

أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية

أحمد عجاج أحمد العبد اللات
جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن

عبد الله أحمد الشورة
جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن
al_shourah@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.1.11>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٢/٢٧

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/١٢/١٩

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، ودور الذكاء المنظمي في تحسين ذلك الأثر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنكاً. وقد بلغ عدد الإستبانات الموزعة (٣٨٣) إستبانة، في حين بلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٣١٥) إستبانة. وأظهرت أهم نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء المنظمي يؤدي إلى تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الاستراتيجية؛ إدارة الأزمات؛ الذكاء المنظمي؛ البنوك التجارية الأردنية.



الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

يُعد التوجه الاستراتيجي من المهام الأساسية لمظلمات الأعمال، وذلك للحاق بركب التقدم والتطور والتغير الحاصل في بيئة الأعمال، والاستجابة لما يتطلبه من تخطيط مستمر للمنظمات للتكيف معها وتوجيهها، فالتوجه الاستراتيجي، هو الذي يرسم الوضع المستقبلي للمنظمة وخصائصها الداخلية من جانب، وآلية تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية من جانب آخر للعمل على بناء تميز داخلي (Maro & Muturi, 2015, 498). وقد كان نتيجة ذلك أن ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، والذي يعد من الأدوات الفعالة في مواجهة الأزمات والتكيف مع الأحداث والتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة. إذ أنه يعزز من قدرة المنظمات على الاستفادة من عناصر قوتها الداخلية، وتجنب التهديدات الخارجية، وتضعها في موضع تحدث فيه الأزمات فرصة للتغيير نحو الأفضل (جعفر، ٢٠١٧، ٢٩٥).

كما ازداد اهتمام المنظمات بتبني العمليات التي تتسم بأعلى درجات الفاعلية والذكاء لدعم عملية اتخاذ القرارات، والوصول إلى أهدافها، وتعزيز قدرتها على التعامل مع التحديات والصعوبات والتطورات التي تتعرض لها المنظمة سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية، وهو ما يعرف بـ "الذكاء المنظمي".

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه البنوك التجارية الأردنية شأنها شأن أي كيان أو منظمة في الدولة -أزمات متعددة ومتباينة في الحدة والتأثير، وقد كان لممارسة هذه البنوك أنشطتها وأعمالها في بيئة تشهد أحداثاً وتغيرات مستمرة، وحدة في المنافسة، إلى تزايد احتمالية مواجهتها للأزمات التي تهدد قدرتها على تحقيق أهدافها

واستمراريتها في مزاوله أنشطتها وأعمالها، مما ينعكس سلباً على فرص بقائها ونموها واستمرارها. لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية؟
2. ما دور الذكاء المنظمي في تحسين أثر أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية؟

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى كونها من الدراسات الأولى التي تناولت أثر التوجهات الإستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية من خلال الذكاء المنظمي كمتغير معدل. كما ترجع أهميتها من أهمية المواضيع التي تتناولها، حيث تعد التوجهات الاستراتيجية من الأدوات الفعالة في مواجهة الأزمات والتكيف مع الأحداث والتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة، كما أن ما تشهده الساحة العالمية عامةً، والمنطقة العربية خاصةً من تحديات وأزمات، يستدعي على المنظمات ممارسة الذكاء المنظمي من خلال توظيف أقصى إمكانياتها لزيادة فاعليتها وكفاءتها ونجاحها في إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى قياس أثر التوجهات الاستراتيجية (التوجه التحليلي، التوجه التعرضي، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، والتوجه التفاعلي) في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، وقياس دور الذكاء المنظمي في تحسين ذلك الأثر.

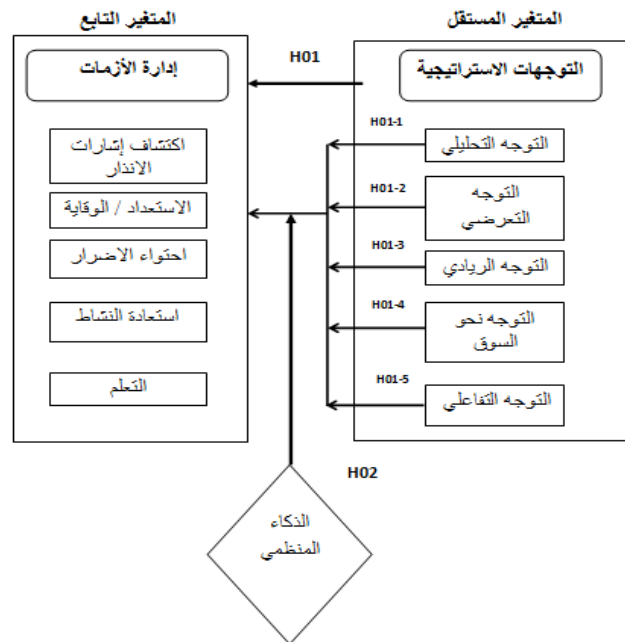
فرضيات الدراسة:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التوجه التحليلي، التوجه التعرضي، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التفاعلي) في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الانذار، الاستعداد / الوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في البنوك التجارية الأردنية.

H02: لا يؤدي الذكاء المنظمي إلى تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التحليلي، التوجه التعرضي، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التفاعلي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

أنموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة فقد اعتمدت الدراسة الأنموذج التالي لدراسة علاقات متغيرات الدراسة، والشكل التالي يبين أنموذج الدراسة المقترح:



شكل (1): أنموذج الدراسة

الدراسات السابقة:

دراسة عبد الرزاق، عباس وأحمد (٢٠١٩)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين مكونات الثقافة التنظيمية بأبعادها والتوجه الاستراتيجي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. واستخدمت الدراسة الوسائل الاحصائية

كما استخدمت معامل الانحدار لقياس علاقات التأثير. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين الوزارة مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد إجراء عملية مسح وتحليل للبيئة المحيطة بها، وتوجيه أنظار الإدارات العليا في الوزارة إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية لأهميتها في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

بحثت دراسة سعد (٢٠١٩) في انعكاسات التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، والقيم) على الأداء المنظمي في وزارة الدفاع العراقية (مكتب المفتش العام)، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي. وجاءت دراسة الشيخ (٢٠١٧) للتعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات مهيئة مياه ولاية الخرطوم في الفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٧، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي للوصول إلى النتائج، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

وفي ذات السياق، جاءت دراسة النعيمي (٢٠١٧) للتعرف على درجة وضوح مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة من وجهة نظر الإداريين العاملين في محافظات الشمال التابعة لوزارة الداخلية الأردنية، ودور التخطيط الاستراتيجي وفرق العمل في إدارة الأزمات في الوزارة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع وضوح مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة لدى أفراد عينة الدراسة، ووجود دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وبدرجة مرتفعة. وقد تشابهت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Emeagwal & Aljuhmani) 2017 والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات الأمر الذي يجعلها تؤثر بصورة إيجابية على أداء البنوك.

أما دراسة المحاميد (٢٠١٥)، فقد هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الذكاء التنظيمي، ووجود أثر للذكاء التنظيمي في الأداء، بالإضافة إلى أن الذكاء التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. وتناولت دراسة (الجبوري، ٢٠١٤) اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى ضعف علاقة الارتباط والتأثير بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي.

وهدفت دراسة (Al Mamun et al., 2019) إلى استكشاف علاقة التوجهات الاستراتيجية ممثلة ب (التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي، والتوجه نحو العملاء) بكل من القدرة الاستيعابية والابتكار، والبحث في أثر التوجهات الاستراتيجية على الابتكار بوجود القدرة الاستيعابية كمتغير وسيط في الشركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في الدول الناشئة، وذلك بالاعتماد على المنهج الكمي، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجهات الاستراتيجية بأبعادها لها تأثيرات إيجابية وهامة على الابتكار، وأن القدرة الاستيعابية تتوسط جزئياً في تأثير التوجهات الاستراتيجية على الابتكار.

