الى نشاطها الطبيعي، باتخاذ اجراءات مالية وتنظيمية وهيكلية تفرضها طبيعة الأزمة.

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

الدراسات السابقة :

نعرض في الأدنى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية :
- دراسة (Birkinshaw and Ridderstrale 1999) بعنوان: «Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations»، هدفت الدراسة الى تحديد أسباب المقاومة التي تواجهها مبادرات الشركات الفرعية وكيف تقاوم من قبل النظام المناعي للشركات، وهدفت الدراسة إلى تحليل (44) حالة من المبادرات التي واجهت الاخفاق والنجاح والتي قام بها مدراء (7) شركات صناعية كندية، تم تحليل بيانات (26) حالة مبادرة باستخدام مجموعة متنوعة من تقنيات تحليل البيانات النوعية، وكانت المقابلة هي الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة اذ تم مقابلة ما مجموعه (108) مقابلة بمعدل ساعة لكل مقابلة، بالإضافة الى تفسير وتحليل الوثائق وأرشف المعلومات لكافة



إجراءات مدراء الشركات قيد الدراسة، و أوصت الدراسة الاخذ بالاعتبار أهمية ودراسة النظام المناعي للشركات لكي تتمكن من تنفيذ المبادرات وإلا سوف تفشل في تحقيقها. وقد استخلص من هذه الدراسة في معرفة دور نظم المناعة التنظيمية في حماية الهياكل التنظيمية من المشاكل الداخلية والتهديدات الخارجية، ومعرفة مزايا وعيوب المناعة التنظيمية.

- دراسة الطائي (2009) بعنوان: «الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي»، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إيجاد جهاز مناعي تنظيمي قادر على تخطي الاخطار التنظيمية والبقاء لمدة أطول في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة، وهدفت أيضا إلى التعرف على كيفية السيطرة على الأخطار البيئية ومحاولة تجنبها وتحسين الدفاعات المناعية للمنظمات وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها: أن أبعاد المناعة التنظيمية والمتمثلة بالحمض النووي حققت مؤشرا إيجابيا، وكانت اهم توصيات هذه الدراسة: تفعيل اهتمام المديرين بمتغيرات المناعة المكتسبة والمتمثلة بالخلايا المناعية واللقاح التنظيمي والمقارنة المرجعية لأجل تحسين منظماتهم لمواجهة الاخطار التنظيمية.

- دراسة لفته (2014) بعنوان: «المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات : دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية»، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على توجهات المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية عن المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، و بيان العلاقة والتأثير بينهما على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها الطبيعية والمكتسبة وإدارة الأزمات، ثم بيان أي من هذه الأبعاد الاكثر تأثيراً في إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات اهمها: توجد علاقة ارتباط قوية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، هناك أثر ايجابي للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات. و أوصت الدراسة بضرورة مبادرة الإدارة العليا الى خلق مناخ تنظيمي مناسب من خلال تجسيد المناعة التنظيمية ليكون تنظيمياً قادراً على التعامل مع الأزمات بطرق مدروسة سلفاً وللخروج منها باقل الخسائر.

- دراسة (Nafei, W 2015) بعنوان: The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt ، هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الهام للحمض النووي التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال تطوير عدد من الفرضيات اختبرت على الشركات الصناعية المصرية،



صممت الدراسة استبانة وزعت على (372) من المستويات الإدارية الثلاثة في الشركات المبحوثة، كشفت الدراسة أن اللبنة الأربعة للحمض النووي التنظيمي (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، والمعلومات) لها تأثير مباشر وكبير على الأداء التنظيمي (OP) وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام لأبعاد الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA) كمصدر رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة في أن الشركات الصناعية يمكن أن تحسن أداء إدارة الأزمات عن طريق التأثير في الحمض النووي التنظيمي (Organizational DNA)، وعلى وجه التحديد من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وحقوق اتخاذ القرار، والمحفزات، والمعلومات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في إطار عرض الدراسات السابقة وتحديد مضمونها الفكرية والاجرائية؛ يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عنها بما يلي:

- جمعت هذه الدراسة بين ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بشكل مجتمع وهي (نظم المناعة التنظيمية، ونظم المعلومات الاستراتيجية، واستراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية)، من خلال التوسع في اختبار المتغيرات التي لم يسلط عليها الضوء في الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسات السابقة المتغيرات الثلاثة المذكورة بعلاقات ثنائية مباشرة. أما الدراسات الحالية فستقوم بدراستهما بعلاقات مباشرة وغير مباشرة، وهذه الصفة ستمنحها ميزة بيان دور المتغير الوسيط في أثر المتغير المستقل على التابع.
- ستختبر الدراسة الحالية الأثر المباشر لنظم المناعة التنظيمية على الاستراتيجيات الوقائية والاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، لتحديد قوة التلائم بين النظم المذكورة وكل استراتيجية من الاستراتيجيتين الوقائية والعلاجية، هذا أولاً؛ ومن ثم العلاقة غير المباشرة بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية لتحديد أي المسارات أكثر ملائمة لزيادة فاعلية إدارة الأزمات، وهذا ما لم يُدرس في الدراسات السابقة.
- طبقت الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة في قطاعات مختلفة مثل القطاع الدوائي، الزراعي، الصناعي، الخدمي، التعليمي، بينما طبقت هذه الدراسة في شركات قطاع الصناعات الغذائية الأردنية والتي لم يُسبق دراسة هذه الموضوعات



فيها.

الطريقة والاجراءات

- منهجية الدراسة:

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

- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث تطلبت المتغيرات المدروسة منظمات ذات حجم كبير، حيث تتصف بهيكل تنظيمي واضح، يمتلك المقومات لتطبيق الأبعاد المدروسة، لذا كانت مجتمع الدراسة شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، المسجلة في هيئة الأوراق المالية لعام (2015)، والبالغ عددها (12) شركة. أما وحدة التحليل فقد شملت المستويات الإدارية: (العليا-الوسطى- التنفيذية) في الشركات المبحوثة والتي تتكون من (349) فرداً. ولجأت الدراسة الى سحب عينة طبقية - تناسبية قوامها (186) فرداً، من خلال تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة طبقات بحسب المستويات الإدارية لمجتمع العينة، ومن ثم تم السحب عشوائياً من كل طبقة بحيث يتناسب هذا العدد مع حجمها الحقيقي في مجتمع العينة، وتعد هذه العينة ممثلة لمجتمعها ويمكن التعويل على نتائجها (Sekaran & Bougie. 2010. p: 195). وتكوّنت وحدة التحليل لهذه الدراسة من المستويات الإدارية التالية: (مدير عام، نائب مدير عام، خبير، مدير تنفيذي، رئيس قسم، مدير شعبة، مدير وحدة). وقد تم توزيع (186) استبانة على أفراد وحدة التحليل في الشركات المبحوثة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (178) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تبين أن هناك (6) استبانات غير صالحة للتحليل، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (172) استبانة بنسبة بلغت (97٪) من الاستبانات المستردة. ويوضح الجدول (1) خصائص أفراد عينة البحث حيث: (النوع الاجتماعي؛ العمر؛ المؤهل التعليمي؛ عدد سنوات الخبرة؛ والموقع الوظيفي).



جداول (1) خصائص أفراد عينة البحث

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير النوع الاجتماعي		
النسبة %	التكرار	النوع الاجتماعي
92.4	159	ذكر
7.6	13	انثى
100	172	المجموع
توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر		
النسبة %	التكرار	العمر
23.3	40	20-29 سنة
46.5	80	29-39 سنة
23.8	41	39-49 سنة
6.4	11	50 سنة - فاكتر
100	172	المجموع
توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل التعليمي		
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
18.3	31	دبلوم
66.9	113	بكالوريوس
14.2	24	ماجستير
0.6	1	دكتوراه
100	172	المجموع
توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة		
النسبة %	التكرار	الخبرة
20.9	36	1-5 سنوات
26.7	46	6-10 سنوات
27.9	48	11-15 سنة
24.4	42	16 سنة فاكتر



100	172	المجموع
توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الموقع الوظيفي		
النسبة %	التكرار	الوظيفة
1.7	3	مدير عام
6.	1	نائب مدير عام
11.0	19	خبير
5.8	10	مدير تنفيذي
49.4	85	رئيس قسم
14.0	24	مدير شعبة
17.4	30	مدير وحدة
100	172	المجموع

اظهرت نتائج الجدول (١) الآتي:

١. إن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل التابعين لمتغير النوع الاجتماعي هم من الذكور، وذلك كون طبيعة العمل في الشركات محل الدراسة تتطلب المواصفات الذكورية للقيام بها.
٢. إن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل التابعين لمتغير العمر هم ممن تتراوح أعمارهم بين «29-39 سنة»، وهذا يدل على أن النسبة الأعلى هي من الفئة الشابة، وهي فئة قابلة للتعليم واكتساب الخبرات والمعارف لتتضح في المستقبل قيادات ناجحة.
٣. إن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل لمتغير التحصيل التعليمي أصحاب درجة البكالوريوس، وهذا يدل على استقطاب عالي لحملة الشهادات الجامعية ويعكس توافر المعرفة العلمية، ويرى الباحث أيضاً أن ارتفاع نسبة المؤهلات الجامعية من إجمالي العينة المبحوثة يدعم المصادقية.
٤. إن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل ممن كانت تتراوح عدد سنوات خبراتهم بين 11-15 سنة، وهي سنوات خبرة عالية تساعد في الحصول على اجابات موضوعية.
٥. إن أعلى نسبة من أفراد وحدة التحليل ممن يعملون في وظيفة «رئيس قسم»، وهم من أصحاب القرار الذين لديهم معلومات كافية عن موضوع الدراسة إضافة إلى

قرب وظائفهم من موضوع الدراسة.

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

لوصف مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، لجأت الدراسة الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول (3) (4) (5) الآتية:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنظم المناعة التنظيمية

رقم الفقرة	التعلم التنظيمي	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
	تستفيد إدارة الشركة من التجارب التي مرت بها سابقاً.	4.21	0.69	مرتفع	1
	تعمل إدارة الشركة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.	3.78	0.69	مرتفع	2
	تسهل إدارة الشركة المشاركة بالمعرفة المكتسبة من خبرات العاملين السابقة.	3.76	0.75	مرتفع	3
	تحلل إدارة الشركة أساليب الشركات المنافسة للاستفادة من خبراتها.	3.75	0.69	مرتفع	4
	تشجع إدارة الشركة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الشركة.	3.56	0.84	متوسط	5



6	متوسط	0.96	3.34	تعقد إدارة الشركة جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها.	
-	مرتفع	0.77	3.73	المجموع	
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الذاكرة التنظيمية					
الرتبة	المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة
1	مرتفع	0.71	3.81	تمتلك إدارة الشركة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار.	7
5	متوسط	0.82	3.58	تستعين إدارة الشركة بالنظم الخبيرة لتحليل الاحداث.	8
2	مرتفع	0.77	3.78	توظف إدارة الشركة ذاكرتها عند اتخاذ قراراتها.	9
4	متوسط	0.85	3.62	تسترجع إدارة الشركة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب الانحرافات.	10
6	متوسط	0.84	3.58	تحتفظ إدارة الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	11
3	متوسط	0.80	3.66	تجري إدارة الشركة عملية تحديث مستمرة لبيانات نظام الذاكرة في الشركة.	12
-	مرتفع	0.80	3.67	المجموع	
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء (DNA) المنظمة					

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

يوضح الجدول (3) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، حيث يتضح بأن المتوسطات الحسابية العامة لجميع الأبعاد كانت ذات مستوى مرتفع. ومن ملاحظة قيم الانحراف المعياري، يظهر أن جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنظيم المعلومات الاستراتيجية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المدخلات					
الرتبة	المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	التعلم التنظيمي	رقم الفقرة
1	مرتفع	0.73	3.86	تعتمد إدارة الشركة مصادر متنوعة في رصد البيئة.	19
2	متوسط	0.75	3.65	تستخدم إدارة الشركة تقنيات مختلفة للتحليل البيئي.	20
3	متوسط	0.71	3.50	تعمل إدارة الشركة على تويب البيانات وفقا لأهميتها البيئية	21
4	متوسط	0.76	3.41	تتوافر لدى إدارة الشركة خبرات متطورة في التحليل البيئي.	22
-	متوسط	0.74	3.61	المجموع	
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها عمليات المعالجة					
الرتبة	المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة
3	متوسط	0.78	3.58	تحلل إدارة الشركة البيانات المصنعة تبعا لقوتها النسبية.	23
1	متوسط	0.77	3.60	ترتب إدارة الشركة المعلومات بحسب درجة تأثيرها على اداء اعمالها.	24
2	متوسط	0.75	3.60	تصنف إدارة الشركة المعلومات على اساس عوامل النجاح الحرجة لعملياتها.	25

