

واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية "دراسة حالة شركة النفط اليمنية"

رسالة تقدم بها الطالب: حسام عبد الله علي مرشد الحميدي

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس

إشراف

أ.م.د / عبد الله علي القرشي

أستاذ مشارك إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة ذمار

1438هـ - 2017 م



قال سبحانه وتعالى

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

[التوبة: 105]

تقرير المراجع اللغوي بصلاحية رسالة الماجستير

بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: حسام عبدالله علي مرشد الحميدي --- الرقم الجامعي: (---1423122---)

الكلية: العلوم الإدارية ----- التخصص: ادارة اعمال -----

عنوان الرسالة:

واقف ادارة الازمات في الشركات النفطية "دراسة حالة شركة النفط اليمنية"-----

تم اختياركم من قبل الدراسات العليا بجامعة الأندلس للمراجعة اللغوية لرسالة الماجستير للحكم عليها في: صحة المصطلحات والمفاهيم اللغوية، والصحة النحوية والصرفية، والخلو من الأخطاء الإملائية، والخلو من الأخطاء المطبعية، وصحة استخدام علامات الترقيم.

رأى المراجع اللغوي:

----- الرسالة تتضمن دراسة لوضع معاصر والتي بذل فيها الباحث جهداً متميزاً وملموساً، عرضاً ومنهجاً وتحليلاً، وتوجيهات المشرف على الرسالة واضحة وجلية.

هناك بعض الملاحظات اللغوية والاسلوبية، تم تأشيرها عند قرأتي للبحث،، وهي صالحة للمناقشة.

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المراجع اللغوي

أ.د/ خالد علي حسن الغزالي

جامعة صنعاء

تقرير المشرف بصلاحيه الرسالة للمناقشة

بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: حسام عبد الله علي مرشد الحيدري الرقم الجامعي: (14032)

الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة الأعمال

عنوان الرسالة باللغة العربية:

واقف ادارة الأعمال في الشركات النقطية دراسة حالة شركة النقط اليمنية

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

رأى المشرف:

الرسالة الموضحة بياناتها أعلاه صالحة من حيث:

الجانب العلمي: نعم (✓) لا ()

الجانب اللغوي: نعم (✓) لا ()

الجانب الفني: نعم (✓) لا ()

سلامة الاقتباس: نعم (✓) لا ()

ملاحظات المشرف إن وجدت

الرسالة صالحة للمناقشة

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المشرف على الطالب

أ.د/ عبد الله علي الحميري

عبد الله علي الحميري

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (18)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الاربعاء بتاريخ: ٤/ ربيع الأول/ ١٤٣٩ هـ الموافق: ٢٢/ ١١/ ٢٠١٧م، اجتمع اللجنة

المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (٢) بتاريخ: ٢١/ ١١/ ٢٠١٧ م

لمناقشة الطالب: حسام عبدالله علي مرشد

الكلية: العلوم الادارية التخصص: ادارة اعمال

واقع ادارة الازمات في الشركات النفطية (دراسة حالة شركة النفط اليمنية) .

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة ١٠ صباحاً إلى الساعة ١٢:٣٥ وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل () (%) بتقدير () .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (٩٦%) بتقدير (ممتاز).

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور..... بمعدل

() (%) بتقدير () .

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١.	إ.م.د. عبدالله علي القرشي	مشرفاً	رئيساً	
٢.	إ.د. توفيق السنباني	مناقشاً خارجياً	عضواً	
٣.	د. سعيد عبدالمؤمن انعم	مناقشاً داخلياً	عضواً	

يعتمد،،،،

عميد الدراسات العليا

د/م د/ يحيى عبدالرزاق قطران

المختص

الإهداء

إلى من قال فيهم عز من قائل

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا﴾ طائفة العظمير (الإسراء: 23)

إلى أمي ثم أمي ثم أمي..... ينبوع الحب والحنان...
إلى أبي..... فخراً واعتزازاً.....
إليهم براً وإحساناً

إلى زوجتي من شاركتني الصبر والجلد وبادلتني الحب والوفاء.....
مودة ورحمة

إلى أولادي الأعزاء، وقلذات أكبادي.... أحمد ورهف.....
جعلهم الله بفضلله ومنه ذرية صالحة
إلى إخواني الأعزاء
إلى كل من ساهم بعلمه ودعمه ودعائه لإنجاز هذه الدراسة.

إليهم جميعاً أهدي جهدي هذا المتواضع عرفاناً وتقديراً.

راجياً الله عز وجل أن ينفع بعلمي هذا المجتمع الصابر المرابط المعطاء.

الباحث

حسام

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله. القائل في محكم كتابة (وَاللَّهُ يَقُولُ الْحَقَّ وَهُوَ يَهْدِي السَّبِيلَ) (الأحزاب: 4)

يقول الله عز وجل (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) (إبراهيم: 7)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم لمن لا يشكر الناس لا يشكر الله، فالحمد لله الذي لا راد لفضله، ولا مانع لعطائه، ولا معبود بحق سواه تجلت قدرته وعظمت حكمته، وجعل في كل شيء له آية تدل أنه الواحد سبحانه، لا أحصي عليك يا رب ثناءً كما أثبتت على نفسك؛ فلك الحمد يا الله حمداً يليق بجلال ذاتك وكمال صفاتك، ولك الشكر والنعمة والفضل والثناء الحسن.

وأصل وأسلم على أشرف خلقه وخاتم رسله معلم هذه الأمة وعلى آله وصحبه والتابعين له، الناهجين على منهجه أتم الصلاة وأزكى التسليم وبعد: فما كان من تمام شكر العبد لربه أن يشكر من أجرى عبرهم النعمة والفضل الذين لهم أدين، فهم لي بعد الله خير معين.

فمن هذا المنطلق واعترافاً مني لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم اتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل لجميع الدكاترة الذين تعلمت على يديهم، من نهلنا من بحر معرفتهم حتى وصلنا إلى هذا المستوى من التحصيل العلمي والمعرفي، وآسف بأن المجال هنا لا يتسع لي لذكر أسمائهم جميعاً... لذا أخص بالشكر والامتنان المصحوب بالحب والاحترام إلى صاحب اللقب العلمي أستاذ مشارك د/عبدالله علي القرشي الذي تفضل بإشرافه على هذه الدراسة، والذي كان نعم موجهاً ومرشداً من قبل ومن بعد تعينه مشرفاً لي، والذي غمرني بفيض علمه وكثير نصحه، وحسن معاملته، وجميل صبره.

ويطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الممثلة بـ د. توفيق السنباني مناقشاً خارجياً، د. سعيد أنعم مناقشاً داخلياً على تجشهم عناء قراءة هذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة التي لا شك ستغني الرسالة والباحث؛ وكذا اشكر د. عبدالكريم دعيس الذي قام بالتحاليل الإحصائية للدراسة، واتقدم بالشكر والإجلال لعمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس وعلى وجه الخصوص قسم إدارة الأعمال وأعضاء هيئة التدريس، وكذا أتوجه بموفور الشكر والامتنان لكل من ساهم وشجع وتعاون في إنجاز هذه الدراسة حتى رأى النور، وأسأل من الله سبحانه وتعالى أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء وأن يتقبل مني هذا المجهود المتواضع.

وفي الختام أرجو بهذا العمل المتواضع وجه الله عز وجل وهو بطبيعة الحال عمل بشري فإن تكاملت فيه أجزاء فتلك نعمة من الله، وإن كان فيه تقصير فعزائي الوحيد أنني اجتهدت بجد وأن الكمال لله وحده، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

حسام

قائمة المحتويات

أ تقرير المراجع اللغوي بصلاحيه الرسالة

ب تقرير المشرف بصلاحيه الرسالة للمناقشة

ج إقرار لجنة المناقشة

د الإهداء

هـ الشكر والعرفان

و-ط قائمة المحتويات

ط-ل قائمة الجداول

م قائمة الأشكال

م قائمة الملاحق

ن ملخص الدراسة باللغة العربية

1 الفصل الأول

1.1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1.1.1 مقدمة:

1.1.2 مشكلة الدراسة:

1.1.3 أهداف الدراسة:

1.1.4 أهمية الدراسة:

1.1.5 متغيرات الدراسة:

1.1.6 فروض الدراسة:

1.1.7 حدود الدراسة:

1.1.8 منهج الدراسة:

1.1.9 مصادر وأساليب جمع البيانات:

1.2 المبحث الثاني الدراسات السابقة

7	الدراسات العربية:	1.2.1
10	الدراسات الأجنبية:	1.2.2
16	التعليق على الدراسات السابقة:	1.2.3
16	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية:	1.2.4
21	امدى الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة:	1.2.5
21	أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:	1.2.6
22	الفجوة البحثية التي لم يتم تغطيتها في الدراسات السابقة:	1.2.7
23	الفصل الثاني: إدارة الأزمات	2
23	المبحث الأول: الأزمات	2.1
24	مفهوم الأزمة وتعريفها:	2.1.1
27	سمات وخصائص الأزمة:	2.1.2
29	أنواع الأزمة ومراحلها:	2.1.3
34	أسباب نشوء الأزمة وأساليب مواجهتها:	2.1.4
39	المبحث الثاني إدارة الأزمات	2.2
40	مفهوم إدارة الأزمة وتعريفها:	2.2.1
41	أهمية إدارة الأزمات، وأهدافها:	2.2.2
44	شروط إدارة الأزمات:	2.2.3
45	مستويات إدارة الأزمات:	2.2.4
46	مراحل إدارة الأزمات:	2.2.5
49	وظائف (عمليات) إدارة الأزمات:	2.2.6
51	معوقات نجاح إدارة الأزمات:	2.2.7
52	الطرائق المثلى لإدارة الأزمات:	2.2.8

57	2.3. المبحث الثالث متطلبات إدارة الأزمات
58	2.3.1 نظام المعلومات لإدارة الأزمات:
62	2.3.2 التخطيط الفعال لإدارة الأزمات:
67	2.3.3 عملية صياغة القرارات في الأزمات:
71	2.3.4 القيادة لإدارة الأزمات:
75	2.3.5 الثقافة وإدارة الأزمات:
79	2.3.6 نظام الإتصال الفعال وإدارة الأزمات:
84	2.3.7 التمكين الإداري وإدارة الأزمات:
90	3 الفصل الثالث: الإطارى العملي للدراسة
90	3.1 المبحث الأول: طريقة واجراءات الدراسة.
90	3.1.1 منهجية الدراسة:
90	3.1.2 مجتمع الدراسة:
91	3.1.3 عينة الدراسة:
93	3.1.4 إعداد وتطبيق أداة الدراسة:
95	3.1.5 صدق وثبات الاستبيان:
103	3.1.6 لأساليب والمعالجات الاحصائية المستخدمة:
104	3.1.7 تحليل خصائص ومتغيرات عينة الدراسة:
110	3.2 المبحث الثاني التحليل الاحصائي لآراء عينة الدراسة.
110	3.2.1 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول:
122	3.2.2 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني:
124	3.3 المبحث الثالث اختبار الفرضيات
124	3.3.1 الفرضية الرئيسية: وهي تجيب على التساؤل الأول:

133.....	3.3.2الفرضية الثانية وهي تجيب على التساؤل الثاني
143.....	3.3.3الفرضية الثالثة وهي تجيب على التساؤل الثالث
146.....	4الفصل الرابع
146.....	4.1نتائج الدراسة:
148.....	4.2توصيات الدراسة:
149.....	4.3الدراسات المقترحة:
173	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

16	جدول رقم (1) يستعرض أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية
92	جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة على الشركة المبحوثة:
94	جدول رقم (3) مواصفات القسم الثاني من محاور استبانة الدراسة.
94	جدول رقم (4) تدرج الاستبانة الخماسي للمحاور .
95	جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات
96	جدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات
97	جدول رقم (7) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور عملية اتخاذ القرارات في الأزمات
98	جدول رقم (8) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات
99	جدول رقم (9) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى توافر عملية الاتصال وفعاليته لإدارة الأزمات..
99	جدول رقم (10) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التمكين الإداري وإدارة الأزمات
100.....	جدول رقم (11) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الثقافة وإدارة الأزمات
101.....	جدول رقم (12) صدق الاتساق الداخلي لفقرات القدرة على إدارة الأزمات
101.....	جدول رقم (13) صدق الاتساق البنائي للاستبانة
102.....	جدول رقم (14) معاملات ثبات محاور الدراسة حسب طريقة ألفا كرونباخ

- جدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع.....104
- جدول رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير عمر الفرد.....105
- جدول رقم (17) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي106
- جدول رقم (18) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المركز الوظيفي107
- جدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة.....108
- جدول رقم (20) هل سبق لك أن تلقيت تدريباً حول إدارة الأزمات109
- جدول رقم (21) هل سبق وعملت كعضو في فريق لإدارة الأزمات109
- جدول رقم (22) تقسيم مستويات التطبيق110
- جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى توافر متطلبات إدارة الأزمات111
- جدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات112
- جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجال مدى توافر التخطيط الفعال.....114
- جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور عملية اتخاذ القرارات في الأزمات115
- جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور مدى توافر المهارات القيادية لإدارات الأزمات117
- جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور الثقافة118
- جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور مدى توافر عملية الاتصال وفعاليته لإدارة الأزمات120
- جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور التمكين الإداري وإدارة الأزمات121

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور

القدرة على إدارة الأزمات 122

جدول رقم (32) تفسير معاملات الارتباط..... 124

جدول رقم (33) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط لأثر توافر متطلبات إدارة الأزمات على

القدرة على إدارة الأزمات 125

جدول رقم (34) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر مدى توافر نظام المعلومات

لإدارات الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات 126

جدول رقم (35) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر توافر التخطيط الفعال لإدارة

الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات 127

جدول رقم (36) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر عملية اتخاذ القرارات في الأزمات

على القدرة على إدارة الأزمات 128

جدول رقم (37) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر توافر المهارات القيادية لإدارة

الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات 129

جدول رقم (38) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر الثقافة لإدارة الأزمات على القدرة

في إدارة الأزمات 130

جدول رقم (39) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر توافر عملية الاتصال وفعاليتها

لإدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات: 131

جدول رقم (40) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر التمكين الإداري على القدرة في

إدارة الأزمات 132

جدول رقم (41) نتائج (T-TEST) لإيجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير النوع: 133

جدول رقم (42) نتائج تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير العمر: 135

جدول رقم (43) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توافر نظام المعلومات 136

جدول رقم (44) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الازمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توافر التخطيط الفعال 137

جدول رقم (45) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....138

جدول رقم (46) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الازمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توافر التخطيط الفعال 139

جدول رقم (47) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي140

جدول رقم (48) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة الوظيفية ..142

جدول رقم (49) نتائج (T-TEST) دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي

تُعزى إلى متغير النوع:.....143

جدول رقم (50) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير عمر الفرد:144

جدول رقم (51) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي:144

جدول رقم (52) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي:145

جدول رقم (53) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة التي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة:145

قائمة الأشكال

- شكل رقم (1) الفجوة البحثية التي لم يتم تغطيتها في الدراسات السابقة 22
- شكل رقم (2) يوضح أوجه الأزمة 26
- شكل رقم (3) سمات الأزمة 29
- شكل رقم (4) يوضح العديد من أنواع الأزمات 31
- شكل رقم (5) مراحل الأزمة 32
- شكل رقم (6) يوضح الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة 37
- شكل رقم (7) يوضح المراحل الأساسية لإدارة الأزمات 48
- شكل رقم (8) مراحل إدارة الأزمات 49
- شكل رقم (9) يوضح أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية أثناء حدوث الأزمة 52
- شكل رقم (10) يوضح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات 54
- شكل رقم (11) النموذج العلائقي لإدارة الأزمة 56

قائمة الملاحق		
رقم الملحق	محتوى الملحق	رقم الصفحة
1	إفادة المركز الوطني للمعلومات	165
2	الإستبانة	166
3	أسماء المحكمين	171
4	القوى العاملة بشركة النفط وفروعها	172

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية بالتطبيق على شركة النفط اليمنية، وذلك من خلال دراسة مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات (المتتمثلة في: توافر نظم المعلومات، التخطيط الفعال، عملية اتخاذ القرارات، المهارات القيادية، عملية الاتصال وفعاليتها، التمكين الإداري)، والتي تم تحديدها بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص وصياغة مشكلة الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيانات من عينة الدراسة البالغة (221 فرداً) بما نسبته 8% من مجتمع الدراسة الكلي، البالغ (2756 فرد)، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاختبارات الاحصائية المناسبة لمتطلبات الدراسة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية بدرجة متوسطة؛ كما توصلت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متطلبات إدارة الأزمات والقدرة على إدارة الأزمات، وبلغت نسبتها 83.6% وهي علاقة قوية.

وكما توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من أهمها:

التعزيز من دور وفاعلية متطلبات إدارة الأزمات، مع إنشاء وحدة تنظيمية حديثة متخصصة بإدارتها في شركة النفط وفقاً للمنهج العلمي والاهتمام برصد ودراسة مؤشرات احتمال حدوث الأزمات، مع الاستعداد المسبق لمواجهةها؛ واتباع الاجراءات العملية لاحتوائها مع الاهتمام بعنصر الوقت واستثماره بفاعلية اثناء الأزمات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1 الفصل الأول

1.1 المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

سيتم من خلال هذا الفصل إستعراض الإطار العام للدراسة، والذي بعد المقدمة يشتمل على: مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، منهجية الدراسة.

1.1.1 مقدمة:

أفرزت الأزمات التي تشهدها اليمن خلال الفترات السابقة عدداً من التغيرات السياسية الداخلية والخارجية امتد تأثيرها على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمع والحكومة، ولصعوبة السيطرة على الأزمة والتنبؤ بها يصعب التعامل معها؛ لأنها أحدثت تغيرات حادة ومفاجئة، وبسبب هذه الأزمات فقد شُلت حركة وفعالية عدداً من القطاعات الصناعية والخدمية.

تأتي أزمة المشتقات النفطية في مقدمة الأزمات التي واجهت وتواجه العديد من المنظمات التي تأثرت في أدائها واصحبت غير قادرة في كثير من الأوقات على تقديم خدماتها للمواطنين بالشكل المطلوب.

"ويشير مفهوم إدارة الأزمات إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات" (محمد، عاشور، (د.ت)، 51)

هذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وتهدد بقاءها وقدرتها على الاستمرار، وتضع سمعة وبقاء المنظمة على المحك، إذ أن المنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة تخرج عن المنافسة وقد يكون مصيرها الأنتهاء.

ويعد الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، وأصبحت الأساليب الاجتهادية وغير المخطط لها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها؛ "على الرغم من أن الأزمات أصبحت جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية، وسمة من سمات الحياة المعاصرة بحيث لا يمر يوماً إلا ويتكرر سماع لفظة الأزمة، إلا أن الواقع العملي يعكس عدم اهتمام الإدارات العليا بذلك" (الجديلي، 2006، 15-16).

"ويعتبر التخطيط والتقييم للواقع قبل الأزمة هو العنصر الأهم في إدارة الأزمات فضلاً عن إشراك القادة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات" (Katelyn Smith، 2012، ii).

وعليه، فقد رأى الباحث ضرورة القيام بعملية دراسة واقع ادارة الأزمات في الشركات النفطية.

لمعرفة واقع ادارة الأزمات؛ من خلال دراسة مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات.

إذ تركز الدراسة على موضوع حيوي في الإدارة المعاصرة؛ هو واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية؛ لما لها من دور بارز في تطوير الاقتصاد الوطني وكذا مساهمتها في حركة التنمية.

1.1.2 مشكلة الدراسة:

نتيجة المتغيرات السريعة، والمفاجئة والاضطرابات الداخلية والخارجية تواجه الشركات النفطية أنواعاً عدة من الأزمات؛ ولأن هذه الشركات هي المسؤولة عن الوقود الإنتاجي لمعظم الشركات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية؛ لذا تتفاقم الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمة في هذه الشركات عن باقي الشركات والقطاعات وتكبر المشكلة (لأن الأزمة فيها ينتج عنها أزمات في مختلف القطاعات)، وفي هذا الخصوص يوصي أغلب الكتاب والباحثين بضرورة إيجاد اتجاهات حديثة في الفكر الإداري المعاصر والذي يجب أن يتجاوز كل أشكال وقواعد العمل التقليدية وذلك لمساعدة الكيانات الإدارية على التصدي للظروف الطارئة والمواقف المفاجئة والمتكررة بين الحين والآخر والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة" (العرفي، 2011، 3).

هذا ما يحصل في اليمن جراء الأحداث الدائرة فيه فقد تراجع إنتاج النفط بشكل كبير قد يصل لدرجة الإنعدام، وقد وصل في إحدى الفترات سعر العشرين لتراً إلى مائة دولار في السوق السوداء وأما في محطات البيع المعتادة فقد انعدم، مما أدى إلى توقف أغلب حركات النقل وتوقف أغلب الورش والمصانع، كما واصل المزارعين الضرر إذ اضطروا إلى التوقف عن الإنتاج، لقد لمس الجميع (من رأس الهرم إلى أسفله) أن هناك شلل أصاب الدولة عندما اشتدت أزمة النفط.

لذا أصبحت الحاجة ملحة لبحث واقع إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية، وبناءً على هذا تتحدد

مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية بالتطبيق على شركة النفط اليمنية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتي:

1. ما واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؟
2. ما واقع قدرة شركة النفط اليمنية في إدارة الأزمات؟
3. ما العلاقة بين واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى إليها المتغيرات الأتية: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

5. هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع القدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى إليها المتغيرات الأتية: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

1.1.3 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى محاولة التعرف على واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الأتية:
- 1- التعرف على واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.
 - 2- التعرف على واقع قدرة شركة النفط اليمنية على إدارة الأزمات.
 - 3- التعرف على العلاقة بين واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.
 - 4- التعرف على الفروقات في تقديرات أفراد العينة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.
 - 5- التعرف على الفروقات في تقديرات أفراد العينة حول واقع القدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

1.1.4 أهمية الدراسة:

يتسم حقل الأزمات باهتمام العديد من المنظمات، إذ تواجه المنظمات عدداً من الأزمات التي تجعلها غير قادرة على القيام بأداء وظائفها ومهامها بالشكل المطلوب أو الأفضل، وعليه تظهر أهمية الدراسة وفقاً للآتي:

1.1.4.1 الأهمية العلمية (النظرية) وتتمثل بالآتي:

1. تستمد الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع وندرته، خصوصاً في البيئة اليمنية.
2. محاولة إثراء المكتبة اليمنية في التعامل مع إدارة الأزمات لاسيما، أن بيئة الأعمال الراهنة تواجه عدداً من التحديات والتحول الناتجة عن العولمة في مجالات الحياة كافة وانعكاساتها المباشرة وغير المباشرة.
3. الكشف عن آليات وبرامج إدارة الأزمات الملائمة والممكن تطبيقها في بيئة الشركات النفطية عموماً وشركة النفط اليمنية خصوصاً.
4. تقاوم المشكلات فيما تواجهه بيئة العمل اليوم من تحديات للأفراد والمنظمات بشكل عام، والصراعات الشديدة على الأسواق والمجتمعات بشكل خاص، مما جعل من التركيز على دراسة الأزمات الناتجة عن التغيرات المتسارعة والحادة أمراً ضرورياً، لما لهذا الحقل من مضامين علمية ذات أبعاد اقتصادية

واجتماعية وإدارية، تتعدى انعكاساتها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي خصوصاً في عصرنا الراهن.

5. تُعتبر الدراسة الحالية دعماً للمكتبات ومراكز البحوث العلمية في اليمن، نظراً لندرة مثل هذه البحوث في مجال إدارة الأزمات في المنظمات الخدمية.

1.1.4.2 الأهمية العملية (التطبيقية):

يأمل الباحث بأن تصبح الدراسة واقع علمي تطبيقي على النحو الآتي:

1. المساهمة في تطبيق مفاهيم وأسس إدارة الأزمات في الشركات النفطية على ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

2. إن النجاح الذي تحقّقه المنظمات الخاصة والحكومية في الدول المتقدمة ما هو إلا ناتج لتطبيق مفاهيم ورؤى جديدة في إدارة الأزمات، ويعد من أكبر الحوافز لتبني مثل هذه المفاهيم بما يتلاءم مع الظروف البيئية، خصوصاً وأن العولمة فتحت أبواب المنافسة على مصراعيها للجميع، مما جعل من الاهتمام بدراسة واقع إدارة الأزمات بالشركات النفطية في غاية الأهمية لما في ذلك من مردود اقتصادي واجتماعي أمثل.

1.1.5 متغيرات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن متغيرات تتمثل بالآتي:

(أ) المتغير التابع: القدرة على إدارة الأزمات

(ب) المتغير المستقل: وتتمثل في متطلبات إدارة الأزمات وهي:

1. مدى توافر نظم المعلومات.

