

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان

سبأ علي المعاينة *

خلف ابراهيم الطراونه **

ملخص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الدراسة (الإستبانة)، لجمع البيانات والتي تم تطويرها بعد الرجوع للدراسات السابقة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الادارية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددهم (340) موظفًا. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية ميسرة تكونت من (220) موظف من مجتمع الدراسة. وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss,27). من اهم نتائج الدراسة : وجود درجة ممتازة في أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الموظفين في الشركات الصناعية مع وجود تفاوت بسيط في درجة التأثير ، حيث ان استراتيجية فرق العمل اكثر تاثيرا على أداء الموظفين وتم استراتيجية تغيير المسار وبعدها استراتيجية تفتيت الازمة وبعدها استراتيجية احتواء الازمة . ومن اهم توصيات الدراسة : ضرورة الاستفادة من تبادل الخبرات للموظفين في مجال التعامل مع الأزمات ، ضرورة تشكيل فرق عمل على مستوى القطاع بشكل عام لايجاد الأفكار الإبداعية للموظفين في حل الأزمات التي تواجه القطاع الصناعي في الأردن .

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة الأزمات، اداء العاملين، الشركات الصناعية، بورصة عمان.

* جامعة مؤتة، الأردن.

تاريخ تقديم البحث: 22 / 12 / 2024م.

تاريخ قبول البحث: 15 / 6 / 2025 .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2025 م.

The Impact of Crisis Management Strategies on Employees' Performance in the Industrial Companies Listed in Amman stock Exchange

Saba'a Ali Al-Maaitah*

Seba.maaiah@gmail.com

Khalaf Ibrahim Al-Tarawneh**

Abstract

The study aimed to identify the impact of crisis management strategies on the performance of employees in industrial companies listed on the Amman Stock Exchange. To achieve the study objectives, the descriptive analytical approach was used based on the study tool (questionnaire) to collect data, which was developed after referring to previous studies. The study population consisted of all employees at administrative levels in industrial companies listed on the Amman Stock Exchange, totaling (340) employees. The questionnaire was distributed to a facilitated random sample consisting of (220) employees from the study population. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS, 27) was used. This shoes that there is a significant degree in the impact of crisis management strategies on employee performance in industrial companies, with a slight difference, as the work team strategy has a greater impact on employee performance, followed by the change-of-course strategy, followed by the crisis fragmentation strategy, followed by the crisis containment strategy. Among the most important recommendations of the study are: the necessity of leveraging the exchange of expertise among employees in crisis management, and the need to form sector-wide task forces to foster creative ideas among employees for addressing the crises facing Jordan's industrial sector.

Keywords: Crisis management strategies, Employees performance, industrial companies .

** mutah university,

Received: 22/12/2024 .

Accepted:15/6/2025 .

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2025

المقدمة:

تتعرض المؤسسات والشركات اليوم لتحديات متزايدة بسبب التغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتي قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى نشوء أزمات تؤثر على استقرارها وأدائها. وفي ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتقلب، أصبح من الضروري ان يكون هناك استراتيجيات لإدارة الأزمات لكي تعمل على احداث التنسيق الجيد بين وحداتها التنظيمية وبين افرادها وتطبيق استراتيجيات حديثة وفعالة من اجل مواجهتها لضمان استمرارية العمل وتقليل المخاطر المحتملة. إذ تعتمد المنظمات الناجحة على استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات، لا تقتصر فقط على الحد من التأثيرات السلبية، بل تسعى أيضًا إلى تعزيز مرونة الموظفين وتحسين كفاءتهم في التعامل مع التغيرات المفاجئة (Al-Tuwair, 2025).

كما تعتبر الأزمات سلاح ذو حدين ، بحيث يمثل الأول انها تهديدات قد تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للشركة بحيث يجب على الإدارة توقع هذه التهديدات وكيفية التعامل معها في حال حدوثها ، ويمثل الثاني انها فرص تساعد على الابتكار واكتساب مهارات جديدة للتعامل مع الأزمات ومحاولة اشراك جميع العاملين في المؤسسة في إيجاد الطرق الإبداعية التي تساعد على حل الأزمات وتحويل التهديدات الى أفكار جديدة ، مما يعني إمكانية اكتساب مزايا تنافسية تساعد المؤسسة في الاستمرار في السوق (Mohana, et al., 2022). ومن الممكن تجنب حدوث الأزمات أو التعامل معها بشكل فعال والحد من انتشارها وتفاقمها من خلال عملية إدارة الأزمات التي توظف أساليب وأدوات علمية وإدارية مناسبة، والسيطرة على الأزمة والتعامل معها، والتخلص من أثارها السلبية واستثمارها بشكل ايجابي من خلال تحويل الخطر الذي خلفته الأزمة الى فرصة للنجاح (Metabis et al., 2022).

يُعد العنصر البشري أحد أهم الأركان التي تتأثر بالأزمات، حيث تؤثر الضغوطات الناتجة عن الأزمات على مستوى الأداء، والروح المعنوية، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة. فالإدارة الناجحة للأزمات تضمن توفير بيئة عمل داعمة، تعزز من قدرة الموظفين على التكيف، وتحافظ على مستويات الإنتاجية والجودة. ومن هنا، تأتي أهمية دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء العاملين، لفهم كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء الفردي والجماعي، ومدى قدرة المؤسسات على تحويل الأزمات إلى فرص للنمو والتطور (Martini et al., 2018). يعتبر العاملون من أهم الأصول في أي منظمة، ويتأثر أداؤهم بشكل مباشر بالكيفية التي تُدار بها الأزمات بمختلف أنواعها سواء اكانت التشغيلية او الاستراتيجية. ان الاهتمام بالموظفين يساعد على

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

تحقيق الأهداف العامة لمنظمات الاعمال، كما ان مهارات الموظفين والقدرات والخبرات تلعب دورا في إيجاد الحلول السريعة للآزمات التي قد تواجه الإدارة، وذلك يكون من خلال تكامل الأفكار في التعامل مع الآزمات وكيفية توقعها والتخطيط للسيناريوهات التي تساعد في التعامل مع تلك الآزمات (Uzoamaka, 2025).

ان من مبررات اعداد هذه الدراسة هو إيجاد طريقة تربط استراتيجيات ادارة الآزمات بأداء الموظفين، إضافة الى إيجاد معايير واضحة للشفافية في سياسات تقييم الأداء لجميع الموظفين مما يعني وجود عدالة في التعامل مع جميع الموظفين، كذلك إيجاد نظرة شاملة للموظفين في الشركات الصناعية في إدارة الآزمات في ضوء وجود حاكمية مؤسسية واضحة لتقييم وقياس أداء العاملين لديها. وعليه تركز هذه الدراسة على تحليل مختلف استراتيجيات إدارة الآزمات التي تعتمدها الشركات، ودورها في تحسين أداء الموظفين، من خلال استعراض أساليب القيادة الفعالة، والتواصل المؤسسي، والدعم النفسي والمهني خلال الآزمات. كما تسلط الضوء على أهمية التخطيط المسبق والتدريب المستمر لمواجهة الآزمات بأفضل الطرق الممكنة.

ان الشركات الصناعية تمثل أكبر القطاعات العاملة في بورصة عمان للأوراق المالية من حيث عدد الشركات ورأس المال البشري والمالي والعيني. لذلك جاءت الدراسة لتبحث في الاتجاه الإيجابي لإدارة الآزمات في تقييم أداء الموظفين وتحسينه الامر الذي يرفد الشركة بكفاءات تتمتع بالفكر الابداعي والمهارات الادارية في جميع المستويات من اجل تكوين رأس مال فكري جيد، وبذلك تسعى الدراسة الحالية الى التوصل لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الآزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وتقديم توصيات عملية تساعد الشركات على تعزيز استجابتها للآزمات، بما يضمن استقرار بيئة العمل وتحفيز العاملين على الأداء بكفاءة، مما يسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية والنجاح طويل الأمد.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر الموظف او العامل هو أداة الربط الحقيقية بين الإدارة والعملاء ، حيث ان الموظف هو الذي يترجم سياسات الإدارة الى تعليمات وإجراءات سهلة تساعد العملاء على انجاز رغباتهم واحتياجاتهم بسهولة ويسر ، كما ان إدارة الآزمات بشكل عام تحتاج الى موظفين لهم رأس مال فكري يساعدهم في تحوّل تهديدات الآزمات الى فرص تساعد على تحقيق استراتيجيات المؤسسات ، وهذا الامر أدى الى ضرورة ان يتقن العاملين في كيفية إدارة الآزمات على المستوى القصير الاجل

والطويل الاجل، والشركات الصناعية في الأردن واجهت خلال الثلاث سنوات الماضية أزمات منها من وضع المنافسة وبعضها من واقع ازمة كورونا التي الحقت بالشركات والعاملين خسائر كبيرة أثرت على استقرارهم وافكارهم والبحث عن فرص عمل جديدة ، كما ان هذه الأزمات ساعدت على فرز نوعيه جديدة من الموظفين الذين لهم ذكاء ومهارة في طرح الأفكار التي تساعد على عمل استراتيجيات واضحة ومتسلسلة الإجراءات في التعامل مع إدارة الأزمات. لذلك جاءت هذه الدراسة لتركز على كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية من حيث دراسة الاستراتيجيات وإيجاد شفافية في التعامل مع العاملين في الشركات الصناعية في الأردن.

