

الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات والتطوير التنظيمي زينب عدلي الداغر عبد الرحمن

الملخص :

إن إدارة الأزمات أصبحت مؤخراً أحد المكونات الهامة للإدارة في أي منظمة، وفي هذه الأيام ليست هناك منظمة بعيدة عن الأزمات، وعلى مستوى منظمات الأعمال تحدث الكوارث والأزمات، فحوادث الحريق و السرقة والكساد العام في السوق و تقلبات الأسعار وسعر الصرف العملات وغيرها من الاضطرابات و الاعتصامات العمالية في الشركات الأوربية كلها من الأزمات التنظيمية لمنظمات الأعمال، فهي تؤثر على أهدافها و قد تؤدي إلى فشل هذه المنظمات وخروجها من السوق تماماً وهكذا.

يظهر الارتباط الوثيق ما بين كل من إدارة الأزمات و التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال من خلال ما يتحقق من نتائج مبهرة تعود على كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، فليس الغرض من إدارة الازمات هو كيفية التعامل مع الازمة عند حدوثها ولكن كيفية التنبؤ بالاشارات الانذار المبكر للازمة قبل حدوثها وذلك من خلال استخلاص الدروس المستفادة من الازمات السابقة و الحاليه و العمل أحداث التطوير التنظيمي.

Abstract:

The crisis management has recently become one of the important components of management in any organization, and in these days there are not far from the crisis organization, and on the level of business organizations disasters and crises occur, Incidents of fire and theft, the public and the recession in the market and price fluctuations and exchange rate currencies and other disorders and sit-ins unions in European companies of all organizational crises to business organizations, it affects their objectives and may lead to the failure of these organizations and out of the market completely, and so on.

Close link appears between each of crisis management and organizational development in business organizations through what is achieved impressive results accrue to all relevant parties to the organization, it is not the purpose of crisis management is how to deal with the crisis, when they occur, but how to predict indications early warning of the crisis before occur through the draw lessons learned from previous crises and current work OD events.

أولاً : المقدمة :

تعتبر الأزمات أمراً غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ مايشعر بالارتباك والقلق وربما اتخاذ القرارات الارتجالية والمتسرة التي تزيد الأمر سوءاً على سونه. لذا يعد التعامل مع الازمات أحد محاور الأهتمام في الادارة، حيث يقتضى وجود نوع خاص من المديرين الذى يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والإتزان، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار.

يأتى هذا البحث لتسليط الضوء على إدارة الأزمات و أثرها على التطوير التنظيمي، وفى هذا الفصل سيتم تناول الإطار العام للبحث والمتمثل فى الدراسات السابقة التى تعرضت للموضوع بصورة مباشرة، أو بعض جوانبه المختلفة وتحديد الفجوة البحثية، ثم الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث، وفروض البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وأسلوب البحث، وحدود البحث، وهيكّل البحث.

ثانياً : مشكلة البحث:

يتزايد الاهتمام بإدارة الازمات فى المنظمات نظراً لما لها من آثار بعيدة المدى، حيث أصبح الإنسان قادراً على ان يتسبب فى كوارث تفوق فى جسامتها الكوارث الطبيعية، وإذا كنا نستطيع التنبؤ ببعض الكوارث الطبيعية فإننا لا نستطيع منعها، كل ما يمكن ان نفعله هو الاستعداد لمواجهة هذه الكوارث، أما الكوارث التى من صنع البشر فإنه من الممكن التنبؤ بها، كما يمكن الحيلولة دون وقوعها. وحيث ان الدراسة تهتم بقضايا الازمات التى تؤثر على مسار شركات القطاع البترول بالسويس، لقد وجدت الباحثة إن الشركات إعتادت على وضع خطط وإجراءات للطوارئ لمواجهة الأزمات التى قد تتعرض لها أثناء ممارستها للأنشطة المختلفة المتعلقة بأعمال الإنتاج والمعالجة والتخزين والنقل.

ثالثاً : أهداف البحث

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث وفروض البحث يمكن القول أن الأهداف الأساسية لهذا البحث تتمثل فى:
 ١- التعرف إدارة الأزمات و التى تمثلت أبعادها فى (استراتيجيات إدارة الازمة – مراحل إدارة الازمة – التخطيط للادارة الازمة) وأثرها على عملية التطوير التنظيمي فى قطاع البترول بالسويس.

~ زينب محلي الداغر محمد الرحمن ~

- ٢- التعرف على الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات إدارة الازمات وكذلك مدى إدراك الادارة العليا لأهمية إدارة الازمات في شركاتهم وأثرها على التطوير التنظيمي وتحقيق اهداف الشركة.
- ٣- العمل على تحديد أبرز العوامل التطوير التنظيمي التي تساعد على القضاء على جميع الازمات التي تمر بالشركة.
- ٤- محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لتحسين عملية التطوير التنظيمي في ظل إدارة الازمات بما يتضمن للشركات الحد من الازمات الحالية و العمل على منع حدوث أزومات مستقبلية.
- ٥- الخروج بنتائج و توصيات تفيد الشركات قيد البحث "شركات البترول بالسويس" في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