وهدفت دراسة (Koronis & Ponis, 2018) إلى مناقشة مدى تأثير المنظمات بالأضطرابات والأزمات، وقدرتها الكامنة والاستراتيجيات المتبعة لضمان استدامتها، وبناء نموذج مفاهيمي مقترح يسلط الضوء على الحاجة إلى إعادة تشكيل استراتيجية نحو بناء ثقافة المرنة وتطوير رأس المال الاجتماعي الداعم في المنظمات، وذلك بالاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستعداد والاستجابة والقدرة على التكيف وقدرات التعلم تشكل الدوافع التنظيمية للمرونة واتجاهها جديداً لإدارة الأزمات.

أما دراسة (Mohammad & Elaheh, 2014) فقد هدفت إلى اختبار أثر عوامل إعادة هندسة عمليات الأعمال في الذكاء التنظيمي باستخدام تحليل المسار في شركة بورت وماريتايم الإيرانية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إعادة هندسة الأعمال والذكاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للتخطيط الاستراتيجي في الذكاء التنظيمي. وبمراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات، فقد توصلت دراسة (Harwati, 2013) إلى أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة تناولت موضوع فعالية إدارة الأزمات وارتباطها بقدرة المنظمة على تحديد دور أصحاب المصلحة وتحديد الاستراتيجيات وأسلوب القيادة المناسبين.

الإطار النظري للدراسة:

التوجه الاستراتيجي:

يُعد مصطلح التوجه الاستراتيجي من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي شاع نطاق استخدامها في ميدان الإدارة الاستراتيجية ومجالات ريادة الأعمال، والتي تقوم بها منظمات الأعمال بهدف الوصول إلى الأداء الجيد والارتقاء به بشكل مستمر (Runing et al., 2014, 223). ومن التعريفات التي

وردت لتحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي بأنه عملية يتم من خلالها إعداد وبناء استراتيجية المنظمة (Higgins, 2008, 65). أيضاً يعرف بأنه قدرة المنظمة على توجيه جهودها وإمكاناتها ومواردها حول اتجاهاتها الاستراتيجية وإرساء دعائم استراتيجية ملائمة والمحافظة عليها (Franczak e al., 2008, 68). وتحليل التعاريف السابقة لمفهوم التوجه الاستراتيجي، يتضح أمرين:

الأول: تعدد وتباين وجهات النظر التي طرحت من قبل الباحثين والمفكرين لتحديد المقصود بهذا المصطلح، إلا أن هذا لا يلغي حقيقة اتفانها على تركيز مضمون هذا المصطلح على تنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية لتحسين مستوى الأداء وتميزه والارتقاء به. الثاني: يمثل التوجه الاستراتيجي فلسفة تنظيمية تعمل على توجيه الإدارة نحو ما تتضمنه بيئة المنظمة من فرص من خلال زيادة الاهتمام بالعوامل والمتغيرات الهامة في البيئة والمتعلقة بمجالات العمل. وترى الدراسة أن التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من الأنشطة والعمليات الاستراتيجية التي تستند عليها البنوك التجارية الأردنية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والوصول إلى الأداء المتميز والمستمر على المدى البعيد.

أبعاد التوجه الاستراتيجي:

1. التوجه التحليلي، ويعرف بأنه المعلومات التي تدعم قدرة إدارة المنظمات على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف والبدائل الممكنة (Morgan et al., 2009). وبأنه مجموعة من الوسائل والأدوات التي تستعين بها إدارة المنظمة في الكشف عن التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تأثيرها على بيئتها الداخلية، وتحديد مدى كفاءتها وقدرتها على استغلال مواردها وإمكاناتها الداخلية المادية والبشرية (الهاشي، 2011، 17). وتتجلى أهمية التوجه التحليلي في إمداد إدارة المنظمة بالمعلومات التي تسهم في رسم تصورات حول الواقع الحالي والمستقبلي للمنظمة، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من قدرتها على تحديد أهدافها، وإعداد الخطط والبدائل الاستراتيجية المتضمنة للأحداث والتغيرات البيئية المفاجئة، وتحديد درجة تأثيرها على أنشطة وعمليات المنظمة وأهدافها (الدليبي والحديثي، 2018، 19).
2. التوجه التعرضي (التوجه العدائي)، والذي يعد من أهم أبعاد التوجهات الاستراتيجية وخاصة لدى المنظمات التي تواجه منافسة شديدة والتي تكون احتمالية تعرضها للفشل كبيرة مقارنةً بالمنظمات المنافسة لها، فلكي تتمكن المنظمات من الحفاظ على مكانتها في السوق وبقائها واستمرارها يفترض عليها أن تأخذ وضعية الهجوم وأن تتسم بالعدائية الشديدة في الهجوم (Morgan & Strong, 2003, 164)، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة امتلاكها للموارد والإمكانات وبالحد الملائم والكافي والذي يتيح لها القدرة على مواجهة منافسها (الدليبي والحديثي، 2018، 20). وتتصف المنظمات التي تتبنى أسلوب التوجه التعرضي (العدائي) بالقدرة العالية على اقتحام الأسواق والاستحواذ على مكانة متميزة فيها، الأمر الذي يتحقق من خلال اتباعها العديد من الممارسات ومنها تحديث وتطوير منتجاتها وخدماتها بشكل سريع ومستمر وتحقيق الجودة فيها (Basu, 2013, 244).
3. التوجه الريادي، ويعرف بأنه ميل المنظمة لتبني السلوكيات الإبداعية والاستباقية وتحمل المخاطرة المحسوبة من أجل توليد الفرص البيئية واستغلالها (Tang et al., 2009, 182). وعرف بأنه رغبة المنظمة في تبني السلوكيات الإبداعية والاستباقية وتحديد المخاطرة اللازمة لخوض مغامرات جديدة (Kimuli, 2011, 2).
4. التوجه نحو السوق، يركز هذا المصطلح على ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في العملاء والمنافسين والتنسيق بين المهام، وتعد هذه العناصر الأساس الذي اعتمده العديد من الدراسات لتحديد عناصره السلوكية، والتي اشتملت على التوجه نحو العميل، والتوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الوظائف والمهام، فالتوجه نحو السوق ينطوي على الاحتياجات والمطلوبات المعلنة والضمنية للعملاء وقدرات وإمكانات المنافسين والتخطيط (السوداني وشونة، 2017، 155).
5. التوجه التفاعلي، يعد مفهوم التوجه التفاعلي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، وقد ارتكزت عملية بناء مفهوم له على فكرة مفادها أن بيئة السوق تستوجب توجيه الاهتمام بشكل كبير على خدمة العملاء والتفاعل معهم بهدف المحافظة على بقاء المنظمة وضمان استمراريتها وتحقيقها للتقدم والتطور والتفوق والنجاح (Nasir, 2013, 45). وقد عرف بأنه قدرة المنظمة على التفاعل مع العملاء من خلال بناء علاقات معهم عن طريق جمع المعلومات التي تبرز احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والاستفادة من تلك المعلومات في أنشطتها وعملياتها (Liang & Zhang, 2011, 1127).

إدارة الأزمات:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي العديد من الأحداث والتغيرات التي تتسم بتسارع وتيرتها وتنوع مصادرها والتفاوت في حدتها وتأثيرها، ذلك الأمر الذي جعل من هذه البيئة بيئة غير مستقرة، وعرض منظماتها للعديد من المخاطر والأزمات التي تهدد وجودها واستقرارها ونموها. وتعد الأزمات من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات، ذلك لأنها لا تخضع لنمط معين في توقيت حدوثها، فهي إما أن تحدث فجأة أو بعد سلسلة من الأحداث والعمليات الطويلة، ولهذا فقد باتت لزاماً على المنظمات أن تسعى جاهدةً لتحقيق المرونة في الاستجابة لها والتكيف معها، وذلك من خلال اتباع أسلوب إداري علمي وممنهج في إدارتها لضبط تأثيراتها السلبية والسيطرة عليها قدر الإمكان (هارون، 2016، 20).