2. توافر التخطيط الفعال.

3. عملية اتخاذ القرارات.

4. مدى توافر المهارات القيادية.

5. مدى توافر عملية الاتصال وفعاليته.

6. التمكين الإداري.

7. الثقافة.

1.1.6 فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة تم صياغة فرضياتها بالشكل الآتي:

1.1.6.1 الفرض الرئيسي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات إدارة الأزمات والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية، وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام المعلومات والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التخطيط الفعال والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عملية الاتصال والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

1.1.6.2 الفرض الثاني:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لتوافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى للمتغيرات التالية: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، وينبثق عن هذه الفرضية الفروض التالية:

1. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول مدى واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير النوع.

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لتوافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير العمر.

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لتوافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لتوافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير المركز الوظيفي.
5. توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لتوافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

1.1.7 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة التعرف على واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية، وذلك في ضوء الاتجاهات الإدارية لمتطلبات ادارة الازمات (المتتمثلة في: مدى توافر نظم المعلومات، توافر التخطيط الفعال، عملية اتخاذ القرارات، مدى توافر المهارات القيادية، مدى توافر عملية الاتصال وفعاليتها، التمكين الإداري، الثقافة)
2. الحدود المكانية: وتتمثل في شركة النفط اليمنية بكافة فروعها.
3. الحد الزمني تم إجراء الدراسة في العام الجامعي: 2016 / 2017 م
4. الحدود البشرية تم إجراء الدراسة على جميع العاملين بشركة النفط اليمنية.

1.1.8 منهج الدراسة:

سعيًا لتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي شائع التطبيق في الدراسات الاجتماعية بشكل عام والإدارية على وجه الخصوص وفيه يعتمد على نوعين من المصادر.

1.1.9 مصادر وأساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد على المصادر الآتية في جمع البيانات والمعلومات

1. المصادر الثانوية: وفيها سيتم الاعتماد بشكل أساسي على الكتب العلمية والأبحاث والدوريات والرسائل العلمية وغيرها من مصادر المعلومات الجاهزة.
 2. المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها من الواقع الميداني وذلك بتصميم استبيانته وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على اسئلة الدراسة وسيتم تصميم الاستبانة بالاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة.

1.2 المبحث الثاني الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث موضوع إدارة الأزمات من جوانب مختلفة، ولقد اطلع الباحث على بعض تلك الدراسات والأبحاث من خلال مصادر متعددة منها الدوريات والرسائل العلمية ومن ثم تم اختيار الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، وأهم ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات، وتبيان أوجه الاستفاد والإختلاف معها، ولقد صنف الباحث تلك الدراسات من حيث الترتيب إلى عربية، وأجنبية وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.1 الدراسات العربية:

1. دراسة عياد (2015) بعنوان: " أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة. وقد أجريت الدراسة على عينة من (80) مدراء ونواب ورؤساء أقسام هذه البنوك، باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- 1- دعوة البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وكيفية تطبيقها محلياً في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية والسياسية التي تحصل في قطاع غزة.
 - 2- ضرورة قيام البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة بتأسيس قسم إداري متخصص في مواجهة الأزمات وكيفية استخدام استراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة وفاعلية.
 - 3- على البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة تعزيز السياسات بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة ومتنوعة في قياس الأداء التسويقي أثناء مواجهة الأزمات من أجل التقييم والتطوير المستمر.
2. دراسة مناع (2015) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة (من وجهة نظر العاملين)"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من خلال معرفة مدى توافر المتطلبات الأساسية لدى الوزارة، والمتمثلة في (التخطيط الفعال، مرونة الهيكل

التنظيمي، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات القيادية وفرق إدارة الأزمات، والاتصال ونظم المعلومات الفعالة) وتبيان تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على آراء عينة الدراسة حول مدى توافر هذه المتطلبات.

توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في توافر المتطلبات الأساسية لدى وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة لتمكينها من إدارة الأزمات، باستثناء الاتصال ونظم المعلومات إذ تتوافر بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروقات جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر هذه المتطلبات، تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الواردة في الدراسة.

3. دراسة المرهضي (2014) بعنوان: " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات_ دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والقيم المتوقعة، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي)، في أوساط القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية، وفاعلية إدارة الأزمات.

اعتمدت الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لبناء الجانب النظري معتمداً في ذلك على اختيار (لكثرتها) بعض الأدبيات الإدارية في بناء الجانب النظري، وتصميم استبانة وزعت على عينة من القيادات الإدارية في المنظمة محل الدراسة بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وفاعلية إدارة الأزمات واقترحت كذلك أهمية إجراء دراسات مستقبلية منها ضرورة التوسع في مثل هذا النوع من الدراسات ليشمل منظمات عديدة يمنية وأجنبية تعمل في البيئة اليمنية بغرض تعميم النتائج المتوصل إليها ومن ثم تعميم فوائد نتائج مثل هذا النوع من الدراسات.

4. دراسة الناجي (2012) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية في مدينة عمان الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، وخلصت الدراسة التي طبقت على عينة من مدراء ورؤساء الأقسام في 19 شركة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بشكل على الأداء التسويقي، الاستراتيجيات تناولها الباحث بالدراسة كانت: (استراتيجية تفرغ الأزمة - استراتيجية تفتيت الأزمة - استراتيجية احتواء الأزمة - استراتيجية تغيير المسار)، استراتيجية تغيير المسار حصلت على أقل نسبة من ناحية الأهمية، كما أن اختبار الفرضيات أظهر

انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام هذه الاستراتيجية على الأداء التسويقي، فيما كانت استراتيجية تفتيت الأزمة في المرتبة الأولى.

أشارت الدراسة أيضا إلى أن 48% من عينة الدراسة لم يتلق أي دورة في موضوع إدارة الأزمات. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1- أوصت ضرورة تعزيز اهتمام الشركات الصناعية الدوائية بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة.

2- رفع درجة الخبرة لدى العاملين في أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.

3- تشكيل مجموعات مختصة ذات كفاءة لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تتكرر بين الحين والآخر.

5. دراسة الطيراوي (2008) بعنوان: "واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، فضلاً عن التعرف على أثر متغيرات قطاع العمل، والمؤهل العلمي، الخبرة في العمل على إدارة الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات؛ ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (179) شخصاً من قيادة المؤسسات، وطبق عليها استبانة مكونة من 442 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

مجال الأزمات السياسية، الأزمات الأمنية، الاقتصادية ومجال الأزمات الإدارية، وأثبتت النتائج أن (27%) من العينة تؤكد وجود أزمات (سياسية واقتصادية وأمنية وإدارية) تعاني منها المؤسسات. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

1- ضرورة إجراء دراسات تخصصية وتحليلية حول إدارة الأزمات في كل قطاع من قطاعات العمل.

2- التوصل إلى حلول مناسبة تبعاً لكل قطاع، ومن ثم عقد دورات تدريبية للقيادات وفقاً لذلك.

6. دراسة إسلیم (2007) بعنوان: "إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- 1- أظهرت النتيجة النهائية للدراسة وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، كما يجب التركيز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.
- 2- أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات في كل منظمة، عبر جهة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة مباشرة عن علاج الأزمات والتعامل معها.
7. دراسة الجدلي (2006) بعنوان: "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في ثلاثة مستشفيات حكومية بغزة فرع (مستشفى الشفاء، مستشفى ناصر، المستشفى الأوروبي)، وذلك لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع به هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- أ - من نتائج هذه الدراسة يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الثلاث في كل مرحلة من مراحل النظام والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وأظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فعالية نظام إدارة الأزمات فيها.
- ب- أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى وبضرورة الاعتماد على أشخاص مؤهلين في إدارة الأزمات.
- ج- أوصت أيضا بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

1.2.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة sara (2014) بعنوان: "أثر الابتكار على أداء الفنادق السياحية في أوقات الأزمات"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجه القائم على الابتكار على أداء الفنادق السياحية، وكيفية إدراك إدارتها لذلك وتأثير وجود الأزمات عليها، جمع الباحث بيانات الدراسة بواسطة إستطلاع للرأي على الإنترنت بين مديري الفنادق السياحية ذات (أربعة نجوم) في 52 مدينة إسبانية.

توصلت الدراسة إلى أن ميل الفنادق للإبتكار لايسهم بشكل مباشر وإيجابي على الأداء في المدى القصير، مع ذلك فله أهمية في تحسين أداء الفنادق في الأجل المتوسط والطويل، إضافة إلى أن الأزمات وعدم الإستقرار يؤثر على الرغبة في الإبتكار.

أوصت الدراسة بضرورة توسيع المعرفة حول الابتكار وأساليبه لدى إدارات الفنادق السياحية، لما لها من أثر جيد في زيادة الأرباح التجارية، والقدرة على المنافسة في بيئات غير مؤكدة وفي أوقات الأزمات.

2. دراسة Genti (2014) بعنوان: "نماذج الأعمال الإبداعية وإدارة الأزمات"

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على تقديم أساس منطقي حول الحاجة إلى الاستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية وفقاً للأدبيات السابقة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات، وتم استخدام الدراسة المقارنة لإثنتين من الشركات الكبرى في ألبانيا وهما Mango و Abertis، حيث شركة Mango هي منشأة دولية في تصميم و صناعة الملابس والأحذية، بينما Abertis هي شركة متخصصة في إدارة البنية التحتية عبر شركات خاصة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- 1- بينت الحاليتين أن التقدم التكنولوجي ومتغيرات أخرى مكنت من ابتكار نماذج أعمال جديدة، في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج الأعمال التقليدية ستؤدي بها إلى الفشل.
 - 2- الاستنتاج الرئيس هو بيان أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط، ولكن بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية.
- تبرز النتائج تغير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الإبداعية في هذا المجال.

3. دراسة M. Papadaki et al (2014) بعنوان: "العوامل الأساسية التي تعمل على زيادة فعالية إدارة مخاطر المشروعات - البرامج"

هدفت هذه الدراسة إلي استكشاف فعالية إدارة المخاطر في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة ضمن مشروع بحثي مستمر مع شركة (Rolls/Royce plc) التي تهدف إلى استخدام الدراسة (الملاحظة والمقابلات الشخصية والاستقصاءات) أدوات في منهجية البحث، وذلك بهدف التعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- أ - تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك فرصة لتحسين إدارة المخاطر من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات وأن العوامل المساهمة في ذلك هي:
- (1) دعم القيادة والإدارة العليا.
 - (2) التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة.
 - (3) الدعم من مدير إدارة المخاطر.
 - (4) توصيل واستخدام بيانات إدارة المخاطر في صنع القرارات.

ب - تساهم كل العوامل السابقة في زيادة فعالية عملية إدارة المخاطر في بيئة المنظمة من خلال خلق ثقافة الوعي بالمخاطر، مما يزيد فرصة تحقيق الأهداف التنظيمية، والمساهمة الأهم هي لمدير المخاطر إذ يضمن جمع بيانات المخاطر وتحليلها وتقديمها للقيادة.

4. دراسة Fredricka (2013) بعنوان: "عندما أنقذت الثقافة الموقف: ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وذلك في إحدى منظمات الرعاية الصحية الأمريكية، إذ تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر بـ 800 مليون دولار وأغلقت للمرة الأولى منذ إنشائها قبل 90 عاماً كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من 42 إلى 81 شهر، إلا أنها عادت للعمل خلال 5 شهور فقط.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

1 - بينت الدراسة أن عدة عوامل وإجراءات لعبت دوراً في تشكل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جداً، أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناءها من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة، كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة.

2- توصلت إلى أن العاملين (بسبب ثقافة المنظمة) أظهروا قدرات عالية على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل.

3- من خلال التجربة تبين أن الثقافة التنظيمية كانت أبرز المتغيرات التي مكنت المستشفى الإقليمي من تجاوز الأزمة بسرعة كما أوصت بتعليم الدروس المستفادة إلى طلاب الماجستير المهني في إدارة الأعمال.

5. دراسة Jemy Honson (2013) بعنوان: "التعلم في الأزمة: إعادة النظر في العلاقة بين

التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الرئيس والهام للتعلم التنظيمي أثناء الأزمات إذ يمثل ذلك أسلوباً جديداً للتعلم لاسيما في الأوقات الصعبة. كما هدفت الدراسة إلى إيضاح أن عدم الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد يكون سبباً في الأزمات اللاحقة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

1. وجود علاقة بين التعلم التنظيمي من الأزمات وكفاءة إدارة الأزمات التنظيمية إذ تعزز عملية التعلم من إدارة الأزمة.

