

اثر الحوكمة في معالجة الأزمات التنظيمية  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكة الحديدية

الدكتور عبد الناصر علك حافظ  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



## المستخلص

الغرض الرئيسي لهذا البحث هو التعرف على مدى اسهام الحوكمة في معالجة الازمات التنظيمية التي تواجه شركات الاعمال ، اذ تمثل الحوكمة الاتجاه المعاصر في ادارة شركات الاعمال وبشكل مستقل ، وبالتالي من الممكن توظيف ممارساتها في معالجة كافة التحديات التي تواجه الشركات ومنها الازمات المختلفة . وقد اشارت مشكلة البحث الى قلة وعي الادارة في الشركة المبحوثة باهمية الحوكمة ودورها في معالجة الازمات التنظيمية التي تواجهها . واعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم اعدادها على وفق عدد من المقاييس الجاهزة والتي سبق وان خضعت لمقاييس الصدق والثبات . واختيرت الشركة العامة للسكك الحديدية كميدان للتطبيق ، وتضمنت عينة البحث (١٢٠) فرداً . ولادخال وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ومن اهم الادوات المستخدمة في التحليل هي : " النسبة المئوية للاتفاق ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط لسبيرمان ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط " . وقد افترزت هذه الادوات عدد من النتائج اكدت معظمها على صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث . وعليه اوصى الباحث على ضرورة زيادة اهتمام الشركة المبحوثة بتوظيف ممارسات الحوكمة واستخدامها في معالجة كافة الازمات التنظيمية التي تواجهها .

### Abstract:

The main objective for this research is determine the range or the governance in organizational crises solver at the company, the governance is the modern style to manage this company, to use this Applications to the challenge as crises.

The aim problem is low considered at governance importance and its role in solving organizational crises. To collect data for this research using a questioner and this study apply at Iraqi state company for Iron Roads. Sample is 120 employees. Data analyses by using SPSS to find the percentage, medium, standard devotion, spearman, and variance. The main & sub hypotheses is make sure that suggests by the researcher. Finally recommendation for this company to incarsse important for using governance practices to sove the organizational crises.

### المقدمة

تشكل الحوكمة أسلوب لاتخاذ القرارات الجماعية تعنى بأعلى اهتمامات الشركة عامة أو خاصة ، كالتوجيه والتخطيط والاستراتيجيات ، فهو معني بما معناه بمعالجة التهديدات أو الفرص التي تعيش في كنفها تلك الشركات فضلا عن نتائج تلك القرارات مستقبلاً من مخاطر وتهديدات أو فرص وعوائد وإيجابيات... الخ . وتشير الازمات التنظيمية الى فقدان عنصر الثقة في الكيان الاداري الذي حدثت فيه . لذا سنحاول في هذا البحث التعرف على مدى اسهام الحوكمة في معالجة الازمات التنظيمية ، وعليه يقسم هذا البحث الى اربعة مباحث : اذ يركز المبحث الاول على المنهجية العلمية للبحث ، في حين يقسم البحث الثاني الى فقرتين ، ركزت الاولى على مفهوم الحوكمة وبعض الموضوعات المتعلقة بها ، في حين ركزت الفقرة الثانية على مفهوم الازمات التنظيمية وبعض موضوعاتها. اما المبحث الثالث ف جاء لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة ، فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة وبالشكل الذي يساعد على اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية . اما المبحث الرابع والاخير فركز على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

## المبحث الاول : منهجية البحث

### اولا : مشكلة البحث

تعد الحوكمة احدى الموضوعات المهمة جدا في مجال ادارة الشركات وفي كافة انواعها بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها ، ويتجلى ذلك في اهتمام العديد من الباحثين والكتاب به ، وذلك لما له من تاثير كبير على اداء الشركة واداء العاملين فيها وبالتالي من الممكن ان ينعكس ذلك في قدرتها على البقاء والاستمرار في العمل ، ومن جهة اخرى ازدادت الازمات التنظيمية التي تواجه الشركات بسبب البيئة التنافسية ذات التغييرات المتسارعة التي تعمل ضمنها ، لذا تمكن مشكلة البحث الرئيسية في وجود قصور واضح في اهتمام الشركات باستخدام سياسات ومبادئ الحوكمة في معالجة الازمات التي من الممكن ان تواجهها في العمل ، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

١. ما هو مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بتطبيق سياسات ومبادئ الحوكمة في ممارساتها المختلفة ؟
٢. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في الشركة المبحوثة تشخيص ومعالجة الازمات التنظيمية التي من الممكن ان تواجهها وفي وقت مبكر .
٣. هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين استخدام مبادئ الحوكمة ومعالجة الازمات التنظيمية في وقت مبكر ؟

### ثانيا : اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث في اهمية المتغيرات المبحوثة ، اذ يحاول البحث تقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية ببعض الموضوعات المتعلقة بالحوكمة الذي تعد من اهم التطبيقات التي من الممكن ان تستخدمها الشركة في تنفيذ عملياتها ومهامها المختلفة ، كما تعد الازمات التنظيمية احدى المحددات الاساسية لقدرة الشركات على البقاء والاستمرار في العمل . فضلا عن محاول الباحث تحليل علاقة الارتباط والتاثير بين المتغير المستقل (التفسيري) المتمثل بالحوكمة ، وبين المتغير التابع (الاستجابي) والمتمثل بالازمات التنظيمية من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة ، والتعرف على الواقع العملي للمتغيرات المبحوثة .