رابعاً : أهمية البحث

■ الأهمية العلمية:-

- (١) يستمد البحث أهميته من أهمية إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال في العصر الحديث حيث تتكون المنظمة من موارد بشرية، ووارد طبيعية، وموارد مالية.
- (٢) يساهم البحث في معرفة أهمية وجود إدارة الازمات في قطاع البترول بالسويس، وكيفية إدارة الازمه و الاستعداد لمواجهة الازمة، وماهو الأثر النسبي الذي تلعبه إدارة الازمات في عملية التطوير التنظيمي بالقطاع البترول.
- (٣) كما تتبع أهمية البحث من وجود العديد من أشكال الازمات التي تمر بقطاع البترول و الذي تتضمن وجود العديد من الازمات التنظيمية والاقتصادية، و الادارية و التي بدورها تكلف القطاع مبالغ طائلة.
- (٤) كما تتبع أهمية البحث من كونه سيقدم إضافة علمية، لمعرفة أثر إدارة الازمات على التطوير التنظيمي و ذلك من خلال نموذج مقترح ربما يساهم في تحسين قدرة المنظمات للتطوير التنظيمي عند التعامل مع تغييرات دائمة.
- (٥) تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات المبكرة في هذا المجال الدول العربية و خاصة في جمهورية مصر العربية لم يتم إجراء أى دراسة تتناول أثر إدارة الازمات على التطوير التنظيمي بالشركات المصرية.

~ زينب محلي الداخر محمد الرحمن ~

■ الأهمية التطبيقية:-

(١) يرجع البحث الحالي من أهمية المجال التطبيقي حيث يتم عمل الدراسة الميدانية على قطاع البترول الذي يعتبر من اهم دعائم الاقتصاد القومي بمصر، وهنا تبرز أهمية البحث فى مجال تفسير والتنبؤ بالازمات التى تمر بهذا القطاع التعرف قبل الحدوث؟ وكيفية التعامل معها واحتوائها بعد حدوثها وتقليل من أثارها السلبية ؟

(٢) يواجه القطاع العديد من الازمات الاقتصادية و الادارية والتنظيمية، والازمات الناتجة عن اخطاء بشرية. ومن اهم الازمات مثال نقص المواد البترولية و تسرب البترول، وإطفاء الأجهزة لعدده اسباب منها (صيانه - كهرباء - عجز مواد الخام - عجز فراغات - تعليمات من الهيئة العامه للبترول)، الأمر الذى يتطلب من القطاع انشاء وحده مستقلة لإدارة الازمات بدل غرفه الطوارئ.

خامساً : فروض البحث :

١- لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية للتخطيط للإدارة الازمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول بالسويس.

جدول (٧-١)

تفاصيل ساعات التطفنه لاجهزة بشركة النصر البترول

البيان السنة	تقطير أ	تقطير ب	تقطير ٢	تقطير ٣	أسفلت ١	أسفلت ٢	أسفلت ٣
	٢٠٠٩/٢٠٠٨	٤١٨٣٣٠	١٢٧٠	١٠٧٠	٩٢٨	٩٨٤	٦٥٩
٢٠١٠/٢٠٠٩	٦٦١٧	٢٧٩٦	١٧٣٦	١٢٣٥	٦٠٤	١١٣٠	٦٥٦
٢٠١١/٢٠١٠	٩٥٢	٢٦٦٨	٦٥٩٩	٧٢	٨١٦	٧٣٧	٩٣٧

~ زينب محلي الداغر محمد الرحمن ~

٢١٥٦	٦٩٠	٢١٥١	٢٤٢٨	٢٩٢٥	٧٠٥٠	١١٩٥	٢٠١٢/٢٠١١
٥٢٢٠	٣٥١١	١٤٦٣	٢٤١٦	١٣٠٢	٥٥٩٢	١٢٢٨	٢٠١٣/٢٠١٢

المصدر:- إعداد الباحثة

- ١- يتميز هذا القطاع بالنسبة كبير من العاملين بالرغم من نسبه المخاطر التي يواجهها العاملين، كما يتميز بان معدلات دوران العمل في مسارها الطبيعي. كما يتميز بمزايا مادية و معنوية للعاملين.
- ٢- كما يستمد البحث اهميته من النتائج المتوقعة التي قد تسهم في دعم البيئة الصناعية لمنظمات الأعمال محل البحث بحيث ينعكس ذلك بالإيجاب على إدارة الازمات و التي ينظر لها كأحداث طارئه.

سادساً: أسلوب البحث

- تم الاعتماد على أسلوبى الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية و التحليلية لتحقيق أهداف البحث كما يتضح على النحو التالى.
- ١- **الدراسة النظرية:** أتمدت الباحثة فى تكوين الأطار النظرى للبحث على المجالات العلمية و الدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة فيها والغير منشورة و الكتب العربية والأجنبية و التي تناولت موضوع البحث.
 - ٢- **الدراسة الميدانية:** تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الولى اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالى:-
- **قوائم الاستقصاء:-** تعتبر استماره الاستقصاء هى أداة ملائمة بشكل كبير فى تقصى الاراء ووجهات النظر حول مشكله البحث، وقد تم تصميم استمارة الاستقصاء فى ضوء أهداف البحث.
 - **المقابلات الشخصية:-** اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارة الأستقصاء وذلك لإجابة على بعض الاستفسارات التى قد ترد من المستقصى منهم

~ زينب محلي الداخر محمد الرحمن ~

اثناء ملئ استمارة الاستقصاء لإيضاح وشرح اهداف البحث و للتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقصى منهم، وليبدى المستقصى منهم آرائهم وملاحظاتهم، وكذلك للحصول على بعض البيانات التي لايمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.

■ **الدراسة التحليلية:-** تم تفرغ من استمارات الاستقصاء و تصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها و تفسيرها و ذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبيان باستخدام وسائل إحصائية مناسبة والفروض الأساسية الخاصة بالبحث.