مفهوم إدارة الأزمات:

عرفت إدارة الأزمات بأنها مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات الموجهة لمقاومة الأزمات والتصدي لها وتقليص حجم تأثيراتها السلبية، مما يساهم في توفير الحماية للمنظمة ولكافة الأطراف المرتبطة بها (Coombs, 2011). وعرفت بأنها اتباع أسلوب علمي ممنهج ومنظم في التعامل مع المواقف والحالات الاستثنائية والطارئة التي تعصف بالمنظمة في مختلف مراحلها بهدف ضبطها وإحكام السيطرة عليها والتخفيف من وطأة أضرارها وانعكاساتها السلبية (لكريتي، ٢٠١٤).

وبناءً على هذا، فإن الدراسة ترى أن إدارة الأزمات هي تطبيق البنوك التجارية الأردنية لنهج علمي واضح ومدروس في مواجهة المواقف والأحداث الاستثنائية والطارئة التي تعود بمخاطر على المنظمات وتؤثر سلباً على أداء عملياتها وتهدد وجودها بهدف تقليص حجم تلك المخاطر والانعكاسات السلبية، وتتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات الهادفة للتنبؤ بالأحداث والمخاطر المحتملة وإعداد الخطط لمواجهتها والتغلب على آثارها والحد من تداعياتها السلبية، والاستفادة من نتائجها الإيجابية.

مراحل إدارة الأزمات:

أجمعت العديد من البحوث والدراسات الحديثة على أن النموذج الذي وضعه الباحثان Pearson & Mitroff في أوائل تسعينات القرن الماضي وتحديداً في عام ١٩٩٣ لتحديد مراحل إدارة الأزمات يعد من أكثر النماذج وضوحاً وثباتاً، ومنها دراسة عبد الرزاق (٢٠١١) ودراسة زوليف (٢٠١٥) ودراسة (Sahin et al., 2015) ودراسة (Emeagwali & Aljuhmani, 2017). حيث قسّم الباحثان مراحل إدارة الأزمات إلى خمسة مراحل، شملت: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم.

المرحلة الأولى: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، وهذه المرحلة تكون قبل البداية الفعلية للأزمة، حيث تظهر للمنظمات بعض الإشارات والمؤشرات التحذيرية المبينة بحدوث أزمة ما أبو فارة، (٢٠٠٩)، والتي يكون مصدرها إما من داخل المنظمة أو من خارجها (Coombs, 2012). وعرفت هذه المرحلة بأنها مرحلة التنبؤ بالأزمات وفيها تستشعر القيادات الإدارية العليا في المنظمات باحتمالية وقوع أزمة ما (Saka, 2014)، ووصفها (شاهد وزرقون، ٢٠١٧) بأنها المرحلة المُنذرة باقتراب خطر كبير لا يوجد له تفاصيل واضحة ومعالم محددة، حيث تبني المنظمات التكهينات باحتمالية وقوع أزمة ما من خلال ظهور بعض الدلائل والمؤشرات التحذيرية.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستعداد والوقاية، بناءً على الإشارات والتحذيرات التي تلقتها المنظمة بشأن احتمالية تعرضها لأزمة ما، تقوم المنظمة برسم السيناريوهات المحتملة اللازمة ووضع التدابير المناسبة للحيلولة دون التعرض لها، والتحضير والاستعداد لمواجهتها في حال كان أمر وقوعها لا مفر منه الناجي (٢٠١٢). وعرفت هذه المرحلة بأنها توفير المنظمة لكافة الاستعدادات والأساليب وإعداد الخطط التحضيرية لحمايتها من الأزمات، وإعداد خطط استمرارية العمل من العناصر الأساسية للاستعداد للأزمات والوقاية منها (Wang et al., 2009).

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار، وهذه المرحلة تكون أثناء الأزمة، وفيها يكون تركيز إدارات المنظمات منصباً على تقليص حجم الأضرار والحد من انتشارها على نطاق واسع (Wang et al., 2009)، حيث تقوم المنظمة بتنفيذ الخطط المعدة لمواجهة الأزمة، وكيفية التعامل معها، وتطبيق كافة الوسائل والأساليب لتقليص حجم الأضرار الناجمة عنها، والحد من انتشارها للكليات الأخرى التي لم تتأثر بعد بالأزمة، المالكي (٢٠١٣). وعرفت هذه المرحلة بأنها الإعداد والتحضير لتقليل المخاطر والأضرار والتهديدات التي تصيب المنظمات جراء تعرضها للأزمات (Saka, 2014).

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط، تعد مرحلة الخروج من بوتقة الأزمة والتعافي من الاضطرابات التي سببتها من أهم المراحل التي تثبت مدى قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات ونجاحها وتفوقها في تحقيق هدفها في البقاء والاستمرار، فالمنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق هذا الهدف، لا يتوجب عليها الاستسلام للأزمة وإنما العمل على مواصلة أعمالها والتخطيط لكيفية معالجة الأضرار التي لحقت بها جراء الأزمة بصورة متزامنة (Saka, 2014). وعرفت بأنها وضع السياسات والاستراتيجيات الموجهة نحو إعادة مسار العمل في المنظمة لصورته السابقة أو بشكل أفضل مما كان عليه قبل الأزمة وجعلها موضع التنفيذ (Emeagwali & Aljuhmani, 2017).

المرحلة الخامسة: التعلم، على الرغم من فاعلية الأساليب والإجراءات التي تتبناها المنظمة في تخطي الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها إلا أنها لا تعد كافية بمنحها القدرة على تجاوز الأزمات اللاحقة وخاصةً المشابهة لها، ولذلك كانت الاستفادة من هذه التجربة والتعلم منها أمراً في غاية الأهمية، التي يمكن لها أن تقع على الأمد البعيد ويوفر لها الدعم الكافي لمواجهتها والتصدي لها ومجاهاة تبعاتها المختلفة. وعرفت مرحلة التعلم بأنها مرحلة الاستفادة من المواقف والأحداث السابقة والاستعانة بالكفاءات والخبرات التي تولدت لتبني السلوكيات الإيجابية وتحسين الأعمال التي تحدث تغييراً في توجه وعمل المنظمة (Saka, 2014).

الذكاء المنظمي:

يُعد موضوع الذكاء المنظمي من المواضيع الإدارية الحديثة العهد والتي تولدت مع مرور الزمن، وفرضت نفسها بقوة في بيئة الأعمال نتيجة الحاجة المتزايدة لها، فالمنظمات تكتسب في كل لحظة العديد من الخبرات والتجارب، ويضاف إلى كواردها البشرية كل ما هو جديد من خلال تفاعلها وتعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يساهم في تراكم كم هائل من المعرفة والمعلومات والتجارب والخبرات وبصورة غير منتظمة. ونتيجةً

لما تشهده بيئة الأعمال في الوقت الحالي من أحداث وتغيرات غير متنبأة وغير متوقعة، فقد باتت لزاماً عليها أن تكون قادرة على التصرف بذكاء، إذ أن هذا التصرف من شأنه أن يعزز من قدرتها وقابليتها للتطور، ويمنحها القوة لمواجهة الأحداث والتغيرات البيئية السريعة، والقدرة على الرد والاستجابة للأحداث والمتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة.

ويشير مصطلح الذكاء المنظمي إلى قدرة المنظمة على استخدام ملكاتها وإمكاناتها العقلية والذهنية، واستكشاف المعلومات والحصول عليها والمحافظة عليها وتحديثها وتطويرها بشكل مستمر وتمهيتها لحل المشاكل والمعضلات وصناعة القرارات التي تتوافق مع الظروف البيئية المحيطة بها (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٠٠). ويشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بها والتي تجري حولها بشكل سريع وغير منتظم وغير متوقع من خلال الاستجابة السريعة والمبتكرة والاستفادة من هذه التغيرات لصالح المنظمة والتعامل معها على أنها فرص يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة النمو والتقدم والنجاح (Lu & Ramamurthy, 2011).