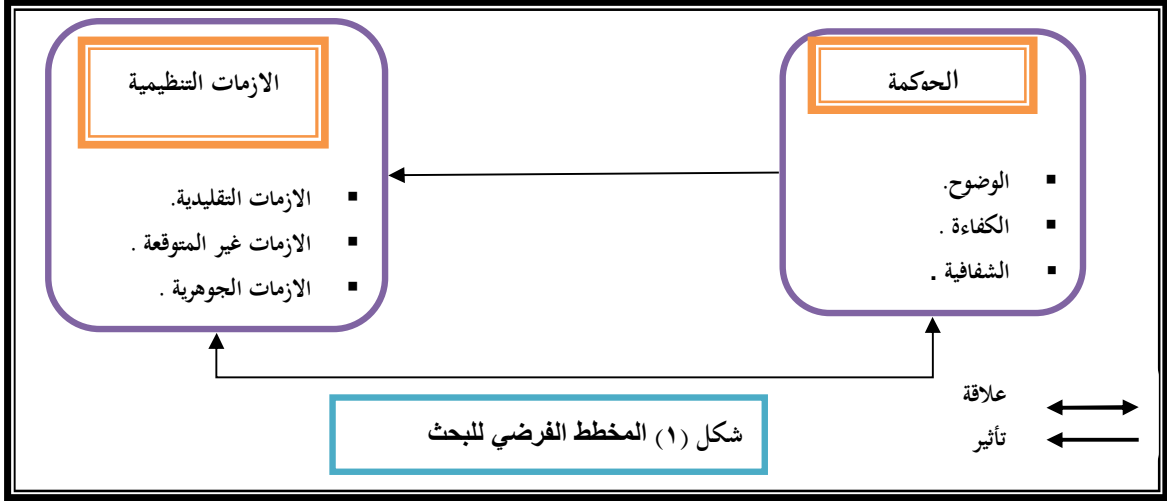
### ثالثا : اهداف البحث

- يمكن تحديد اهم الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي :
١. اغناء الجانب النظري ببعض الموضوعات المتعلقة بالمتغيرات المبحوثة .
  ٢. تشخيص واقع واهمية مبادئ الحوكمة في الشركة المبحوثة .
  ٣. تحديد واقع الازمات التنظيمية التي تواجهها الشركة المبحوثة وكيفية مواجهتها.
  ٤. التعرف على طبيعة العلاقة والتاثير بين الحوكمة ومعالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة.

### رابعا : المخطط الفرضي للبحث

نحاول من خلال المخطط الفرضي للبحث توضيح الفكرة الأساسية لها ، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتاثير بين متغير البحث المستقل "حوكمة" ، والمتغير التابع "الازمات التنظيمية" ، والنتيجة المتوقعة

من ذلك هي معالجة المتغير التابع ، وتوضح الاسهم علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث ، وكما يوضح ذلك الشكل (١) :



#### خامساً : فرضيات البحث

يتضمن هذا البحث عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية وهي كآآتي :

١. الفرضية الرئيسة الاولى : نصت على : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوكمة ومعالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة " ، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - الفرضية الفرعية الاولى : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح و معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة " .
  - الفرضية الفرعية الثانية : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الكفاءة و معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة " .
  - الفرضية الفرعية الثالثة : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشفافية و معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة " .
٢. الفرضية الرئيسة الثانية : " اشارت الى : " يؤثر متغير الحوكمة تاثير ذات دلالة معنوية في معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة " .

#### سادساً : اداة جمع بيانات البحث

تم الحصول على بيانات البحث من خلال تصميم استبانة مكونة من محورين : المحور الاول يتضمن بعض الفقرات ذات العلاقة المباشرة بالحركة اما المحور الثاني فيتكون من الفقرات المتعلقة بالازمات التنظيمية ، وقد اعتمد الباحث على عدد من المقاييس الجاهزة والتي سبق وان خضعت لاختبارات الصدق والثبات من قبل في اعداد الاستبانة ، وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول الاتي المتغيرات والمقاييس المعتمدة في اعداد هذه الاستبانة :

الجدول (١) متغيرات الاستبانة والمقاييس المعتمدة في اعدادها

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس
الحوكمة	متغير مستقل (تفسيري)	الوضوح	١-٢-٣-٤-٥	نموذج كل من ( بنك الإسكندرية ٢٠٠٣ & حشاد، ٢٠٠٤ & BIS ، 2006 ) المعتمد في دراسة الموسوي ، ٢٠١٠
		الكفاءة	٦-٧-٨-٩-١٠	
		الشفافية	١١-١٢-١٣-١٤-١٥	
الازمات التنظيمية	متغير تابع (استجابي)	الازمات التقليدية	١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠	النموذج المعتمد في دراسة جمال ، ٢٠١٠
		الازمات غير المتوقعة	٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥	
		الازمات الجوهرية	٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠	

سابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات : استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الآتي:

١. الوسط الحسابي : يستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .

٢. الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت النسبي لإجابات العينة حول الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .

٣. معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث .

٤. معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية .

٥. معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

#### ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تم اجراء البحث في الشركة العامة للسكك الحديدية العراقية التابعة لوزارة النقل ، اذ تعد هذه الشركة من الشركات العراقية القديمة حيث تم تاسيسها في عام ١٩٤٦ اما طبيعة عملها فيتمثل بصورة عامة في نقل الافراد - البضائع - الوقود داخل وخارج القطر ولدى الشركة عدد من الفروع المنتشرة في كافة محافظات القطر ويبلغ عدد المنتسبين فيها (٩١٢) موظف ومن اهم المشاريع التي تهدف الي تحقيقها هو مشروع المونوريل والقطار الدائري حول مدينة بغداد. وتالفت عينة البحث من عدد من الموظفين العاملين في الشركة والبالغ عددهم (١٢٠) فرداً ، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة ويمكن من خلال الجدول (٢) توضيح ابرز خصائص العينة المبحوثة :

جدول (٢) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		العمر		الشهادة		الجنس	
٣٥	اقل من ٥ سنوات	٧٦	اقل من ٢٥ سنة	٤	دكتوراه	٨٧	ذكور
٦٢	من ٦ الى ١٠ سنوات	٤٠	من ٢٦ الى ٤٠ سنة	٥	ماجستير	٣٣	إناث
١١	من ١١ الى ٢٠ سنة	١٤	اكثر من ٤٠ سنة	١١١	بكالوريوس		
١٢	اكثر من ٢٠ سنة						

ويمكن توضيح ابرز خصائص العينة المبحوثة بالاتي :

١. ان نسبة الاناث اقل من نسبة الذكور من العينة المبحوثة .
٢. ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية ، وكان حملة البكالوريوس ذات النسبة الاكبر من العينة المبحوثة .
٣. ان النسبة الاكبر من العينة المبحوثة يتراوح عمرها بين اقل من ٢٥ سنة الى ٤٠ سنة اذ من العينة المبحوثة .
٤. ويتبين من الجدول (٢) ان النسبة الاكبر من العينة المبحوثة لديها خدمة اكثر من ٥ سنوات وبالتالي فان هذا من الممكن ان ينعكس في زيادة قناعة افراد العينة المبحوثة عن الاجابات على فقرات الاستبانة وبالتالي مساعدة الباحث في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثه .

### المبحث الثاني : الجانب النظري

سيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم الحوكمة ومفهوم الازمات التنظيمية واهم الموضوعات المتعلقة بها وذلك في ضوء فقرتين وكما يأتي :

#### اولا : الحوكمة

##### أ: مفهوم الحوكمة واهميتها

هناك تباين واضح بين الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم دقيق للحوكمة ، فمن وجهة نظر ( Carpenter & sanders, 2009) تشكل الحوكمة النظام الذي يقوم من خلاله المالكين بتوجيه وحكم الشركات ، فكل شركة (سواء كانت : حكومية، خاصة، غير ربحية) تمتلك شكل معين من الحوكمة ، وتهتم الحوكمة بقضايا توزيع الحقوق والمسؤوليات بين أصحاب المصالح المختلفة (وهم مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية وحملة الأسهم وبقية أصحاب المصالح ) ورسم السياسات والإجراءات الخاصة بصنع القرارات المتعلقة بشؤون الشركة ،وهي بذلك توفر للشركة الإطار الذي من خلاله يتم وضع الأهداف والتأكد من تحقيقها ومراقبة الأداء (الموسوي ، ٢٠١٠ : ٧٦). كما تعرف الحوكمة بأنها ممارسة التوجيه والسيطرة لصالح الشركة العامة أو الخاصة ، لذلك يبدو واضحاً بأن الحوكمة تشتمل على التداخلات بين الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة ، وكيفية اتخاذ القرار، وكيف أن أصحاب المصالح تكون لهم الكلمة في ذلك ، ومن يكون لديه التأثير ومن هو الذي يقرر وكيف يكون صانعو القرارات أمام المساءلة (شريف ، ٢٠٠٨ : ٢٨). وتستخدم حوكمة الشركات للإشارة إلى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وأصحاب المصالح والأشخاص المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم الربحية وتحقيق الرقابة الفعالة إن حوكمة

الشركات تعني بالدرجة الاولى كيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ضل سلطة القانون وكذلك التاكيد على الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية حتى يتمكن الدائنون والمقرضون من دراسة احتمالات الاستثمار بسهولة (سليمان، ٢٠٠٨: ١٤-١٥). كما تم تعريف الحوكمة ضمن مجموعتين، الأولى تتعلق بمجموعة الأنماط السلوكية مثل السلوك الحقيقي والفعلية للشركات معبراً عنه بمجموعة من المؤشرات مثل: الأداء، الفعالية، النمو، الهيكل المالي، معاملة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالإطار المؤسسي للحوكمة وتضم مجموعة القواعد واللوائح التي تعمل في إطارها الشركات، فضلاً عن القواعد المستمدة من مصادر تشريعية أخرى مثل النظام القانوني والنظام القضائي، والأسواق المالية وأسواق العمل (Claessens, 2002: 4)، ويمكن تحديد اهمية حوكمة الشركات بالاتي (Dheenai & Thamer, 2008):

١. تساعد الحوكمة الادارة العليا للشركة على التأكد من تطبيق العاملين لديها على القواعد والاجراءات المحددة لهم .

٢. إن الشركات التي تطبق الحوكمة بشكل جيد تتمتع بميزة تنافسية أكثر من تلك الشركات التي لا تطبق الحوكمة

٣. تعد الحوكمة الجيدة عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة الانتاجية والمالية للشركات

٤. تعد الحوكمة نظاماً يتم بموجبه رقابة وتقييم اداء العاملين و العمليات التشغيلية للشركات بشكل جيد وفعال .

ومما تجدر الإشارة إليه هنا للدلالة على أهمية وتأثير الحوكمة هو اعتبارها نظام إدارة مخاطر على وفق الفلسفة الحديثة للتعامل مع هذا المفهوم من جهة، ولدلالة مفهوم وظيفة الحوكمة على مستوى القطاع العام والخاص من جهة أخرى. فعلى اعتبار أن الحوكمة من جهة ما، هي أسلوب لاتخاذ القرار الجماعي يُّعنى بأعلى اهتمات الشركة -عامة أو خاصة- كالتوجيه والتخطيط والاستراتيجيات، فهو معني بما معناه بمعالجة التهديدات أو الفرص التي تعيش في كنفها تلك الشركات فضلاً عن نتائج تلك القرارات مستقبلاً من مخاطر وتهديدات أو فرص وعوائد وإيجابيات... الخ . هذا من جهة ومن جهة ثانية سبقت الإشارة إلى أنه كيف تعد الحوكمة منظوراً جديداً للإصلاح الهيكلية والمؤسسية والسلوكية الذي تعيش في ظله الحكومة وادارتها في بنية تنصف بالتغيير والتطور وما تحمله هذه البيئة المعولمة من تحديات وتهديدات ومخاطر على وجود وأسلوب العمل التقليدي لتلك الحكومات عموماً ولجهاز الإدارة العامة فيها خصوصاً، إذ تواجه اليوم شركات الخدمة العامة مدى واسعاً من المخاطر الإستراتيجية والعملياتية والمالية من عوامل داخلية وخارجية والتي ربما تمنعها من تحقيق أهدافها... وإدارة المخاطر هي مدخل مخطط ونظامي للتعرف على المخاطر وتقييمها والاستجابة لها وتوفير الضمان المناسب بصدد فاعلية الاستجابة بهذا الشأن . لذلك فإن من المهم جداً للإداري في القطاع العام معرفة ومراقبة المخاطر التي ترافق منصبه في الإدارة العامة، وأن تحليل الحوكمة يعد أداة يعول عليها لإنجاز ذلك (شريف ، ٢٠٠٨ : ٥٢) . ويمكن تحديد مبررات ظهور الحوكمة بالاتي (الموسوي ، ٢٠١٠ : ٨٠) :

١. مبررات خارجية : فأتساع حجم الشركات ومحاولة البحث عن مصادر تمويل أقل كلفة من الشركات والمتمثلة بالأسواق المالية وتزايد حركة رؤوس الأموال عبر الدول في المدة الأخيرة كل ذلك أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين ، فعن طريق إعطاء معلومات كاذبة عن الوضع المالي للشركة ولخفاء الخسائر الحقيقية وازهار أرباح وهمية أدى إلى ظهور نوع من الشك في مصداقية البيانات الخاصة بالشركات وفي



أمكانية الاعتماد عليها في تقييم الوضع المالي للشركة مما أنعكس سلباً على تلك الأسواق وعلى الشركات وغيرها من المستثمرين الراغبين في الاستثمار في الشركة، وكان نتيجة لذلك وقوع الأزمات المالية (أزمة جنوب شرق آسيا والولايات المتحدة)، مما دفع بالجهات المعنية بالاستثمار من حكومات ومستثمرين وشركات إلى الاهتمام بالحوكمة بوصفها من الوسائل الضرورية لعلاج هذه الأزمات.

٢. مبررات داخلية : إن ظهور ما يسمى بتركيز الملكية (امتلاك مجموعة مكونة من أفراد قليلين على نسبة كبيرة من الأسهم والسيطرة على أصول الشركة واستخدامها لتحقيق منافع ومصالح خاصة بهم على حساب بقية المساهمين ممن يمتلكون عدداً قليلاً من الأسهم) أدى إلى حالة من عدم التوازن المعلوماتي (أي معرفة الإدارة بالمعلومات وصياغتها ثم نشر ما يتلاءم مع مصالحهم ويرفع مكافأتهم في حين لا يمتلك المساهمون الصغار القدرة على الوصول لهذه المعلومات) والتي دفعت الدول والمساهمين إلى وضع حواجز تحول دون سيطرة هذه الأقلية على موارد الشركة وهي بذلك تحمي الأغلبية من المساهمين كما تهدف هذه الحواجز إلى إيجاد مديرين ماهرين لإدارة الشركة فالحوكمة مرادف لمفهوم الرقابة الداخلية والتي تعمل على تصحيح وتصويب عمل الإدارة من خلال الأجهزة الرقابية الداخلية.