2. أهمية تأهيل وتدريب القائمين على إدارة الأزمات على التعلم التنظيمي كأسس علمية خاصة من خلال البعثات الدراسية، إذ أن القصور في ذلك يسهم في حدوث أزمات تنظيمية في المستقبل.

6. دراسة Zenica/Livia et al (2012) بعنوان: "تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية في المنظمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدبيات ومفاهيم تغير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية، وطبقت على المنظمات الرومانية، إذ كان حجم العينة 865 موظفاً أجابوا على أنموذجي الاستقصاء؛ الأول صمم للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية أما الثاني فصمم للتعرف على إجراءات منع السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

1. تبرز بحدوث الأزمات خمسة أسباب لانعدام السلوك الأخلاقي أهمها: خفض الأجور، فقدان المزايا والشعور بفقدان الوظائف، مما يضع العاملين أمام ضغوط هائلة، فيصبح ذلك دافعاً لتحقيق أي مكاسب على حساب المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم.
2. إن أهم الإجراءات لمنع السلوك غير الأخلاقي هو تدريب المديرين والعاملين وتطوير ثقافتهم خاصة في السنة الأولى من عضويتهم بالمنشأة، لغرس المعايير الأخلاقية ومنع أي سلوك غير أخلاقي قد ينتج عن الأزمات الاقتصادية.

7. دراسة MedienWirt (2010) بعنوان: "الاتصالات المتكاملة، المنهج الجديد لإدارة الأزمات التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور المهم للاتصالات المتكاملة خلال الأزمات التنظيمية إذ يمثل ذلك مدخلاً حديثاً لإدارة الأزمات التنظيمية، وتبرز الدراسة الأساليب التقنية الحديثة في الاتصالات التي تساعد في إدارة الأزمات التنظيمية، والتي تدعم القيادة في اتخاذ القرارات الفاعلة خلال الأزمة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

1. وجود علاقة بين الاتصالات المتكاملة وإدارة الأزمة التنظيمية بنجاح.
2. تتكامل كافة الأنظمة التسويقية والمالية والتقنية والبشرية لتمثل مخرجاتها أنموذج اتصالات متكامل يساعد على مواجهة الأزمات التنظيمية وإدارتها بكفاءة.
3. دعت إلى أهمية التواصل الإعلامي في الوقت المناسب عند وقوع الأزمة إذ يساعد ذلك في التغلب عليها ومعالجتها بسرعة كما أن للمتحدث الإعلامي دوراً مهماً ضمن فريق الأزمة إذ يجب أن يكون أحد أعضائها.

8.دراسة Ali Unlu (2010) بعنوان: "إدارة الكوارث والأزمات في تركيا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير نظام إدارة الكوارث والأزمات التي تتعرض لها الحكومة التركية، وإجراء تقييم نوعي لنظام إدارة الكوارث والأزمات في تركيا للحالات المأساوية التي تتعرض لها البلاد؛ قام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال الوثائق الحكومية وبيانات الأرشيف الحكومي عن الحالات المأساوية التي تعرضت لها تركيا.

توصلت الدراسة إلى أن تركيا وعت نظامها لإدارة الكوارث والأزمات عام 1930م الذي يعتمد على الخبرات ويقع على عاتق الوزارات الحكومية المختلفة بينما مشاركة المنظمات الخاصة الغير ربحية محدودة المشاركة في إدارة الكوارث والأزمات، وأن هذا النظام ضعيف جداً. أوصت الدراسة إلى إعادة النظر في النظام الحالي لإدارة الكوارث والأزمات ويحتاج إلى تطوير؛ ليصبح مميزاً في تنسيق إدارة العمليات، وتصميم هيكل لإدارة الكوارث والأزمات أكثر توحداً ومرونة مع إشراك المنظمات الخاصة الغير ربحية فيه.

9.دراسة Wang (2009) بعنوان: "اعتماد إدارة المعرفة في أوقات الأزمات"

هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات؛ قام الباحث بجمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية وبيانات الأرشيف وتم إجراء (14) مقابلة مفردة مع المختصين، وكانت دراسة الحالة على شركة الغاز الطبيعي لاكتشاف هل من الممكن لإدارة المعرفة من تقليل مخاطر الأزمات؟

توصلت الدراسة إلى أن الأزمات التي تهدد المؤسسات يمكن تجنبها والحد منها إذا حددت المعرفة المهمة للاستجابة لأزمات الأعمال بكفاءة وفعالية، ويمكن قياس قدرات المؤسسات لإدارة المعرفة المهمة من إنجاز إدارة المعرفة بالتعلم من الأزمات السابقة.

أوصت الدراسة أن على المؤسسات تحديد احتياجاتها المعرفية لتقليل مخاطر الأزمات من خلال تحديد إدارة معرفة تختلف في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات.

10.دراسة Vangelinos & Pripora (2008) بعنوان: "إدارة الأزمات في الصيدلة"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الممارسات، والاجراءات الوقائية والمشاكل التي تواجه شركات الأدوية عند تعرضها للأزمات، إذ يعتبر قطاع الصناعات الدوائية الأكثر تعرضاً للأزمات من بين القطاعات الصناعية الأخرى؛ قام الباحث بجمع المعلومات من خلال إجراء مقابلات معمقة مع مدراء ستة عشر شركة أدوية، واستخدم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة.

توصلت الدراسة وحسب رأي الفئة المستطلعة آراءهم إلى أن سحب المنتجات يشكل السبب الرئيسي لأزمات قطاع الأعمال في شركات الأدوية، وأظهرت الدراسة أن الشركات الكبرى يوجد لديهم قسم لإدارة الأزمات أو أن بعضها استهان بشركات استشارية في هذا المجال. أوصت الدراسة إلى أن نتائج شركات الأدوية في هذا النطاق يمكن تعميمها على نطاق واسع في قطاعات أخرى ذات طابع عالمي.

11.دراسة Roger (2005) بعنوان: "نظم خطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطة إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث؛ استخدم الباحث عينةً مكونة من (183) شركة أعمال تصدير إلى دول العالم الثالث.

توصلت الدراسة إلى أن حجم المخاطر الكبيرة التي تواجه هذه الشركات، يرجع إلى سوء التخطيط لمواجهة أزمات هذه الشركات، وأن حوالي 20% من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما 33% منها لا تمتلك نظم أو خطط على الإطلاق. أوصت الدراسة إلى ضرورة توفير أنظمة وخطط وفق أسس علم إدارة الأزمات، فضلاً عن نشر ثقافة العمل والتفكير الجماعي عند حدوث الأزمات والعمل كفريق واحد.

12.دراسة Chieh Tai (2004) بعنوان: "تحليل إدارة الأزمات من خلال مدخل التفكير المنظم"
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المصدر الأول للأزمة والعوامل التي تسبب حدوثها، استنتجت الدراسة أن الأزمة يمكن أن تنقسم إلى فئتين:

1. أزمة تنشأ تدريجياً بسبب حادث سابق والتي يمكن حلها باتباع لمنهجية معينة لتبادل الآراء.
 2. أزمة تاريخية تأتي نتيجة اتخاذ قرار خاطئ بسبب عدم اتباع مقرر المنهجية العلمية مما يؤثر سلباً على المستقبل ويكون للأزمة نتائج وأثار سلبية مستقبلية.
- توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

1. قبل أن يتحول القرار إلى أزمة خطيرة يجب معرفة المقرر الذي من شأنه خلق تلك الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها.
2. يجب على أصحاب القرار أن يستخدم النماذج العلمية وأن يدرس الحالة جيدا قبل أن تصبح لأزمة خطيرة.

1.2.3 التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أنه يوجد ربط بين متغيرات هذه الدراسات والمتغيرات المذكورة في الدراسة الحالية (واقع ادارة الأزمات في الشركات النفطية)، بشكل جزئي، كما أن واقع إدارة الأزمات مختلف عليها من قبل الباحثين، وهو ما سيتم تناوله في هذه الدراسة، ويظهر من الدراسات السابقة أنها تناولت واقع إدارة الأزمات من خلال عناصر إدارة الأزمات او مراحل دورة حياة الأزمات او بعض متطلباتها، ولم يتم الإشارة الى جميع المتطلبات اللازمة لدراسة واقع إدارة الأزمات وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن السابقة.

لقد قامت الدراسة الحالية بتجميع وربط جميع متطلبات إدارة الأزمات كي يتم من خلالها معرفة واقع إدارة الأزمات، مما يساعد على تدليل عقبات تحديد واقع الأزمات، ويسهم في فعالية مواجهة الأزمات وإدارتها بالشكل المطلوب، وذلك بناءً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وانطلاقاً من حيث انتهت إليه تلك الدراسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة فإن متغيراتها اخذت ضمن توافق ملموس مبني على ما تم طرحه في الدراسات السابقة والواقع الذي تشهده إدارة الأزمات، وسيظهر هذا من خلال مجتمع الدراسة إذ هذا هو ما تطمح إليه المنظمات الصناعية والخدمية.

1.2.4 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية:

جدول رقم (1) يستعرض أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الهدف من الدراسات السابقة	الاتفاق مع الدراسة الحالية	الاختلاف مع الدراسة الحالية
1-دراسة: سنان غالب(2014)" العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات_ دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية "	هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في أوساط القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية، وفاعلية إدارة الأزمات	تتفق هذا الدراسة مع الدراسة الحالية في دراست الثقافة وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات.	اقتصرت الدراسة على الثقافة التنظيمية لتقيس فاعلية إدارة الأزمات، ولم تتطرق إلى بقية متطلبات إدارة الأزمات وهذا ماتتناوله الدراسة الحالية

<p>درست مراحل إدارة الأزمات لمعرفة واقع استخدام اساليب إدارة الأزمات، بينما الدراسة الحالية درست المتطلبات لإدارة الأزمات</p>	<p>تتفق هذا الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات</p>	<p>2-دراسة: الجديلي(2006) واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة</p>
<p>تختلف في الزمان والمكان، وكذلك لم تتطرق لدراسة اتخاذ القرار، والثقافة التنظيمية، والتمكين الإداري، وهو ما عملت عليه الدراسة الحالية</p>	<p>تتفق هذا الدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة مدى الجاهزية في شركة النفط اليمنية للتعامل مع الأزمات</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية..وصولاً لمعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة</p>	<p>3-دراسة: إسلیم(2007) إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة</p>
<p>اقتصرت الدراسة على قادة المؤسسات ولم تشمل جميع العاملين، كما في الدراسة الحالية</p>	<p>تتفق هذا الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على واقع الأزمات لإدارتها بالأسلوب الأمثل</p>	<p>- هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين</p>	<p>4-دراسة: الطيراوي(2008) واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين</p>
<p>اقتصرت الدراسات على أثر استراتيجيات</p>	<p>تتفق هاتان الدراستين مع الدراسة الحالية</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات</p>	<p>5-دراسة: الناجي (2012) أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي</p>

<p>إدارة الأزمات على أداء الشركات، ولم تدرس متطلبات إدارة الأزمات لمعرفة واقع إدارة الأزمات</p>	<p>في معرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء الشركات</p>	<p>الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى</p>	<p>في الشركات الصناعية الدوائية في مدينة عمان الكبرى. 6-دراسة: عياد (2015) "أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة</p>
<p>تختلف في الزمان والمكان، وكذلك لم تتطرق للثقافة التنظيمية والتمكين الإداري لمعرفة الواقع، كما هو الحال في الدارسة الحالية</p>	<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على واقع إدارة الأزمات من خلال المتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات</p>	<p>هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من خلال معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لدى الوزارة</p>	<p>7-دراسة: مناع (2015) واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة (من وجهة نظر العاملين)</p>
<p>تطرقنا إلى دراسة أثر الابتكار في الأزمات وأدائها، ولم نركز على المتغيرات الواردة في الدراسة الحالية</p>	<p>تتفق هاتان الدراستين مع الدراسة الحالية في أن الإدارة تعمل على إيجاد طرق جديدة مبتكرة في ظل تأثير وجود الأزمات</p>	<p>-هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجه القائم على الإبتكار على أداء الفنادق السياحية، وكيفية إدراك إدارتها لذلك وتأثير وجود الأزمات عليها. -هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير نظام إدارة الكوارث والأزمات التي تتعرض لها الحكومة التركية</p>	<p>8-دراسة: sara Campo (2014): أثر الابتكار على أداء الفنادق السياحية في أوقات الأزمات. 9-دراسة: (Ali Unlu، 2010): إدارة الكوارث والأزمات في تركيا.</p>