ويتضح من التعريفات السابقة استناد مفهوم الذكاء المنظمي على مفهومين وهما القدرة التنظيمية على التكيف، والمرونة التنظيمية، والذنان يندرجان ضمن خصائص وسمات الأداء التي تتميز بها المنظمات الذكية. فالقدرة التنظيمية على التكيف تركز على الشكل والهيكل ودرجة الطابع الرسمي للمنظمة، وكيفية تأثير كل منهم في القدرة على التأقلم السريع مع بيئة العمل، أما المرونة التنظيمية فهي تعكس قدرة المنظمة على إعادة تشكيل هياكلها وعملياتها الداخلية بشكل استباقي لمواجهة الأحداث والتغيرات البيئية.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة بالتوجهات الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بوجود الذكاء المنظمي كمتغير معدل في البنوك التجارية الأردنية.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها حتى نهاية عام ٢٠١٨ (١٣) بنكاً (<http://www.cbj.gov.jo>). ونظراً لمحدودية عدد البنوك التجارية الأردنية، تم أخذ جميع البنوك التجارية الأردنية بالمسح الشامل، حيث اشتملت وحدة المعاينة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية، والبالغ عددهم (٣٨٣) فرداً. وقد تم توزيع (٣٨٣) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (٣٤٧) استبانة، كان منها (٣٢) استبانة غير قابلة للتحليل، ليصبح عدد الإستانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (٣١٥)، أي ما نسبته (٨٢,٢%) من إجمالي الإستانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً (Sekaran & Bougie, 2010).

طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات، وهما: المصادر الثانوية: والتي تمثلت بالكتب العلمية وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والمقالات والدوريات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، إلى جانب شبكة المعلومات العنكبوتية والنشرات والإحصائيات المتعلقة بمواضيع الدراسة ومتغيراتها. المصادر الأولية، والتي تمثلت بأداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تم تصميمها لتحقيق هدف الدراسة، بحيث تتناول كافة الجوانب التي تطرق لها الإطار النظري وما استندت عليه من تساؤلات وفرضيات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات الإستانة وحسب متغيرات نموذج الدراسة، وقد تم الحكم على الأهمية النسبية لمحاور الإستانة وفقراتها، على النحو التالي:

جدول (١): تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

المتوسط الحسابي	أقل من ٢,٣٣	من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٦	من ٣,٦٦ إلى أقل من ٥,٠٠
الأهمية النسبية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

اختبار ثبات أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) لاختبار ثبات أداة الدراسة، وتعتبر نتائج هذا الاختبار مقبولة إحصائياً إذا تجاوزت قيمة معامل كرونباخ ألفا (٠,٧٠) (Sekaran & Bougie, 2010, 311). ويشير اقتراب معامل كرونباخ ألفا من (١٠٠%) إلى درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة. والجدول الآتي يبين معامل كرونباخ ألفا، لمتغيرات الدراسة ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل، وذلك كما يأتي:

جدول (٢): قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة ومحاورها

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	التوجه التحليلي	٠,٨١٢
٢	التوجه التعرضي	٠,٧١٦
٣	التوجه الريادي	٠,٨٦٨
٤	التوجه نحو السوق	٠,٧٢٥
٥	التوجه التفاعلي	٠,٧٤٩
التوجهات الاستراتيجية		
٥	اكتشاف إشارات الإنذار	٠,٧٥٦
٦	الاستعداد / الوقاية	٠,٧٠٦
٧	احتواء الأضرار	٠,٧٩٢
٨	استعادة النشاط	٠,٧٥٩
	التعلم	٠,٧٩٦
إدارة الأزمات		
٩	الذكاء المنظمي	٠,٨٢٧
	جميع الفقرات	٠,٩٣٦

نلاحظ من الجدول (٢) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (٠,٧٠٦ - ٠,٨٧٠)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات قد بلغت (٠,٩٣٦)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (٠,٧٠) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد، حيث تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة معامل بين المتغيرات المستقلة، حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي:

جدول (٣): مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	التوجه التحليلي	التوجه التعرضي	التوجه الريادي	التوجه نحو السوق	التوجه التفاعلي	الذكاء المنظمي
التوجه التحليلي	١,٠٠٠					
التوجه التعرضي	**٠,٤٧٧	١,٠٠٠				
التوجه الريادي	**٠,٣٣٣	**٠,٣٣٦	١,٠٠٠			
التوجه نحو السوق	**٠,٢٤٣	**٠,١٥٨	**٠,٢٢٣	١,٠٠٠		
التوجه التفاعلي	**٠,٤٢٢	**٠,٣٢٩	**٠,٤٦٧	**٠,٣٣٩	١,٠٠٠	
الذكاء المنظمي	**٠,٣٤٩	**٠,٣١٨	**٠,٣٣٩	**٠,٢١٥	**٠,٣٩٩	١,٠٠٠

(**) دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يبين الجدول (٣) أن أعلى معامل ارتباط كان بين المتغيرين (التوجه التحليلي) و(التوجه التعرضي)، والذي بلغ (٠,٤٧٧)، وهي أقل من (٠,٨٠)، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات. حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تتجاوز (٠,٨٠) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004, 359). لتأكيد النتيجة السابقة تم احتساب معامل تضخم التباين لكل من المتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد، وكانت النتائج كما يلي:

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١. وصف خصائص عينة الدراسة

جدول(٤): وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٧٨	٥٦,٥
	أنثى	١٣٧	٤٣,٥
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣٩	١٢,٤
	من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	٤٣	١٣,٦
	من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة	٩١	٢٨,٩
	٤٥ سنة فأكثر	١٤٢	٤٥,١
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	١١	٣,٥
	بكالوريوس	١٨٩	٦٠,٠
	ماجستير	٨٤	٢٦,٧
	دكتوراة	٣١	٩,٨
سنوات الخبرة في العمل	أقل من ٥ سنوات	٢٦	٨,٣
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٦	٢٤,١
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٥٤	٤٨,٩
	١٥ سنة فأكثر	٥٩	١٨,٧
المسمى الوظيفي	عضو مجلس إدارة	٩	٢,٩
	مدير عام / نائب مدير عام	٤٥	١٤,٣
	مدير دائرة	٦٤	٢٠,٣
	رئيس قسم	١٩٧	٦٢,٥
المجموع		٣١٥	١٠٠

يتضح من الجدول (٤) بأن الغالبية من الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية هم من فئة (الذكور)، حيث بلغت نسبتهم (٥٦,٥%)، بينما شكلت فئة (الإناث) ما نسبته (٤٣,٥%) من عينة الدراسة، وهذا يتوافق مع التقارير الصادرة من قبل جمعية البنوك الأردنية بارتفاع نسبة الذكور العاملين في القطاع المصرفي مقارنةً بنسبة الإناث. وأن الفئة العمرية (٤٥ سنة فأكثر) قد شكلت النسبة الكبرى من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (٤٥,١%)، وهذا يتوافق مع الفترة العمرية اللازمة للوصول إلى المناصب القيادية والإدارية، كما أن فئة حملة شهادة (البكالوريوس) قد شكلوا الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (٦٠,٠%)، وهذا يدل على امتلاك أفراد عينة الدراسة مستوى مقبول من المعرفة والتأهيل العلمي الذي يمكنهم من أداء العمل الموكل إليهم، وأن أفراد العينة من فئة الخبرة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) قد شكلوا النسبة الكبرى من عينة الدراسة. حيث بلغت نسبتهم (٤٨,٩%)، وهذا يدل على تمتع أفراد عينة الدراسة بالكفاءات والمهارات العملية والخبرات اللازمة التي تؤهلهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أتم وجه. بالإضافة إلى أن فئة (رئيس قسم) قد شكلت الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (٦٢,٥%)، وهذا يتوافق مع الهرم الإداري في المنظمات، حيث يزداد العدد كلما اتجهنا نحو قاعدة الهرم والعكس صحيح.