سابعاً : حدود البحث

تم إجراء هذا البحث فى إطار الحدود التالية:-

١. **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على موضوع إدارة الأزمات و التطوير التنظيمى و ذلك بالتطبيق على قطاع البترول بالسويس.

٢. **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على الادارة العليا (مديرى القطاعات – مديرى الادارات – مديرى الاقسام) بالشركات محل الدراسة.

٣. **الحدود الزمنية:-** تمثلت فى الفترة الممتدة ما بين ٢٠٠٩ – ٢٠١٣ و يرجع اختيار الباحثة لهذه الفترة الزمنية لأسباب التالية:-

أ- تيسر للباحثة الحصول على بيانات تاريخية عن هذه الفترة بما يسمح بإتمام البحث بشكل الموضوعى.

ب- ترى الباحثة أن هذه الفترة تعد كافية لتحقيق أهداف البحث و الخروج بنتائج وتوصيات تفيد الشركات محل البحث.

٤. **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق هذا البحث على الشركات البترول الموجود بالسويس و نظراً لكبر عدد الشركات واختلاف قطاعاتها (قطاع الاعمال العام

– قطاع الاستثمارى – قطاع المشترك) لذلك وجدت الباحثة صعوبه فى تطبيق البحث على جميع شركات القطاع و لهذا اختارت قطاع الأعمال العام الذى يوجد به خمس من أهم شركات هم (السويس للتصنيع البترول – النصر للبترول – مصر للبترول – الجمعية التعاونية للبترول – أنابيب البترول).

ونستعرض مقترحات تتعلق ببعض الافكار البحثية فيما يتعلق بتطوير ادارة الازمات داخل المنظمات العامه.

التطور التاريخي لمفهوم إدارة الازمات في المنظمات

١- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأزمات:

لقد نشأ إصطلاح إدارة الازمات في الأصل، من خلال علم الدارة العامة و ذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، والظروف الطارئة، مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق، والصراعات المسلحة، والحروب الشاملة. ومالبت ونما، بصفته علماً، ولاسيما في مجال العلاقات الدولية، للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية، في مواجهة المواقف الدولية المتوترة. وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة، بكونه اسلوباً جديداً، تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة، لإنجاز مهمات عاجلة وضرورية، او لحل المواقف الطارئة، ومن خلال تحقيق تلك المهمات، ظهرت إدارة المشروعات، او فكرة غرفة العمليات، الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة المتفجرة، فهي، إذا، إدارة الازمات، وتمثل أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل الإدارة بالأهداف، او الإدارة العلمية. بتبلور اسلوب إدارة الأزمات، بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، ذي وحدة وظيفية متكاملة، لمعالجة مواقف محددة، تتمثل في الازمات والمشاكل الصعبة، ليصبح، بذلك، نمطاً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته الخاصة، لمواجهة تلك الازمات المتعددة و المتتالية.

لهذا أصبح موضوع إدارة الأزمات أسلوباً شائعاً و امراً واقعاً يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية وذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول وتعقد صور الصراع وتداخل المشكلات الاقتصادية والأيدولوجية وزيادة الاعتماد المتبادل بينها، ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى إدارة الازمات، يعمل كوحدة واحدة لمعالجة موضوعات محددة هي الازمات و المشاكل الصعبة وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص المميزة في مواجهة الازمات المتعددة والمتعاقبة.

وفي ظل العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص وفي ظل تبادل المصالح ودخول قطاع الأعمال إلى مجالات متعددة وفي ظل تنوع الازمات وحجم تأثيرها، لم يكن بالإمكان أن يتجنبها القطاع الخاص، بل أصبح الأكثر مواجهة للازمات من القطاع الحكومي، لأن الازمات تهدد بقاءه واستمرارية عمله، وهكذا أصبح دور القطاع الخاص دوراً أساسياً في مواجهة الازمات حديثاً.

~ زينب محلي الداخر محمد الرحمن ~

فى ضوء ما سبق يمكن القول ان إدارة الأزمات كممارسة موجودة منذ القدم وهى أسلوب لحل المشكلات لكنها كأطار نظرى حديثة المنشأ، نشأت فى أحضان على الإدارة العامة ثم فى مجال السياسة والعلاقات الدولية وتدرجت فى باقى العلوم.

٢- مفهوم إدارة الازمات:

تواجه المنظمات الحديثة فى الآونة الأخيره بضغوط و تحديات تتمثل فى الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحيتها، فالعالم الآن يشهد تغيرات جذرية سوف تترك آثارها الاقتصادية على العالم أجمع، حيث أصبح النظام العالمى يتميز بحركته السريعة التى تتلاحق فيها المتغيرات والتحوليات وتتصاعد قوى التغيير، ويحتاج الأمر من الحكومات وإدارة المنظمات الترتيبات الأزمة لمواجهة مثل هذه التحديات ومن تدعيم قدرتها التنافسية.

٣- الفرق بين الإدارة بالازمات و إدارة الازمات:

الفرق قائم وكبير بين كل منهما، فإدارة الأزمة هى كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها، للتغلب على الأزمة وأيضا فى هذا الامتداد. فى حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية و التنمية على المشاكل القائمة التى تواجه الكيان الإدارى، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطى الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة، وبحيث يصبح الكيان الإدارى ضحية تعاقب العديد من الازمات المتوالية التى لا تترك مجالاً إلا واجتاحتها بأعاصيرها وأنوائها الساحقة، حيث لا يترك مفتعل الأزمات فرصة إلا وأصاب الكيان الإدارى بازمة جديدة مفتعلة فيه، خاصة فى مجالات:

- الإنتاج الذى يقدمه الكيان الإدارى.
- التسويق للمنتجات التى يقدمها الكيان الادارى.
- التمويل الذى يحتاج إليه و يعمل به الكيان الإدارى.
- الكوادر البشرية التى يعتمد عليها الكيان الإدارى.