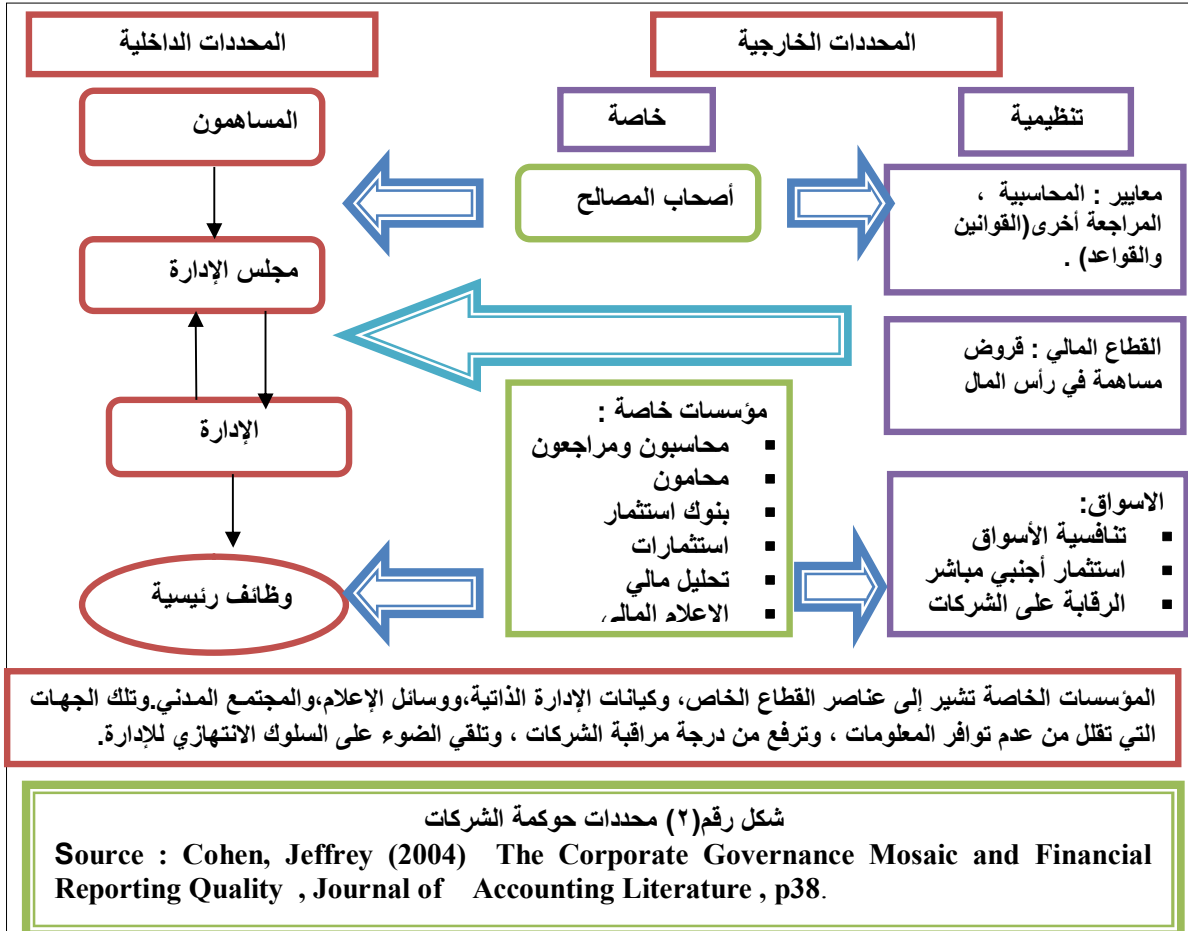
#### ب : مبادئ الحوكمة

شارك كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي مع منظمته التعاون الاقتصادي والتنمية في دراسة آلية حوكمة الشركات ومدى فاعليتها في الأسواق المتقدمة والناشئة وانتهت هذه الدراسة إلى صياغة ما يسمى "مبادئ حوكمة الشركات" وتشمل على (سليمان، ٢٠٠٦: ٣٩) :

١. المبادئ الخاصة بحقوق المساهمين .
٢. المبادئ الخاصة بالمساواة في معاملة المساهمين .
٣. المبادئ الخاصة بدور ذوي الشأن والمصالحة في حوكمة الشركات.
٤. المبادئ الخاصة بالإفصاح والشفافية .
٥. المبادئ الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة.

ج . محددات الحوكمة

لقد اتفق العديد من الباحثين على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يعتمد على عدد من المحددات وبرزت هذه المحددات بوضوحها الشكل (٢) وكما يأتي :



## ثانيا: الازمات التنظيمية

### أ: مفهوم الازمات التنظيمية

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للازمات التنظيمية صعوبة واضحة بسبب تباين وجهات نظر الباحثين والكتاب اتجاه ذلك، فقد ذهب قاموس (Oxford Dictionary : 1990) إلى اعتبار الأزمة هي " : نقطة التحول في مرض أو حياة أو تاريخ وهي وقت الصعاب والقلق والخطر على المستقبل بما يستلزم اتخاذ قرار محدد لمعالجتها " . كما اشار (عثمان : ١٩٩٨) لما جاء به المعجم الوسيط عن مفهوم الأزمة كونها : " الصرخة والاحتجاج أو الضغط الزائد وكذلك الخسارة والفقد والانفعالية الزائدة" . وقد اهتم الكتاب والباحثون بتحديد مفهوم الأزمة التنظيمية ولكثرة ما ورد في هذا المجال من مفاهيم عديدة وجدنا أنه من الممكن تصنيفها حسب وجهات نظر الباحثين إلى عدد من التوصيفات وهي (علي ، ٢٠٠٦ : ١٥) :

١. لحظة حرجة أو مرحلة حاسمة.

٢. مرحلة من الصراع.
٣. حالة غير طبيعية أو حدث.
٤. نقطة تحول من وضع لآخر.
٥. موقف طارئ يهدد الشركة.