4	متوسط	0.83	3.41	تعد إدارة الشركة الورش النقاشية لمحاكاة نتائج المعلومات.	26
-	متوسط	0.78	3.55	المجموع	
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مخرجات النظام					
الرتبة	المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	رقم الفقرة
1	مرتفع	0.77	3.77	تمتلك إدارة الشركة معلومات ذات قيمة استراتيجية ملائمة لكافة المستويات الإدارية.	27
4	مرتفع	0.79	3.73	تجري إدارة الشركة تحديثاً على المعلومات الاستراتيجية باستمرار.	28
2	مرتفع	0.88	3.75	تحرص إدارة الشركة على سرية المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية.	29
3	مرتفع	0.89	3.74	تحدد إدارة الشركة الأشخاص المخولين بالتعامل مع المعلومات الاستراتيجية.	30
-	مرتفع	0.83	3.75	المجموع	

يوضح الجدول (4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها (المدخلات، عمليات المعالجة، مخرجات النظام) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، حيث يتضح بأن المتوسطات الحسابية العامة لجميع الأبعاد كانت ذات مستوى متوسط باستثناء بعد مخرجات التعلم فقد كان مرتفعاً. ومن ملاحظة قيم الانحراف المعياري، يظهر أن جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

لوصف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، لجأت الدراسة الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول (5) :

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات						
رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة	
31	تتبنى إدارة الشركة المنهج الوقائي لإدارة الأزمات قبل وقوعها .	4.08	0.77	مرتفع	1	
32	تجري إدارة الشركة متابعة دورية لخطط إدارة الأزمات وفقا لبرمجة زمنية .	3.88	0.82	مرتفع	3	

	5	مرتفع	0.90	3.71	توظف إدارة الشركة إشارات الإنذار المبكر الناجمة عن ظروف غير طبيعية للكشف عن بوادر نشوء أزمات	33
	4	مرتفع	0.94	3.77	تصحح إدارة الشركة الانحرافات بالتوقيت الملائم. من دون تأخير	34
	6	متوسط	0.99	3.65	تطور إدارة الشركة قدرات العاملين في مجال رصد الانحرافات	35
	2	مرتفع	0.83	3.93	تؤمن إدارة الشركة بالعمل بالفكر الاستباقي أي التحوط للأحداث قبل وقوعها.	36
	-	مرتفع	0.87	3.84	المجموع	
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات						

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى	الرتبة
37	تتبنى إدارة الشركة الاجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها.	4.08	0.72	مرتفع	3
38	تتخذ إدارة الشركة قراراتها بعد وقوع الأزمة مباشرة.	4.04	0.70	مرتفع	4
39	تمتلك إدارة الشركة فرق متخصصة الادوار لمعالجة الأزمة بعد وقوعها .	3.90	0.84	مرتفع	6
40	تبادر إدارة الشركة على تخفيف اضرار الأزمة بعد وقوعها للحد من اتساع اثارها.	4.10	0.68	مرتفع	2

	1	مرتفع	0.73	4.12	تكرس إدارة الشركة جهودها لاستعادة نشاطها بعد وقوع الأزمة	41
	5	مرتفع	0.90	3.91	تؤمن إدارة الشركة بان اتخاذ التدابير لاحتمالية وقوع الأزمة كلف لا مبرر لها	42
	-	مرتفع	0.76	4.03	المجموع	

يوضح الجدول (5) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية المساهمة، حيث يتضح بأن المتوسطات الحسابية العامة لجميع الأبعاد كانت ذات مستوى مرتفع. ومن ملاحظة قيم الانحراف المعياري، يظهر أن جميع القيم كانت منخفضة، مما يدل على اقتراب القيم من وسطها وعدم وجود تشتت في تلك القيم.

اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة تمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام

برنامج (Smart PLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

• الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول (6)

الفرضية	معامل المسار غير المعياري	معامل المسار المعياري	الخطأ المعياري	الدرجة الحرجة	مستوى الدلالة
H_{01} : لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) (مجتمعة، في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات مجتمعة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.	0.64	0.65	0.06	11.69	0.00
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:					
$H_{01.1}$: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة، في الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، عند $(\alpha \leq 0.05)$.	0.59	0.60	0.06	9.71	0.00
$H_{01.2}$: لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات، في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند $(\alpha \leq 0.05)$.	0.50	0.52	0.06	8.55	0.00

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل المسار لأثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة

الأزمات (الوقائية والعلاجية)، إذا بلغت قيمة Chi2 (المحسوبة (0.06)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى (0.05). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.96) وهي تشير الى الملاءمة التامة. وبنفس السياق بلغ مؤشر الموائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.98) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.02) وهي أقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات فان معامل المسار المباشر بلغ (0.65) وان قيم الاحصائي (ت) المقابل له بلغ (11.69) وهي دالة عند مستوى (0.05). لذا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي (مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) مجتمعة ومنفردة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند (a≤0.05).