٤- مراحل إدارة الأزمة:

تمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعده مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض وحتى مواجهتها و بدء التعامل معها. ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة للتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل حياتها والاستفادة من ذلك بالتدخل بالوقت المناسب للتعامل معها. وتجدر الإشارة إلى أنه مهما اختلفت وجهات النظر بين الباحثين على مراحل الأزمة في المسميات لكن لا اختلاف في المضمون. وعلى مديري الأزمة أن يطلعوا على مراحل الأزمة بتركيز عال لكي يتمكنوا من متابعة تحديات الإدارة وحاجاتها المتمثلة بأبعاد مختلفة و حيوية في كل مرحلة، إن مراحل الأزمة يقصد بها تقسيم وظيفة إدارة الأزمة إلى قطاعات منفصلة ذات ترتيب معين.

ولقد اوضح نموذج (Mitroff) كل مرحلة من هذه المراحل بشكل فعال و عملي، حيث يتوافق مع نموذج (W.Coombs,2007) بشكل طبيعي، فمرحلة ما قبل الأزمة تحتوي على مراحل الاكتشاف اشارات الانذار، ومرحلة الاستعداد و الوقاية. اما مرحلة الاستجابة الأزمة (وقوع الأزمة) تشمل كلا من مرحلة الاحتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، و أخيراً مرحلة ما بعد الأزمة تعكس الفترة ما بعد وقوع الأزمة وتحتوى على مرحلة التعلم والتقييم.

والجدول (٢) يوضح المقارنه بين المراحل المختلفة التي تم عرضها سابقاً للباحثين:

مقارنة المراحل المختلفة للأزمات

Coombs	Mitroff
مرحلة ما قبل الأزمة	مرحلة الاكتشافات والإنذار المبكرة
	مرحلة الاستعداد و الوقاية
مرحلة الاستجابة للأزمة	مرحلة الاحتواء
	مرحلة استعادة النشاط
مرحلة ما بعد الأزمة	مرحلة التعلم و التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة.

٥- إستراتيجيات إدارة الأزمات:

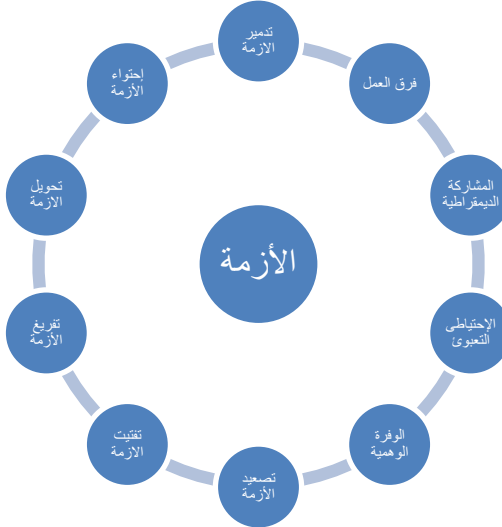
على الرغم من تعدد أنواع وأشكال الأزمات إلا أن الهدف من مواجهتها هو الحد من شدة تأثيرها من خلال دراسة أسبابها و عواملها، كما يترتب على مديري إدارة الأزمة أن يختاروا الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المحتمل الذي يمكن ان تحدثه الأزمة، فكلما كان الخطر المحتمل مرتفعاً، كان على إستراتيجية الأزمة ان تحاول ان تستوعب الضحايا المتضررين من الأزمة، وينبغي لإستراتيجيات الأزمات أيضاً تخفيف الضرر بالسمعة الجيدة من خلال التركيز على أن المنظمة إتخاذ الاجراءات اللازمة والصحيحة للتصرف معها وبالتالي تكون سمعة المنظمة مطابقة مع توقعات الجمهور، وقد وضع كل من (على و كريمان، ٢٠٠٥) ان إستراتيجيات إدارة الأزمة تختلف باختلاف نوع الأزمة و يمكن استخدام اكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الوحدة تبعاً لتطورات الموقف و ليس بنفس الوقت.

ويوجد نوعين من الإستراتيجيات هما الإستراتيجيات التقليدية، والإستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة)، وسوف نتناول شرح الإستراتيجيات الحديثة التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها الميدانية.

الإستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة)

ظهرت هذه الاستراتيجيات نتيجة التطور التي شهدها الكيان الإداري لا سيما لاختلاف نوع الازمات و شكلها و طبيعتها وهي إستراتيجيات مختلفة عن الإستراتيجيات التقليدية و أكثر فاعلية و أصبحت ملائمة لروح العصر ومتوافقه مع متغيراته.

ويخلص الشكل (١) هذه الاستراتيجيات وهي:



الشكل (١)

الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

المصدر:- (فهد، ٢٠١٢، ص ٣٥)

مراحل عملية التخطيط للأزمات:

يجب على منظمات الأعمال أن تفتنع باهمية و فائدة وجود خطة للأزمات، إلا ان فهم أهمية تخطيط الأزمات يختلف حسب أهمية و كفاءة الخطط الموضوعة والقائمين بالتخطيط، ومن الناحية العملية فإن بعض المنظمات قد تنتظر للتخطيط للأزمات أنه فقد للوقت والأموال المجهود، كما أن محاولة المنظمة وضع خطط لجميع الأزمات هو أمر معقد ويمثل تحدياً صعباً و شاقاً ومجهداً لها.

