

نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على شركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان عبدالعال عبدالله عبدالعال عبدالله

المخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الوعي لدى العاملين بشركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان بأهمية إدارة الأزمات مما يؤثر سلباً على زيادة الاداء لتلك الشركات، وبالتالي هدفت الدراسة إلى تبنى وتفعيل مراحل ادارة الازمات لبناء وتطبيق النموذج المقترح لتحقيق متطلبات إدارة الأزمات بهدف تحسين الاداء، وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مراحل ادارة الازمات والاداء لزيادة وتحسين الاداء، وجاءت اهم التوصيات بزيادة الاهتمام بمراحل ادارة الازمات لتحسين الاداء.

Abstract:

It consisted study the problem of the lack of awareness among workers companies ceramic Tenth of Ramadan City importance of crisis management, which negatively affects the performance increase for those companies, and therefore the study aimed to adopt and activate phases of crisis management for the construction and application of the proposed model for crisis management requirements in order to improve performance, the study found the conclusion that the existence of significant differences between the stages of moral relationship management crises and to increase performance and improve performance, and the most important recommendations came increased attention to the stages of crisis management to improve performance.



الجزء الاول: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة المكتبية والاستطلاعية، لاحظ الباحث عدم وجود ادارة ازمات داخل الهيكل التنظيمي لشركات السيراميك محل الدراسة، وبالتالي عدم وجود مراحل لادارة الازمات وان التعامل مع الازمات بسياسة رد الفعل وليس بالاسلوب العلمي لادارة الازمات، و ضعف الوعي لدى العاملين بشركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان بأهمية إدارة الأزمات مما يؤثر سلبا على زيادة الأداء لتلك الشركات.

فرضية الدراسة:

"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمراحل إدارة الأزمات وذلك على زيادة مستوى أداء شركات السيراميك بالعاشر من رمضان".

أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

- تساهم هذه الدراسة في زيادة فاعلية إدارة الأزمات للمساهمة في منع حدوث الأزمات المحتملة والتحصير للرد عليها في حال حدوثها في القطاع موضوع البحث.
- تساهم هذه الدراسة في إمكانية تقديم إطار مقترح لتوزيع الأدوار والمسؤوليات وإعطاء الصلاحيات وتفويض السلطات في قطاع صناعة السيراميك لضمان سرعة اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات مما يؤثر في تحسين الاداء الأداء.

٢- الأهمية التطبيقية:

- أهمية المجال التطبيقي حيث يتم عمل الدراسة الميدانية على قطاع السيراميك بمدينة العاشر من رمضان الذي يعتبر من دعائم الاقتصاد القومي وهنا تظهر أهمية البحث في مجال تفسير التنبؤ بالأزمات التي



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال مبداللله مبدالعال مبداللله

تمر بقطاع السيراميك وكيفية التعرف عليها قبل حدوث الأزمة وكيفية التعامل معها وأحتوائها بعد حدوثها والتقليل من آثارها السلبية والاستفادة من الآثار الإيجابية وذلك في عملية تحسين الأداء التنظيمي في شركات السيراميك.

- يتميز قطاع السيراميك بأنه مجتمع كثيف العمالة، ونسبة عالية من المخاطر يواجهها العاملين بهذا القطاع، كما يتميز بسرعة دوران العمل، ويتميز بمزايا مادية ومعنوية للعاملين.

أهداف الدراسة:

- 1- تفعيل مراحل إدارة الأزمات قبل وإثناء وبعد الأزمة للحصول على نتائج مخطط لها لزيادة مستوى أداء شركات السيراميك بمدينة العاشر رمضان.
- 2- ضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالهيكل التنظيمي لشركات السيراميك والاستعانة بفريق كفاء لإدارة الأزمة.
- 3- محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في ظل وجود إدارة الأزمات بما يضمن لشركات السيراميك الحد من الأزمات والعمل على منع حدوث أزمات مستقبلية.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

حيث أن العالم يشهد العديد من الأزمات المتلاحقة في كافة المجالات والقطاعات وعلى كافة المستويات، ونظراً لما تحدثه هذه الأزمات من آثار سلبية وأحياناً مدمرة، قد تهدد بقاء الكيان الذي هاجمته سواء كان نظاماً أو شركة، ولقد اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه وانطلاقاً من هذا يقاس الأداء من خلال الأدوات المالية والمحاسبية التي حققتها الشركة غير أن المستثمرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء واتجهوا إلى



قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للشركة لبيان مدى نجاح استراتيجياتها التي وبلوغ أهدافها. عرفت إدارة الأزمات (Suresh & Goel, 2009)⁽ⁱ⁾ بأنها نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها وذلك بغرض التخفيف من أثارها المدمرة، ويرى جاد الرب "أن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في الشركة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة".

من خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمات يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:-

- أ- هي العملية الإدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- ب- يجب على القائمين على إدارة الأزمة إن يكون لديهم قدرات على سرعة اتخاذ القرارات، وكفاءات مدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- ج- تهدف إدارة الأزمات على تقليل الخسائر إلى حد ممكن.
- د- ويوضح ذلك الشكل رقم (٢-٣) مراحل إدارة الأزمة وفقاً لرأي متروف والحملوي:



Source: Mitroff, I. & Pearson, C., op cit, p.63.

نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال محمدالله مبدالعال محمدالله

الأداء التنظيمي:

ويرى بلمقدم وبوشعور (2004) إن الأداء: " هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (Processes) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن"⁽ⁱⁱ⁾.

ويرى ريتشارد سوانسون (Richard A.Swanson) ان الأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"⁽ⁱⁱⁱ⁾، أما عرفه الربيق (2004) بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً"^(iv).

أهمية قياس الأداء:

تكتسب عملية قياس الأداء المؤسسي أهمية بالغة ومجموعة من الخصائص يمكن التطرق إليها في النقاط الأساسية التالية:
يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:

أ- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين الشركة وعملائها ومعاملها.

ب- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.^(v)

ج- قياس للأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

د- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.^(vi)

فريق إدارة الأزمات:

لا تستطيع أي شركة من الشركات منع كل الأزمات من الحدوث، لكنها تعمل الأهم وهو أن توفر فريق لإدارة الأزمة يجعل الشركة قادرة على الاستعداد



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال محمدالله مبدالعال محمدالله

لأي أزمة من جميع النواحي على قدم وساق والتدريب عليها وكذلك التعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمات وكذلك الاستفادة منها بعد حدوثها.
وتحديد فريق لإدارة الأزمة يدخل ضمن التنظيم كعملية هامة لإدارة الأزمة حيث يتم فيها تحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة لمعالجة الأزمات والمهام المترتبة بكل منهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة وأمام من سيكونون مسئولين وسبل الاتصال ويختلف ذلك حسب حجم الشركة وشدة القيود فيها(vii).

الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

١- متغيرات الفروض وكيفية قياسها:

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة
الأداء ويمكن قياسها من خلال: البعد المالي. بعد العملاء. بعد العمليات الداخلية. بعد التعلم والنمو.	مراحل إدارة الأزمات ويمكن قياسها من خلال: ١- مرحلة الإشارات والإنذار المبكر. ٢- مرحلة الاستعداد والوقاية. ٣- مرحلة احتواء الإضرار. ٤- مرحلة استعادة النشاط. ٥- مرحلة التعلم.

المصدر: من إعداد الباحث.

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الإدارة العليا، كذلك العاملين بقطاع صناعة السيراميك بمدينة العاشر من رمضان وكذلك عملاء تلك المصانع.



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

ب- عينة الدراسة: (viii)

١- توزيع العينة ونسبة الاستجابة:-

قام الباحث بالاعتماد على العينة العشوائية الطبقية في كل فئة من فئات الدراسة كل على حدي (فئة الإدارة العليا – فئة العاملين- فئة العملاء) وقد قام الباحث بتوزيع العينة باستخدام التوزيع النسبي كما هو موضح وقد اعتمد الباحث على جداول العينات الإحصائية (١) عند مستوى ثقة ٩٥% وخطأ مسموح به في التقدير في حدود ٥%، ونسبة الظاهرة في المجتمع = ٥٠.٠، فكان حجم العينة الخاص بفئة الإدارة العليا = ١٨٧، بينما كان حجم العينة الخاص بفئة العاملين = ٣٧٧، وحجم العينة لفئة العملاء = ٣٨٤ وفيما يلي توزيع العينة ونسب الاستجابة المختلفة في فئات الدراسة:

جدول (١)

توزيع العينة ونسبة الاستجابة لفئة الإدارة العليا

اسم الشركة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة %
كليوباترا جروب	116	60	55	91.6%
الدوراد	42	22	20	90.9%
فانسي	33	17	16	94.1%
الأمير	79	41	38	92.6%
الرجاء	90	47	46	97.8%
إجمالي	360	187	175	93.58%



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال مبداللله مبدالعال مبداللله

جدول (٢)
توزيع العينة ونسبة الاستجابة لفئة العاملين

اسم الشركة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة %
كليوباترا جروب	6233	128	115	89.8%
الدورارد	2216	45	39	86.6%
فانسي	1780	36	30	83.3%
الأمير	3614	73	64	87.6%
الرجاء	4818	95	80	84.2%
إجمالي	18661	377	328	87%

جدول (3)
توزيع العينة ونسبة الاستجابة لفئة العملاء

اسم الفئة	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة %
العملاء	غير محدود	٣٨٤	٢٩٥	٧٦.٨%

ج- أسلوب جمع البيانات:

تم تصميم استمارتي استقصاء وتم توجيهها إلي فئات الدراسة السابق ذكرها.

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج SPSS22 Statistical package for social science لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات و لاختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال مبداللله مبدالعال مبداللله

أ- الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة.

ب- الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

١- تحليل التباين ANCOVA

يستخدم تحليل التباين ANCOVA لبيان الفروق المعنوية بين فئتين أو أكثر في المتغير التابع وذلك أثناء وجود تأثير لمتغير مستقل في نفس الوقت وكذلك مع وجود أكثر من متغير مستقل في نفس الوقت.

٢- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis

هو أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية:

١- معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ):

تم حساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في كل فئة من فئات الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان و لبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل وكانت قيم معامل الصدق والثبات في الجداول التالية:



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال محمدالله مبدالعال محمدالله

جدول رقم (٤)
معاملات الصدق والثبات لفئة الإدارة العليا

اسم المحور	عدد العناصر	معامل الصدق ألفا	معاملات الثبات
١. مرحلة الإشارة والإنذار المبكر	4	0.905	0.951
٢. مرحلة الاستعداد والوقاية	4	0.859	0.926
٣. مرحلة احتواء الأضرار	4	0.841	0.917
٤. مرحلة استعادة النشاط	4	0.799	0.893
٥. مرحلة التعلم	4	0.803	0.896
٦. أبعاد مستوى الأداء	16	0.916	0.957

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لأن جميع قيمة معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠.٥) في فئة أعضاء الإدارة العليا وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، و بالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل دون استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

جدول رقم (٥)
معاملات الصدق والثبات لفئة العاملين

اسم المحور	عدد العناصر	معامل الصدق ألفا	معاملات الثبات
١ - مرحلة الإشارة والإنذار المبكر	4	0.721	0.849



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال مبداللله مبدالعال مبداللله

0.834	0.697	4	٢- مرحلة الاستعداد والوقاية
0.850	0.723	4	٣- مرحلة احتواء الأضرار
0.894	0.801	4	٤- مرحلة استعادة النشاط
0.917	0.842	4	٥- مرحلة التعلم
0.952	0.907	16	٦- أبعاد مستوى الأداء

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لأن جميع قيمة معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠.٥) في فئة العاملين وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل دون استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

جدول رقم (٦)

معاملات الصدق والثبات لفئة العملاء

اسم المحور	عدد العناصر	معامل الصدق ألفا	معاملات الثبات
١- أبعاد مستوى الأداء	١٦	٠.٨٧٢	٩.٣٣٠

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لأن جميع قيمة معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠.٥) في فئة العملاء وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، و بالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل دون استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
 عبدالعال محمدالله عبدالعال محمدالله

التحليل الاحصائي لمراحل الأزمة:

جدول (٧)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فيما يخص
 مرحلة الانذار المبكر