• الفرضية الرئيسية الثانية:

جدول (7)

مستوى الدلالة	الدرجة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	الفرضية
0.00	11.18	0.06	0.65	0.64	H_0 : لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي (مجتمعة في نظم المعلومات الاستراتيجية، عند (0.05 ≤ ∞)

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل المسار لأثر نظم المناعة التنظيمية في نظم المعلومات الاستراتيجية. إذا بلغت قيمة Chi2 (المحسوبة (0.13)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى (0.05). وبلغت قيمة (GFI) (0.97) وهي تشير الى الملاءمة التامة. وبنفس السياق بلغ مؤشر (CFI) (0.99) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغ (RMSEA) (0.01) وهي أقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر نظم المناعة التنظيمية في نظم المعلومات الاستراتيجية فان معامل المسار المباشر

بلغ (0.65) وان قيم الاحصائيات المقابل له بلغ (11.18) وهي دالة عند مستوى (0.05). لذا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي (مجتمعة في نظم المعلومات الاستراتيجية، عند $(\alpha \leq 0.05)$).

• الفرضية الرئيسية الثالثة :

جدول (8)

مستوى الدلالة	الدرجة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل المسار المعياري	معامل المسار غير المعياري	الفرضية
0.00	8.79	0.07	0.59	0.58	H_0 : لا يوجد أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)، عند $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل المسار لأثر نظم المعلومات الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) إذا بلغت قيمة Chi2 المحسوبة (0.18)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة (GFI) (0.95) وهي تشير الى الملاءمة التامة. وبنفس السياق بلغ (CFI) (0.98) وهي تشير الى الملاءمة التامة، وبلغ (RMSEA) (0.01) وهي اقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) فان معامل المسار المباشر بلغ (0.59) وان قيم الاحصائيات المقابل له بلغ (8.79) وهي دالة عند مستوى (0.05). لذا يوجد أثر لنظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الرئيسية الرابعة :

H_0 : لا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي (مجتمعة في الاستراتيجيات (الوقائية والعلاجية) لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (9)

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

نظم المعلومات الاستراتيجية	العلاجية	الوقائية	استراتيجيات إدارة الأزمات	نظم المناعة التنظيمية	
	0.30	0.326	0.37	1.00	نظم المناعة التنظيمية
			1.00		استراتيجيات إدارة الأزمات
1.00					نظم المعلومات الاستراتيجية

إذ يوضح الجدول (9) نتائج تحليل المسار لنظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، إذا بلغت قيمة (Chi2) المحسوبة (0.16)، وهي ليست ذات دلالة عند مستوى (a \leq 0.05). وبلغت قيمة (GFI) (0.97) وهي تشير الى الملاءمة التامة. وبنفس السياق بلغ مؤشر (CFI) (0.98) وهي تشير الى الملائمة التامة، وبلغت قيمة (RMSEA) (0.01) وهي أقل من القيمة المحددة (0.08). وعند فحص أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، فإن معامل المسار غير المباشر بلغ (0.367). لذا يوجد أثر لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي) مجتمعة في استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) مجتمعة ومنفردة بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، عند ($\infty \leq 0.05$).

مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، وقد توصلت إلى نتائج عدة من أهمها:

١. بينت النتائج أن مستوى تطبيق نظم المناعة التنظيمية بجميع أبعادها، في شركات الصناعات الغذائية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً. وهذا يدل على أن الشركات محل البحث لديها بيئة يتشارك فيها الأفراد العاملين المالكين للمعرفة والخبرات، وأنها تحتفظ بمعارفها المتميزة في مستودعات للذاكرة توثق أنشطتها السابقة، وأن الشركات محل البحث يتشكل ضمن نسيجها الثقافي والاجتماعي خليط من الممارسات التنظيمية الناجحة يسمح بتبادل المعلومات بين أقسام الشركة.
٢. بينت نتائج تحليل الفرضية الأولى (H0) للدراسة أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها) التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي (مجتمعة على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) مجتمعة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند $(0.05 \leq \infty)$. وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Birkinshaw & Ridderstrale 1999)؛ (والطائي، 2009)؛ (ولفته، 2014)؛ إذ يعني أن نظم المناعة التنظيمية بخصائصها وعملياتها تعزز بشكل إيجابي دور استراتيجيات إدارة الأزمات؛ فتارة تعمل على زيادة الاستراتيجيات الوقائية مثل تصحيح انحرافات الأداء وخلق بيئة توازن داخل المنظمة؛ وتارة تعمل على دعم أنشطة المنظمة بشكل يمكنها من معالجة الأزمات بصورة صحيحة والتعلم منها.
٣. تؤكد أن المعدل العام لنظم المعلومات الاستراتيجية كان (3.67) وهذا يعكس مدى اهتمام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بهذه النظم وتفعيلها بما يحقق ميزة تنافسية لها، وهذه النتيجة تعكس الوعي لدى الشركات موضوع الدراسة بضرورة استخدام النظم وأهمية تحليل معلوماتها وبياناتها للاستفادة منها في وضع الخطط الاستباقية.
٤. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية) في شركات الصناعات الغذائية الأردنية عند $(a \leq 0.05)$.

٥. وهذه النتيجة تتفق ودراسة: الخشالي، والقطب، (2007) ؛ وحتاملة وعبد المطلب، (2014) حيث تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية في داخل المنظمة والتنبؤ بالتهديدات الخارجية المحتملة وتحليلها لتعمل على تصميم الخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات.
٦. مما سبق عرضه في الإطار النظري ، وما استدل به بعد التحليل الاحصائي لأبعاد الدراسة، يظهر للباحث أن نظم المناعة التنظيمية تفعل نظم المعلومات الاستراتيجية التي بدورها تدعم إدارة الأزمات باستراتيجيتها الوقائية والعلاجية، وتبين أن لنظم المناعة التنظيمية (بأبعادها مجتمعة) على الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً أثرت تأثيراً أكبر من تأثيرها على الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات.



التوصيات والمقترحات:

- بناءً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:
1. ضرورة قيام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بتعزيز تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد اهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية، من خلال التدريب المستمر للعاملين وعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول، وزيادة التوريث المعرفي للخبرات والتجارب بين العاملين السابقين والجدد.
 2. في ظل التطورات السريعة في بيئة الاعمال يجب على القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة الاهتمام بنظم المعلومات الاستراتيجية وتوفير المتطلبات الإدارية والتكنولوجية التي تدعم هذه النظم، بالاعتماد على النظم المحوسبة الحديثة المتخصصة في هذا المجال.
 3. على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، الاهتمام بإدارة الأزمات وجعلها إدارة مستقلة تمتلك سياسات واجراءات واضحة، يقوم بإدارتها خبراء ومختصون لديهم الإدراك الواسع لوسائل وطرق مواجهة الأزمات.
 4. ضرورة تحقيق الربط والتكامل بين نظم المناعة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الأزمات ونظم المعلومات الاستراتيجية، في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، عن طريق إيجاد قنوات اتصال فاعلة واستخدام نظم تكنولوجية متطورة وخاصة نظم دعم القرارات والمحاكاة.
 5. أهمية القيام بالمزيد من الدراسات والابحاث حول نظم المناعة التنظيمية وأثرها في إدارة الأزمات في قطاعات اخرى (صناعية ، تسويقية ، أنشائية ، دوائية) ، وكذلك إجراء دراسات تتعلق بأثر نظم المناعة التنظيمية؛ على الأداء المنظمي، والسمعة التنظيمية، والصحة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو فارة، يوسف أحمد (٢٠٠٩). إدارة الأزمات مدخل متكامل. ط٢ أثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
٢. الأعرجي، عاصم محمد، ودقاسمة، مأمون محمد (٢٠٠٣). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة آفاق اقتصادية، ٢٤ (٩٤)، الامارات العربية المتحدة.
٣. جبر، محمد صدام (٢٠٠٠). إدارة الأزمات: استراتيجيات وتكتيكات. مجلة آفاق اقتصادية، الامارات العربية المتحدة، ٢١ (٨٣)، ٢٧١-٢٢٤.
٤. حتاملة، محمد محمود، وعبد المطلب، مهزان (٢٠١٤). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات. المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والانسانية المتقدمة، ٤ (١٠).
٥. الخشالي، شاكر جار الله، والقطب، محيي الدين (٢٠٠٧). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، ٣ (١).
٦. الخضيرى، محسن أحمد (٢٠٠٣). إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف. ط٦ مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
٧. دروزة، سوزان صالح، والمعشر، زياد يوسف، والقواسمي، ديماسكري (٢٠١٤). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، ١٠ (٤). ذكر الصفحات
٨. الزعبي، خالد، والعلاونة، علي، والقطاونة، ايمن (٢٠١٠). العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والديموغرافية) ومستويات الجاهزية وأثر بعض العوقات في شدة تأثير الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية. مجلة دراسات: العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، ٣٧ (١). ذكر الصفحات