خطوات أساسية لعملية تخطيط الأزمات:

يقدم أحد الباحثين خمسة مكونات أو خطوات أساسية لعملية تخطيط الأزمات و هذه الخطوات أو المراحل هي:

١- تشكيل فريق الازمات Crisis Team

إن أى منظمة أعمال ناحجة تجد لديها فريق قوى للإدارة و تجد لديها مركز مالى كفاء وفعال، إن التشكيل الفعال لفريق عمل الإدارة يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية

~ زينب محلي الداخر محمد الرحمن ~

ناجحة لأي منظمة، ولذا فإنه يجب اختيار الأفراد المنضمين لعضوية فريق الأزمات بكفاءة ليس بهدف النجاح في إدارة الأزمة و لكن بهدف الحفاظ على بقاء المنظمة في عالم الأعمال.

٢- تحليل مصادر وآثار الأزمات Analyze Vulnerabilities

- إن التحليل الكامل والدقيق لكل الأزمات التي من المحتمل ان تهاجم المنظمة هو عملية صعبة و معقدة إلا انها ضرورية وجوهرية.
- يمكن للمديرين ان يضعوا قائمة بثلاثة أو أربعة أزمات تواجه المنظمة مثل الحريق، والفيضانات Floods، أزمات التوقف عن الإنتاج، الأعاصير Hurricanes أو اي كوارث طبيعية Natural Disaster أخرى.
- وبتعاون هؤلاء المديرين مع إدارات المخاطر بالمنظمة يمكن وضع قائمة بالآثار السلبية والإيجابية للأزمات، مع تصور أسوأ الحالات Work Case Scenario.
- إن هذه الأحداث التي تترتب عليها الأزمات يجب أن تكون ذات أهمية و لها أولوية إستراتيجية وتحتاج إلى إستراتيجيات تنظيمية للتصرف معها.

٣- بناء الاستراتيجيات Create Strategies

- بمجرد ان يتم وضع قائمة بالأزمات المحتملة يمكن لفريق الأزمة ان يبدأ في العمل في وضع إستراتيجيات شاملة لتجنب الأزمات او لتخفيف آثارها و أحداثها.
- وكما هو الحال عند وضع اي إستراتيجية، فإن الفريق لا يكون دوره هو وضع او خلق او تأليف خطط تفصيلية دقيقة، لكنه يركز على الأهداف والتوقعات العامة خاصة في الأجل الطويل للأزمات، ثم قيام المستويات الوظيفية بتنفيذ هذه الخطط أو الإستراتيجيات، حيث يكون هناك فريق عمل أو مجموعة تشغيلية في كل إدارة تقوم باتخاذ كافة الإجراءات التفصيلية لتغطية الخسائر او الكوارث المترتبة على أحداث الأزمة وفي ضوء الأهداف العامة لخطة وإستراتيجية فريق الأزمات.

٤- العمل بالخطط "التنفيذ" Work the Plans

فى ضوء ماسبق يتم وضع و صياغة و تشكيل فريق فعال للأزمة، و يقوم هذا الفريق بوضع إستراتيجية تخطيط شاملة للأزمة، حتى يأتى بعد ذلك تنفيذ هذه الإستراتيجية بكفاءة من خلال المستويات الوظيفية فى المنظمة، مع تدريب وإعداد الأفراد للأداء بكفاءة وفاعلية فى مواقف الأزمات و ذلك للتأكيد على أن أى أزمة يمكن تجنبها أو تخفيف Mitigate أثارها.

وفى هذه المرحلة فإن حكمة وخبرة كل من فريق الأزمة والعاملين الأكفاء ذات قيم كبيرة، والمنظمات يجب ان تعمل الخطة ولكن من خلال الدعم و المرونة لى التكيف وتتسجم مع مختلف متطلبات الحدث، وعندما يكون التكيف صعب فإن على فريق الأزمة تسجيل الانحرافات، شاملاً ذلك منطوق و عوائد التغييرات التى صعب و عقدت مع عملية تكيف الخطة.

الفرض الرئيسى :

لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة احصائية للتخطيط للادارة الازمة وعملية التطوير التنظيمى لقطاع البترول بالسويس.

جدول (٣)

متغيرات الفرض الثالث و كيفية قياسها

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة
<u>التطوير التنظيمى</u> ويمكن قياسها من خلال: القيادة التكنولوجية الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمى	<u>التخطيط لادارة الأزمة:-</u> أشترك جميع المستويات الوظيفية فى وضع خطط إدارة الأزمات. مرونة الخطط الموضوعه. عملية التخطيط جزء من كل مرحله من مراحل ادارة الازمة الوسائل التى تستخدمها الشركة لتوقع بالازمة.

وفى ضوء مشكلة و فروض البحث أشارت الباحثة و بشكل مختصر إلى الأسلوب المتبع فى الدراسة و تناولت الباحثة فى هذا الجزء و بشكل تفصيلى المنهجية التى اعتمدت عليها.

أولاً: تحديد نوع ومصادر البيانات:-

فى ضوء المشكلة ومتغيرات البحث يمكن تحديد البيانات التى تم الاعتماد عليها فى تحقيق أهداف البحث على النحو التالى:

١- البيانات الثانوية:

تم الاعتماد على بعض المتغيرات الثانوية المسجلة و المنشورة ذات الصلة بالازمات وعملية التطوير التنظيمى فى قطاع البترول بالسويس خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠٠٩-٢٠١٣ ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلى:

- عدد شركات قطاع البترول بالسويس.