٢. تحليل أداة الدراسة

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب الأهمية النسبية، في وصف إجابات أفراد العينة عن فقرات الإستبانة، ومحاورها، وكانت النتائج كما يلي

أولاً: المتغير المستقل: التوجهات الاستراتيجية:

جدول(٥): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبه	الأهمية النسبية
١	التوجه التحليلي	٣,٨٢٦	٠,٦٨٥	٥	مرتفعة
٢	التوجه العرضي	٣,٩٥٤	٠,٤٣٠	٣	مرتفعة
٣	التوجه الريادي	٣,٩١٦	٠,٥٣٩	٤	مرتفعة
٤	التوجه نحو السوق	٤,٠٠٤	٠,٤٢٦	١	مرتفعة
٥	التوجه التفاعلي	٣,٩٧١	٠,٤٦٧	٢	مرتفعة
	التوجهات الاستراتيجية	٣,٩٣٤	٠,٣٨٠		مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط العام للتوجهات الاستراتيجية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٣٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٣٨٠). وقد حل بعد (التوجه نحو السوق) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠٤) وبانحراف معياري (٠,٤٢٦) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بعد (التوجه التحليلي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٢٦) وبانحراف معياري (٠,٦٨٥) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وترى الدراسة أن ارتفاع الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية يشير إلى اهتمام إدارة البنوك التجارية الأردنية بتبني الأنشطة والعمليات الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والوصول إلى الأداء المتميز والمستمر على المدى البعيد. ثانياً: المتغير التابع: إدارة الأزمات:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة الأزمات

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبه	الأهمية النسبية
١	اكتشاف إشارات الإنذار	٣,٧٦٩	٠,٤٩٤	٥	مرتفعة
٢	الاستعداد / الوقاية	٣,٩٦٦	٠,٥٥٣	٢	مرتفعة
٣	احتواء الأضرار	٤,٠٦٠	٠,٤٤٠	١	مرتفعة
٤	استعادة النشاط	٣,٨٩٧	٠,٥٥٦	٤	مرتفعة
٥	التعلم	٣,٩٤٠	٠,٥٧١	٣	مرتفعة
	إدارة الأزمات	٣,٩٢٦	٠,٣٩٤		مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط العام لإدارة الأزمات من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٢٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٣٩٤). وقد حل بعد (احتواء الأضرار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦٠) وانحراف معياري (٠,٤٤٠) وبأهمية نسبية مرتفعه، في حين حل بعد (اكتشاف إشارات الإنذار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٦٩) وانحراف معياري (٠,٤٩٤) وبأهمية نسبية مرتفعه. وترى الدراسة أن ارتفاع الأهمية النسبية لإدارة الأزمة يشير إلى اهتمام إدارة البنوك التجارية الأردنية بتطبيق الأساليب والسياسات والإجراءات التي تساعدها في التعامل مع الأزمات ومواجهتها والتصدي لها والحد من تأثيراتها وانعكاساتها السلبية، وبالتالي توفير الحماية للبنك وضمان بقائه واستمراره. ثالثاً: المتغير المعدل: الذكاء المنظمي:

تبين أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الذكاء المنظمي من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٠٦) وانحراف معياري (٠,٥٦٢). وترى الدراسة أن ارتفاع الأهمية النسبية للذكاء المنظمي يشير إلى امتلاك البنوك التجارية الأردنية القدرة على استخدام إمكانياتها وقدراتها العقلية والذهنية المتوافرة لديها وتوظيفها في إدارة البنك والتعامل مع الأحداث والتغيرات المحيطة بها وتحقيقها لمزايا التنافسية، وذلك من خلال الاستناد إلى رؤية تساعد على الإبداع والتغيير، ومشاركة كافة العاملين في عملية صنع القرارات واتخاذها، وتحديد الاتجاهات الرئيسية المتضمنة في البيئة المحيطة للبنك والمؤثرة في قدراته التنافسية.

٣. اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم اخضاع الفرضية الرئيسة الأولى لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression، أما الفرضية الرئيسة الثانية فقد تم إخضاعها لتحليل الانحدار الهرمي Hierarchical Regression.

الفرضية الرئيسة الأولى H01

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التوجه التحليلي، التوجه التعرضي، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التفاعلي) في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد / الوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في البنوك التجارية الأردنية".

جدول (٧): نتائج اختبار أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
*Sig t مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	*Sig F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	
٠,٠٠١	٣,٤٥٠	٠,٠٣٥	٠,١٢٠	التوجه التحليلي	٠,٠٠٠	٥	٣٤,٧٥٠	٠,٣٦٠	٠,٦٠٠
٠,٠٢٧	٢,٢٢٥	٠,٠٤٩	٠,١٠٩	التوجه التعرضي					
٠,٠٠٠	٥,٨٦٤	٠,٠٣٩	٠,٢٣١	التوجه الريادي					
٠,٦٢٨	٠,٤٨٦	٠,٠٤٥	٠,٠٢٢	التوجه نحو السوق					
٠,٠٠١	٣,٣٨٠	٠,٠٤٦	٠,١٥٦	التوجه التفاعلي					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (٧) أن معامل الارتباط ($R=0.600$) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (التوجهات الاستراتيجية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة ($34,750$)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$) وهو أقل من 0.05 ، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.360$) وهي تشير إلى أن $36,0\%$ من التباين في (إدارة الأزمات) يمكن تفسيره من خلال التباين في (التوجهات الاستراتيجية) مجتمعة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند (التوجه التحليلي) قد بلغت ($0,120$) وأن قيمة t عنده هي ($3,450$)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.001$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند (التوجه التعرضي) قد بلغت ($0,109$) وأن قيمة t عنده هي ($2,225$)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.027$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وقد بلغت قيمة B عند (التوجه الريادي) ($0,231$) وقيمة t عنده هي ($5,864$)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبلغت قيمة B عند (التوجه نحو السوق) ($0,022$) وقيمة t عنده هي ($0,486$)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.628$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. كما بلغ قيمة B عند (التوجه التفاعلي) ($0,156$) وقيمة t عنده هي ($3,380$)، وبمستوى دلالة ($Sig=0.001$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسة الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها (التوجه التحليلي، التوجه التعرضي، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التفاعلي) في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الانذار، الاستعداد / الوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في البنوك التجارية الأردنية"

الفرضية الرئيسة الثانية H_02

لا يؤدي الذكاء المنظمي إلى تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التحليلي، التوجه التعرضي، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التفاعلي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية.

جدول (٨): * نتائج الانحدار الهرمي لبيان الدور المعدل للذكاء المنظمي على أثر أبعاد التوجهات الاستراتيجية مجتمعة في إدارة الأزمات

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة t المحسوبة	B	Sig t	قيمة t المحسوبة	B		
0,002	3,64	0,106	0,001	3,450	0,120	التوجه التحليلي	إدارة الأزمات
0,065	1,855	0,090	0,027	2,225	0,109	التوجه التعرضي	
0,000	5,864	0,231	0,000	5,864	0,231	التوجه الريادي	
0,494	0,685	0,030	0,628	0,486	0,022	التوجه نحو السوق	
0,006	2,743	0,127	0,001	3,380	0,156	التوجه التفاعلي	
0,002	3,145	0,121				الذكاء المنظمي	
	0,380			0,360		R^2 معامل التحديد	
	0,20			0,360		ΔR^2	
	9,888			34,750		ΔF	
	0,002			0,000		Sig ΔF	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$)

يعرض الجدول أعلاه نتائج الانحدار الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد (التوجهات الاستراتيجية مجتمعة) في (إدارة الأزمات)، حيث كانت قيمة ($\Delta F=34.750$) وبمستوى دلالة ($Sig \Delta F=0.000$) وهي أقل من 0.05 ، كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.360$)، وهذا يشير إلى أن (أبعاد التوجهات الاستراتيجية مجتمعة) فسرت ما نسبته ($36,0\%$) من التباين الحاصل في (إدارة الأزمات).