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
أ- مرحلة الإشارات والإنذار المبكر:					
١	بتوافر لدى الشركة إدارة خاصة من مهامها رصد مؤشرات وقوع الأزمات.	4.34	0.73	86.9%	الرابع
٢	تتولى الإدارة العليا في الشركة اهتماما لرصد مؤشرات حدوث الأزمات	4.58	0.64	91.6%	الأول
٣	أشعر بأنه يوجد في الشركة اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر، التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة.	4.56	0.64	91.3%	الثاني
٤	يتم مسح بيئة عمل الشركة بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	4.43	0.71	88.7%	الثالث

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق بمرحلة الاشارات والانذار المبكر للازمة جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تتولى الإدارة العليا في الشركة اهتماما



لرصد مؤشرات حدوث الأزمات بأهمية نسبية بلغت 91.6% وانحراف معياري 0.64 وجاء في الترتيب الثاني العنصر أشعر بأنه يوجد في الشركة اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر، التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة بأهمية نسبية بلغت 91.3% وانحراف معياري 0.64 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر بتوافر لدى الشركة إدارة خاصة من مهامها رصد مؤشرات وقوع الأزمات بأهمية نسبية بلغت 86.9% وانحراف معياري 0.73 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 80% مما يعني موافقة عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن مرحلة الانذار والاكتشاف المبكر لازمة مطبقة بشكل كبير في شركات صناعة السيراميك.

جدول (8)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص مرحلة الاستعداد والوقاية

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
ب- مرحلة الاستعداد والوقاية:					
١	يتم تشكل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في الشركة.	3.91	0.81	78.2%	الثالث
٢	تحرى تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	3.57	0.81	71.5%	الرابع
٣	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الشركة.	4.07	0.74	81.4%	الثاني
٤	توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	4.42	0.71	88.4%	الأول

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

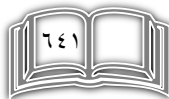


فيما يتعلق بمرحلة الاستعداد والوقاية جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة بأهمية نسبية بلغت 88.4% وانحراف معياري 0.71 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الشركة بأهمية نسبية بلغت 81.4% وانحراف معياري 0.74 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تحرى تجارب وهمية للتعامل مع الأزمات المحتملة بأهمية نسبية بلغت 71.5% وانحراف معياري 0.81 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 70% مما يعني موافقة عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على أن جميع تلك العناصر التي تعبر عن الاستعداد والوقاية موجودة بشكل صحيح في شركات صناعة السيراميك.

جدول (٩)

التحليل الإحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص مرحلة استعادة النشاط

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
د- مرحلة استعادة النشاط:					
١	تحافظ الشركة على الإجراءات اللازمة لمواصلة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير.	4.19	0.74	83.9%	الأول
٢	تقوم إدارة الشركة بتحديد الاحتياجات اللازمة لمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة	4.15	0.76	83.1%	الثاني



				واستعادة النشاط الاعتيادي.	
الربع	70.1%	0.78	3.5	الاندماج مع شركات أخرى لتقوية الشركة لمواجهة الأزمات.	٣
الثالث	81.5%	0.78	4.07	تعلم إدارة الشركة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.	٤

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق بمتغير استعادة النشاط جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تحافظ الشركة على الإجراءات اللازمة لمواصلة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير بأهمية نسبية بلغت 83.9% وانحراف معياري 0.74 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تقوم إدارة الشركة بتحديد الاحتياجات اللازمة لمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي بأهمية نسبية بلغت 83.1% وانحراف معياري 0.76 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر الاندماج مع شركات أخرى لتقوية الشركة لمواجهة الأزمات بأهمية نسبية بلغت 70.1% وانحراف معياري 0.78 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 70% مما يعني موافقة عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن استعادة النشاط موجودة بشكل كبير في شركات صناعة السيراميك.



جدول (١٠)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص مرحلة التعليم

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
هـ- مرحلة التعليم:					
١	تستخلص إدارة الشركة بصورة فعالة الدروس والآثار والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا.	4.28	0.72	85.6%	الثاني
٢	تقوم إدارة الشركة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	4.34	0.73	86.8%	الأول
٣	تقوم إدارة الشركة بدمج الدروس المستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.	4.12	0.76	82.4%	الثالث
٤	إعداد وجمع المعلومات وتوزيعها بشفافية عالية.	4.02	0.77	80.5%	الرابع

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق بمرحلة التعليم جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تقوم إدارة الشركة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة



بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية بأهمية نسبية بلغت 86.8% وانحراف معياري 0.73 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تستخلص إدارة الشركة بصورة فعالة الدروس والآثار والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا بأهمية نسبية بلغت 85.6% وانحراف معياري 0.72 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر إعداد وجمع المعلومات وتوزيعها بشفافية عالية بأهمية نسبية بلغت 80.5% وانحراف معياري 0.77 وجائت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 80% مما يعني اجماع عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن التعليم مطبقة بشكل واضح جدا في شركات صناعة السيراميك.