<p>10-دراسة: (Wang،2009)</p> <p>اعتماد إدارة المعرفة في أوقات الأزمات.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات</p>	<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأن إدارة المعرفة تلعب دوراً في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات</p>	<p>اقتصرت الدراسة على إدارة المعرفة في أوقات الأزمات، ولم تتطرق إلى التمكين الإداري، وبقية المتطلبات</p>
<p>11-دراسة: Vangelinos (& Pripora 2008): إدارة الأزمات في الصيدلة</p>	<p>هدفت الدراسة إلى اكتشاف الممارسات، الاجراءات الوقائية والمشاكل التي تواجه شركات الأدوية عند تعرضها للأزمات</p>	<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة إدارة الأزمات</p>	<p>تختلف متغيرات الدراسة عن متغيرات الدراسة الحالية</p>
<p>12-دراسة: (Roger 2005)</p> <p>نظم خطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث</p>	<p>هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطة إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث.</p>	<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إظهار مدى تقدم نظم وخطط إدارة الأزمات في الشركات</p>	<p>تختلف في الزمان والمكان، وكذلك في متغيراتها عن الدراسة الحالية</p>
<p>13-دراسة: (Chieh Tai 2004) تحليل إدارة الأزمات من خلال مدخل التفكير المنظم"</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على المصدر الأول للأزمة والعوامل التي تسبب الأزمة</p>	<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة الأزمه</p>	<p>تختلف في الزمان والمكان، وكذلك في متغيراتها عن الدراسة الحالية</p>
<p>14-دراسة: MedienWirt(2010)</p> <p>"الاتصالات المتكاملة، المنهج الجديد لإدارة الأزمات التنظيمية"</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على الدور المهم للاتصالات المتكاملة خلال الأزمات التنظيمية حيث</p>	<p>تتفق هذه لدراسة مع الدراسة الحالية في معرفة واقع أهمية</p>	<p>تختلف في الزمان والمكان، وكذلك في متغيراتها عن الدراسة الحالية</p>

	الإتصالات خلال الأزمات	يمثل ذلك مدخلا حديثاً لإدارة الأزمات التنظيمية.	
تختلف في الزمان والمكان، وكذلك في متغيراتها عن الدراسة الحالية	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة الأزمات	هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أدبيات ومفاهيم تغير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية	15-دراسة: Zenica/Livia "et al (2012) تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية في المنظمات"
تختلف في الزمان والمكان، وكذلك في متغيراتها عن الدراسة الحالية	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة الأزمات	هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على الدور الرئيس والهام للتعلم التنظيمي أثناء الأزمات	16-دراسة: Jemy "Honson (2013) التعلم في الأزمة: إعادة النظر في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات"
تختلف في الزمان والمكان، وكذلك في متغيراتها عن الدراسة الحالية	تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إظهار دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات	هدفت هذه الدراسة إلي إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات	17-دراسة: Fredricka (2013) "عندما أنقذت الثقافة الموقف: ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات"
تختلف في الزمان والمكان، وكذلك في متغيراتها عن الدراسة الحالية.	تتفق هذه لدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة الأزمات.	هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على تقديم أساس منطقي حول الحاجة إلي الاستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية وفقاً للأدبيات السابقة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات	18-دراسة: Genti (2014) "نماذج الأعمال الإبداعية وإدارة الأزمات"

<p>تختلف في الزمان والمكان، وكذلك في متغيراتها عن الدراسة الحالية</p>	<p>تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة الأزمات</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلي استكشاف فعالية إدارة المخاطر في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة</p>	<p>19-دراسة: M. Papadaki et al (2014) "العوامل الأساسية التي تعمل على زيادة فعالية إدارة مخاطر المشروعات - البرامج"</p>
---	---	--	---

1.2.5 مدى الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة:

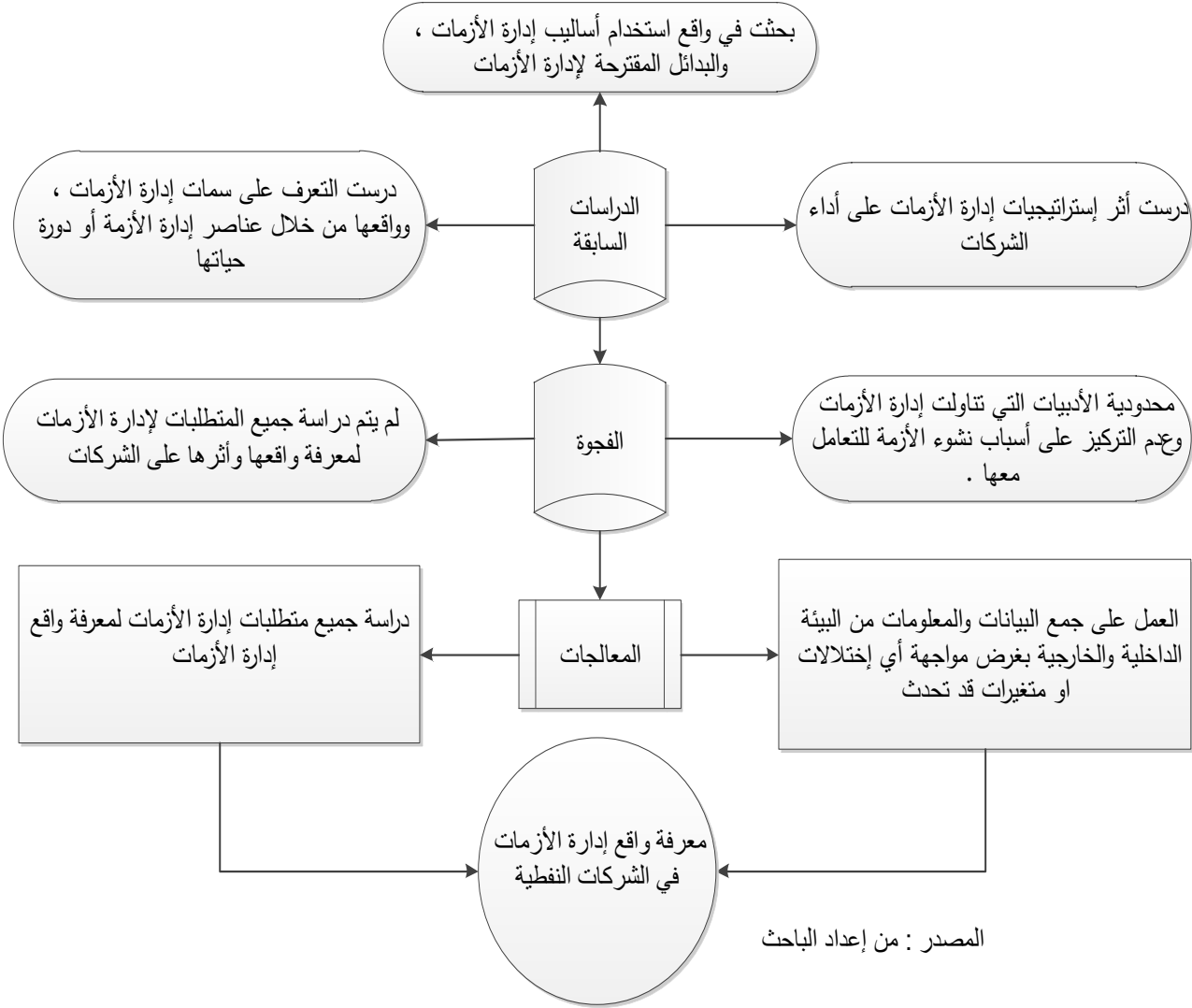
- التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتنظيمية إذ أمكن الاطلاع عليها، مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء الإطار النظري.
- التعرف على المناهج المستخدمة في تلك الدراسات بالشكل الذي سهل المهمة أمام الباحث لبناء منهجية دراسته.
- تم الاستفادة من البيانات والمعلومات المتوفرة في أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية.
- تصميم استمارة الاستبيان عن طريق الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات والبحوث السابقة وكذلك استلال بعض الفقرات منها.
- وكذلك في منهجية الدراسة.

1.2.6 أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- المدة الزمنية لهذه الدراسة يميزها عن غيرها لإجرائها في ظل المعاناة من شحة النفط في اليمن وارتفاعه بشكل كبير .
- أجريت هذه الدراسة على جميع العاملين في شركة النفط اليمنية من خلال اختيار عينة عشوائية قصدية.
- مما يميز هذه الدراسة، دراستها لواقع إدارة الأزمات من خلال متطلبات إدارة الأزمات.
- محاولة الإسهام في سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية والمحلية خاصة وأن معظم الدراسات السابقة تم تطبيقها في قطاعات خاصة كالبنوك، والصحة، في حين طبقت هذه الدراسة على الشركات النفطية في اليمن التي واجهت وتواجه العديد من الأزمات خلال هذه السنوات.

1.2.7 الفجوة البحثية التي لم يتم تغطيتها في الدراسات السابقة:

شكل رقم (1) الفجوة البحثية التي لم يتم تغطيتها في الدراسات السابقة



الفصل الثاني: إدارة الأزمات - إطار مفاهيمي

المبحث الأول: الأزمات

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المبحث الثالث: متطلبات إدارة الأزمات

2 الفصل الثاني: إدارة الأزمات

2.1 المبحث الأول: الأزمات

تمهيد

يعد مصطلح الأزمة من المصطلحات والمفاهيم القديمة قدم الجنس البشري والتي أخذت أشكالاً متعددة في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي لا تمر فترة من الفترات دون سماع أن أزمة هنا أو هناك تتعرض لها الكيانات الاجتماعية والتنظيمية المختلفة. وتعرف الأزمة بأنها حالة من الحالات الطارئة التي تحدث فجأة وبدون مقدمات مسبقة أو توقعات والتي تنتج عادة من تفاعل متغيرات البيئة الخارجية مجتمعة أو متفردة والمتمثلة في المتغيرات الأتية: - السياسية، الإقتصادية، القانونية، التكنولوجية، الاجتماعية الثقافية، والتي تهدد بطبيعتها نمو واستقرار المنظمات والكيانات على المستويين الطويل والقصير.

إن قدرة المنظمات والكيانات على تحمل الأزمات وتخطي آثارها السلبية والمدمرة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على مرونة التنظيم وكفاءته وقدرته على الاستجابة، والتعامل معها من خلال تطوير أساليبه وسياساته واستراتيجياته، فضلاً عن تفعيل موارده المختلفة لتكون مانعاً صلباً يقف ضد تهديد الأزمة، بل والاستفادة القصوى منها عبر تعزيز أساليب التصدي لها والتعامل الإيجابي معها لضمان عدم حصولها في المستقبل، وإن حصلت فالتنظيم تلك القدرة والفهم الكامل على التعامل معها.

إن النظام العالمي الجديد ونتيجة لما يمتلكه من تطور تكنولوجي ومعلوماتي هائل - والتي أذابت الحواجز بين البلدان وقصرت المسافات فانهارت مفاهيم السيادة والإستقلالية والثقافة المجتمعية، فأصبح الإقتصاد الجزئي للدول جزءاً من الإقتصاد العالمي، ينتعش بإنعاشه وينكمش بأنكماشه، وكذلك السياسة المحلية أصبحت جزءاً من السياسات العالمية، تحكمها قوانين دولية وسياسات عالمية ومتطلبات دولية تصيغ تلك السياسات وتفرضها بالقوة.

وعليه أن كل تلك العوامل وغيرها أصبحت راعياً أساسياً في خلق الأزمات والسيطرة عليها سواء بشكل مباشر أو بشكل افتراضي، وتستعمل جميع الوسائل والطرق في تحقيق أجندتها المختلفة لخلق الأزمات وتضخيمها وتوجيهها بما يحقق مصالحها، وفي المبحث الأول سوف يتطرق الباحث إلى الأتي: مفهوم الأزمة وتعريفها، سمات وخصائص الأزمة، أنواع ومراحل الأزمة، أسباب نشوء الأزمة وأساليب مواجهتها.

2.1.1 مفهوم الأزمة وتعريفها:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات الشخصية التي تواجه الأفراد مروراً بالأزمات المحلية والتنظيمية التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية والعالمية، حيث أن مصطلح الأزمة يعتبر من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، له أطواره المختلفة، خصائصه المتباينة، وأسبابه المتنوعة، تتأثر به الكيانات والتنظيمات المختلفة بعناصرها المختلفة.

أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من واقع الحياة بمختلف جوانبها ومستوياتها، الأمر الذي يدفع إلى التفكير بصورة جدية في البحث عنها ومعرفة كيفية مواجهتها والتعامل معها بفعالية وبالشكل الذي يؤدي إلى الحد من نتائجها السلبية، والاستفادة ما أمكن من نتائجها الإيجابية حال التعرض لها (خضري، 2014، 751)، تمثل الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، كما تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة حيال أي قرار سوف يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعى كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها (مفتاح، 2014، 607)، قد تظهر الأزمة كنتيجة لغياب السياسة أو الخطط أو عدم الرشد في اتخاذ القرارات أو لأسباب أخرى عديدة قد تخرج عن سيطرة الإدارة (الساعدي، 2014، 171)

وهناك العديد من التعريفات التي وردت في الأدبيات، التي تناولت موضوع الأزمات نورد منها ما يأتي:

الأزمة هي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها (زيادة، 2012، 11)، وعرفها (فليبس) بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة " (خضري، 2014، 751)، كما أن الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية

غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة" (جاسم، 2014: 796)، ويرى سنان بأن الأزمة: موقف يطرأ فجأة فتصبح الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه (المرهضي، 2014، 847)، ويعرفها الناجي: بأنها حدث مفاجئ ولا يمكن السيطرة عليه ويهدد حياة المنظمة، وفي بعض الحالات حياة الأشخاص، ينتج عنه آثار إيجابية أو سلبية بحسب طريقة التعامل معه (الناجي، 2012، 9)، ويعرف (Barton, 1993) الأزمة: هي ذلك الحدث الهام وغير المتوقع الذي يجلب لنا أو يمكن أن يكون ذا احتمالية أن يجلب مؤسسة تعيش في حالة تمزق وتصدع وأن تكون ذات مستقبل معرض للمخاطر، وهو ذلك المستقبل الخاص بمستوى الأرباح بها وبمعدل نموها، بل أيضا وبإمكانية بقاء تواجدها (نقلًا عن أبو حجير، 2014، 79)، وأورد كرار تعريف الأزمة على أنها حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها (الحدراوي، الخفاجي، د.ت، 195)، بينما يراها نورالدين: تهديد خطير متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمجاميع والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار (محمد، 2013، 44)، فالأزمة "هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد وتتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجأة، إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة، وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز آثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم" (شهيناز، 2012، 65).

❖ كما أن هناك عدداً من الكتاب الذين تناولوا تعريف الأزمة إستناداً إلى أوجهها على النحو الآتي:
أورد محمد خضري تعريف الأزمة من المفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله: يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

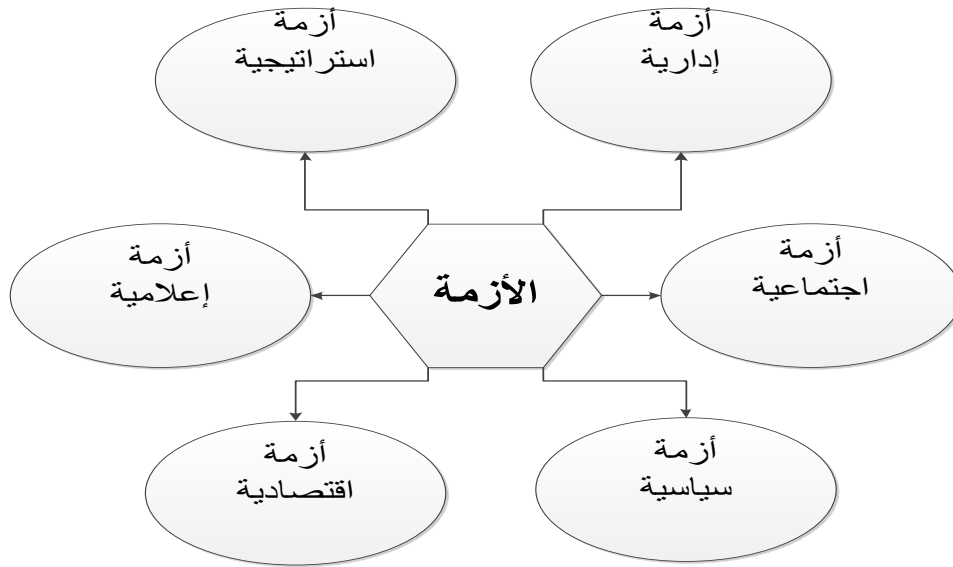
أما الأزمة من الناحية السياسية: حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً.

ومن الناحية الاقتصادية فيقصد بالأزمة على أنها "ظاهرة تعرف بنتائجها، ومن مظاهرها، انهيار البورصة، وحدوث مضاربات نقدية كبيرة ومتقاربة، وبطالة دائمة. كما تعني أيضاً انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي (خضري،

كما أورد فهد محمد تعريف الأزمة من وجهة نظر إستراتيجية وإعلامية وسياسية حيث أشار إلى ذلك بقوله: من وجهة نظر استراتيجية تعرف الأزمة على أنها "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد او المنظمات على البقاء.

ومن وجهه نظر إعلامية على أنها: موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه، وأما من وجهة نظر سياسية هي نوع خاص من التغيير الجوهري، في نمط العلاقات بين أطراف صراع ما، وهذا التغيير يعود إلى تغيير في نمط تدفق الأفعال والتحركات المتبادلة بين أطراف الصراع مهنا (زيادة، 2012، 11). وتعرف الأزمة الإدارية على أنها: "موقف ينتج عن تغييرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد وتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في وقت الحدوث فهو في التوقيت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة في رد الفعل ويؤثر آثار مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم" (يوسف، جلول، 2014، 700)، ومن خلال ما تقدم يمكن توضيح أو تلخيص أوجه الأزمة بالشكل الآتي:

شكل رقم (2) يوضح أوجه الأزمة



المصدر : من إعداد الباحث

واستناداً لما تم عرضه سابقاً يمكن تعريف الأزمة إجرائياً بأنها: -

حالة مفاجئة وطارئة تنتج عن تغييرات بيئية أو إختلالات إدارية تهدد كيان المنظمة مما يستوجب سرعة التصرف وإتخاذ القرارات في ظل شحة المعلومات وضيق الوقت كي لا يختل توازن المنظمة، ومن إفرزاتها قد تحمل فرصاً للتحسين والتعلم.

ويميز الباحثون مفهوم الأزمة عن بعض المفاهيم الأخرى التي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، لكي لا يتم الخلط بينها وبين الأزمة فالخلط سيؤدي إلى معالجات إدارية غير ملائمة، وهي على النحو التالي، (أبو مراد، 2016، 96):

1. الأزمة والصراع: يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التهديد كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروفة أبعاده اتجاهاته وأهدافه.
2. الأزمة والمشكلة: المشكلة أخف وطأة في مجالها الزمني وفي تأثيراتها، فإذا ما زادت عن مستوى زمني معين، وكذلك درجة من درجات التأثير السلبي، فإنها تتحول إلى أزمة أكثر عمقاً وتأثيراً، وغالباً ما تكون المشكلة قابلة للحل بشكل أسهل من الأزمات، خصوصاً الأزمات المزمنة التي تصعب معالجتها.
3. الأزمة والخلاف: الأزمة وضع أكثر تعقيداً وشمولاً وعمقاً من الخلاف المحدد حول مسألة معينة، وثمة احتمال أن يتحول الخلاف إلى أزمة، إذا لم تتم عملية حصره وتطويقه بالسرعة الممكنة.
4. الأزمة والحادث: الحادث عبارة عن تطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلقه وسياقه، ثمة احتمال قائم دائماً أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى أزمة.

وتم التطرق لهذه المفاهيم وتوضيحها كي يتجنب حدوث أي إلتباس لدى المهتمين في هذا المجال،

(عدم الخلط بين مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى)

2.1.2 سمات وخصائص الأزمة:

هناك مجموعة من السمات أو الخصائص العامة للأزمة التي يتفق عليها الباحثون والكتاب حيث يرى

بعض الباحثين بأن للأزمة سمات عدة تميزها تتمثل في الآتي: (نقلًا شبير، 2007، 37)

1. الإدراك بأنها نقطة تحول.
2. تتطلب قرارات سريعة.
3. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة فيها.

4. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.
 5. تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب؛ مما يولد القلق.
- وذكر (الزغبى) أن هناك مجموعة من خصائص الأزمة تتمثل في (الزغبى، 2014، 381):
1. التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
 2. المفاجأة واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.
 3. نقص المعلومات وعدم دقتها.
 4. إن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتسارعة.
- وذكر خالد عشر سمات أساسية للأزمة وهي كالآتي (خالد، 2013، 70):
1. عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء.
 2. تفرض تحديات لاستخدام المواد المتاحة.
 3. تتطلب الاهتمام والتصرف الفوري.
 4. يمكن أن تحدث أضراراً.
 5. سيطرة الإدارة تكون محدودة.
 6. يتصرف الأفراد بناءً على أحكامهم الشخصية، وليس من خلال تعليمات محددة سلفاً.
 7. لها تأثير محلي أو دولي.
 8. يصعب التنبؤ بتطوراتها.
 9. لها مسؤولية قانونية تستدعي اهتمام الناس ووسائل الإعلام.
 10. تنطوي على "رهان" من نوع ما يمكن كسبه حسب مهارة التعامل مع الأزمة.
- يمكن القول وعلى الرغم من تعدد واختلاف العناصر المحددة لسمات الأزمة والناجمة عن إختلاف توجه الباحثين في دراسة الأزمة من جوانب مختلفة (سياسية، إقتصادية، قانونية، إجتماعية ثقافية)، إلا أنها تعد إختلافات شكلية، ظاهرة ولكنها في الحصلة تدور حول السمات الأساسية التي يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم (3) سمات الأزمة



المصدر : من إعداد الباحث

2.1.3 أنواع الأزمة ومراحلها:

أ-أنواع الأزمة: سبق الإشارة عند استعراض مفهوم وسمات الأزمة بأن للأزمة أوجه متعددة وسمات مميزة تختلف باختلاف المتغيرات البيئية التي أنشأتها أو كانت السبب في ظهورها، ومن حيث أثرها، ولمعالجة الأزمة أو التعامل معها لذا فإنه من المناسب تصنيفها وتحديد نوعها ومراحلها بشكل دقيق، إذ هناك العديد من التقسيمات التي ذكرها الكتاب والباحثون ويرجع تعددها نظراً إلى تعدد المعايير المستخدمة في تحديد أنواع الأزمات وإختلاف أحجامها ومدى تأثيرها. وفي هذا الصدد ذكر فرج عدة تقسيمات لأنواع الأزمات وهي (فرج، 2014، 276):

التقسيم الأول: حيث تقسم الازمات إلى:

1. أزمات طبيعية. 2. أزمات من صنع الانسان.

التقسيم الثاني: حيث تقسم الازمات الى:

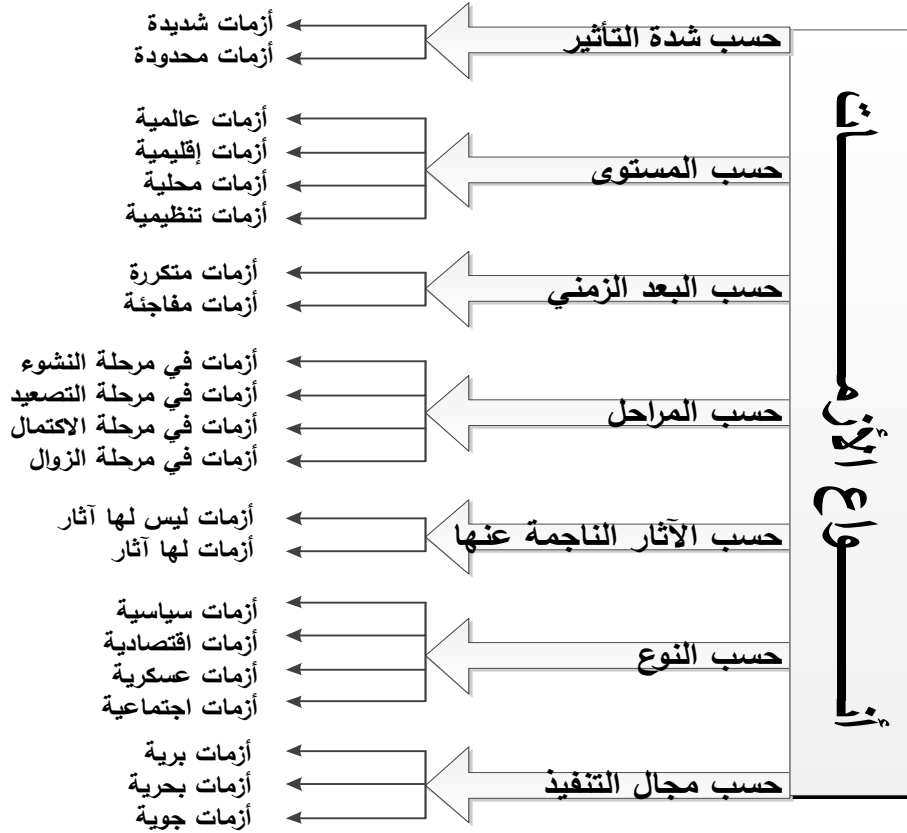
1- أزمات اقتصادية. 2- أزمات تتعلق بالمعلومات.