في ظل الظروف والتحديات والأزمات المتعددة نتيجة للاضطرابات السياسية التي تشهدها المنطقة تواجه مختلف المنظمات العديد من المشاكل والعقبات والأزمات الإدارية مما يستدعي وجود استراتيجيات فعالة تمكّن هذه الشركات من التغلب على كافة التحديات والأزمات التي تواجهها. وقد أشارت العديد من الدراسات في توصياتها ومنها دراسة (Al-Rashidi (2019 إلى أهمية توافر الأفراد ذوي الكفاءات الجوهرية الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقدرة على إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات في مختلف القطاعات، لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الاسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات ادارة الأزمات في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، من وجهة نظر المبحوثين؟
3. هل يوجد أثر لاستراتيجيات ادارة الأزمات وابعادها (تغيير المسار، احتواء الازمة، فرق العمل، تفتيت الازمة) على اداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

اهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

- 1- ان عملية وضع الاستراتيجيات تعتبر خطوة استباقية في التعامل مع الأزمات بشكل عام، حيث ان الاستراتيجية تصف على المدى الطويل لتحقيق الأهداف العامة التي تتعامل ضمناً مع عمل السيناريوهات المتوقعة في التعامل مع الأزمات التي لها أروشف سابق او الأزمات الطارئة

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعايطة، خلف ابراهيم الطراونه

التي تتعامل بها الشركة، وهذا يعني ان هذه الدراسة تقوم على ربط استراتيجيات المؤسسات مع الأزمات ورصد أفكار جديدة تتناسب مع بيئة العمل الموجودة حالياً في الأسواق.

2- ان عملية قياس أداء الموظفين تحتاج الى إعادة هيكلة كاملة في الشركات الصناعية المساهمة العامة من حيث وجود الشفافية والحاكمة والعدالة في تقييم أدائهم، حيث ان هذه الدراسة تسعى لإيجاد إجراءات عملية ونظرية واضحة لتحديد الموظفين القادرين على التعامل مع الأزمات من خلال الأفكار والمبادرات العملية والمكتوبة التي ترفد المكتبة الإدارية بكيفية ربط أداء الموظفين بالتعامل مع إدارة الأزمات.

3- ان الشركات الصناعية المساهمة العامة تمثل أكبر القطاعات الموجودة في سوق عمان المالي كما انها تمثل أكبر عدد للموظفين وتتميز بحاجتها الى الموظفين الذين لديهم أفكار ابتكارية تساعد على تحقيق احتياجات ورغبات العملاء في الوقت المناسب، وهذا يعني ان هذه الدراسة تساعد في تكوين أفكار جديدة ومهارات للموظفين لتحقيق الاستراتيجيات الخاصة بها.

4- حاولت الدراسة تعميق المفاهيم النظرية حول أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وبعد الازمة بالشركات الصناعية، حيث من المؤمل أن يكون الأدب النظري لهذه الدراسة ممهد لانطلاق دراسات جديدة مستقبلية فيما يخص هذين المفهومين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1- ان القطاع الصناعي في الأردن يعاني من أزمات مالية متتالية أدت الى خروج بعضها من السوق وبعضها الآخر يحاول البقاء في السوق فقط، وجاءت هذه الدراسة لتقوم على إيجاد اطار عملي يساعد الإدارات والمستثمرين على صياغة استراتيجيات من واقع السوق وتتماشى مع أوضاع السوق الصناعي في الأردن من خلال تزويد الموظفين بأفكار جديدة عملية تربط الاستراتيجية بالأزمات وكيفية ادارتها.

2- ان هذه الدراسة تقوم على ربط الواقع النظري الى الواقع العملي وتحديد جميع الأفكار النظرية مكان البحث وتحديد كفاءة تطبيقها وتحديد انحراف التطبيق العملي عما هو في الإطار النظري لمحاولة الوصول الى درجة تكاملية بين الإطار النظري والعملي في التعامل مع الأزمات.

- 3- ان الموظفين العاملين في القطاع الصناعي يحتاجون الى إيجاد حاكمية مؤسسية تتناسب مع الواقع العملي ومع التغيرات السياسية والتكنولوجية في بيئة عملية التصنيع في الأردن لضمان الاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية المطلوبة لذلك القطاع
- 4- يمكن أن تساهم الدراسة متخذي القرارات في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان على تحسين ممارساتها الادارية عمل سيناريوهات لمواجهة الأزمات التي قد تواجهها، والاستفادة من نتائجها التي سيتم الخروج بها من أجل تقديم مجموعة من التوصيات لإدارات تلك الشركات.

أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على كيفية ربط صياغة استراتيجيات الشركات الصناعية بأساليب إدارة الأزمات التي حدثت لها من الناحية النظرية والعملية.
- 2- التعرف على كيفية ربط أداء الموظفين بإيجاد أفكار ريادية لهم تساعد في إدارة الأزمات وكيفية توظيف راس المال الفكري في الشركات الصناعية في مواجهة الأزمات بالشركات الصناعية في الأردن.
- 3- ربط الإطار النظري بالإطار العملي لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للبيئة الأردنية من الاستراتيجيات غير المناسبة في التعامل مع الأزمات، وإمكانية الخروج بمبررات عدم تطبيق استراتيجية عن أخرى.
- 4- توفير إطار نظري يساعد على صياغة استراتيجيات تتماشى وتتواءم مع أي أزمات قد تحدث في المستقبل وعمل الحلول المناسبة لها.
- 5- تفعيل الأفكار الإبداعية للموظفين واستثمار راس المال البشري في صناعة الأفكار الريادية في التعامل مع الأزمات في الشركات الصناعية الأردني.
- 6- إيجاد حاكمية مؤسسية تساعد في عمل الإطار الإداري والقانوني لسياسات المكافآت والعلاوات وربطها بالإنتاجية للعاملين
- 7- التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. والتعرف على مستوى أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعايطة، خلف ابراهيم الطراونه

بورصة عمان. ومعرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات
الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

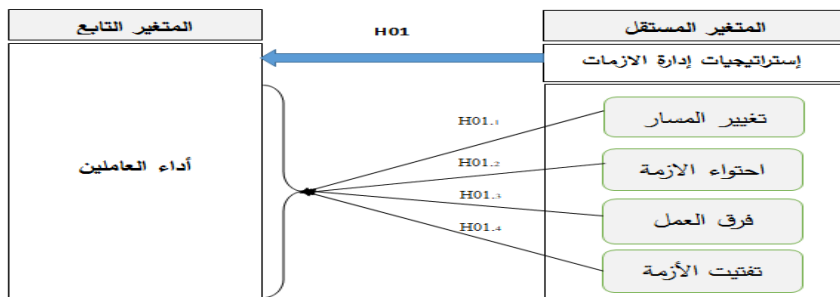
وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تغيير المسار على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية احتواء الازمة على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية فرق العمل على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تفتيت الأزمة على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.



شكل 1: نموذج الدراسة

تم تطوير نموذج الدراسة من قبل الباحث بالاعتماد على العديد من الدراسات منها دراسة (Al-Anizi et al., 2024; Sewify, 2021; Alqurs, 2021)

الإطار النظري:

مفهوم الازم:

تعرف الازمة على أنها اضطراب وانخفاض كبير في مستوى الأداء ناتج عن تأثير موقف أو حدث يترتب عليه مشكلة كبيرة لا يمكن تجاوزها من خلال استراتيجيات المواجهة المعروفة للفرد أو للشركة (Alqurs, 2021). كما يمكن تعريفها بأنها توقف الاحداث المنظمة وتغير العادات والاعراف مما يتطلب التغيير السريع لاستعادة التوازن (Omar, 2022). وتعرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ يقلل من فرص تقدم المنظمة وتحقيق الأداء المتميز، وقد يؤدي إلى انهيار وزوال المنظمة بأكملها (Metabis et al., 2022).

كما يشير مفهوم الازمة إلى موقف أو حدث غير متوقع يهدد توقعات اصحاب المصلحة ومن شأنه التأثير سلباً على أداء الشركة بشكل كبير وخطير مما يتسبب بنتائج سلبية (Sewify, 2021). وتعتبر الازمة عن المواقف التي تواجه صناع القرار في الشركة وتتلاحق فيه الاحداث وتتعدد الاسباب بالنتائج، ويزداد الوضع سوءاً في حال ضعف قدرة متخذي القرارات في السيطرة على هذه المواقف واتجاهاتها المستقبلية (Alqudah et al., 2022). وبين (Al-Dabbagh, 2020) أن إدارة الأزمات نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ونتائج غير مرغوب فيها تهدد مصالح المنظمة وبنيتها التحتية، وكل هذا يحدث في وقت قصير يتطلب اتخاذ قرار موحد ومناسب لمواجهته.