التحليل الاحصائي لأبعاد متغير الأداء:

جدول (١١)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا فيما يخص البعد المالي

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
أ- البعد المالي:					
١	تسعى الشركة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء من خلال تقديم منتج عالي الجودة وأسعار مناسبة.	4.27	0.74	85.4%	الثاني
٢	تسعى الشركة إلى التقليل من التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم	4.1	0.81	82.1%	الرابع



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
 محمد العال محمد الله محمد العال محمد الله

				بشكل فعال في تحسين جودة المنتج.	
الأول	86.2%	0.74	4.31	تقوم الشركة بزيادة كفاءة منتجاتها للمنافسة العالمية.	٣
الثالث	82.2%	0.79	4.11	تعمل الشركة بزيادة خطط الإنتاج وضخ استثمارات ومواكبة التطور التكنولوجي للمنافسة بين الشركات.	٤

المصدر: جداول التحليل الإحصائي.

فيما يتعلق بالبعد المالي جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تقوم الشركة بزيادة كفاءة منتجاتها للمنافسة العالمية بأهمية نسبية بلغت 86.2% وانحراف معياري 0.74 وجاء في الترتيب الثاني العنصر تسعى الشركة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء من خلال تقديم منتج عالي الجودة وأسعار مناسبة بأهمية نسبية بلغت 85.4% وانحراف معياري 0.74 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تسعى الشركة إلى التقليل من التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة المنتج بأهمية نسبية بلغت 82.1% وانحراف معياري 0.81 وجائت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 80% مما يعني اجماع عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على أن جميع تلك العناصر التي تعبر عن البعد المالي مطبقة وواضحة بشكل كبير في شركات صناعة السيراميك.



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال مبداللله مبدالعال مبداللله

جدول (١٢)
التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا
فيما يخص بعد العملاء

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
ب- بعد العملاء:					
١	تحرص الشركة على تطوير منتجاتها التي تقدمها للعميل بما يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية.	4.5	0.61	90.1%	الأول
٢	تسعى الشركة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا العملاء عن منتجاتها.	4.09	0.77	81.9%	الرابع
٣	تحاول الشركة تبسيط إجراءات وصول المنتج للعميل من خلال وكلاء التوزيع.	4.34	0.69	86.9%	الثاني
٤	تقوم الشركة بعمل عروض بيعية بين فترة وأخرى لإرضاء العميل.	4.25	0.78	85.1%	الثالث

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

فيما يتعلق ببعده العملاء جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تحرص الشركة على تطوير منتجاتها التي تقدمها للعميل بما يتناسب مع المسؤولية الاجتماعية بأهمية نسبية بلغت 90.1% وانحراف معياري 0.61 وجاء



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال مبداللله مبدالعال مبداللله

في الترتيب الثاني العنصر تحاول الشركة تبسيط إجراءات وصول المنتج للعميل من خلال وكلاء التوزيع بأهمية نسبية بلغت 86.9% وانحراف معياري 0.69 بينما جاء في الترتيب الأخير العنصر تسعى الشركة لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا العملاء عن منتجاتها بأهمية نسبية بلغت 81.9% وانحراف معياري 0.77 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 80% مما يعني اجماع عينة الدراسة من اعضاء الادارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن بعد العملاء مطبقة بشكل جيد جدا وكذلك مدى مراعاة العملاء في شركات صناعة السيراميك.