3- أزمات تتعلق بالأضرار البيئية. 4- أزمات تتعلق بالأضرار العلمية والنفسية.

بينما صنفها (بالدوين، 1973) إلى ستة أنواع شملت الأزمات الشخصية، الأزمات المفاجئة، الأزمات الناشئة عن حدوث صدمة نتيجة حدث معين، الأزمات المتعلقة بمستوى النضج كالصراع حول القيم الرئيسية في المجتمع، الأزمات التي تؤدي إلى حدوث طوارئ طبية (عبدالقادر، 2014، 209)، وذكر (الرويلي، 2011، 11 - 14)، أن أنواع وتصنيف الأزمات تنحصر في 12 صنف كالأتي:

1. المضمون والمجال ومنها خمسة: أزمة سياسية، اقتصادية، اجتماعية، نفسية، بيئية.
 2. النطاق الجغرافي للأزمة ومنها خمسة: أزمة محلية داخل الدولة، أزمة قومية، أزمة وطنية، إقليمية، دولية.
 3. من حيث المعيار الزمني ومنها ثلاثة: أزمة مفاجأة، بطيئة، طويلة الأجل.
 4. الأزمة من حيث الحجم ومنها أربعة: أزمة صغيرة، محدودة، متوسطة، كبيرة.
 5. الأزمة من حيث المستوى المحلي ومنها ثلاثة: مستوى الدولة، مستوى المنظمة أو المنشأة، مستوى الفرد.
 6. الأزمة من حيث الوضع العام ومنها إثنين: الوضع الطبيعي، الطبيعي (المفاجئ).
 7. الأزمة من حيث العمق ومنها إثنين: أزمات سطحية غير عميقة وهامشية التأثير، عميقة وجوهرية هيكلية التأثير.
 8. الأزمة من حيث الشدة ومنها أربعة: أزمة شديدة للغاية تهدد الكيان، متوسطة الشدة تؤدي إلى احتمال التدهور، خفيفة يتوفر لها الوقت المتاح والبدائل المختلفة لعلاجها، خفيفة جداً تحت السيطرة ومحدودة.
 9. الأزمة من حيث النشاط (القطاع) ومنها ثلاثة: عام (قطاع الدولة)، خاص (القطاع التجاري الخاص)، مشترك.
 10. الأزمة من حيث النظم والهيكلية ومنها إثنين: معقدة، بسيطة.
 11. الأزمة من حيث السبب ومنها ثلاثة: طبيعية، صناعية، بشرية.
 12. الأزمة من حيث أدائها (سلوك الأزمة) ومنها خمسة: زاحفة، فجائية عنيفة، صريحة علنية، ضمنية، مستترة.
- نجد بأن تشخيص الأزمة أمرٌ أساسي، لأنه بعد أن يتم تحديد نوع الأزمة نستطيع تقييم الموقف بشكل إيجابي يمكننا من التعامل معها ووضع خطة ملائمة.
- ووضح إسليم أنواع الأزمات بالشكل الآتي:

شكل رقم (4) يوضح العديد من أنواع الأزمات



المصدر: (إسلام، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠٠٧، ٢٦)

ب- مراحل الأزمة: بما أن الأزمة تعتبر ظاهرة مثلها مثل أي ظاهرة أخرى تمر بعدة مراحل متدرجه وتمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بجميع جوانبها كي يتم التعامل معها بكفاءة وفاعلية، يجب التطرق والإحاطة بالأسباب التي تسبب في نشوء هذه المراحل (مراحل الأزمة)، فهي تعتبر النواة الأولى للأزمة.

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن الأزمة تمر في مراحل عدة، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب في هذا الحقل على عدد محدد لهذه المراحل، بل يتباينون في تقسيماتهم لمراحل تطور الأزمة، وتتباين آراء الباحثين والكتاب في عدد ومسميات المراحل التي تمر بها الأزمة، لكن هذا التباين هو تباين شكلي وليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة، وهناك تقسيمات متعددة لمراحل الأزمة نوردتها على النحو الآتي (أبو غنيم، جواد، 2012، 148 - 149):

١. مرحلة الشعور بالأزمة: وهي المرحلة الانذارية إذ يكون هناك عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة فتلاحظ إن المنظمات تعمل في بيئات متغيرة على المستويين

المحلي والدولي ويوجد في هذه البيانات عدد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر.

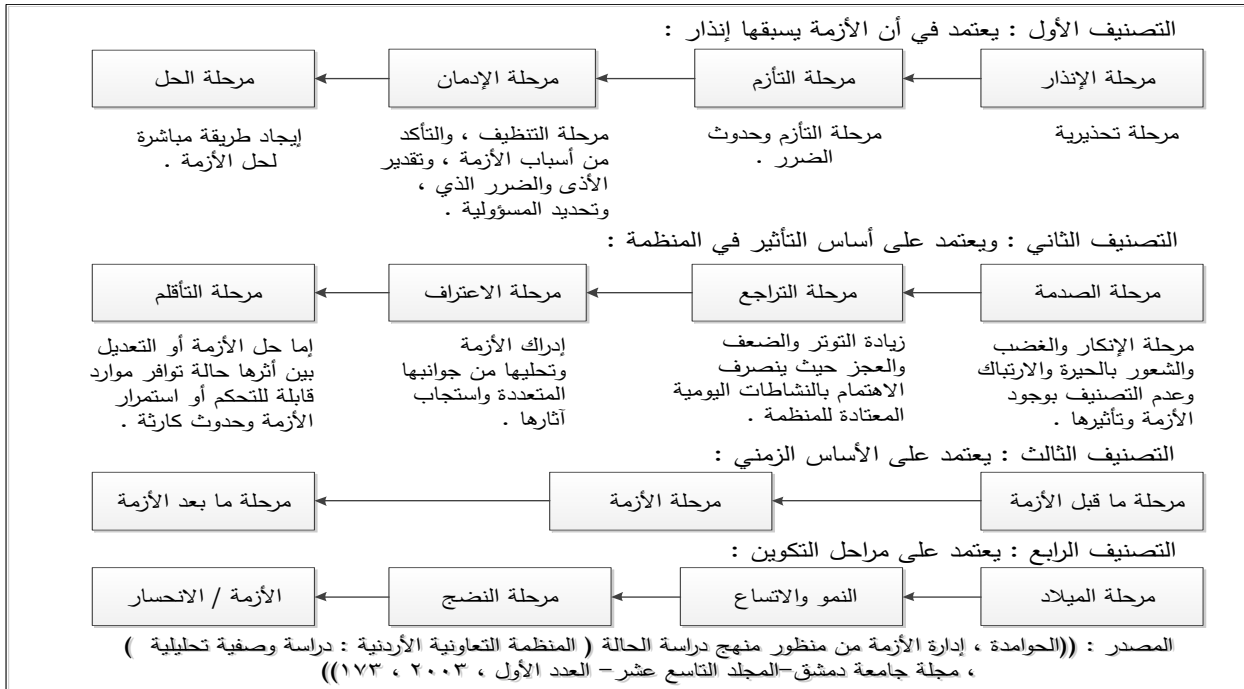
٢. **مرحلة الأزمة الحقيقية:** في هذه المرحلة يتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة هذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة، بعض المنظمات تكون مستعدة لهذه المرحلة من خلال استخدام خطط فاعلة يمكنها التعامل معها بفعالية لذلك يفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول إلى هذه المرحلة.

٣. **مرحلة الأزمة المزمنة:** في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها ارتباطاً عضوياً، لذلك يطلق عليها الباحثون بالمرض المزمن، عند هذه المرحلة تتدخل الإدارة حتماً مهما كانت التكلفة لأن عدم التدخل يعني فناء المنظمة ذاتها.

٤. **مرحلة حل الأزمة:** في أغلب الأحيان يتم حل الأزمة في المراحل السابقة فهذه المراحل تقدم فرصاً ثلاثاً لحل الأزمة مع فرق الجهد والوقت والتكلفة، ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر وأقل تكلفة وتزداد الصعوبة في المرحلة الثانية وتتطلب تضافر كل الجهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة.

وقد بيّن الحوامدة جميع مراحل الأزمة بالشكل رقم (5) الآتي:

شكل رقم (5) مراحل الأزمة



والأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمر بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. (جاسم، 2014، 797)

وفي هذا الصدد يرى بلورغي بأن الأزمة تعتبر في ظاهر ذاتها تتدلع فجأة، إلا أنها لا تولد من فراغ، بل يسبقها العديد من المقدمات والاحداث التي تمهد لها، وقد صنفتها بالبوارد الأولى الاتية (بلورغي، 2014، 17):

1. مرحلة بؤرة الأزمة.

2. مرحلة المناخ الموالى للأزمة.

3. مرحلة استخدام التنظيمات غير الرسمية.

4. مرحلة الاستهانة والاستخفاف ببوارد الأزمة.

5. مرحلة الصراع والتوتر والقلق.

6. مرحلة اندلاع الشرارة.

7. مرحلة الانفجار.

بينما أوضح الطيراوي بأن أهم مراحل نشوء الأزمة كما يأتي (الطيراوي، 2008، 40 - 42):

1. مرحلة جوهر الازمة وبؤرتها: تعد من أهم وأخطر مرحلة في نشوء الأزمة، ففيها يتعرض نظام جدار الحماية والوقاية لثغرة، يجعله مباحاً لقوى الأزمة.

2. مرحلة توافر البيئة المواتية: وفيها يتم الإستفادة من البيئة السيئة وإيجاد المناخ المواتي الذي يشجع على نمو واستفحال واشتداد ضغط الأزمة.

3. مرحلة الدعم من قبل العوامل المساعدة (نجاح عمليات صنع الأزمة): في هذه المرحلة يُعزل متخذ القرار عن مجتمع أوكيان الأزمة، وتعمل تنظيمات غير رسمية (مستشارين) في إملاء قرارات تنجح الأزمة.

4. مرحلة تجاهل الازمة: تبدأ هنا مظاهر الأزمة بالظهور والوضوح مع تجاهلها من متخذ القرار إن لم يكذبها مع شعوره بأنه الحصن المنيع وإن مايجري مجرد فقاعات سرعان ما سيزول أثرها.

5. سيادة مظاهر التوتر والقلق (تكاثف السحب قبل هطول المطر): وهنا يشتد الإختلال، ويزيد مظاهر السخط والغضب - فتكون قوى الأزمة قد عبأت كافة طاقاتها واستعداداتها للإطاحة بمتخذ القرار، فقط تنتظر اللحظة الحاسمة ثم تفجر الحدث.

6. حدوث العامل المرتقب أو الحسم: هو حدث إضافي يضاف إلى الرصيد الضخم من الأشياء الخطيرة والضخمة الأخرى التي سبقته فتسارع الأحداث وتنتهي فقط لإنفجار إجمالي مخزون الأزمة وإندلاعها.

7. انفجار الأزمة: هي المرحلة التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوى لضخامة التفجير وتوليد تياراً متلاحقاً من الأحداث الممتدة والسريعة ذات أبعاد مختلفة يصعب للوهلة الأولى حصرها أو حتى قياس حجمها لتأثير الصدمة التي أحدثها هذا الانفجار، ويفقد التوازن والرؤية، مما قد يؤدي إلى تبني قرارات ارتجالية وعشوائية خاطئة في محاولة يائسة لتطويق الأزمة.

2.1.4 أسباب نشوء الأزمة وأساليب مواجهتها:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات، كما أن هناك العديد من أساليب مواجهتها

2.1.4.1 أسباب نشوء الأزمة:

مع أن الأزمة في ظاهرها تأتي فجأة إلا أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر أولية ووسطى ونهائية تفرزها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات وعوامل تفرز مستجدات، وأياً كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات منها:

- سوء الفهم، الأخطاء البشرية، الأزمات المخططة، تعارض الأهداف، تعارض المصالح.