وفي الخطوة الثانية، تم ادخال متغير (الذكاء المنظمي) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل التحديد R^2 بنسبة ($2,0\%$)، وهذه النسبة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ($\Delta F=9.888$) وبمستوى دلالة ($Sig \Delta F=0.002$) وهي أقل من 0.05 ، كما كانت قيمة ($B = 0.121$) عند (الذكاء المنظمي)، وبمستوى دلالة ($Sig t=0.002$)، وهذا يؤكد الاختلاف في الأثر المعنوي لأبعاد التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات تبعاً لاختلاف الذكاء المنظمي. وعليه نستنتج أنه:

"يؤدي الذكاء المنظمي إلى تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التحليلي، التوجه التعرضي، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التفاعلي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية"

النتائج والتوصيات:

النتائج:

بناءً على تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم التوصل للنتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٣٨٠). حيث ظهرت الأبعاد السابقة بأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يدل على اهتمام وسعي إدارات البنوك التجارية الأردنية بامتلاك توجهات استراتيجية تتلاءم مع وضعها وتساعد على تدعيم موقفها وتعزيز مكانتها، وزيادة قدرتها على مواجهة الأحداث والتغيرات الخارجية، وامتساب المقدرة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها.
2. أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية لإدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٣٩٤). حيث ظهرت الأبعاد السابقة بأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يدل على اهتمام إدارات البنوك التجارية الأردنية بامتلاك كافة المقومات التي تؤهلها لمجابهة الأزمات المحيطة بها وإدارتها بكفاءة وفاعلية وتحقيق المرونة في الاستجابة لها والتأقلم معها، والعمل على ضبط تأثيراتها وانعكاساتها السلبية والسيطرة عليها، الأمر الذي من شأنه أن يعكس إيجاباً على بقائها وضمان استمرارها.
3. أظهرت نتائج تحليل أداة الدراسة ارتفاع الأهمية النسبية للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٦٢). وهذا يدل على اهتمام إدارات البنوك التجارية الأردنية بالتصرف بذكاء، وتبني الأنشطة والعمليات التي تتسم بأعلى درجات الفاعلية والإبداع الأمر الذي من شأنه أن يزيد من قابليتها للتطور، ويمنحها القوة لمواجهة الأحداث والتغيرات البيئية السريعة، والقدرة على الرد والاستجابة للأحداث والمتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة التي تقع في بيئتها.
4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.050$) للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التحليلي، التوجه التعرضي، التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، والتوجه التفاعلي) في إدارة الأزمات بأبعاده مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية. حيث ظهر الأثر المعنوي عند جميع أبعاد التوجهات الاستراتيجية، باستثناء بعد (التوجه نحو السوق)، والذي أظهر أثراً غير معنوي، بالإضافة للاهتمام بالعملاء ودراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل دوري ومستمر، تعد جميعها من أبرز المقومات التي تساعد البنوك التجارية الأردنية على التصدي للأزمات المحيطة بها والاستجابة لها، والتفوق في إدارتها وإحكام السيطرة على تأثيراتها وانعكاساتها السلبية.
5. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للذكاء المنظمي على العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن استخدام البنوك التجارية الأردنية لإمكانياتها وقدراتها العقلية والذهنية المتوافرة لديها وتوظيفها بذكاء يساهم في دعم الإدارة على صياغة رؤية استراتيجية وبناء تفكير استراتيجي طويل الأمد، وتحديد التوجهات والوضع والمكانة المستقبلية للبنك، ودعم مركزها التنافسي، وتعزيز قدرتها على التعامل مع المشاكل والمعوقات والتصدي لمختلف الأزمات.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يأتي:

1. إيلاء البنوك التجارية الأردنية التوجهات الاستراتيجية القدر الكبير من التركيز والاهتمام والاستفادة منها بشكل متكامل بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الأزمات.
2. اتباع البنوك التجارية الأردنية لأساليب إبداعية إبتكارية في تقديم خدماتها، وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل والتقنيات الحديثة والمطورة، وإجراء التحسين والتطوير المستمر عليها والتحفيز على الإبداع والابتكار.
3. رصد البنوك التجارية الأردنية بشكل مستمر لكافة مؤشرات الأزمة، والتقاط الإشارات التحذيرية، وذلك من خلال إجراء مسح شامل ومتكامل لبيئتها الداخلية والخارجية.
4. إعداد البنوك التجارية الأردنية لخطط مسبقة لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، وتفعيل دور أنظمة المعلومات والاتصالات، وتشكيل فريق متخصص يمتلك الخبرة الكافية في التعامل مع الأزمات وإدارتها حين حدوثها.
5. إجراء البنوك التجارية الأردنية مراجعة دورية ومستمرة لبيئتها والأولويات الأساسية فيها، والعمل على اتخاذ قرارات تتوافق رسالة البنك وأهدافه، وتعزيز ثقافة التغيير لدى أفرادها بما يضمن بقاءها واستمرارها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. البنك المركزي الأردني <http://www.cbj.gov.jo>.
٢. الجبوري، حيدر جاسم، (٢٠١٤) اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم لاقتصادية والإدارية، ١٠ (٣٠)، ١٥-١٠.
٣. جعفر، يونس إبراهيم، (٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، ٢١ (١)، ٢٩٣-٣٢٤.
٤. الدليهي، عمر ياسين محمد السالير والحديثي، وعد زكي صالح، (٢٠١٨) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي: دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبيانية، مجلة تنمية الرافدين، ٣٧ (١١٧)، ٩-٣٣.
٥. زويلف، إنعام محسن، (٢٠١٥) نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٤٢ (١)، ٢٤٧-٢٦٦.
٦. سعد، علي موات، (٢٠١٩) انعكاسات التوجهات الاستراتيجية على الأداء المنظمي: بحث تطبيقي في وزارة الدفاع، دائرة المفتش العام، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥ (١١٢)، ٨٤-١٠٧.
٧. السوداني، علي موات صهيود، وشونة، حسام حمدان، (٢٠١٧) تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية: مدخل مقارنة، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، ٢٣ (١٠١)، ١٤٩-١٧٧.
٨. شاهد، عبد الحكيم وزرقون، محمد، (٢٠١٧) فاعلية نظم المعلومات: دراسة نظرية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، (١٠)، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
٩. الشيخ، إسماعيل شرف الدين محمد، (٢٠١٧) أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: بالتطبيق على هيئة مياه ولاية الخرطوم ٢٠٠٨ - ٢٠١٧، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.
١٠. صالح، أحمد علي، والعزاوي، بشرى هاشم وإبراهيم، إبراهيم خليل، (٢٠١٠) الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. عبد الرزاق، معتز سلمان (٢٠١١) إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٢٨).
١٢. أبو فارة، يوسف، (٢٠٠٩) إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. لكريتي، إدريس، (٢٠١٤) دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجموعة الدراسات الدولية، جامعة القاضي عياض، المغرب.
١٤. المالكي، سفر بن عزيز بن غراز، (٢٠١٣) واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.
١٥. المحاميد، أسعود محمد، (٢٠١٥) أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١١ (٢)، ٣٤٩-٣٨٠.
١٦. الناجي، فهد علي، (٢٠١٢) أثر استراتيجيات إدارة الأزمة الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٧. النعيمي، عز الدين أحمد شتيوي، (٢٠١٧) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأردنية: دراسة حالة إقليم الشمال ٢٠١٦-٢٠١٧، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.
١٨. هارون، فرغلي، (٢٠١٦) إدارة الأزمات في المؤسسات، مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ٥٣ (٦١٤)، ٤٢-٦٣، الكويت.
١٩. الهاشمي، أحمد شهاب محمد، (٢٠١١) أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Basu. S. & Gupta. R., *Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources*, European Journal of Business and Management, 5(20)(2013).
- [2] Coombs. W. T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 3rd ed., Sage Publications, Inc, CA, USA, (2012)
- [3] Coombs. W.T., *Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. Corporate Reputation Review, 10 (3)(2011), 163- 176, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- [4] Emeagwali. O. & Aljuhmani. H., *The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector*, International Review of Management and Marketing, 7(3) (2017), 50- 60.
- [5] Franczak. J., Weinzimmer. L. & Michel. E., *An Empirical Examination of Strategic Orientation and SME Performance*. Small Business Institute, National Proceeding, 33 (1)(2008), 68-77.
- [6] Harwati. Lusia Neti, *Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effectives*, Journal of Management Sciences and Education, University of Malang, Indonesia, 2(2)(2013), 170-181.
- [7] Higgins. J. M., *The Management Challenge*, 2nd ed., Macmillan Pub. Co., New York, U.S.A, (2008)
- [8] Kimuli. S.N.L., *Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso District*, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree Master in Entrepreneurship of Makerere University, (2011)
- [9] Koronis. E. & Ponis. S., *A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience*, Journal of Business Strategy, 39 (1)(2018), 32- 42.
- [10] Liang. Rong-Da, & Zhang. Jun-Shu, *The Effect of Service Interaction Orientation On Customer Satisfaction And Behavioral Intention: The Moderating Effect Of Dining Frequency*, Procedia Social and Behavioral Sciences, 24(2011), 1026-1035, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.082>
- [11] Lu. Y. & Ramamurthy. K., *Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination*. Mis Quarterly, 35 (4)(2011), 931- 954, <https://doi.org/10.2307/41409967>
- [12] Al Mamun. A., Fazal. S. A., Mohiuddin. M. & Su. Z., *Strategic Orientations, The Mediating Effect of Absorptive Capacity and Innovation: A Study Among Malaysian Manufacturing SMEs*, International Journal of Innovation Management, 23 (20)(2019), 16-19, <https://doi.org/10.1142/s1363919619500166>
- [13] Maroa. Jacob Getende & Muturi. Willy, *Influence of Strategic Management Practices on Performance of Floriculture Firms in Kenya A Survey of Kiambu County, Kenya*, International Journal of Economics, Commerce and Management, III(7)(2015), 497 - 513.
- [14] Mohammad. M. & Elaheh. M., *The Effect of Business Process Re - engineering Factors on Organizational Agility Using Path Analysis: Case Study of Ports and Maritim Organization in Iran*, Asian Economic and Financial Review, 4 (12)(2014), 1849- 1864.
- [15] Morgan. Neil A., Douglas. W. Vorhies & Charlotte. H. Mason, *Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance*, Strategic Management Journal, 30(8)(2009), <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- [16] Morgan. Robert E. & Strong. Carolyn A., *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*, Journal of Business Research, 56(3)(2003), [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(01)00218-1)
- [17] Nasir. Wan Mohd Nazdrol Bin Wan Mohd, *The Relationship Between Strategic Orientation and Firm Performance: Evidence From Small And Medium Entrtprises In Malaysia*, Thesis is Presented in Fulfilment of the Requirement of the Degree of Doctor of Philosophy, Business and Law Victoria University Melbourne, Australia, (2013)
- [18] Pearson. C.M. & Mitroff. I., *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis - Preparedness*, Jossey - Bass, San Francisco, (1993)
- [19] Runing. Hunik Sri, Harsono. Mugi, & Haryono. Tulus, *The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability*, American International Journal of Contemporary Research, 4 (1)(2014), 221-229.