- عدد شركات قطاع الاعمال بالسويس.

- بيان عن الازمات التى تعرضت لها الشركات.

اعتمدت الباحثة فى جمع البيانات الثانوية السابقة على:

أ- التقارير السنوية للشركات البترول محل الدراسة والتقارير منظمه الاوبك.

ب- المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث.

ج- الدوريات العربية والأجنبية والنشرات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

د- الرسائل العلمية والدراسات المقابلات المنشورة عبر الانترنت.

٢- البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من الشركات من خلال أسلوب الاستقصاء، و تم الاعتماد على آراء واتجاهات العاملين فى الشركات للحصول على البيانات الأولية التى تخدم متطلبات البحث والتى تتعلق بما يلى:

أ- التعرف على آراء العاملين حول مدى تواجد لادارة الازمات بالشركات البترول وكيفية ممارستها الفعلية من قبل العاملين.

ب- التعرف على آراء مفردات موضوع البحث بشأن اوجه القصور فى عملية التطوير التنظيمى

ج- التعرف على آراء مجتمع البحث حول مفهوم ادارة الازمات.

د- التعرف على مدى حرص الإدارة العليا فى قطاع البترول بالسويس على دعم استراتيجيات ادارة الازمات.

~ زينب محلي الداغر محمد الرحمن ~

- ه- التعرف على كيفية مواجهة الازمات والتعرف على الخطط الموجودة.
 و- قياس وتقييم الوضع الحالي للادارة الازمات فى الشركات البترول.
 ز- التعرف على مدى قدرة الشركات البترول بالسويس على عملية التطوير التنظيمى لمواجهة الازمات.
 ح- التعرف على آراء العاملين بشأن مدى فاعلية استخدام منهج التخطيط للادارة الازمة فى ادارة الازمات فى الشركات البترول.
 ط- التعرف آراء فئات مجتمع البحث بشأن مدى تأثير ادارة الازمات على عملية التطوير التنظيمى.
 ي- التعرف على أثر إدارة الازمات على عملية التطوير التنظيمى للعاملين بقطاع البترول بالسويس.

ثانيا: تحديد مجتمع و عينه البحث

١- مجتمع البحث:

تم حصر للمجتمع البحث فى الشركات البترول قطاع الأعمال الموجودة بمحافظة السويس على سبيل العينة ويتم اختيار الإدارة العليا التى تمثل اتخاذ القرارات فى القطاع وذلك لأنها هى التى تكون المسؤولة اتخاذ القرارات لحل الازمات الموجودة بالقطاع ووضع الخطط المناسبة لحل الازمات ومواجهة الازمات والاستعداد لها.

جدول (٤)

الشركات البترول (قطاع الاعمال) داخل محافظة السويس

م	أسم الشركة	سنة التأسيس س	نشاطها
١	النصر للبنترول	١٩١١	تكثير البترول والمواد الهيدروكرونية وتصنيع جميع منتجاتها البترولية وتصدير ونقل وتخزين المنتجات البترولية ومشتقاتها. وللشركة دور هام فى تصدير المازوت والنافتا والإسفلت تساهم فى توفير النقد الأجنبي اللازم لخطط التنمية الاقتصادية.
٢	السويس لتصنيع	١٩٢١	تكثير وتصنيع البترول و العمليات التحويلية بإنشاء أول مجمع لتفحيم المازوت فى مصر لتعظيم كميات

~ زينب محلي الداخر محمد الرحمن ~

المقطرات الوسطى وخاصة السولار بهدف المساهمة في توفير احتياجات السوق المحلي من المنتجات البترولية ويبلغ عدد الوحدات الإنتاجية بالشركة ٢٦ وحدة		البترول	
تمثل أحد الركائز الأساسية لقطاع البترول في تقديم المنتجات البترولية حيث تصل حصتها في السوق العام حوالي ٣٦% خدمة تموين السفن بمينائي السويس والأديبة والتي تعتبر نافذة الشركة على السوق العالمي وذلك من خلال أسطول الشركة البحري بالسويس والمكون من خمسة ناقلات ولنش واحد مجهزة بأعلى الإمكانيات لتموين الناقلات العملاقة العابرة لقناة السويس	١٩٣٤	الجمعية التعاونية للبترول	٣
تقوم شركة مصر للبترول بدور هام وحيوي في خدمة مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمحافظة والمساهمة في عمليات التجميل والتحديث التي تشهدها المراكز الرئيسية بالسويس فلم يتوقف نشاطها على توفير المنتجات البترولية المختلفة عن طريق محطات الخدمة وللمستودعات التابعة لها وتوالى الشركة نشاطها في السويس بتوفير المنتجات التي تدعم جهود الحفاظ على البيئة مثل تسويس البنزين عال الأوكتين الخال من الرصاص بالإضافة إلى تموين السفن العابرة للقناة وكذلك الكراكات التابعة لهيئة قناة السويس.	١٩١١	مصر للبترول	٤
مجال نقل خام البترول والمنتجات البترولية وبدأت نشاطها من خلال أول خط لها والذي كان يربط مدينة السويس بالقاهرة بطول ١٣٤ كم إلى أن أصبحت الشبكة المملوكة للشركة تقدر بحوالي ٤٧٠٠ كم تقريبا موزعين على خمس مناطق إدارية. وبإضافة لنشاط الشركة الأساسي تم تكليف شركة الأنابيب لإقامة أحدث محطة لشحن المنتجات البترولية بمحافظة السويس خارج الكردون السكنى لمحافظة.	١٩٦٢	أنابيب البترول	٥

المصدر:- من إعداد الباحثة**٢- حجم مجتمع البحث:-**

ويتمثل مجتمع البحث في الإدارة العليا و مديري الإدارات بالشركات محل الدراسة الميدانية في الشركات البترول (قطاع الاعمال) ويرجع سبب اختيار الباحثه لإجراء الدراسة الميدانية لهذه الشركات لانها متجانس في نوع الاعمال (قطاع اعمال عام) لكونها اكثر عرضه للازمات المرتبطة بالبترول، وهذا بالاضافه الى انتشار العديد من الازمات البترولية مثل "تسريب البترولي".