وتعرف الأزمة التنظيمية ادارياً على أنها "موقف مفاجئ بأحداث متسارعة يهدد الكيان الاداري ويستدعي قرارا حاسما وسريعا في ظل محدودية المعلومات المتاحة". اذن الازمة التنظيمية في هذا الاطار موقف طارئ ومفاجئ وغير متوقع يهدد الأهداف . وفي تعريف مشابه عرفت بانها : "فقدان عنصر الثقة في الكيان الاداري الذي حدثت فيه وليس بالضرورة ان يتولد عنها عامل ايجابي . وتبقى الأزمة ذات احتمالية حدوث منخفضة كونها أحداث ذات احتمالية متدنية وتأثيرات كبيرة تهدد الأهداف الأساسية للشركة". (جمالي ، ٢٠١٠ : ٢٠) . و يتضمن مفهوم الأزمة التنظيمية العديد من الابعاد المعرفية القائمة على الجدل الفلسفي حول تفسير وتعريف مضمونها ، نظرا لاختلاف حالات الشركات التي تعرضت لازمات واختلاف درجة مخاطر وتداعيات واسباب كل ازمة ، وعرف (Delhaise, 1998) الأزمة من الناحية الاجتماعية على أنها توقف الأحداث الشركة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن لتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة (رحيمة ، ٢٠٠٨:٣٣) وعرفها (Hamada, 2002) على أنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الشركة الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة (الشيخ ، ٢٠١٠ : ٥) وبذلك فهي تتعلق ببعدين هما : "التهديد الخطير للمصالح والأهداف الحالية والمستقبلية ، والوقت المحدد المتاح لاتخاذ القرار المناسب لحل الازمة " .

#### ب : مراحل الازمات التنظيمية

يمكن التعبير عن مراحل الأزمات التنظيمية بالآتي (علي ، ٢٠٠٦ : ١٨-١٩) :

١. مرحلة ميلاد الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب المعلومات حول اسبابها.
٢. مرحلة التحضير لإدارة الأزمة : وهي التي يتم في اعداد الخطط للتعامل مع الأزمات كخطط العمل والاتصالات وتحديد العلاقات الرسمية وغير الرسمية.
٣. مرحلة نمو وتصاعد الأزمة : ان سبب نمو الأزمة وتوسعها يكون بسبب سوء ادراك متخذ القرار للازمه في مراحلها الأولى مما يؤدي إلى تفاقمها ونموها.
٤. مرحلة تمييز الأزمة : وفيها يتم الايمان بحقيقة مواجهة الشركة للازمة كونها أصبحت أمراً واقعا ينبغي مواجهته من قبل جميع افراد الشركة.
٥. مرحلة احتواء الأزمة : ويكون ذلك من خلال اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الأزمة ومعالجة آثارها لتقليل خسائرها واحتواء اضرارها.
٦. مرحلة انحسار الأزمة : وفي هذه المرحلة يتم الاختفاء التدريجي للازمة.
٧. مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة : تختفي الأزمة وتتلاشى بعد اشتدادها وتصاعدها.

٨. مرحلة الاستفادة من الأزمة : يمكن للشركات أن تستفيد من الدروس والعبر الناتجة عن الاحداث مما يمكن الشركة من تحاشي تكرار الأزمة وانها تتمكن من مواجهة أزمات محتملة أخرى من خلال الخبرة التي تراكمت عند مواجهة وإدارة أزمة سابقة

### ج : انواع الازمات التنظيمية

قام (Gundel, 1995) بتصنيف الازمات التنظيمية الى اربعة انواع وهي (جمال ، ٢٠١٠ : ٣٠-٣١) :

١. الأزمات التقليدية : وهي أزمات قابلة للتنبؤ وذات إمكانيات تأثير معروفة ، فالمخاطر الناجمة عنها سهلة التوقع والمعالجة ، تحدث بسبب استخدام الأنظمة التقانية الخطيرة أو المركبة بصورة خاطئة ، وتكون احتمالية حدوثها وتكاليف الوقاية منها معلومة والتدابير المضادة لها خاضعة للإختبار ، ويمكن منع هذا النوع من الأزمات عن طريق تنفيذ نظام الجودة واعداد الملاك المؤهل والصيانة الدورية الكفوءة للمعدات .
٢. الأزمات غير المتوقعة : وتمثل أزمات يمكن التأثير فيها ، ولكن لا يمكن التنبؤ لكونها نادرة الحدوث ، الا أنها ذات تأثير وخطر كبيرين بسبب عدم إمكانية التنبؤ بها ، وتنتج عن استخدام الأنظمة التقانية ذات الخصائص الشاذة ، وتمتاز بصعوبة إجراء وتنفيذ الإجراءات المضادة والوقائية ، ويمكن التهيؤ لها عن طريق تبادل المعلومات للكشف عن أسبابها ، واعداد مدراء للطوارئ لمكافحة الكوارث غير المتوقعة ، وتشكيل فرق متجانسة ذات تدريب عالٍ ، فضلا عن لامركزية صنع القرار لضمان التدخل بشكل سريع عند حدوث هذا النوع من الأزمات .
٣. الأزمات غير المرنة (العنيدة) : وتعكس أزمات يمكن توقع حدوثها والتنبؤ بها ، في حين يكون التدخل لمعالجتها والتأثير فيها صعباً وأحيانا مستحيلاً ، مما يؤدي الى صعوبة الإستجابة والإستعداد لإتخاذ التدابير المضادة ، ويتخطى درجة الضرر الذي يسببه هذا النوع حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة ، لذا تبدو أكثر خطورة من بقية أنواع الأزمات .
٤. الأزمات الجوهرية : تمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة بسبب عدم إمكانية التنبؤ بها والتأثير فيها ، لذا تكون الاستجابات وأتخاذ التدابير المضادة لمواجهتها صعبة وغير معروفة ، فضلا عن أنها نادرة الحدوث وتستمر لفترات طويلة من الزمن عند حدوثها . ويتمثل الأجراء الأكثر أهمية لمواجهة هذا النوع من الأزمات في تكريس الاعداد المنظمي والتنظيم الأمني الفاعل ، وتهيئة المجموعات ذات الخبرة والمهارة العالية والتخطيط الكفوء لضمان مواجهتها والتدخل لعلاجها عند حدوثها .

### د : الخصائص الأساسية للازمات التنظيمية

يمكن تحديد اهم خصائص الازمة التنظيمية بالاتي (السيد ، 2004 : 13) :

١. حدوثها بشكل عنيف ومفاجئ واستقطابها لاهتمام الجميع .
٢. التعقيد والتشابك والتداخل في عواملها وأسبابها .
٣. نقص المعلومات الكافية عنها .
٤. تصاعدها المتواصل يؤدي الى درجات عالية من الشك في البدائل .