- [20] Sahin. S., Ulubeyli. S. & Kazaz. A., *Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195(2015), 2298– 2305, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
- [21] Saka. Rahmon Olawale, *Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd*, European Journal of Business and Management, 6(23)(2014), 79 - 86.
- [22] Sekaran. U. & Bougie. R., *Research Methods. For Business: A Skill - Building Approach*. 5th ed, John Wiley and Sons Inc., New York, USA.
- [23] Tang, Z. & Kreiser, P.M., & Marino, L., & Dickson, P. & Weaver, K.M.. *A Hierarchical Perspective of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation*, International Entrepreneurship Management Journal, 5(2)(2009), 181–201, <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0097-9>
- [24] Wang. J., Hutchins. H. M. & Garavan. T., *Exploring the Strategic Role of HRD in Organizational Crisis Management*, Human Resource Development Review, 8 (1)(2009), 22- 53, <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>



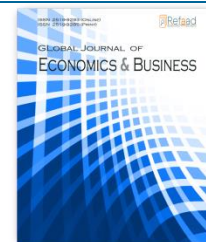
www.refaad.com

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

Journal Homepage: <https://www.refaad.com/views/GJEB/home.aspx>

ISSN: 2519-9293(Online) 2519-9285 (Print)



The impact of strategic orientations on crisis management: The moderating role of organizational intelligence in Jordanian commercial banks

Ahmad Agag Ahmad Alabdallat

The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

Abdullah Ahmad Alshourah

The World Islamic Sciences and Education University, Jordan
al_shourah@yahoo.com

Received Date: 19/12/2019

Accepted Date: 27/2/2020

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.1.11>

Abstract: The study is aimed to identify the impact of strategic orientations on crisis management in commercial Jordanian banks, and to identify the role of organizational intelligence in improving that impact. In order to achieve the objectives of the study, a descriptive analytical method was adopted and a questionnaire was designed and distributed to the sample members of the sample composed of individuals working in the senior and middle management levels of the commercial Jordanian banks, which among (13) banks. The number of questionnaires distributed was (383), while the number of questionnaires recovered and valid for the analysis was (315) questionnaires.

The main results of the study showed a significant effect on the strategic orientations in terms of their dimensions on crisis management in terms of their combined dimensions in commercial Jordanian banks, the study also found that organizational intelligence improves the impact of strategic orientations in their dimensions on crises management in their combined dimensions in commercial Jordanian banks.

Keywords: Strategic Orientations; Crisis Management; Organizational Intelligence; Jordanian Commercial Banks.

References:

- [1] 'bd Alrzaq. M'tz Slman Ađarġ Alāzmat Wnzim Alm'lwmāt Mdyat Altāthyr Walfā'lyh: Drāsh Ttbyqyh Fy 'dd Mn Alshrkāt Ašyāhyh Almdrjh Fy Swq Almal Al'raqy, Mjlġ Klyġ Bghdād Ll'wm Alaqtšadyh Aljam'h, (28)(2011).
- [2] Basu. S. & Gupta. R., *Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimensions on Small Firm Growth and the Challenge of Resources*, European Journal of Business and Management, 5(20)(2013).
- [3] Albnk Almrkzy Alārdny <http://www.cbj.gov.jo>.
- [4] Coombs. W. T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 3rd ed., Sage Publications, Inc, CA, USA, (2012)
- [5] Coombs. W.T., *Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. Corporate Reputation Review, 10 (3)(2011), 163- 176, <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- [6] Aldlymy. 'mr Yasyn Mħmd Ašayr & Alħdythy. W'd Zky Šalh, Al'laqh Byn Altwjh Alašratyzy Wāltwjh Alswqy Wtāthyrhā Fy Alāda' Almnzmy: Drāsh L'ynh Mn Al'amlyn Fy Almdynh Ašyāhyh Fy Alħbanyh, Mjlġ Tnmyġ Alrafdyn, 37(117)(2018), 9- 33.
- [7] Emeagwali. O. & Aljuhmani. H., *The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector*, International Review of Management and Marketing, 7(3) (2017), 50- 60.
- [8] Ābw Fara. Ywsf, Ađarġ Alāzmat: Mdkħl Mtkāml, Dar Aθhra' Llnshr Wāltwzy', 'man, Alārdn, (2009)