جدول (٥)**تحديد النسبة المئوية لكل شركة من حجم مجتمع البحث**

النسبة المئوية %	عدد العاملين بالإدارة العليا	أسم الشركة
٢٦,٢٥%	٧٩١	النصر للبترول
٣٤,٥٥%	١٠٤١	شركة السويس للتصنيع البترول
١٢,٤٤%	٣٧٥	الجمعية التعاونية للبترول
١٢,٢٤%	٣٦٩	مصر للبترول
١٤,٥٠%	٤٣٧	أنابيب البترول
١٠٠%	٣٠١٣	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

٣- نوع عينة البحث

عينة عشوائية طبقية:- نظرا لان مجتمع الدراسة يشمل الاداره العليا.
١- **حجم العينة :** من جداول الإحصائية قد تم تعيين حجم العينة الخاضعة للاختبار وهى ٣٤١ مفردة عند مستوى معنوية ٥%.

جدول (٦)
تحديد حجم العينة لكل شركة من حجم مجتمع البحث

حجم العينة لكل شركة	نسبة كل شركة من حجم المجتمع	أسم الشركة
٨٩,٥٢	% ٢٦,٢٥	النصر للبترول
١١٧,٨١	% ٣٤,٥٥	شركة السويس للتصنيع البترول
٤٢,٤٢	% ١٢,٤٤	الجمعية التعاونية للبترول
٤١,٧٣	% ١٢,٢٤	مصر للبترول
٤٩,٤٤	% ١٤,٥٠	أنابيب البترول
٣٤١	% ١٠٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

ملحوظة:-

حجم العينة = نسبة كل شركة من حجم المجتمع * حجم العينة عند مستوى معنوية ٥%.

وحتى تتمكن الباحثة من اختبار كل من العلاقة وحجم التأثير قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis والذي يهدف لقياس واختبار مدى وجود تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بالإضافة الى اختبارات المعنوية الخاصة به (t,f) وكانت نتائج الاختبار موضحة في الجداول التالية:

المتغير المستقل: التخطيط لإدارة الأزمة
المتغير التابع: عملية التطوير التنظيمي

جدول (٧)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط الفرض الرئيسي الثالث

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r
التخطيط لإدارة الإزمة	0.278	6.2	0.0	معنوي	0.373

جدول (٨)

تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيسي الثالث

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة المفسرة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	1 238	38.4	0.0	معنوي	13.9%	86.1%

أ- من جدول نتائج الانحدار تستخلص الباحثة النتائج التالية:

١- كانت قيمة مستوى الدلالة للعلاقة بين التخطيط لإدارة الإزمة و عملية التطوير التنظيمي اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط لإدارة الإزمة على عملية التطوير التنظيمي.

٢- كانت إشارة كل من معاملي الارتباط وكذلك الانحدار للنموذج إشارة موجبة مما يعنى أنه كلما زاد التخطيط لإدارة الإزمة أدى ذلك لزيادة عملية التطوير التنظيمي في شركات قطاع البترول ونسبة هذه الزيادة يفسرها معامل الانحدار وكذلك معامل التحديد.

~ زينب محلي الداغر محمد الرحمن ~

ب- من جدول تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الاول من الفرعي الرئيسي الثالث:

١- كانت قيمة مستوي الدلالة لاختبار النموذج الكلي اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى إمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة وكذلك تعميم نتائج تلك العينة على مجتمع الدراسة.

٢- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 13.9\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في التخطيط لإدارة الازمة مسؤولة عن تفسير ما نسبته 13.9% من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي وهناك ما نسبته 86.1% يرجع إلى حد الخطأ العشوائي الذي يحتوي على تأثير العوامل الأخرى وكذلك خطأ التقدير.

النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التخطيط لإدارة الأزمات وعملية التطوير التنظيمي، حيث جاءت الأهمية النسبية لمتغيرات العملية الإدارية لإدارة الأزمات من حيث أثرها على التطوير التنظيمي، حيث أن الشركات البترول تهتم بمفهوم التخطيط للأزمة في كل مرحلة من مراحل الأزمة ، وكذلك الاهتمام بالبرامج التدريبية في مجال الأزمات لتنمية الرقابة والمتابعة في الشركة.
- ٢- اثبتت الدراسة ان قطاع البترول يعطى اهتماماً كبيراً بإدارة الأزمات بحيث يوجد برامج لتوعيه بالأزمة و لزياده عملية التطوير التنظيمي، الأمر الذي يجعل عليه التطوير التنظيمي في زياده مستمره والتي تشكل الإطار للإدارة الأزمات.
- ٣- أوضحت الدراسة ان الإدارة العليا في الشركات البترول في عملية التخطيط تفتقر إلى استخدام وسائل المختلفة لتوقع بالأزمات المبكره.
- ٤- كما توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة الوسائل التي تساعد في دعم إدارة الأزمات في بيئة قطاع البترول وفي مقدمتها تعزيز التكنولوجيا المعلومات من خلال الاتصالات اليومية لمعرفة ما يدور حتى يتمكن من التنبؤ بالأزمات، وكذلك الاتصالات اثناء الأزمات حتى يمكن توصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع، وكذلك الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنميه القيم والمعتقدات التنظيمية التي تحدد درجه الاستجابة للأزمات و طرق معالجتها، كما يجب التركيز على دور القائد في تنميه المهارات من خلال تنفيذ البرامج التدريبية على إدارة الأزمات والاستعداد التنظيمي لها.