ويرى الباحث أن الأزمة حالة مفاجئة من التردد والغموض والتعقيد والنزاعات في العلاقات بين الأفراد مما يؤثر في قدرة المنظمة على القيام بأنشطتها، وقد تكون هذه الأزمات خارجة عن إرادة المنظمة مما يهدد بقاء المنظمة وقدرتها على الاستمرار.

ادارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات على أنها جملة الإجراءات والخطوات المتخذة لحل الازمة التي تتعامل مع اوضاع غير طبيعية وغير مستقرة من خلال البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التخطيط واتخاذ القرارات، وتهيئة المناخ الملائم للتعامل معها، واتخاذ التدابير

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعايطة، خلف ابراهيم الطراونه

اللازمة للتحكم فيها أو تغيير مسارها أو القضاء عليها أو تقليل الاضرار إلى اقل حد ممكن (Omar, 2022). كما تعتبر مجموعة من الأنشطة والاتصالات التي يقوم بها المدراء لتقليل احتمالية حدوث الأزمة، وللتقليل من الآثار السلبية للأزمات التي حدثت بالإضافة إلى الجهود المبذولة لإعادة النظام بعد انتهاء الأزمة (Al-Anizi et al., 2024).

يشير مصطلح إدارة الأزمات إلى قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة مع الأزمات التي تمر بها، بهدف تقليل أو منع المخاطر والآثار السلبية الناجمة عنها، من خلال تحديد وتشخيص وتخطيط ومواجهة الأزمة (Alharafsheh et al., 2021)، كما تشير إلى عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو تقليل الضرر الذي يلحق بالمنظمة من خلال تطوير استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة حدوثها واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حالة حدوثه (Sewify, 2021).

كما تعد إدارة الأزمات وسيلة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها وضبط مسارها واتجاهها لتقليل آثارها السلبية، وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من الأذى والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى قدر من المكاسب في أقصر وقت وتقليل الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن (Al-Dabbagh, 2020).

بالإشارة إلى ما سبق يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها الأنشطة الهادفة التي تستند إلى البحث للحصول على المعلومات اللازمة لتمكين الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، من خلال اتخاذ إجراءات للسيطرة على الأزمة المتوقعة ومواجهتها.

أهمية إدارة الأزمات:

تؤدي إدارة الأزمات دوراً محورياً في قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء، لا سيما في بيئة العمل التي تتسم بالديناميكية، ومن الممكن توضيح أهمية إدارة الأزمات في مواجهة التطورات غير المتوقعة والظروف المعاكسة في المنظمة بشجاعة وتصميم، ولضمان تكيف الموظفون مع التغييرات المفاجئة في المنظمة. كما تمكن الموظفين من فهم وتحليل أسباب الأزمة والتعامل معها بأفضل طريقة ممكنة. وتساعد إدارة الأزمات المديرين على ابتكار حلول جديدة للخروج من ظروف غير مؤكدة، واتخاذ قرار بشأن مسار العمل المستقبلي، كما تساعد المدراء على الاستشعار المبكرة للأزمة، وتحذير الموظفين من العواقب واتخاذ الاحتياطات اللازمة لنفسها (El Minawy, 2022).

وتكمن أهمية إدارة الأزمات في تقليل الضياع أو الهدر في الموارد، إذ أن الموارد تستهلك اثناء الأزمة وبالتالي تعتبر موارد ضائعة بالكامل، كما تسهم إدارة الأزمات في الحد من الآثار المصاحبة لحالة عدم اليقين والخسائر المتوقعة عن طريق تقليل امكانية نشوء الازمة وتوفير درجة عالية من الثقة والأمن والاستقرار داخل المنظمة، والتحرك الفعال والمنظم في التعامل مع الأزمة والمواجهة الفورية لها والسيطرة بشكل كامل عليها وضمان عدم تضارب الادوار، ووضوح التعليمات والأوامر في الموقف الأزموي. الى جانب توفير نظام اتصالات يتسم بالكفاءة والفاعلية، مما يسهم في انسياب المعلومات وتدفعها، وترشيد استخدام الإمكانيات البشرية والمادية وبناء سمعة إيجابية للمنظمة في بيئة الأعمال، وزيادة دافعية وانتاجية العاملين وتحسين أدائهم ((Al-Sotuhi et al., 2021).

أهداف إدارة الأزمات:

من غير الممكن أن لا تمر أي منظمة بأي أزمة فالأزمات متوقعة الحدوث الا أن الفصل في ذلك يعود الى وجود خطة محددة ومنظمة لإدارة الأزمات تسعى الى توفير القدرة العلمية على تحديد مصادر التهديد والاستغلال الأمثل للموارد والتنبؤ بالأخطاء، وتحديد دور الجهة المعنية بتنظيم الأزمات وإدارتها قبل وعند حدوثها والتأكيد على عدم تكرارها، مع توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية للاستعداد والمواجهة بأقل التكاليف. كما تهدف إدارة الأزمات الى الاستعداد لمواجهة الأزمات والتنبؤ بالمشاكل التنظيمية وتمكين الادارة من السيطرة على المشاكل والحفاظ على ثقة جميع أعضاء المنظمة وتوفير نظام اتصالات فعالة. الى جانب التعامل الفوري مع الأزمات عند حدوثها لوقف تصاعد الأزمة واتساع تأثيرها وتحليل نقاط الضعف والقوة، وحشد الإمكانيات والطاقات للاستفادة منها والحد من وقوع الأزمات والتدخل الفوري والسريع عند وقوعها (Alkasassbeh, 2015).

ويمكن تحديد الهدف العام لإدارة الأزمات في تحقيق الاستجابة الفعالة والسريعة للمتغيرات المتسارعة لدرء أو تخفيف آثار الأزمة، وذلك من خلال الاستعداد المسبق للأزمات المتنبأ بحدوثها وتوفير الدعم المطلوب لإعادة التوازن الى حالته الطبيعية، الى جانب حسن استغلال الموارد المادية والبشرية في مكان العمل، بالإضافة الى تحديد دور كل فرد في التنظيم، وإنشاء مركز لقيادة العمليات وتوفير المرونة التي تتيح التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله بناءً على طبيعة الأزمة ومدى حدتها وتأثيرها (Al-Rashidi, 2019).

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

كما يكمن الهدف من إدارة الأزمات في السعي بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإدارة الموقف الأزموي، من خلال تقليل الخسائر والتدهور والسيطرة على الأزمة ومنع تفاقمها، والاستفادة من المواقف الأزموية في عملية التطوير والإصلاح، بالإضافة الى دراسة العوامل والأسباب التي تسببت بحدوث الأزمة لاتخاذ الاجراءات الوقائية والعلاجية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مماثلة لها. وتعد إدارة الأزمات مؤشراً ومقياساً لكفاءة المنظمة إذ أن انعدام كفاءتها يتسبب في تفاقم المشكلة لذا تسعى إدارة الأزمات الى التدريب على التعامل مع الأزمات قبل حدوثها وصياغة الخطط الاستباقية لمنع حدوثها أو تقليل آثارها والسيطرة على الأزمات واستعادة النشاط والتوازن بأسرع وقت.(Sewify, 2021). تضمن إدارة الأزمات عملية توقع الأحداث غير المتوقعة التي قد تعرض وظائف المنظمة أو سمعتها أو صحتها المالية للخطر، ومعالجتها والتعافي منها. وهي تشمل نهجاً شاملاً يشتمل على: الوقاية: تحديد المخاطر المحتملة وتنفيذ التدابير الاستباقية للتخفيف منها. والتحضير: صياغة خطة لإدارة الأزمات وإنشاء قنوات اتصال واضحة. والاستجابة: اتخاذ إجراءات حاسمة لاحتواء الأزمة والحد من تداعياتها.(Shah, 2024)

استراتيجيات إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي نهج شامل واستراتيجي تستخدمه المنظمات للتعامل بفعالية مع الأحداث غير المتوقعة والسلبية التي يمكن أن تهدد عملياتها وسمعتها وأصحاب المصلحة (Mizzak, 2024). وقد أثبتت العديد من الدراسات التفاوت الكبير بين تطلعات الشركات وقدرتها على تحقيقها، وعلى الرغم من وجود خطة استراتيجية واضحة وفعالة، فإن عددًا كبيرًا من الشركات تفشل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وكان السبب الرئيسي هو عدم وجود تنفيذ فعال للاستراتيجية.(Yagzaw, 2025)

كما ان إن التخطيط الاستراتيجي يحظى باهتمام الجميع في الوقت الحاضر، بعد أن أثبتت فوائده وأوصى الشركات بأن التخطيط أفضل من عدم التخطيط، حيث أصبح العالم اليوم مليئاً بالأزمات لأسباب تتعلق بالعديد من التغيرات التي حدثت في المجالات السياسية والاقتصادية والديموغرافية والبيئية، وتسعى المؤسسات والشركات إلى التغلب على هذه الأزمات وإدارتها، من أجل إحداث تطورات أساسية (Shahrani, 2024). ومن أهم الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة في التعامل مع الأزمات:

تغيير المسار: تستخدم هذه الاستراتيجية عند حدوث الأزمات الشديدة التي لا يمكن إيقافها أو التعامل مع القوى المولدة لها، وتتمثل هذه الاستراتيجية في خلق روح التحدي والمبادأة لدى أعضاء المنظمة لتعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل، وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الى مسارات بديلة، وتركز هذه الاستراتيجية على خلق مسارات فرعية للأزمة أو محاولة تصديرها خارج المجال الأزموي أو من خلال توظيف نتائج الأزمة بشكلها الجديد بهدف تعويض الخسائر (Al-Sotuhi et al., 2021).