٥. سيادة حالة من الخوف من آثار الأزمة وتداعياتها .
٦. ان مواجهة الازمة يستوعب درجة عالية من التحكم في الطاقات والامكانيات ، وحسن توظيفها في إطار تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الاطراف ذات العلاقة.
- هـ : السياسات الهادفة الى تقليل احتمال حدوث الازمات التنظيمية : من اهم هذه السياسات نذكر الاتي (الكوفحي ، ٢٠٠٨ : ١٢) :
  ١. العمل على تقليل الاضطرابات والمخاطر التي تتعرض لها الشركة .
  ٢. والاستعداد ايضا لمواجهة الازمات من خلال الاحتفاظ باحتياطات كافية من النقد الاجنبي.
  ٣. الاستعداد الجيد والتهيئة الكاملة لمواجهة التحديات البيئية ، كما يفترض العمل على تطوير وتعديل الاطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية للشركة .
  ٤. إعطاء استقلالية اكبر للفروع الاخرى .
  ٥. زيادة التنافس في السوق وذلك عن طريق فتح المجال لفروع جديدة سواء محلية او أجنبية والحد من انتشار احتكار القلة.
  ٦. الرقابة الوقائية واستخدام طرائق افضل من مراقبة.

### المبحث الثالث الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة ، فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير فيما بينها ، بالشكل الذي يساعدنا على اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي انطلق منها البحث وكما في الفقرات الاتية :

اولا : تشخيص اهمية وواقع متغير الحوكمة : تم قياس متغير الذكاء الشعوري من خلال ثلاثة أبعاد هي : " الوضوح ، الكفاءة ، الشفافية " ، وفيما يأتي تشخيص واقع هذه الابعاد في الشركة عينة البحث :

## جدول (٣) يبين تشخيص واقع واهمية متغير الحوكمة وابعاده

الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
<b>الوضوح</b>				
0.14	0.62	4.6	%95.4	يقوم مجلس الإدارة بإقرار الأهداف والإستراتيجيات والقيم ومعايير العمل في الشركة ويراقبها .
0.17	0.77	4.43	%83.3	يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجيات تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة الشركة.
0.19	0.89	4.27	%83.4	تؤكد المعايير التي يضعها مجلس الإدارة على أهمية المناقشة الصريحة للمشاكل التي تتعرض لها الشركة.
0.26	1	3.8	%66.7	يضع مجلس الإدارة معايير تمنع الفساد والرشوة وخاصة بالنسبة للتعاملات الداخلية.
0.08	0.38	4.83	%100	يوفر مجلس الإدارة حماية قانونية للأفراد اللذين يعدون تقارير عن ممارسات غير القانونية للإدارة.
<b>0.11</b>	<b>0.47</b>	<b>4.39</b>	<b>%85.76</b>	<b>اجمالي بعد الوضوح</b>
<b>الكفاءة</b>				
0.22	0.94	4.23	%85.4	يعد مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن عمل الشركة ومئاته المالية.
0.21	0.86	4.13	%76.7	يتمتع عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة أو كبار المساهمين أو الجهات الخارجية .
0.16	0.61	3.97	%79.9	تتناقش لجنة المراجعة تقارير مراقبو الحسابات لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وكيفية معالجتها.
0.11	0.50	4.6	%100	يتم التدعيم استقلالية أعضاء المجلس من خلال بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراجعين أو مجلس مراقبين إضافة لمجلس الإدارة.
0.15	0.68	4.5	%97.7	تساعد لجنة الأجور في وضع نظم الأجور بما يتناسب مع أهداف وإستراتيجياته.
0.09	0.38	4.29	%87.74	<b>اجمالي بعد الكفاءة</b>
<b>الشفافية</b>				
0.17	0.78	4.5	%90	يتم الاعتماد على الشفافية في الشركة لتحقيق الانضباط الداخلي.
0.15	0.67	4.37	%90	يجري الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب سواء كان ذلك من خلال موقع الشركة على الإنترنت أو من خلال التقارير الدورية التي تصدرها.
0.24	0.95	4	%63.3	تتناغم التقارير الصادر عن الشركة مع حجم وتعقيد هيكل الملكية والمخاطر التي تتعرض لها الشركة.
0.15	0.68	4.57	%90	يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء .
0.15	0.68	4.5	%90	لا يمكن تقييم أداء إدارة الشركة ومجلس الإدارة بدقة بسبب نقص الشفافية عدم حصول أصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل وأهداف الشركة.
<b>0.11</b>	<b>0.50</b>	<b>4.39</b>	<b>%84.66</b>	<b>اجمالي بعد الشفافية</b>
<b>0.08</b>	<b>0.33</b>	<b>4.35</b>	<b>%86</b>	<b>اجمالي متغير الحوكمة</b>

نلاحظ من خلال الجدول (٣) ان بعد الوضوح تم قياسه من خلال (٥) فقرات ، وأن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد قد بلغت (٨٥,٧٦%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧%) ، وهذا مؤشر جيد جدا ويشير وبدلاله واضحة الى تمتع معظم الاجراءات التي تعتمد الشركة المبحوثة في عملياتها بالوضوح بالنسبة لكافة افرادها ، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٣٩) ، وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٤٧) وهي تعكس وجود انسجام عالي بين اجابات افراد العينة البحث ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,١١) على التوالي . اما البعد (الكفاءة) فان النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (٨٧,٧٤%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة على قدرة الشركة على استخدام ممارسات الحوكمة في عملياتها وبكفاءة عالية ، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٢٩) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٣٨) وهي تؤكد وجود انسجام عالي بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,٠٩) . وقد حقق البعد ( الشفافية) نسبة اتفاق بلغت (٨٤,٦٦%) ، وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة على وجود الشفافية في معظم عمليات الشركة المبحوثة ، وما يؤكد هذه النتائج هي قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد التي بلغت (٤,٣٩) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠,٥) وقيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (٠,١١) على التوالي . وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير الحوكمة ، اذ بلغت قيمتها (٨٦%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير الحوكمة (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٣٣) ومعامل اختلاف (٠,٠٨) ، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج المتعلقة بالابعاد الفرعية لمتغير الحوكمة ، وبالتالي تعكس اهتمام الشركة المبحوثة بتطبيق ممارسات الحوكمة في عملياتها .