ب- التوصيات:

- ١- يجب على الإدارة العليا الاهتمام باستخدام استراتيجيات المعالجة اللازمة لأنها تجعل الشركة لديها القدرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمة وكيفية التعامل معها.
- ٢- يجب على الإدارة العليا الاهتمام بمرحلة احتواء الاضرار التي تمثل المرحلة الهامة من مراحل الأزمة الخمس و التي تعمل على السيطرة على الأزمة و الحد من انتشارها واستمرارها، وذلك من خلال برامج التدريبية لتوعيه العاملين على كيفية تقلل الأضرار التي تسببها الازمات.
- ٣- تعزيز وضع استراتيجية فعالة للتعامل مع إدارة الأزمات، والتي تهدف إلى تخفيض تأثير أى أحداث غير متوقعه فى الشركات.
- ٤- تعزيز الأهتمام بوضع خطة للأزمات من خلال فهم أهمية التخطيط للأزمات، حيث يتم وضع خطط لجميع الازمات التي تمر بالشركات وكذلك الازمات المحتملة، والأهتمام بالكفاءة المطلوبة للوصول إلى الحماية من الاضرار المتوقعة.
- ٥- يجب على المنظمة توفير الوقت و الموارد عند وضع التخطيط للازمات، وكذلك توافر الخبرة بالازمات حيث عند الاستعداد للازمات يؤدي إلى تدنى المخاطر والأضرار قبل حدوث الأزمة.
- ٦- تعزيز بروز دور فعالية القيادة للتعامل مع الازمات، والتي لا تكفى بالقيادة أثناء الأزمة بل تساهم فى ترسيخ أهمية التنبؤ بالازمات، وحيث يتم إعطاء هذه القيادات كافة الصلاحيات التي من شأنها أن تسهل الإجراءات وتقلص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وزيادة عمليه التطوير التنظيمي.
- ٧- الالتزام بتنفيذ كافة هذه التوصيات بكل دقة وموضوعية، و ذلك من خلال خطة العمل الموضوعية لاحقاً كآلية لتنفيذ هذه التوصيات حتى يتسنى تحقيق الهدف النهائي من هذه الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. عماد صالح سلام، " إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية و العالمية و التنمية المتواصلة"، ٢٠٠٢.
٢. عباس رشدي العماري، "الإدارة الأزمات في عالم متغير"، مركز الاهرام للترجمة والنشر، ٢٠٠٢.
٣. فهد أحمد الشعلان، " إدارة الأزمات (الأسس- المراحل- الآليات)"، ١٩٩٩.
٤. جمال حواس، "إدارة الأزمات و التفاوض"، ٢٠١٠.
٥. رمضان محمود عبد السلام، "إدارة الازمات الدولية"، غير موضح جهة النشر، ٢٠٠١.
٦. د. سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء – الأطر المنهجية و التطبيقات العملية"، ٢٠٠٩.
٧. -----، "موضوعات إدارية متقدمة- وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، ٢٠٠٩.
٨. -----، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"، ٢٠١١.
٩. -----، "القيادة الاستراتيجية"، مطابع الدار الهندسية، ٢٠١٢.
١٠. طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح، " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
١١. محسن احمد الخضيرى، "إدارة الأزمات – علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.
١٢. محسن على عبده الكتبي، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
١٣. أحمد إبراهيم حسن نعمان، "تأثير الثقافة على درجة الوعي بمخاطر الأزمات – دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
١٤. أشرف السيد عبد البارى، "نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات – بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجيه"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٥.
١٥. أشرف عبده حسن الألفى، "إدارة أزمات التعليم في مصر – دراسة تحليله مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية بدمياط، ٢٠٠٣.
١٦. أماني مصطفى كمال توفيق، "إدارة أخطار التلوث الناشئ عن صناعة البترول في جمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ٢٠٠٦.

ثانياً:- المراجع الأجنبية:-

- 1- Anna Olofsson , "organizational Crisis Preparedness in Heterogeneous Societies: The OCPH Model", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.19, No.4, Pp.215-226.
- 2- Bernard Forgues & Christophe Roux- Dufort, "Crises: Events or Processes?", Hazards and sustainability conference, Durham, UK, 26-27 May 1998, Pp 71-98.
- 3- David L., Sturges, "communicating through Crisis: A strategy for organizational survival", **Management communication Quarterly**, Vol.7, No.3, Pp297-319
- 4- Denise P. Ferguson , " Rehabilitating Your Organization's Image: Public Relations Professionals' Perceptions of the Effectiveness and Ethicality of Image Repair Strategies in Crisis Situations", Public Relations Journal, Vol. 6, No. 1, 2012, Pp1:19.
- 5- Jarema Batorski, "short Communications Fragmentation of crisis management in an enterprise ", Serbian journal of management, Vol. 6, No.2, 2011, Pp283-286.
- 6- Jesper Falkheimer & Mats Heide , " Crisis Communication in a New World- Reaching Multicultural Publics through Old and New Media " , Nordicom Review , Vol. 30, No 12009, pp. 55-65.