احتواء الأزمة : تتمثل هذه الإستراتيجية في محاصرة الأزمة في نطاق محدود، وتجميده عند المرحلة التي وصلت إليها ومن ثم القيام بامتصاص الضغوط التي تسببت بنشوء الأزمة ومن ثم استيعابها وإفقادها قوتها التدميرية. بهذه الطريقة تركز الإدارة على إحاطة الأزمة وحصرها في مجال معين لمنعها من التوسع ومن ثم تفريغها من سلطتها. (Al-Mutairi and Alkshali, 2021).

فرق العمل: يعد تشكيل فرق العمل للتعامل مع الأزمات من أكثر الأساليب استخداماً وشيوعاً للتعامل مع الأزمات، إذ تقوم المنظمة بتشكيل فريق يتضمن أكثر من خبير متخصص في عدة مجالات، من أجل تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة والقيام بالتصرف اللازم للتعامل معه، للتوصل إلى حل للأزمة بأسلوب سليم وعلمي. وعادة ما يضم هذا الفريق عدداً مناسباً من المختصين والخبراء في كافة التخصصات ذات العلاقة بالأزمة لبحث مجالات وأبعاد وأساليب التعامل معها، ووضع خطة عمل سريعة مدروسة ومحكمة بدقة للتعامل مع الأزمات (Metabis et al., 2022).

تفتيت الأزمة: تعد هذه الإستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات غير التقليدية للتعامل مع الأزمات المتسمة بالشدة والضخامة التي تتجمع قواها وتتنذر بخطر كبير. ومن الممكن تفتيت الأزمات من خلال التوصل إلى معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع القوى التي تسبب نشوء الأزمة والقيام بدراساتها وتحديد إطارات المصالح المتعارضة ومن ثم القيام بضرب وحدة هذه التحالفات من خلال إيجاد طرق بديلة لكل اتجاه وتحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة مفتتة لا تمتلك ضغطاً كالضغط الشديد الذي كانت تملكه (Al-Mutairi and Alkshali, 2021).

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعايطة، خلف ابراهيم الطراونه

مراحل إدارة الأزمة:

تمر إدارة الأزمة بالمراحل التالية (Suleiman, 2018)

1- المرحلة التحضيرية: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الانذار المبكر، أو الاعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجد الكافي فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة

2- مرحلة نشوء الأزمة: تصميم سناريوهات مختلفة وتتابع الاحداث للأزمة واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفا لديه تماما وهذا يتطلب من المجتمع الاستعداد الكافي للوقاية من الأزمات.

3- مرحلة احتواء الأزمة والتخفيف من مخاطرها: إعداد وسائل الحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل إجراءات اخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.

4- مرحلة انحسار الأزمة: تأتي هذه المرحلة بعد المواجهة ومعرفة الخسائر وتقييمها والتكيف مع الوضع وإعادة الأمور إلى طبيعتها وتتسم هذه المرحلة بشيء من الحماسة الزائدة وتكاثف الجماعة في مواجهة الخطر

كما ان عملية إدارة الأزمات تتطلب من العاملين التخطيط لإدارة الأزمات ووجود نظام اتصالات داخلي وخارجي مناسب يعتمد على التكنولوجيا الحديثة ، ووجود إدارات خاصة بالتعامل مع الأزمات وتخصيص مبالغ في موازنة منظمات الاعمال بالتعامل معها مع وجوب وجود بيئة تنظيمية تساعد على تبني خطط للتعامل مه إدارة الأزمات (Shahrani, 2024).

اداء العاملين:

الأداء هو سلوك الشخص لتحقيق هدف محدد، وقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة أو التخطيط لمشروع. داخل المؤسسة أو المنظمة، يمكن تعريف الأداء على أنه المخرجات القيمة التي يولدها النظام في شكل سلع وخدمات. (Aku, 2024). يعبر مفهوم الأداء عن جملة السلوكيات الناتجة عن دوافع الفرد الداخلية التي تجعله يقوم بتنفيذ عدد من التصرفات والسلوكيات والأعمال تبعا لمجموعة من التعليمات المنظمة للقيام بالأعمال، كما يعد الأداء القوة المحركة لمختلف الموارد المتاحة في المؤسسة ومن الصعب تقييمه أو قياسه نتيجة الاختلاف من فرد

الى آخر ومن منظمة الى أخرى ومن وظيفة الى أخرى ومن وقت الى آخر (Pattnaik and Pattnaik, 2020).

ويعد أداء العاملين الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، إذ أن المؤسسات تعتبر خاوية لا قيمة لها دون مواردها، وتبرز أهمية دراسة ومتابعة أداء العاملين في التحقق من مدى قيامهم بالمهام المطلوبة منهم بشكل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتصحيح المسار عند وجود أي خلل أو خطأ والقيام بالإجراءات الاستباقية قبل حدوثها، فضلا عن تقييم ومتابعة مستوى كفاءة العاملين وسلوكياتهم وكفاءاتهم المؤثرة على أداء المؤسسة ككل (Yakti, 2019).

ويعد أداء العاملين نتائج العمل ودرجة الجودة والكمية التي حققها العامل في أداء وظيفته الممنوحة له، كما يعتبر إجابة لما حققه شخص ما بعد أداء شيء ما، فأداء العامل هو نتيجة عمله في أداء المهمة الموكلة إليه استنادًا إلى المهارات والخبرة والتفاني والوقت، وسلوك حقيقي يعبر عنه الجميع باعتباره إنجازًا في العمل ينتجه الموظف يتناسب مع دوره في المؤسسة، وهو نتيجة وإنجاز يتأثر بالأنشطة التشغيلية للمؤسسة في استخدام مواردها. استنادًا إلى ذلك، يمكن القول أن أداء العامل هو نتيجة العمل لإنجاز عمل واحد أو مجموعة نوعية وكمية تم تحقيقها في مؤسسة في أداء وظائفها (Martini et al., 2018).

كما يعرف الأداء على أنه القيام بالمهام الوظيفية من واجبات ومسؤوليات تبعا للعمل الواجب ادائه من قبل الموظف على الوجه المقبول والمحدد للوظيفة، كما يمكن اعتبار الأداء على أنه الطريقة الذي يؤدي بها الفريق أو الفرد ومدى كفاءتهم للقيام بالإعمال التي تنطاط بهم اثناء الفترة الزمنية المطلوبة، مع مراعاة بذل الجهد المطلوب ومطابقته للمواصفات النوعية والكمية للإنتاج (Abdullah, 2017).

من ناحية أخرى يشير مفهوم الأداء الى السلوك العملي الذي ينفذه الفرد أو مجموعه من الافراد أو اية مؤسسة والمتمثل في التصرفات والأعمال والحركات المقصودة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة، كما يشير الى أهداف أو مخرجات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن الممكن اعتبار الأداء رديفا للنجاح حيث يرتبط ببيئة العمل والعلاقات بين العاملين والمدراء واستراتيجيات العمل والبرامج المستخدمة في المؤسسة (Afjahi et al., 2020).

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

أبعاد أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء مفهوماً شاملاً ينطوي على النجاح والتفوق والتميز في مختلف المستويات الادارية والوظيفية، إذ يجب توافر عدد من الابعاد لتحقيق المؤسسة الأداء الشامل والتميز، ومن أبرز هذه الابعاد (Aljadi, 2020):

- الكفاءة: وتتمثل بتحقيق التوازن بين كمية الموارد التي تستخدم كمدخلات وبين كمية النتائج التي يتم تحقيقها في المخرجات مما يعني أنه مرتبط باقتصادية العمل فكلما كانت كمية المدخلات أقل كلما زادت كمية المخرجات فكلما أشار ذلك الى تحقق عنصر الكفاءة في الأداء، حيث تعبر الكفاءة عن إبقاء التكلفة بحدودها الدنيا والارياح بحدودها القصوى.
- الفعالية: وتعتبر عن مستوى مساهمة الأداء في تحقيق الاهداف الموضوعية إذ يمكن اعتبارها على أنها مقياس لتحديد مدى الاقتراب من تحقيق الاهداف المخطط لها نتيجة القيام بعمل ما.
- الانتاجية: والذي يشير الى المعيار المستخدم لقياس الاستغلال الفعال للموارد الانتاجية وتوجيهها لتحقيق النتائج المرغوبة إذ تعتبر الانتاجية مؤشر اقتصادي في قياس مدى فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الانتاجي وتشير الى العلاقة بين المخرجات الناتجة عن النشاط الانتاجي والمدخلات المستخدمة كعناصر للإنتاج.
- نمط الأداء: ويعبر عن الكيفية التي يتم بها اداء العمل كالترتيب الممارس من قبل الفرد لتنفيذ العمل في حال كون طبيعة عمله تتطلب مجهود جسدي. ويمكن القول أن أبعاد اداء العاملين هي المصدر التي يتم توظيفه لاشتقاق مقاييس ومعايير فعالية الأداء تبعاً لطبيعة العمل.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة الخرابشة (2024) "أثر التكيف الوظيفي في إدارة الأزمات" هدفت الدراسة الى تحديد أثر متغيرات التكيف الوظيفي من حيث الثقافي والشخصي والابداعي على متغيرات إدارة الأزمات من حيث الإنذار المبكر واحتواء التهديدات في القطاع الصحي في الأردن. اعتمدت الدراسة على الاستبانة في الحصول على البيانات الأولية للدراسة. من اهم نتائج الدراسة: ان ضغوط العمل لها

أثر إيجابي في التعامل مع الأزمات ، كما ان الابدع الابتكاري اكثر الابعاد تأثيرا في التعامل مع الأزمات . ومن اهم توصياتها: ضرورة أن يتم تأهيل المؤسسات والأفراد للاستجابة السريعة في حال حدوث الأزمات وأخذ العبرة من الأزمات السابقة، وأهمية توعية العاملين في المستشفيات بظاهرة ضغط العمل والنتائج المترتبة عليه وكيفية التعامل معها.