**ثانيا : تشخيص واقع متغير الازمات التنظيمية واهميته :** قيس متغير الازمات التنظيمية من خلال ثلاثة ابعاد : " الازمات التقليدية ، والازمات غير المتوقعة ، والازمات الجوهرية " ، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهميته هذه المتغيرات في الشركة المبحوثة :

جدول (٤) يبين تشخيص واقع واهمية متغير الالتزامات التنظيمية وابعاده

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
<b>الالتزامات التقليدية</b>				
٠,١٨	٠,٧٤	٤,٢١	%٨١,٨	يمكن التنبؤ بها.
٠,٢١	٠,٩٣	٤,٣٩	%٨٢,٨	ذات تأثيرات معروفة.
٠,٢٠	٠,٨٥	٤,١٨	%٧٢,٨	يمكن معالجتها.
٠,١٦	٠,٧٠	٤,٣٩	%٨٧,٩	سبب حدوثها استخدام التقنية المركبة بشكل خاطئ.
٠,١٢	٠,٥١	٤,٣٠	%٨١,٣٣	تدابيرها معدة ومختبرة مقدماً عند حدوثها .
٠,١٨	٠,٧٤	٤,٢٩	%٨١,٣٣	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الالتزامات التقليدية
<b>الالتزامات غير المتوقعة</b>				
٠,١٦	٠,٦٨	٤,٢٦	%٨٧,١	لا يمكن التنبؤ بها.
٠,١٦	٠,٦٧	٤,٢٣	%٨٧,١	صعوبة في اتخاذ الاجراءات الوقائية قبل حدوثها.
٠,٢١	٠,٨٨	٤,٢٣	%٧٧,٤	تنجم بسبب استخدام التقنية التي لايمكن تقدير مخاطرها.
٠,٢٠	٠,٨٥	٤,١٣	%٧٠,٩	يمكن التأثير فيها ومعالجتها.
٠,١٢	٠,٥١	٤,٢١	%٨١	يصعب تجاوز الأضرار الناجمة عنها.
٠,١٧	٠,٧٢	٤,٢١	%٨٠,٧	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الالتزامات غير المتوقعة
<b>الالتزامات الجوهرية</b>				
٠,٣٠	١,٠٨	٣,٦٢	%٦٤,٣	لا يمكن التنبؤ بها.
٠,٢٥	٠,٩٤	٣,٧١	%٧٤,٤	لا يمكن التأثير فيها.
٠,٢١	٠,٨٣	٣,٨٨	%٦٩,٣	نادرة الحدوث.
٠,٢٧	٠,٩٨	٣,٧٠	%٧٢,٩	مفاجئة.
٠,٢٧	٠,٩٧	٣,٥٢	%٨٢,٦	الاستجابة تكون غير معلومة وكافية لمعالجتها.
٠,٢٢	٠,٨٠	٣,٦٩	%٧٢,٧	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الالتزامات الجوهرية
٠,١٩	٠,٧٥	٤,٠٦	%٧٨,٢٤	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير الالتزامات التنظيمية

يتبين من الجدول (٤) ان بعد الالتزامات التقليدية تم قياسه من خلال (٥) فقرات ، وان النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد بلغت (%٨١,٣٣) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى وجود عدد من الالتزامات التقليدية التي تواجه الشركة المبحوثة في عملياتها . وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الالتزامات التقليدية التي بلغت (٤,٢٩) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (٣) وانحراف معياري (٠,٧٤) ومعامل اختلاف (٠,١٨) . وقد قيس بعد الالتزامات غير المتوقعة من خلال (٥) فقرات رئيسية ، وكما موضح في الجدول (٤) فقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (%٨٠,٧) وهي ايضا اعلى



من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتعكس هذه النتائج وجود عدد من النتائج غير المتوقعة التي تواجه الشركة المبحوثة ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الازمات غير المتوقعة التي بلغت (٤,٢١) ، وبانحراف معياري (٠,٧٢) ومعامل اختلاف (٠,١٧) . وان بعد الازمات الجوهرية تم قياسه من خلال (٥) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٧٢,٧%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الازمات الجوهرية التي بلغت (٣,٦٩) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (٠,٨٠) ومعامل اختلاف (٠,٢٢) . وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير الازمات التنظيمية اذ بلغت قيمتها (٧٨,٢٤%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي هذا المتغير (٤,٠٦) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (٠,٧٥) ومعامل اختلاف (٠,١٩) ، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان هناك عدد من الازمات التنظيمية التي تواجه الشركة المبحوثة في عملياتها .

ثالثا : تحليل علاقة الارتباط بين الحوكمة والازمات التنظيمية : يظهر الجدول (٥) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين الحوكمة والازمات التنظيمية ، وكانت نتائج تحليل الارتباط على وفق الاتي:

جدول(٥) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين الحوكمة والازمات التنظيمية

الاجمالي	الشفافية	الكفاءة	الوضوح	الحوكمة الازمات التنظيمية
*٠,٤٤٤	*٠,٣٩٩	*٠,٣٥١	*٠,٣٧٣	الازمات التقليدية
*٠,٣٢٩	*٠,٣١٨	*٠,٣٩٨	*٠,٢٩٧	الازمات غير المتوقعة
**٠,٣٧٨	*٠,٣٥٤	*٠,٣٢٧	*٠,٣٧٦	الازمات الجوهرية
**٠,٤٨٧	*٠,٤٣٧	*٠,٤٢٧	*٠,٤٠٣	الاجمالي

\*\*الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الوضوح وابعاد الازمات التنظيمية ، بلغت (\*٠,٣٧٣) ، (\*٠,٢٩٧ ، \*٠,٣٦٥) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) . وكما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد الوضوح واجمالي متغير الازمات التنظيمية (\*٠,٤٠٣) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) ، وتؤكد هذه النتيجة اهمية بعد الوضوح في معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة ، وعليه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث والتي اشارت الى : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح و معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة ." كما يوضح الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الكفاءة وابعاد الازمات التنظيمية بلغت (\*٠,٣٥١) ، (\*٠,٣٩٨ ، \*٠,٣٦٣) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥) ، كما

بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد الكفاءة واجمالي متغير الازمات التنظيمية ( $0,427^*$ ) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0,05$ ) ، وهذه النتائج تشير وبدلالة واضحة على ان بعد الكفاءة يؤثر وبدرجة مهمة في معالجة الازمات التنموية في الشركة المبحوثة ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية للبحث التي نصت على : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الكفاءة و معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة ". ويوضح الجدول (٥) قيم معاملات الارتباط بين بعد الشفافية وابعاد الازمات التنظيمية التي بلغت ( $0,399^*$  ،  $0,318^*$  ،  $0,378^*$ ) ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0,05$ ) ، كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد الشفافية واجمالي متغير الازمات التنظيمية ( $0,437^*$ ) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0,05$ ) ، وتؤكد هذه النتيجة اهمية الشفافية في معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة ، وعليه فان هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة للبحث التي اشارت الى : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشفافية و معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة ". وبالرجوع الى الجدول (٥) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير الحوكمة و متغير الازمات التنظيمية بلغت ( $0,487^{**}$ ) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0,1$ ) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير الحوكمة فقد حققت (١٦) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير الازمات التنظيمية وابعاده ، اي ما يعادل نسبة ( $100\%$ ) من اجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تؤكد اهمية الحوكمة في معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة ، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى للبحث التي نصت على : " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوكمة ومعالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة " .

رابعا : تحليل اثر الحوكمة في معالجة الازمات التنظيمية : يوضح الجدول (6) نتائج تحليل اثر الحوكمة في معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة باستعمال نموذج الانحدار البسيط وكما موضح في الجدول ادناه :

جدول (6) نتائج اثر الحوكمة في معالجة الازمات التنظيمية

المتغيرات المستقلة	a	B	R2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الوضوح	٢,٣٢	٠,٤٦	٠,٥٤	١٤,٥٥٢	٠,٠١ يوجد تأثير
الكفاءة	٣,٢٦	٠,٢٦	٠,٤٢	٧,٥٦٩	٠,٠٥ يوجد تأثير
الشفافية	٣,١٨	٠,٢٧	٠,٣٩	٧,٣٤٩	٠,٠٥ يوجد تأثير
اجمالي متغير الحوكمة	٢,١٣	٠,٤٩	٠,٤٦	٩,١٢٤	٠,٠٥ يوجد تأثير

لتحديد اثر اجمالي متغير الحوكمة في معالجة الازمات التنظيمية يتبين من الجدول (6) ، ان قيمة (f) المحسوبة بلغت ( $9,124$ ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $0,05$ ) ويحدود ثقة ( $95\%$ ) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر للحوكمة في علاقات العمل ، كما بلغت قيمة الثابت ( $a=2,13$ ) وهذا يعني هناك وجود للازمات التنظيمية بمقدار ( $2,13$ ) وحتى وان كان متغير الحوكمة يساوي صفر ، وبلغت قيمة ( $B=0,49$ ) اي ان تغيير متغير الحوكمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في الازمات التنظيمية بمقدار ( $0,49$ ) ، اما قيمة (R2) فقد بلغت ( $0,46$ ) ، وهذا يعني أن ما مقداره ( $46\%$ ) من التباين الحاصل في الازمات التنظيمية هو تباين مفسر بفعل متغير الحوكمة الذي دخل الأنموذج ، وأن ( $54\%$ ) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج

الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (6) بلغت (4) نماذج من اصل (4) ، اي ان نسبتها تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي الحوكمة حققت أثر معنوي في معالجة الازمات التنظيمية ايضا ، فأن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها : " يؤثر متغير الحوكمة تاثير ذات دلالة معنوية في معالجة الازمات التنظيمية في الشركة المبحوثة" .

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

1. اهتمام الشركة المبحوثة بتطبيق ممارسات الحوكمة في تنفيذ عملياتها المختلفة ، ويمكن تلمس ذلك من خلال النقاط الاتية :
  - لقد اكدت نتائج التحليل بان معظم ممارسات الشركة المبحوثة تتسم بالوضوح بالنسبة الى كافة العاملين لديها
  - تأكيد معظم اجابات العينة المبحوثة على كفاءة ممارسات وقرارات الشركة المبحوثة .
  - تبين من خلال نتائج التحليل على وجود الشفافية في معظم القرارات التي تعتمدها الشركة المبحوثة في عملياتها
2. تأكيد نتائج التحليل على وجود عدد من الازمات التنظيمية التي تواجه الشركة المبحوثة في عملياتها المختلفة، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تؤكد هذا الاستنتاج بالاتي :
  - تبين من خلال نتائج التحليل بان هناك عدد من الازمات التقليدية التي تواجه الشركة المبحوثة وبشكل مستمر
  - اتضح من خلال نتائج التحليل بان هناك عدد من الازمات غير المتوقعة التي تواجه الشركة المبحوثة وبشكل مفاجيء غير قابل للتنبؤ به .
  - اكدت نتائج التحليل على وجود عدد من الازمات الجوهرية التي تعيق عمليات الشركة في ظل البيئة التي تعمل ضمنها .
3. تلعب سياسات الحوكمة دوراً بارزاً في معالجة الازمات التنظيمية التي تواجه الشركة العامة للسكك الحديدية، اذ ان معظم علاقات الارتباط بين ابعاد الحوكمة وابعاد الازمات التنظيمية هي علاقات موجبة وذات دلالة معنوية .
4. تؤثر سياسات الحوكمة تاثير ذات دلالة معنوية في معالجة الازمات التنظيمية التي تواجه الشركة العامة للسكك الحديدية .

##### ثانيا : التوصيات

1. ضرورة زيادة اهتمام الشركة المبحوثة بسياسات الحوكمة من خلال الاطلاع على تجارب العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال ، فضلا عن توفير الاطر المتخصصة في مجال الادارة ، وتوفير كافة البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية مقدرات هؤلاء العاملين .
2. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتحديد طرائق مواجهة الازمات التنظيمية ، وتنفيذها بافضل شكل ممكن .
3. يتوجب على الشركة المبحوثة استثمار سياسات الحوكمة في معالجة الازمات التنظيمية .
4. اعادة اجراء البحث الحالي في قطاعات اخرى لدراسة مدى امكانية تعميم نتائجها فيها .
5. اجراء الدراسات المستقبلية للتنبؤ بمسببات حدوث الازمات التنظيمية والتهئية لمعالجتها مقدماً .

## المصادر

١. جمال ، دينا حامد (٢٠١٠) نوع الأزمة والمعرفة وأثرهما في تحديد استراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في العتبة الكاظمية المقدسة ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
٢. رحيمة ، سلمى حنينة (٢٠٠٨) تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الازمة ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٣. سليمان ، محمد مصطفى (٢٠٠٦) حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري – دراسة مقارنة ، الدار الجامعية ، مصر .
٤. السيد ، علي (٢٠٠٤) أدارة الأزمات والكوارث – مخاطر العولمة والارهاب الدولي ، مركز القرار للاستشارات ، الطبعة الثالثة ، القاهرة
٥. شريف ، أثير أنور (٢٠٠٨) دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق دراسة حالة ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
٦. الشيخ ، د.داوي(٢٠١٠) الأزمة المالية العالمية - انعكاساتها وحلولها ، مقالة منشورة على الموقع ، Deouicheikh@yahoo.fr .
٧. علي ، عالية جواد محمد (٢٠٠٦) اثر ادراك الازمة التنظيمية في استراتيجية نظم المعلومات الادارية : دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الادارية للكليات الاهلية الجامعة في بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
٨. الكوفحي ، د.نبيل (٢٠٠٨) أدارة الأزمات - مراحل عملية صنع القرارات ، مقالة منشورة على الموقع : daf.Younee.us/serch – author .
٩. الموسوي ، ايناس ناصر عكله (٢٠١٠) أثر تكنولوجيا المعلومات الشركةية وحوكمة الشركات في تحقيق الرقابة السلوكية : دراسة تطبيقية في عينة من الشركات العراقية ( الحكومية والأهلية) ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، بحث غير منشور .
10. Claessens, Stijn & Fan ,Josesh (2002) Corporate Governance In Asia: A Survey. Finance Group . University Of Amsterdam.
11. Cohen, Jeffrey (2004) The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality , Journal of Accounting Literature.