- [9] Franczak. J., Weinzimmer. L. & Michel. E., *An Empirical Examination of Strategic Orientation and SME Performance*. *Small Business Institute*, National Proceeding, 33 (1)(2008), 68-77.
- [10] Harwati. Lusia Neti, *Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effectives*, *Journal of Management Sciences and Education*, University of Malang Indonesia, 2(2)(2013), 170-181.
- [11] Harwn. Frghly, *Adarṯ Alāzmat Fy Almwssat, Mjlt Alw'y Alāslamy, Wzarṯ Alāwqaf Wāshwwn Alāslamyh*, 53 (614)(2016), 42 - 63, Alkwyṯ,
- [12] Alhāshmy. Ḥmd Shhāb Mhmd, *Āthr Altwjh Alswqy 'la Ḥda' Almsḥary' Alāshayyḥ Alhndsyh Wdwr Altwjh Alāstrātyjy, Rsalṯ Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ṯ Alshrq Alāwst, 'maṇ, Alārdn*, (2011)
- [13] Higgins. J. M., *The Management Challenge*, 2nd ed., Macmillan Pub. Co., New York, U.S.A, (2008)
- [14] J'fr. Ywns Aḅrahym, *Āthr Altkhtyt Alāstrātyjy Fy Adarṯ Alāzmat, Drāsh Tṯbyqyh: Almwssat Al'amh Fy Mntqṯ Dwaḅy Alqds, Mjlt Jam'ṯ Alāqsa (Sslṯ Al'lwm Alānsanyh)*, 21(1)(2017), 293 - 324.
- [15] Aljbwry. Hydr Jasm, *Akhtbār Al'laqh Byn Alqablyat Alāstrātyjyḥ Wādhkā' Altnzomy: Drāsh Asttlayḥ Lāra' 'nyh Mn Mwzfy Alqṯā' Almsrfy Alkhāṣ Fy Mḥāzṯ Alnjf Alāshrf, Mjlt Alghry Ll'lwm Laqṯṣadyh Wāḷadaryh*, 10(30)(2014), 1- 15.
- [16] Kimuli. S.N.L., *Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso District*, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree Master in Entrepreneurship of Makerere University, (2011)
- [17] Koronis. E. & Ponis. S., *A Strategic Approach to Crisis Management and Organizational Resilience*, *Journal of Business Strategy*, 39 (1)(2018), 32- 42.
- [18] Liang. Rong-Da, & Zhang. Jun-Shu, *The Effect of Service Interaction Orientation On Customer Satisfaction And Behavioral Intention: The Moderating Effect Of Dining Frequency*, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 1026-1035, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.082>
- [19] Lkryny, Aḅrys, *Dwr Almwsmat Wāḷaṣal Fy Adarṯ Alāzmat Aldwlyh, Mjmw'ṯ Aldrasat Aldwlyh, Jam'ṯ Alqady 'yaḷ, Almgḥrb*, (2014)
- [20] Lu. Y. & Ramamurthy. K., *Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination*. *Mis Quarterly*, 35 (4)(2011), 931- 954, <https://doi.org/10.2307/41409967>
- [21] Almalḳy. Sfr Bn Ghzyz Bn Ghraz, *Waq' Almmarsṯ Wāḷāmyṯ Lāslwb Adarṯ Alāzmat Fy Almdars Althānywh Bmkt Almkrmh Mn Wjht Nṯr Mdyry Wm'lmy Tlk Almdars, Rsalṯ Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ṯ Ḥm Alqra, Alryaḷ, Als'wdyh*, (2013)
- [22] Al Mamun. A., Fazal. S. A., Mohiuddin. M. & Su. Z., *Strategic Orientations, The Mediating Effect of Absorptive Capacity and Innovation: A Study Among Malaysian Manufacturing SMEs*, *International Journal of Innovation Management*, 23 (20)(2019), 16-19, <https://doi.org/10.1142/s1363919619500166>
- [23] Maroa. Jacob Getende & Muturi. Willy, *Influence of Strategic Management Practices on Performance of Floriculture Firms in Kenya A Survey of Kiambu County, Kenya*, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(7)(2015), 497 - 513.
- [24] Almhāmyd. Ḥs'wd Mhmd, *Āthr Mmarsat Adarṯ Alm'rfh Fy Alāda' Bwjwd Aldhka' Altnzomy: Drāsh Mydanyh Fy Almrākz Alryysh Llmsarf Altjaryh Alārdnyh Fy 'maṇ, Almjhl Alārdnyh Fy Adarṯ Alā'mal*, 11(2)(2015), 349 - 380.
- [25] Mohammad. M. & Elaheh. M., *The Effect of Business Process Re - engineering Factors on Organizational Agility Using Path Analysis: Case Study of Ports and Maritim Organization in Iran*, *Asian Economic and Financial Review*, 4 (12)(2014), 1849- 1864.
- [26] Morgan. Neil A., Douglas. W. Vorhies & Charlotte. H. Mason, *Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance*, *Strategic Management Journal*, 30(8)(2009), <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- [27] Morgan. Robert E. & Strong. Carolyn A., *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*, *Journal of Business Research*, 56(3)(2003), [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(01)00218-1)
- [28] Aln'ymy. 'z Aldyn Ḥmd Shywy, *Dwr Altkhtyt Alāstrātyjy Fy Adarṯ Alāzmat Bwzarṯ Aldakhlyh Alārdnyh: Drāṯ Ḥalṯ Aqlym Alshmal 2016-2017, Ātrwhṯ Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam'ṯ Ḥm Drman Alāslamyh, Alkhrtwm, Alswdan*, (2017)

- [29] Alnajy. Fhd 'ly, Āthr Aṣṭrāṭyṭyāṭ Aḍarē Alāzmaḥ Alḥdythh 'la Alāda' Altswyqy: Drāsh Mydānyh 'la Alshrkāt Alṣnāyḥ Alḍwāyḥ Alḥshryh Fy Mdynt 'maṇ Alkbyr, Rṣālṯ Mājstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ē Alshrq Alāwst, 'maṇ, Alārdn, (2012)
- [30] Nasir. Wan Mohd Nazdrol Bin Wan Mohd, *The Relationship Between Strategic Orientation and Firm Performance: Evidence From Small And Medium Entrtprises In Malaysia*, Thesis is Presented in Fulfilment of the Requirement of the Degree of Doctor of Philosophy, Business and Law Victoria University Melbourne, Australia, (2013)
- [31] Pearson. C.M. & Mitroff. I., *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis - Preparedness*, Jossey - Bass, San Francisco, (1993)
- [32] Runing. Hunik Sri, Harsono. Mugi, & Haryono. Tulus, *The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability*, American International Journal of Contemporary Research, 4 (1)(2014), 221-229.
- [33] S'd. 'ly Mwāt, An'kasāt Altwjḥāt Alāṣṭrāṭyṭy 'la Alāda' Almnzmy: Bḥth Tṯbyqy Fy Wzārē Alḍfa', Ḍayrē Almftsh Al'am, Mjlt Klyt Al'lwm Alāqtṣadyh Wāḷadaryh, 25(112)(2019), 84 - 107.
- [34] Sahin. S., Ulubeyli. S. & Kazaz. A., *Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195(2015), 2298– 2305, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>
- [35] Ṣālḥ. Āḥmd 'ly, Wāḷ'zawy. Bshry Ḥaṣḥm & Abrahym. Abrahym Khlyl, Alādarh Balḍḥkāt: Mnḥj Altmzy Alāṣṭrāṭyṭy Wāḷajtmāy Llmnzmat, Ḍar Wāyl Llnshr Wāṭzy', 'maṇ, Alārdn, (2010)
- [36] Saka. Rahmon Olawale, *Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd*, European Journal of Business and Management, 6(23)(2014), 79 - 86.
- [37] Sekaran. U. & Bougie. R., *Research Methods. For Business: A Skill - Building Approach*. 5th ed, John Wiley nd Sons Inc., New York, USA.
- [38] Shāhd. 'bd Alḥkym & Zrqwn. Mḥmd, Fa'lyt Nzm Al'm'lwmat: Drāsh Nzryh. Mjlt Aldraṣāt Alāqtṣadyh Wālmālyh, (10), Jam'ē Alshhyd Ḥmh Lkhḍr, Alwādy, Aljzāy', (2017)
- [39] Alshykḥ. Ṣma'yyl Shrf Aldyn Mḥmd, Āthr Alādarh Alāṣṭrāṭyṭy Fy Aḍarē Alāzmat: Baltṯbyq 'ly Hyyē Myāḥ Wāyē Alkhrtwm 2008– 2017, Āṭrwḥt Dktwrāḥ Ghyr Mnshwrh, Jam'ē Ḥm Drman Alāslāmyh, Alkhrtwm, Alswdan, (2017)
- [40] Alswdāny. 'ly Mwāt Syhwd, & Shwnh. Ḥṣam Ḥmdan, Tāṯhyr Altwjh Alāṣṭrāṭyṭy Fy Ḥda' Almṣarf Al'raqyh Alāḥlyt: Mdkhl Mqarn, Mjlt Al'lwm Alāqtṣadyh Alāḍaryh, 23(101)(2017), 149-177.
- [41] Tang, Z. & Kreiser, P.M., & Marino, L., & Dickson, P. & Weaver, K.M.. *A Hierarchical Perspective of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation*, International Entrepreneurship Management Journal, 5(2)(2009), 181–201, <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0097-9>
- [42] Wang. J., Hutchins. H. M. & Garavan. T., *Exploring the Strategic Role of HRD in Organizational Crisis Management*, Human Resource Development Review, 8 (1)(2009), 22- 53, <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>
- [43] Zwylf. An'am Mḥsn, Njaḥ Nzm Al'm'lwmat Almḥasbyh Wāṯrh Fy Mraḥl Aḍarē Alāzmat, Mjlt Drāṣāt Al'lwm Alāḍaryh, 42(1)(2015), 247- 266.