دراسة خضيرات (2023) " دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في بلديات فلسطين" هدفت الدراسة الى اظهار أثر الممارسات العملية للموارد البشرية في التخطيط لمواجهة الأزمات في قطاع البلديات في الخليل في دولة فلسطين . واعتمدت الدراسة على استبانة في الحصول على البيانات الأولية للدراسة باستخدام العينة العشوائية البسيطة . من اهم نتائج الدراسة ان ممارسات الموارد البشرية لها دور متوسط في التعامل مع بيئة تصميم العمل المتغير ونظام المكافآت والاستقطاب والتعيين . ومن اعن توصياتها : بأن يقوم فريق الموارد البشرية في البلديات بتعزيز اهتمام العاملين للإلمام بالمهارات, واكتساب القدرات اللازمة لمواجهة الأزمات والمخاطر في مراحلها المختلفة.

دراسة (Metabis et al., 2022)، بعنوان"أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين".

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات (استراتيجية فرق العمل، استراتيجية الاحتياط التعبوي، استراتيجية تحول المسار، استراتيجية الاحتواء) في الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (100) موظف في مؤسسة سونلغاز بالأغواط. وخلصت الدراسة الى وجود أثر لكل من استراتيجية فرق العمل واستراتيجية الاحتياط التعبوي على أداء الأفراد. بينما لا يوجد أثر لكل من استراتيجية التصعيد واستراتيجية تحويل المسار واستراتيجية الاحتواء في أداء العاملين.

دراسة (Al Sotuhi et al., 2021) ، بعنوان " اساليب مبتكرة لإدارة الأزمات لتحسين الأداء في شركات المقاولات".

هدفت هذه الدراسة للكشف عن الاساليب الحديثة لإدارة الأزمات ودورها في تحسين الأداء في شركات المقاولات، واتبعت الدراسة المنهج النوعي من خلال استقرار الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، وكشفت الدراسة إلى أن استخدام اساليب جديدة لإدارة الأزمات كالتقاط الاشارات الغير مباشرة قبل نشوء الازمة وتطوير استراتيجيات استباقية والسيطرة

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعايطة، خلف ابراهيم الطراونه

على الازمة وتدابير بعد الازمة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، حيث يمكن تحويل الازمة الى
ميزة تتيح للشركة المزيد من المزايا التنافسية.

دراسة (Abu Mustafa and Al-Raqab, 2024)، "استراتيجية التمكين الاداري ودورها في
إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية لدى مصلحة مياه بلديات
الساحل بمحافظات قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التمكين الاداري في إدارة الأزمات والظروف
الاستثنائية كدراسة مسحية على القيادات الإشرافية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات
قطاع غزة" واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على
عينة الدراسة المكونة من (30) مفردة في المناصب الإشرافية بالشركة. وخلصت الدراسة الى أن
المتوسط الحسابي العام لاستراتيجية تمكين العاملين وإدارة الأزمات قد جاء بدرجة مرتفعة، كما
أظهرت النتائج وجود أثر لتمكين العاملين في إدارة الأزمات لدى العاملين بمصلحة مياه محافظات
غزة.

دراسة (Alheilah and Abu Ajwah, 2017)، بعنوان "ادارة الأزمات كمدخل للحد من
الاجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة".

سعت هذه الدراسة للكشف عن دور إدارة الأزمات في الحد من الإجهاد الوظيفي في شركة
كهرباء غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما الباحثان باستخدام المنهج الوصفي
التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على افراد عينة الدراسة المؤلفة من (160) موظف،
وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين إدارة الأزمات (احتواء الأضرار واستعادة النشاط
والتعلم) والإجهاد الوظيفي. كما بينت النتائج أن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ذو تأثير ضعيف
على الإجهاد الوظيفي.

الدراسات الأجنبية :

The study of (Mizzak, 2024) “Crisis Management and Risk Mitigation:
Strategies for Effective Response and Resilience”

ان إدارة الأزمات والتخفيف من حدة المخاطر من المكونات الحيوية لمرونة المنظمة ونجاحها
في مشهد الأعمال الديناميكي وغير المؤكد اليوم. إن إدارة الأزمات بشكل فعال والتخفيف من حدة

المخاطر الاستراتيجية يمكن أن يحدد قدرة المنظمة على تحمل الاضطرابات وحماية سمعتها والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة. تستخدم هذه الدراسة نهجًا مختلطًا يجمع بين المقابلات مع الخبراء ومراجعة شاملة للأدبيات لاستكشاف هذه المجالات الحاسمة بدقة. من خلال تحديد الموضوعات والأنماط الرئيسية، يهدف البحث إلى تطوير استراتيجيات قائمة على الأدلة تمكن صناع القرار من معالجة الأزمات بشكل استباقي وإدارة المخاطر بشكل استراتيجي، وتعزيز الاستقرار والاستدامة في مواجهة التحديات. إن نتائج هذا البحث تحمل القدرة على تقديم مساهمات كبيرة في المجالات الأوسع لإدارة الأزمات والتخفيف من حدة المخاطر. ومن أهم توصياتها ضرورة وجود أنظمة خبيرة في منظمات الأعمال تساهم في إيجاد الحلول الأولية للزمات التي قد تواجه منظمات الأعمال بشكل عام .

The study of (Aku, 2024) "Effects of Crises Management on the Performance of Employees"

سعت الدراسة الى تحديد أثر ادارة الأزمات على أداء الموظفين في قطاع الخدمات (الجامعات) في الكاميرون ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة للحصول على المعلومات الأولية وتبين النتائج أن استراتيجيات إدارة الأزمات لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، حيث أن زيادة وحدة استراتيجيات إدارة الأزمات من شأنها أن تزيد من أداء الموظفين. وتأمل هذه الدراسة أن توصي بضرورة التدريب على الاستعداد للأزمات والجمع بين الجهود الحكومية والخاصة للوصول إلى الحلول المناسبة للتخفيف من الأزمات التي تواجهها المؤسسات الكاميرونية..

The study of (Alariki and Al-Abed, 2021), "The Impact of Crisis Management on Employee's Performance in the Yemeni Oil and Gas Industry".

سعت هذه الدراسة للكشف عن تأثير إدارة الأزمات على أداء الموظفين في صناعة النفط والغاز اليمنية. تم قياس إدارة الأزمات من خلال بعدين؛ التأهب للأزمات ومنع الأزمات. في حين تم قياس أداء الموظف بثلاثة أبعاد؛ أداء المهام والأداء التكيفي والأداء السياقي؛ واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من 6 شركات نفط وغاز، وتألقت عينة الدراسة من 351 عامل في شركات نفط وغاز. كشفت نتائج تحليل الانحدار أن إدارة الأزمات كمتغير مستقل بالكامل لها تأثير كبير على أداء الموظف كمتغير تابع. علاوة على ذلك ، تكشف نتائج تحليل الانحدار أن هناك علاقة مهمة بين إدارة الأزمات وأداء الموظف من حيث الاستعداد للأزمات والوقاية من الأزمات وأداء الموظف.

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

Study of (Kim and Lim, 2020), "Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours".

سعت هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة التنظيمية في تعزيز سلوكيات الموظفين ممثلة في ردود الفعل السلوكية الإيجابية مع الأفكار البناءة في الاستجابة للأزمة التنظيمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (640) موظف متفرغ في الولايات المتحدة، وجدت الدراسة أن استراتيجيات التواصل مع الأزمات والسمعة الداخلية قبل الأزمة - الاستجابة الملائمة - أثرت بشكل إيجابي ومباشر على سلوكيات الموظفين البناءة في الأزمات. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن السمعة الداخلية بعد الأزمة تتوسط في تأثيرات السمعة الداخلية قبل الأزمة على سلوكيات الموظفين الإيجابية.

Study of (Kim, 2020), "Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication".