جدول (١٣)

التحليل الاحصائي لاجابات المستقصى منهم فئة الإدارة العليا
فيما يخص بعد التعلم والنمو

م	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
د- بعد التعلم والنمو:					
١	تعمل الشركة على زيادة الاستفادة من عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار المميزة الجديدة.	3.59	0.81	71.9%	الرابع
٢	تعتمد الشركة على برامج تدريبية متخصصة لتدريب العاملين داخل وخارج مصر لتمكين العاملين من الارتقاء والجودة بمستويات الأداء.	3.81	0.73	76.2%	الأول
٣	تشجع الشركة المبدعين وتتبنى	3.65	0.77	73.1%	الثالث



				أفكارهم الإبداعية.	
الثاني	75.9%	0.76	3.79	تستثمر الشركة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا.	٤

المصدر: جداول التحليل الإحصائي.

فيما يتعلق ببعد التعلم والنمو جاء في ترتيب الأهمية النسبية في الترتيب الأول العنصر تعتمد الشركة على برامج تدريبية متخصصة لتدريب العاملين داخل وخارج مصر لتمكن العاملين من الارتقاء والجودة بمستويات الأداء بأهمية نسبية بلغت 76.2% وانحراف معياري 0.73 وجاء في الترتيب الثاني تستثمر الشركة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا بأهمية نسبية بلغت 75.9% وانحراف معياري 0.76 بينما جاء في الترتيب الأخير تعمل الشركة على زيادة الاستفادة من عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار المميزة الجديدة بأهمية نسبية بلغت 71.9% وانحراف معياري 0.81 وجاءت بصورة عامة جميع قيم الأهمية النسبية تفوق 70% مما يعني موافقة عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا بشكل واضح على ان جميع تلك العناصر التي تعبر عن التعلم والنمو وهذا مؤشر لمدى ادراك أعضاء الإدارة العليا لبعد التعلم والنمو.

ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمراحل ادارة الازمة وذلك على زيادة مستوى أداء شركات السيراميك بالعاشر من رمضان " وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض الفرعي السالف ذكره قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Squares (OLS) وبعض اختبارات مقدرات الانحدار (t)، (f) وبعض اختبارات التحقق من فروض طريقة المربعات الصغرى.



نموذج مقترح لدور إدارة الأزمات في تحسين الأداء دراسة ميدانية على
مبدالعال مبداللله مبدالعال مبداللله

المتغير المستقل: مراحل ادارة الازمة
المتغير التابع: مستوى الأداء

جدول (١٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض
الرئيس الثاني فئة الإدارة العليا

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديربن واتسون Dw
مراحل إدارة الأزمة	0.16	4.68	0.0	معنوي	0.336	1.957

المصدر: جداول التحليل الاحصائي.

جدول (١٥)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني فئة
الإدارة العليا

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	1 173	21.97	0.0	معنوي	11.3%	88.7%

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديربن DW = 1.689 Du = 1.618 DI = 1.618
واتسون



من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معنوية كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار للعلاقة السابقة اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمراحل إدارة الأزمة وذلك بصورة إجمالية وذلك على متغير مستوى الأداء.
 - ٢- كانت إشارة معامل الانحدار في النموذج السابق إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما زاد الاعتماد على مراحل إدارة الأزمة بأبعادها المختلفة أدى ذلك لزيادة مستوى الأداء في شركات السيراميك بالعاشر من رمضان من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا في تلك الشركات.
 - ٣- كانت قيمة مستوى الدلالة من جدول اختبار جودة التوفيق للنموذج الإجمالي من جدول ANOVA اقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن الباحث يمكنه الاعتماد على النتائج المقدره وكذلك يمكنه تعميم نتائج عينه الدراسة على المجتمع محل الدراسة.
 - ٤- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 11.3\%$ وهذا يعني أن التغيرات الإجمالية التي تحدث في مراحل إدارة الأزمة مسؤولة عن تفسير ما نسبته 11.3% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الكلي وهذا يعبر عن حجم تأثير مراحل إدارة الأزمة في مستوى الأداء الكلي وهناك ما نسبته 88.7% يرجع الى حد الخطأ العشوائي random error.
 - ٥- اختبارات افتراضات مقدرات المربعات الصغرى:
 - أ- فيما يتعلق باختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء Autocorrelation كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة $Dw = 1.957$ وبالنظر للقيم الجدولية يتضح للباحث أن تلك القيمة تقع بين القيمتين الجدوليتين $(Du, 4- Du)$ وهذا يعني عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض في صورته البديلة التي نصت على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمراحل إدارة



الأزمة وذلك على زيادة مستوى الأداء في شركات السيراميك بالعاشر من رمضان ."