٩. سبيتي، عزيز عراس (٢٠٠٢). إدارة الأزمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
١٠. صالح، احمد علي (٢٠١٢). إدارة الاعمال الدولية: مدخل منهجي متكامل. ط١ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١١. صالح، احمد، والعزاوي، بشرى، والطائي، ابراهيم (٢٠١٠). الإدارة بالذكاءات. ط١ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. الطائي، محمد حسين، والخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٩). نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية. ط٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. الطائي، يوسف حجيم (٢٠٠٩). الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٢٨ (١) جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
١٤. الطيراوي، توفيق محمد (٢٠٠٨). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٥. العزام، ماجد كامل (٢٠٠٤). إدارة الامات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن: من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
١٦. عليوه، السيد (١٩٩٧). إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية- اساليب وقائية. مركز القرار للاستشارات، سلسلة دليل صنع القرار، القاهرة.
١٧. قسيمة، منال (٢٠١٤). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين اداء المنظمات: دراسة حالة مؤسسات الكوابل في شركة جينرال كابل بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
١٨. القطاونة، ايمن (٢٠٠٥). إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية وأثر

- بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية: من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
١٩. لفته، بيداء ستار (٢٠١٤). المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال "إدارة الأزمات في عالم متغير" للفترة (٢١-٢٣) نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، ٢٢٨-٢٤٧، عمان، الأردن.
٢٠. المخامرة، ماهر امين (٢٠١٠). المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٢١. الناجي، فهد علي (٢٠١٢). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٢٢. النعيمي، محمد، والبياتي، عبد الجبار، وخليفة، غازي (٢٠٠٩). طرق ومناهج البحث العلمي. ط٢، دار الوراق، عمان.
٢٣. الهدمي، ماجد سلام (٢٠٠٧). إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول. ط١ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٢٤. غرايبة، فوزي، ودهمش، نعيم، والحسن، مرعي، وعبد الله، امين، وابو جبارة، هاني (٢٠١٠). اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار وائل للنشر عمان.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Argote. L. & Miron-Spektor. E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. Organization science. 22(5). 1123-1137.
2. Basahel. A.. & Irani. Z. (2010). Examining the strategic benefits of information systems: a global case study.
3. Baubion. C & Jacobzone. S (2014). High Level Risk Forum Strategic Crisis Management Exercises: Challenges and Design Tools. 4th meeting of the OECD High Level Risk Forum.
4. Baubion. C. (2013). Strategic Crisis Management. Brussels. OECD Risk Management.
5. Birkinshaw. J.. & Ridderstråle. J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. International Business Review. 8(2). 149-180.
6. Calinago.L.. (1989). Environment Determinates of Generic competitive strategies . Human relations. 42 (4).
7. Chiva. R.. & Alegre. J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. Management learning.36(1). 49-68.
8. Coombs. W. T. (2006). Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA. Greenwood Publishing Group..
9. Elliott. D. (2009). The failure of organizational learning from crisis—a matter of life and death?. Journal of Contingencies and Crisis Management. 17(3). 157-168.
10. Elsubbaugh. S.. Fildes. R.. & Rose. M. B. (2004). Preparation for crisis management: A proposed model and empirical evidence. Journal of Contingencies and Crisis Management. 12(3). 112-127.
11. Farncombe. M. J. (2014). The nature of organizational immune systems. Practicalmemetics.
12. Gilpin. D. R.. & Murphy. P. J. (2008). Crisis management in a complex world. Oxford University Press.