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف النتائج الإيجابية للمرونة التنظيمية لمعرفة كيف يمكن للموظفين المرنين دعم مؤسسة من خلال التكيف والبدء في التغييرات أثناء عملية التعافي بعد الأزمة، حيث ركزت هذه الدراسة على المرونة التنظيمية التي يولدها الموظفون كنظام مرن من خلال قدرتهم النفسية وسلوكيات التواصل الإيجابية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من (830) موظف بدوام كامل في الولايات المتحدة. وأشارت النتائج إلى أن المرونة التنظيمية ارتبطت بشكل إيجابي وبشكل كبير بما يلي: نوايا الموظفين للكفاءة والقدرة على التكيف والاستباقية لأعضاء المنظمة، وبالتالي المساهمة في الفعالية التنظيمية بعد حالة الأزمة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مسح مكتبي لادبيات الدراسة العربية والاجنبية منها والمتعلقة بموضوع البحث، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، كما اجري مسح ميداني لافراد العينة من خلال استبانة طورت لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المستويات الادارية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددهم قرابة (340) موظفاً وموظفة حيث تم اختيار عينة عشوائية ميسرة من الموظفين العاملين في المستويات الادارية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بلغ حجمها (220) موظفاً وموظفه، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة إلكترونياً بعد أخذ الموافقة من الجهات المسؤولة في تلك الشركات، وشكلت العينة المختارة ما نسبته (64.7%) من مجتمع الدراسة، تم استرداد الاستبانات الموزعة من خلال تقنية جوجل درايف (Google Drive) ووجد أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي بلغ (200) استبانة وشكلت ما نسبته (58.8%) من مجتمع الدراسة وما نسبته (91%) من عينة الدراسة.

خصائص العينة:

أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث وشكل الذكور ما نسبته (56.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ، مقابل الاناث اللواتي شكلن ما نسبته (43.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. علما بوجود تجانس او تشابه في نسب الذكور والاناث وهذا قد يساعد على تكامل الأفكار في حل الأزمات التي قد تواجه الشركات الصناعية.

أن حملة درجة البكالوريوس قد شكلوا ما نسبته (45.5%)، مقابل (63%) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الدبلوم، ثم تلاها في المرتبة الثالثة حملة درجة الماجستير ونسبة بلغت (15.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الاخيرة حملة درجة الدكتوراه وشكلوا ما نسبته (7.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وهذا يعتبر مؤشر إيجابي لاجابات عينة الدراسة وانها لها مؤهلات جيدة تساعد على تحقيق اهداف الدراسة وتساعد على صدق نتائج الدراسة

وبخصوص متغير العمر، فقد تبين أن الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة) قد احتلت المرتبة الاولى وشكلت ما نسبته (53.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ، تلاها الفئة العمرية (21 سنة أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (31%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية (40 سنة- أقل من 50 سنة) وشكلت ما نسبته (27.5%) ، وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (14%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

وحول متغير الخبرة العملية ، فقد تبين من معطيات الجدول رقم (1) أن فئة (من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات) قد احتلت المرتبة الاولى بنسبة بلغت (38.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة التالية جاءت فئة (أقل من 5 سنوات) وشكلت ما نسبته (24%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (من 10 سنوات – أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (22.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ، وأخيراً جاءت الفئة (15 سنة وأكثر) بنسبة بلغت (15%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وهذا مؤشر إيجابي لموضوع البحث حيث ان موضوع إدارة الأزمات تحتاج الى خبرات للتعامل معها سابقا وحديثا مما يعني ان متغير العمر ينعكس إيجابيا على نتائج وتوصيات الدراسة. والجدول (1) يبين النتائج.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	113	56.5%
	أنثى	87	43.5%
المؤهل العلمي	دبلوم	63	31.5%
	بكالوريوس	91	45.5%
	ماجستير	31	15.5%
	دكتوراه	15	7.5%
الفئة العمرية	20 سنة فأقل	12	6%
	21 سنة – أقل من 30 سنة	62	31%
	30 سنة – أقل من 40 سنة	43	31.5%
	40 سنة – أقل من 50 سنة	55	27.5%
	50 سنة فأكثر	28	14%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	24%
	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	77	38.5%
	من 10 سنوات – أقل من 15 سنة	45	22.5%
	15 سنة وأكثر	30	15%

أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة (الملحق أ)، التي تم بناؤها وتطويرها بناءً على الدراسات السابقة والإطار النظري، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس)، والمتغيرات الوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية).

القسم الثاني: وتناول الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات)، وعلى النحو الآتي:

1. استراتيجية تغيير المسار ويقاس بالفقرات (1-5).

2. استراتيجية احتواء الازمة وتقاس بالفقرات (6-10).

3. استراتيجية تفتيت الازمة وتقاس بالفقرات (11-15).

4. استراتيجية فرق العمل وتقاس بالفقرات (16-20).

القسم الثالث: وتناول الفقرات التي تقيس المتغير التابع (أداء العاملين)، ويقاس بالفقرات (21-30).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، أي التأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجل قياسه، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة الآراء والمقترحات المقدمة من السادة المحكمين من حذف وتعديل للوصول إلى الصورة النهائية للاستبانة بما يلاءم أغراض الدراسة الحالية وصلاحية الفقرات وانتمائها للأبعاد التي صممت لها.

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.969) وتعد هذه

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

النسبة مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي رقم (2) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والوسيطة والتابعة.

جدول (2) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	أسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-5	استراتيجية تغيير المسار	0.874
6-10	استراتيجية احتواء الأزمة	0.823
11-15	استراتيجية تفتيت الأزمة	0.873
16-20	استراتيجية فرق العمل	0.870
1-20	المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات	0.953
21-30	المتغير التابع: أداء العاملين	0.925
1-30	الأداة ككل	0.969

عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي: قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستخدمت للتعليق على درجات المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الاجابة لكل عبارة:

قاعدة الاهمية النسبية = (الحد الاعلى للبديل - الحد الادنى للبديل) / عدد المستويات

$$= (5-1)/3 = 1.333$$

$$1+1.333 = 2.333$$

$$2.333+1.333 = 3.666$$

$$3.666+1.333 = 5$$

وبناءً على ذلك فإن الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لتفسير البيانات باستخدام المعيار

الآتي كما يلي:

مرتفع	متوسط	منخفض
5.00-3.67	3.66-2.34	2.33 - 1

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة (3.67-5.00)

يكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (2.34-3.66) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني ضعف موافقة أفراد العينة على الفقرة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة

على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	استراتيجية تغيير المسار	3.91	0.718	2	مرتفع
2	استراتيجية احتواء الازمة	3.87	0.732	4	مرتفع
3	استراتيجية تفتيت الازمة	3.90	0.771	3	مرتفع
4	استراتيجية فرق العمل	3.92	0.773	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.90	0.680	-	مرتفع

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعايطة، خلف ابراهيم الطراونه

تُشير نتائج الجدول السابق (3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) قد بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.680) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وهذا يدل على وجد أثر إيجابي لابعاد الدراسة على أداء العاملين مما يسهل على الموظفين على فهم واستيعاب الأزمات والاستجابة لها. وقد احتل بعد استراتيجية فرق العملاء لمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.92)، وهذا يدل على وجود تكامل في الآراء بين فريق العمل الواحد في التعامل مع الأزمات الامر الذي يساعد على توفير الأفكار الإبداعية للموظفين والتي تساعد في حل المشاكل او الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. تلاه بعد استراتيجية تغيير المسار بمتوسط حسابي (3.91)، كما يلاحظ بان الانحرافات المعيارية هي اقل من 1 وهذا يدل على عدم وجود انحراف في إجابات عينة الدراسة عن متوسط كل فقرة في الاستبانة. وفي المرتبة الثالثة جاء بعد استراتيجية تفتيت الازمة بمتوسط حسابي (3.90)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد استراتيجية احتواء الازمة بمتوسط حسابي (3.87)، وقد حظيت جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل بدرجات تقدير مرتفعة.

جدول (4) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات المتغير التابع: اداء العاملين

الرقم	فقرات المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
-	المتوسط الحسابي العام لفقرات المتغير التابع	3.93	0.717	مرتفع

تُشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير اداء العاملين قد بلغ (3.93) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وانحراف معياري (0.717) وقد حظيت جميع الفقرات بتقديرات مرتفعة. وهذا يدل على ان هناك تاثير إيجابي لإدارة الأزمات والاستراتيجيات المتعلقة بها على تشجيع الموظفين على تحسين الأداء بشكل عام

جدول (5) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) وأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين)

المتغير	تغير المسار	احتواء الأزمة	تفتيت الأزمة	فرق العمل	المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الأزمات
المتغير التابع: أداء العاملين	**0.786	**0.821	**0.794	**0.854	0.921**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من نتائج الجدول السابق (5) وجود علاقة ارتباط عال جداً وطردى ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ((0.921 وهو معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). كما بينت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط عال وعال جداً وطردى ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.786 - 0.854) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول (6) يبين نتائج هذه الاختبارات:

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

جدول (6) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
استراتيجية تغيير المسار	2.508	0.399	-0.989
استراتيجية احتواء الازمة	3.084	0.245	-0.878
استراتيجية تفتيت الازمة	3190	0.239	-.0940
استراتيجية فرق العمل	3.331	0.300	-.0930

جدول (7) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.922	0.850	87.166	4	21.791	*276.843	0.000
الخطأ			15.349	195	0.079		
الكل			102.515	199			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان في الأردن، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (276.843) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد المتغير المستقل تفسر ما مقداره (85%) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين)، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة أحائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta β	قيمة t^*	Sig. α الدلالة الإحصائية
استراتيجية تغيير المسار	0.321	0.044	0.225	2.689	0.000
استراتيجية احتواء الأزمة	0.298	0.055	0.304	5.432	0.000
استراتيجية تفتيت الأزمة	0.153	0.053	0.164	1.896	0.004
استراتيجية فرق العمل	0.421	0.047	0.454	8.974	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (8) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية تغيير المسار، استراتيجية احتواء الأزمة، استراتيجية تفتيت الأزمة، استراتيجية فرق العمل) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (أداء العاملين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta).

مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توصلت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) قد جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة أن استراتيجيات إدارة الأزمات تمارس من قبل الشركات المبحوثة وذلك من خلال تعامل إدارة الشركة مع الأزمات باختيار البدائل الملائمة حسب شدتها واعتمادها على فرق عمل مختلفة لاحتواء الأزمات، وعليه فإن استراتيجيات إدارة الأزمات أصبح من الأمور المهمة لنجاح

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

الشركات المبحوثة والذي يعتبر أيضاً من الوسائل الرئيسية التي تحافظ أداء العاملين الأمر
الذي يعمل على رفع ادائها وتنافسيتها داخل الاسواق المحلية والعالمية.

وقد أحتل بعد استراتيجية فرق العملاء مرتبة الاولى وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعني النتيجة أن
الشركات المبحوثة تؤمن بالرقابة الذاتية وليس المفروضة وذلك من خلال الهيكل التنظيمي القائم
على العمل الجماعي كما انه تقوم على تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة للقيام
بالمهام اليومية الأمر الذي يدعم الشركات المبحوثة بأفرقة عمل متخصصة بحل الأزمات
ومواجهتها.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد استراتيجية تغيير المسار وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعني هذه
النتيجة أن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان يرتبط تعاملها مع الأزمات باختيار البدائل
الملائمة حسب شدتها بالإضافة لامتلاك إدارة تلك الشركات سيناريوهات اخرى للتعامل مع
الأزمات عندما تفكر باختيار استراتيجية تغيير مجال عمل الشركة.

وجاء في المرتبة الثالثة جاء بعد استراتيجية تفتيت الازمة وبدرجة تقدير مرتفعة، وهذه النتيجة
تعني ان الشركات المبحوثة تمارس استراتيجية تفتيت الازمة من خلال امتلاك ادارة الشركة معرفة
تامة عن مسببات ازمات الاعمال وذلك باعتمادها على دراسات عميقة لتحديد المصالح المتعارضة
المسببة لازمات الأعمال الامر الذي يولد نوعمن المرونة التامة في اختيار الاستراتيجية الملائمة
لإدارة الازمة.

وجاء في المرتبة الرابعة بعد احتواء الازمة وبدرجة تقدير مرتفعة، وتدلل هذه النتيجة على أن
لدى الشركات المبحوثة تمتلك الخبرة والقدرة التي تتطلب منها احتواء الأزمات بما يساعد على
تجاوزها.

تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة (Metabis et al., 2022) التي بينت نتائجها
وجود أثر لكل من استراتيجية فرق العمل واستراتيجية الاحتياط التعبوي على أداء الأفراد. واتفقت
النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة (Alariki and Al-Abed, 2021) التي اشارت احدى نتائجها أن
إدارة الأزمات كمتغير مستقل بالكامل لها تأثير كبير على أداء الموظف كمتغير تابع. علاوة على
ذلك، تكشف نتائج تحليل الانحدار أن هناك علاقة مهمة بين إدارة الأزمات وأداء الموظف من حيث
الاستعداد للأزمات والوقاية من الأزمات وأداء الموظف. والتقت النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة

(Al-Sotuhi et al., 2021) التي بينت نتائجها أن إلى أن استخدام اساليب جديدة لإدارة الأزمات كالتقاط الاشارات الغير مباشرة قبل نشوء الازمة وتطوير استراتيجيات استباقية والسيطرة على الازمة وتدابير بعد الازمة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، حيث يمكن تحويل الازمة الى ميزة تتيح للشركة المزيد من المزايا التنافسية.

2. وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع: أداء العاملين قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة. وتعني هذه النتيجة أن الشركات المبحوثة تحرص على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلة كما يسعى العاملون دائماً لإيجاد طرق جديدة لتسهيل استخدام التكنولوجيا الحالية وذلك من خلال قيام العاملون باستغلال الوقت اثناء عملهم بشكل مناسب للحفاظ على عدم ضياع الوقت بأعمال غير مفيدة. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Abu Mustafa and Al-Raqab, 2024) التي بينت نتائجها أن المتوسط العام لتمكين العاملين وإدارة الأزمات قد جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر لتمكين العاملين في إدارة الأزمات لدى العاملين بمصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات غزة.

3. وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط عال جداً وطردى ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأزمات) والمتغير التابع (أداء العاملين). كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط عال وعال جداً وطردى ذات دلالة احصائية بين أبعاد المتغير المستقل بشكل منفرد والمتغير التابع (أداء العاملين). وتعني هذه النتيجة ان ابعاد استراتيجيات إدارة الأزمات لها دور فاعل في تجويد أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ،. تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة (Sewify, 2021) أن درجة ممارسة كل من إدارة الأزمات واستراتيجيات الصحة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، كما تبين أن هناك تأثيراً ملموساً لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Kim and Lim, 2020) التي بينت نتائجها أن استراتيجيات التواصل مع الأزمات والسمعة الداخلية قبل الأزمة - الاستجابة الملائمة أثرت بشكل إيجابي ومباشر على سلوكيات الموظفين البناءة في الأزمات. علاوة على ذلك ، كشفت الدراسة أن السمعة الداخلية بعد الأزمة تتوسط في تأثيرات السمعة الداخلية قبل الأزمة على سلوكيات الموظفين الإيجابية.

4. بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة أحائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ($\alpha \leq 0.05$)

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

وتعني هذه النتيجة أن استراتيجيات إدارة الأزمات لها أثر ايجابي وفعال في أداء العاملين ،
بمعنى أن حرص شركات الاتصالات المبحوثة على الالتزام بمكونات استراتيجيات إدارة
الأزمات. تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة ، (Alariki and Al-Abed,2021) التي بينت أن
إدارة الأزمات كمتغير مستقل بالكامل لها تأثير كبير على أداء الموظف كمتغير تابع. علاوة
على ذلك ، تكشف نتائج تحليل الانحدار أن هناك علاقة مهمة بين إدارة الأزمات وأداء
الموظف من حيث الاستعداد للأزمات والوقاية من الأزمات وأداء الموظف.

5. وبينت النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية أن أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية تغيير
المسار، استراتيجية احتواء الازمة، استراتيجية تفتيت الازمة، استراتيجية فرق العمل) ذات
تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (اداء العاملين). ومعنى هذه النتيجة أن ابعاد
استراتيجيات ادارة الأزمات منفردة تؤثر في تحسين وتجويد اداء العاملين في الشركات
الصناعية المدرجة في بورصة عمان. اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة (Alariki and Al-
Abed,2021) التي اشارت ان اداء العاملين يتأثر بشكل كبير باستراتيجيات ادارة الأزمات.
واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة ، (Alheilah and Abu Ajwah, 2017) التي بينت ان
جودة القرارات الاستراتيجية تعتمد على مدى توفر المعلومات لصانعي القرار مما يعني ان
توفر المعلومات اللازمة يعتبر امر اساسي وحاسما في تحقيق اهداف المؤسسة.

التوصيات:

اعتمادا على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تشجيع تطبيق استراتيجيات ادارة الأزمات داخل الشركات الصناعية المدرجة في بورصة
عمان كعملية أساسية فيها، كونه مكون فعال في رفع أداء العاملين داخلها.
2. ضرورة قيام الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان الاستثمار في البرامج
المتخصصة باستراتيجيات ادارة الأزمات لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتحقيق ميزة
تنافسية، وبالتالي تحقيق الاهداف المخطط لها.
3. اجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في شركات اخرى تعمل
في قطاعات اخرى غير الشركات الصناعية بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها
4. ضرورة دمج الخبرة التي لديها في إدارة الأزمات مع المعرفة المكتسبة بهدف تشكيل طاقم ذو
كفاءة عالية ومهنية في مواجهة الأزمات التي تتكرر من وقت لآخر.

5. دعوة الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان الى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي فيما يتعلق باستراتيجيات ادارة الأزمات.