الجزء الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة

١- نتائج اختبار الفرضيات:

وقد انتهى التحليل الإحصائي إلى رفض هذا الفرض وقبول الفرض البديل	"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمراحل ادارة الازمة وذلك على زيادة مستوى أداء شركات السيراميك بالعاشر من رمضان من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا".
---	---

- يجب الربط بين جميع المتغيرات المستقلة وهي ادارة الأزمات والمتغيرات التابعة وهي الأداء وكذلك تزداد أهميتها في الربط بين مراحل النموذج المقترح وعلى الرغم من قناعة الإدارة العليا بأهمية فعالية الإتصالات على كافة المستويات التنظيمية، وتسهم في سرعة الإستجابة للأحداث الطارئة وتجنب تفاقم الأزمات سواء الداخلية أو الخارجية الا أن الواقع العملي من خلال تحليل آراء العاملين والعملاء بشأن هذا المحور يشير الي أنه لا توجد قنوات اتصال فعالة بين الادارات العليا والعاملين وأن هناك قصور في تعامل الشركات مع العملاء

النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث:

تم تحقيقه	الدراسات السابقة (الفصل الأول) الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث (الفصل الثاني)	تفعيل مراحل إدارة الأزمات قبل وإثناء وبعد الأزمة للحصول على نتائج مخطط لها لزيادة مستوى أداء شركات السيراميك	١
-----------	--	--	---



		بمدينة العاشر رمضان.	
تم تحقيقه	العلاقة بين متغيرات البحث (الفصل الثاني) الدراسة الميدانية واختبار الفروض (الفرض الثالث) (الفصل الرابع)	ضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالهيكل التنظيمي لشركات السيراميك والاستعانة بفريق كفاء لإدارة الأزمة.	٢
تم تحقيقه	الدراسات السابقة (الفصل الأول) الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث (الفصل الثاني) العلاقة بين متغيرات البحث (الفصل الثاني)	محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في ظل وجود إدارة الأزمات بما يضمن لشركات السيراميك الحد من الأزمات والعمل على منع حدوث أزمات مستقبلية.	٣

ثانياً: التوصيات:

- ١- تطبيق النموذج المقترح من قبل الباحث والذي اثبت من خلال اختباره ميدانيا بأنه يسهم في عملية تحسين الاداء التنظيمي لشركات السيراميك وذلك في اطار ادارة الأزمات في الشركات.
- ٢- يجب علي الادارة العليا الاهتمام باستخدام مراحل ادارة الأزمات (مرحلة الإشارات والإنذار المبكر – مرحلة الإستعداد والوقاية – مرحلة احتواء الأضرار – مرحلة استعادة النشاط – مرحلة التعلم)
- ٣- يجب علي شركات السيراميك أن تعطي مزيدا من الإهتمام والعناية بأدارة الأزمات وفريق ادارة الأزمة بحيث تكون ضمن الهيكل التنظيمي للشركة، وأن تقوم بتعزيز البرامج التدريبية والتدريب والمحاكاة مع الأزمات التي تتعرض لها الشركة.
- ٤- تعزيز الإهتمام بوضع خطة للأزمات والتدريب علي الأزمات عن طريق اسلوب المحاكاة وتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.



المراجع

- 1- Suresh, Goel, "Crisis management. India. Global India Publication", 2009, P.16.
- ٢- بلمقدم، مصطفى. بوشعور، راضية، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية- الواقع والتحديات"، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بوعلي، مجمع النصوص العلمية، ٢٠٠٤، ص: 77.
- ٣- درة، عبد الباري ابراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشرى في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، ٢٠٠٣، ص: 15.
- ٤- محمد الربيق، محمد بن ابراهيم، "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤، ص: 30.
- ٥- محاد عريوه ، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، (٢٠١١)، ص ص: ٦-٧.
- ٦- مرازقة، عيسى، "الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنتمية المستدامة، (١٠- ١١ نوفمبر)، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، ٢٠٠٩، ص ص: ٢٩٧-٣٠٢.
- ٧- محمد رشاد الحملوي، محمد على شومان، تقرير الأزمات والكوارث في مصر المحروسة، وحدة الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- ٨- محمود صادق بازرع، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٦٨.