13. Grey, D. (2006). Corporate memory the hard way. <http://denham.typepad.com>.
14. Hovivyan, L.H. (2006). Organizational DNA: Diagnosing the Health of Organization in Armenia. Unpublished Thesis Master. American University of Armenia. Yerevan. Armenia.
15. Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(3), 230-240.
16. Ivanov, S. (2013). Defects in modern organizations: Field findings and discovery. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(2), 204-208.
17. Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147-157.
18. Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 211-226.
19. Knoespe, R.M. (2011). “ How Did Toyota Stay on Top?” Revisiting Crisis Communication Discourse.
20. Leibner, J., Mader, G., & Weiss, A. (2009). The power of strategic commitment: Achieving extraordinary results through total alignment and engagement. AMACOM Div American Mgmt Assn.
21. Lin, Z., Zhao, X., Ismail, K.M., & Carley, K.M. (2006). Organizational design and restructuring in response to crises: Lessons from computational modeling and real-world cases. *Organization Science*, 17(5), 598-618.
22. Mano, R.S. (2010). Past organizational change and managerial evaluations of crisis: A case of double-loop learning effects in non-profit organizations. *Journal of Workplace Learning*, 22(8), 489-507.
23. Megill, K.A. (2005). Corporate memory: records and information management in the knowledge age. Walter de Gruyter.
24. Merali, Y., Papadopoulos, T., & Nadkarni, T. (2012). Information systems strategy: Past, present, future?. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 125-



- 153.
25. Mitroff. I.I.. & Alpaslan. M. C. (2003). Preparing for evil. Harvard Business School Pub.
 26. Mostafa. M. M.. Sheaff. R. Morris. M.. & Ingham. V. (2004). Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*. 13(5). 399-408.
 27. Nafei. W. (2015). The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Business Research*. 8(1), p117.
 28. O'Brien. J.A.. George. M.M.. (2002). *Management Information Systems*. 7th ed. McGraw-Hill. New York.
 29. Pearson. C. M.. & Mitroff. I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The academy of management executive*. 7(1). 48-59.
 30. Perry. Simon. (2014). Enterprise resilience Boosting your corporate immune system. *The executive summary series*. (1).
 31. Persyn. P.. (2014). How a Strong Corporate DNA can Contribute to Sustainable Profit. *Strategy execution*.
 32. Resca. A.. & D'Atri. A. (2012). Strategic information systems and the reconfiguration of value space: A case study of Yoox. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*. 10(3). 131-143.
 33. Roth. G. (2005). Ford's Immune system. *Reflections: The SoL Journal*. 6(6-7). 6-7.
 34. Sarirete. A.. Chikh. A. and Noble. E. (2011). Building a community memory in communities of practice of learning. *The Journal of Workplace Learning*. 23 (7). 456-67.
 35. Scott. B.B. (2011). *Organizational learning; a literature review*. Queens University. 1-24.
 36. Sekaran. U..&B.R.(2010). *Research methods for business: A skill building approaches* (5th ed.). West Sussex. UK: John Wiley & Sons Ltd.
 37. Silva. L.. & Hirschheim. R. (2007). Fighting against windmills. *Strategic*

- information systems and organizational deep structures. *MIS Quarterly*, 327-354.
38. Simmons. O. S. (2013). *The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out*. University of Illinois Law Review. Forthcoming.
 39. Smith. M. K. (2013). *Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning*. the encyclopedia of informal education.
 40. Sternad. D. (2012). *Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia*. *Managing Global Transitions*, 10(3), 257-282.
 41. Stocker. G. (2006). *Avoiding the Corporate Death Spiral: Recognizing and Eliminating the Signs of Decline*. ASQ Quality Press.
 42. Turoff. M., Chumer. M., de Walle. B. V., & Yao. X. (2004). *The design of a dynamic emergency response management information system (DERMIS)*. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 5(4), 3.
 43. Ulmer. R. R. (2001). *Effective crisis management through established stakeholder relationships Malden Mills as a case study*. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590-615.
 44. Välikangas. L., & Merlyn. P. (2005). *Strategic resilience: staying ahead of a crisis*. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 55-58.
 45. Verbeke. A. (2009). *International Business Strategy: Rethinking the Foundation of Global Corporate Success*.
 46. Wallo. A., Kock. H., Nilsson. P., (2012). *Accelerating and braking in times of economic crisis*. *European Journal of Training and Development*, 36 (9), 930 – 944.
 47. Ward. J., Peppard. J., (2004). *Strategic Planning for Information Systems*, 3th ed. Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire, UK.
 48. Watkins. M. (2007). *Organizational Immunology: Culture and Change*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org>.
 49. Wexler. M. N. (2002). *Organizational memory and intellectual capital*. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 393-414.
 50. Zadayannaya. L. (2012). *Organizational Memory System as a Source of Learning for New Employees in an Innovative Context*. (Unpublished Master's Thesis). Halmstad University School of Business and Engineering.