References:

- Abdullah, N. H. (2017). The relationship between empowerment and employee performance at Pasdec Holdings Berhad (Doctoral dissertation), Universiti Teknologi MARA Cawangan Kelantan).
- Abu Mustafa, M., & Al-Raqab, H. (2024). Administrative empowerment strategy and its role in crisis management and exceptional circumstances From the point of view of the supervisory leaders of the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip governorates. *Journal of Risk & Crisis Management*, 5(1), 57-70.
- Afjahi, S. A. A., Hassanzadeh, Z., Faghihi, A., & Alam Tabriz, A. (2020). Analyzing the Role of key Behavioral Dimensions in Implementation of Employee Performance Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(95), 9-46.
- Aku, E. (2024). Effects of Crises Management on the Performance of Employees. *Paradigm Academic Press*, 2(2).
- Al-Alousi, A., Badawi, N., & Alakidi, S. (2019). Requirements for strategic planning success and impact on crisis management strategies. *AL-Anbar University Journal of Economic and Administration Sciences*, 26(1), 583-601.
- Al-Anizi, M., Abdulwahab, M., & Almontawy, E. (2024). The effect of activation use Crisis Management Strategies to Improvement Civil society institutions in the state of Kuwait. *Journal of Contemporary Business Studies*, 17(10), 869-905.
- Alariki, G., & Al-Abed, M. S. (2021). The Impact of Crisis Management on Employee's Performance in the Yemeni Oil and Gas Industry. *Journal of Impact*, 2(1), 16-27.
- Al-Dabbagh, Z. S. (2020). The Role Of Decision-Maker In Crisis Management: A Qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis As A Model). *Journal Of Public Affairs*, 20(4), E2186.

- Alharafsheh, M., Zraqat, O. M., Houssien, A. H. M. A., & Shajrawi, A. (2021). Crisis Management Strategies During the COVID-19 Pandemic and its Impact on Performance Developing of Jordanian Universities: The Mediating Role of Strategic Ambidexterity. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 3985-4007.
- Aljadi, M. (2020). The Training Process and Its Relationship to Raising the Efficiency of The Performance of Workers in The Banking Sector. *Journal of Palestine University for Researches and Studies*, 3(10), 245-274.
- Alkasassbeh, W. (2015). The Impact of Strategic Information Systems in Crises Management: An Empirical Study of the Commercial Banks Operating in the Region of Tabuk. *Journal of Business Studies and Research*, 1, 407-440.
- Al-Mutairi, M. R., & Alkshali, S. J. (2021). The Impact of Human Resource Development on Crisis Management Styles at Ministry of Public Works in State of Kuwait. *European Journal of Social Sciences*, 61(1), 56-76.
- Alqurs, A. (2021). The extent of application of crisis management strategies in Yemeni companies for the pharmaceutical industry. *Al Razi University Journal of Administrative and Human Sciences*, 1(2), 40-44.
- Alqudah, F., Abu Dawwas, W., & Alqudah, N. (2022). Developing a Crisis Management Mechanism in Various Public and Private Sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Educational and Human Sciences*, 12.
- Al-Rashidi, S. (2019). The Role of Human Competencies in Crisis Management in Kuwait Government Hospitals. Unpublished Thesis, Al al-Bayt University.
- Al-Sotuhi, M., Abdullah, A., & Ali, W. (2021). Innovative methods of crisis management to improve performance in contracting companies. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 1(11), 176-183.
- Al-Tuwair, A. A. (2025). The Impact of Modern Crisis Management Strategies on Job Performance from the Perspective of Administrative Leadership at Al-Ahliya Cement Company. *Al-Tarbawi Journal*, 26, 526-540.

- El Minawy, M., (2022). The degree of availability of crisis management skills for school principals in Petra District. *Middle East Journal of Educational and Psychological Sciences*. (2)2, 113-136.
- Kharabsheh, A. (2024). The impact of functional adaptation in crisis management. *Journal of Arts, Literature, and Creativity*, 107.
- Khudairat, W. H. (2023). The role of human resource management practices in facing crises and risks in the municipalities of southern Hebron [Published master's thesis, Al-Quds University, Palestine]. Al-Quds University Digital Repository.
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75.
- Kim, Y., & Lim, H. (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(2), 141-157.
- Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Piartrini, P. S. (2018). The influence of competency on employee performance through organizational commitment dimension. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 29-37.
- Massoudi, A. (2016). Employees Performance Dimensions In Kurdistan Region Hotel Industry. *International Journal of Recent Scientific Research*, 7(10), 13534-13539.
- Metabis, A., Soufrani, A., & Benhamed, A. (2022). The Impact of Modern Strategies for Crisis Management on The Performance from the perspective of employees. *Dirassat Journal Economic Issue*, 1(13), 117-136.
- Mizzak, K. (2024). Crisis Management and Risk Mitigation: Strategies for Effective Response and Resilience. *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management*, 256.

- Mohana, S., Santosh, K., & Jahnavi, M. (2022). Impact of strategic management practices on employee performance in higher education sector. *International Journal of Health Sciences*, 6(S2).
- Omar, S. (2022). Governance as an approach in health crisis management - the digital response to the Corona virus pandemic. *Future of Social Sciences Journal*, 10(1), 59-104.
- Pattnaik, S., & Pattnaik, S. (2020). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Sewify, A. M. (2021). The impact of crisis management strategies on organizational health: field study in the banking sector in Assiut Governorate. *Journal of Risk & Crisis Management*, 3(2), 65-98.
- Suleiman, Y. (2018). The role of human resource management in facing crises in public hospitals (Applied to some Egyptian government hospitals). *Journal of Administrative Research*, 36(2).
- Shah, F. (2024). Impact of Crisis Management Strategies on Destination Market Recovery. *Indian Journal of Management*, 17(2).
- Shahrani , Shafiz (2024) "Impact of Crisis Management Strategies On the Development of Marketing Tasks , Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry , 12(10).
- Uzoamaka P (2025) "Effects of Strategic Change on Employees Performance in Manufacturing Organizations, *Journal of Policy and Development Studies*, 9(4).
- Vukajlović, V., Simeunović, I., Beraha, I., & Brzaković, M. (2019). Importance of information in crisis management: Statistical analysis. *Industrija*, 47(3), 37-53.
- Yagzaw, D. (2025) "Factor Affecting Strategy Implementation Success: The Roles of Organizational Factors' Alignment on Strategy Implementation Success In Ethiopian Commercial Banks, *European Journal of Business and Management* 17(1), p 49.

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعاينة، خلف ابراهيم الطراونه

Yakti, B. (2019). The Impact of E-Compensations and Benefits on Employee's Performance in Amman. Unpublished Thesis, Amman Arab University – Jordan

المراجع العربية

- الالوسي، عبد الوهاب وبدوي، نسرين والعكدي، سوسن. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية. 11(26)، 583-601.
- الرشدي، صلاح. (2019). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.
- السطوحي، مني وعبدالله، عادل وعلي، وائل. (2021). اساليب مبتكرة لإدارة الأزمات لتحسين الأداء في شركات المقاولات. مجلة الدراسات والبحوث. 11(1)، 176-183.
- عمر، سناء. (2022). الحوكمة الالكترونية كمدخل في ادارة الأزمات الصحية- التصدي الرقمي لجائحة فيروس كورونا. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. 1(10)، 59-104.
- القضاة، فادي وابو دواس، وهيب والقضاة، نضال. (2022). تطور آلية إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والانسانية. 12(12)، 138-165.
- الكساسبة، وصفي عبدالكريم. (2015). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية فى إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة فى منطقة تبوك. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. 1(1)، 407-440.
- الجدي، ماجد. (2020). العملية التدريبية وعلاقتها في رفع كفاءة العاملين في القطاع المصرفي. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. 10(3)، 245-274.
- مطابس، آمال وصفراني، عائشة وبن أحمد، آسية. (2022). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين. مجلة دراسات. 13(1)، 117-136.
- الميناوي، منى. (2022). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء. مجلة الشرق الاوسط للعلوم التربوية والنفسية. 2(2)، 113-136.
- ياقوتي، بتول. (2019). أثر ادارة الالكترونية لتعويضات والامتيازات على أداء العاملين في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، الاردن.

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
سبأ علي المعايطة، خلف ابراهيم الطراونه

العنزي، محمد، وعبد الوهاب، محمد والمنطاوي، ايمان. (2024). أثر تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء مؤسسات المجتمع المدني بدولة الكويت. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 10(17)، 905-869.

القرص، عبد الفتاح. (2021). مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية. مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية والانسانية. 2(1)، 44-40.

ابو مصطفى، محمد والرقب، حماد، (2024). استراتيجية التمكين الاداري ودورها في إدارة الأزمات والظروف الاستثنائية من وجهة نظر القيادات الإشرافية لدى مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات قطاع غزة. مجلة ادارة المخاطر والأزمات. 1(5)، 70-57.

الخرابشة، عليا (2024) " أثر التكيف الوظيفي في إدارة الأزمات " مجلة الفنون والادب والابداع ، العدد 107.

خضيرات، وسام هاني. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل [رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين]. المستودع الرقمي لجامعة القدس.

سليمان، يوسف (2018) "دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة (بالنطبق على بعض المستشفيات الحكومية المصرية)، مجلة البحوث الإدارية ، المجلد 36، العدد 2.

أميرة عبدالله الطوير. (2025). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية لشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. مجلة التربوي، (26)، 540-526.