ويرى ماهر أن أسباب نشوء الأزمات تتمثل في سوء الفهم سوء التقدير سوء الإدارة تعارض المصالح والأهداف - الأخطاء البشرية - الشائعات - اليأس - الرغبة في الابتزاز - انعدام الثقة في الآخرين ونجد أن حدوث الأزمة نتيجة لعدم الترابط بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية (عبد القادر، 2014، 208)

وهناك عدة أسباب للأزمة السياسية، وتتمثل في الآتي: (أبو مراد، 2016، 103)

1. الصراع السياسي على السلطة.
2. الفشل في تطبيق مبدأ التداول السلمي للسلطة.
3. الصراعات والصدمات بين مراكز القوى والنفوذ بالدولة .
4. التوترات والنزاعات الحدودية.
5. الصراعات المسلحة داخل الدولة أو خارجها.
6. المتغيرات الإقليمية والدولية.
7. المشكلات المجتمعية الداخلية كال فقر والبطالة واليأس.

في حين أن من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات وفقاً لما يراه (لفته، 2014، 234 – 235):

- أ- اسباب داخلية وتشمل: تنظيمية، إدارية، تكنولوجية.
 - ب- اسباب خارجية وتشمل: اقتصادية، سياسية، اجتماعية، قانونية.
- ويتفق (برجى) مع ما رآه (ماهر) وهو بأن المعرفة بأسباب الأزمة تساهم في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها (برجى، 2014، 830):
1. سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.
 2. سوء التقدير: أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
 3. سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
 4. تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
 5. الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.
 6. الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.
 7. اليأس: الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية.
 8. الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي.
 9. انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة.
 10. الأزمات المتعددة: وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر.

2.1.4.2 أساليب مواجهة الأزمة:

مهما تعددت أشكال وأنواع الأزمات ومهما اختلفت خصائصها وأسبابها فأساليب مواجهتها تجتمع سعياً للحد من التدهور لمواجهة الأزمة والتقليل من الخسائر في إطار العمل وإستراتيجية المواجهة ومع هذا يوجد مرتكزات مختلفة لمواجهة الأزمات (برجى، 2014، 831).

2.1.4.2.1 استراتيجية مواجهة الأزمة:

عند القيام بأي عمل لابد من رسم إستراتيجية من خلالها تحديد الخطوات التي على ضوءها نعرف ناتج كل خطوة نقوم بها، وقد أورد الصليبي وعيسى إستراتيجيات ست لمواجهة الأزمات وهي (الصليبي، عيسى، 2014، 774):

1. إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة.
2. إستراتيجية وقف النمو.
3. إستراتيجية التجزئة.
4. إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة.
5. إستراتيجية دفع الأزمة للأمام.
6. إستراتيجية تغيير المسار.

2.1.4.2.2 الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات:

ويعتبر الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة. ويرتكز هذا الأسلوب على إتمام المراحل التالية (عودة، 2008، 28 - 29):

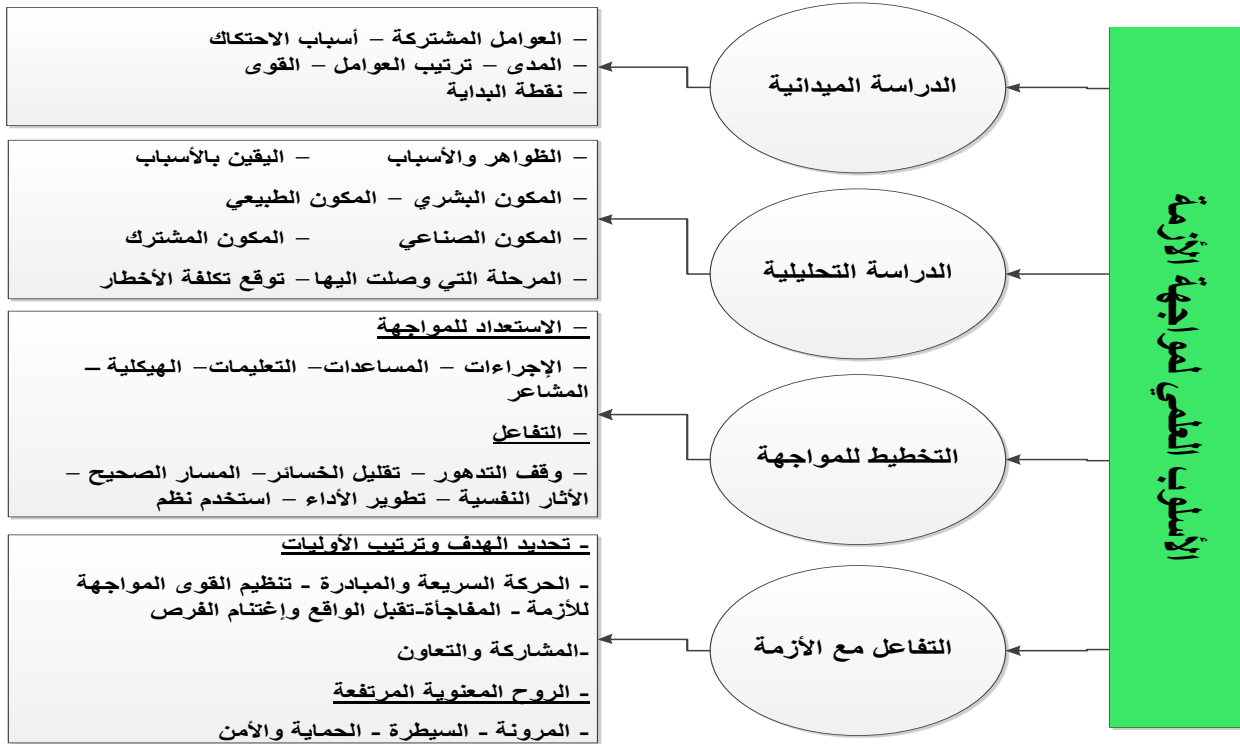
أ- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف من حيث ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها مع تحديد القوى المؤيدة والمعارضة لكي نستطيع تحديد نقطة البداية للمواجهة.

ب- الدراسة التحليلية للأزمة: تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحدد دور العنصر البشرى ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ويتم أيضاً تحليل ومعرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة ومن ثم يتم توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها وتحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

ج- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: في هذه المرحلة يعتمد على ما تم ذكره بحيث تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف.

ويمكن وضع ملخص توضيحي للأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات بالشكل الآتي:

شكل رقم (6) يوضح الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات الدراسة، ٢٠١٧

2.1.4.2.3 الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات:

يعد التعامل مع الأزمات فن ومهارة، ويحتاج إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل، ومن ثم فإن معرفة فنون المواجهة، ونظريات التعامل، ومجالات وأهداف إدارة الأزمات، وتحديد مدى خطورة الأزمة، وكيف ومتى سيتم القضاء عليها... جميعها تحتاج إلى استلهام والهام وإلى احترام وتقدير وتطبيق واستخدام جيد للوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، وهي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وإن لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة وهي (المغربي، د.ت)، (113):

1. تحديد دقيق وواضح للهدف-الأزمة المتوقعة - الأزمات المتوقعة.
2. تفويض السلطات لتوفير عنصر المبادرة وحرية التصرف واتخاذ القرار.

3. الاستعداد والاحتياط للأزمات مادياً ومعنوياً.
4. توافر عنصر التعاون من جميع المستويات.
5. الاقتصاد في استخدام القوة.
6. امتلاك القدرة على السيطرة على الأحداث.
7. توفير الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات.
8. توفير المهارة السريعة للأحداث.
9. استخدام الأساليب غير التقليدية كلما كان ذلك ممكناً.
10. إعداد تقييم شامل للتجربة للاستفادة المستقبلية.

▪ بعض المبادئ الرئيسية التي يجب الالتزام بها لرفع القدرة على مواجهة الأزمات

من وجهة نظر عودة، وهي كما يأتي: (عودة، 2008، 26 - 28)

1. تحديد الهدف وترتيب الأوليات.
 2. الحركة السريعة والمبادرة.
 3. تنظيم القوى لمواجهة للأزمة.
 4. المفاجأة.
 5. تقبل الواقع واغتنام الفرص.
 6. المشاركة والتعاون.
 7. الروح المعنوية المرتفعة .
 8. المرونة.
 9. السيطرة.
 10. الحماية والأمن.
 11. التفاوض المستمر مع الأزمة ويعنى استخدام جميع التكتيكات التفاوضية المعروفة مثل (التجنب والتحاشي، التوافق، التهويل، الالتزام، الانسحاب المسرحي).
- لذلك يمكن القول: أنه لمواجهة أي أزمة لا بد من إعداد إستراتيجية، والاستراتيجية تحتاج دراسة وتحليل وتخطيط للمواجهة والتفاعل مع الأزمة وفي ظل هذا التفاعل يجب أن نحتفظ بحرية الحركة مع التركيز على الهدف والحشد والمباغته والتعاون تحت مبدأ الإقتصاد في استخدام القوة والسيطرة الكاملة على الأحداث وربط جميع هذه الإجراءات بالمرونة وسرعة المواجهة باستخدام جميع الأساليب والتكتيكات.

2.2 المبحث الثاني إدارة الأزمات

تمهيد

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، والاجتماعية والسلوكية، وما تجدر الإشارة إليه أن مصطلح إدارة الأزمات نشأ في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، وسرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة، مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط (مسك، 2011، 24)، كانت أزمة الصواريخ الكوبية في العام 1962م، باعتبارها النموذج الناجح "لإدارة الأزمات"، وهي إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ "إدارة الأزمات"، وبها يؤرخ بدء دخول تأريخ هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق " روبرت ماكنمارا " وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس كينيدي جملة الشهيرة " لم يعد هناك - بعد الآن - مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط." وقد جاء تعقيب ماكنمارا هذا نتيجة حماسه المفرط لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة، وليبرز أهمية إيلاء " إدارة الأزمات " قدراً أكبر من الاهتمام بحسب ما كان يمكن للإخفاق في إدارة هذه الأزمة من التسبب في دفع العالم إلى هاوية الدمار النووي (الجديلي، 2006، 56 - 57)، وتعد إدارة الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة لجميع الكيانات والمنظمات العامة والخاصة فقد قامت مجلة " فورتن " باستطلاع رأي 500 مدير عام - فجاءت نتائج الاستطلاع كالآتي: 98% ممن شاركوا في الاستطلاع أكدوا أن الأزمات أصبحت إحدى السمات الأساسية لعالم الأعمال - 50% منهم اعترفوا بالتكاسل عن وضع خطة متكاملة لإدارة الأزمات. (أبريخت، 1998، 3)، لذا إن تصميم نمط تنظيمي فعال لمواجهة الأزمات وإدارتها بشكل جيد ليس بالأمر السهل لأن إدارة الأزمة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى، تختلف باختلاف الزمان والمكان وإن كانت جميعها تشترك في بعض الصفات إلا أن هذا الإشتراك لم يمكن من إيجاد قاعدة معينة لإدارة الأزمات، لذلك خلص الباحث إلى رؤية ذات صيغة مشتركة بإطار مفاهيمي عام يمكن تطبيقه على أي أزمة، لإدارتها والتخلص منها بشكل جيد، ليس هذا فحسب بل والعمل على إستغلالها بشكل إيجابي من خلال خلق فرص للتعلم والتحسين المستمر، ومن خلال هذا المبحث سيتم توضيح:

مفهوم إدارة الأزمة وتعريفها، أهمية إدارة الأزمات، وأهدافها، شروط إدارة الأزمات، مستويات إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، وظائف (عمليات) إدارة الأزمات، معوقات نجاح إدارة الأزمات، الطرق المثلى لإدارة الأزمات.

2.2.1 مفهوم إدارة الأزمة وتعريفها:

أ- مفهوم إدارة الأزمة: يوجد هناك العديد من المفاهيم المتنوعة والمختلفة لإدارة الأزمات نذكر منها الآتي:

يرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور (اليازجي، 2011، 331)، يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات (بوزهب، قدور، 2014، 760)، وذكر عودة بأن مفهوم إدارة الأزمات: أسلوب للتعامل مع الأزمة، بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية، من خلال: اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية. (عودة، 2008، 7)، وتعني إدارة الأزمة: التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية (خصري، 2014، 752).

ب- تعريف إدارة الأزمة: تعرف بأنها عبارة عن كيفية التغلب ومواجهة الأزمات بالأدوات العلمية أو إدارة التوازن والتكيف مع التغيرات المختلفة (المرهضي، 2014، 847)، وعرفها (لكريني): هو فن إدارة السيطرة والتحكم، ويمكن القول إنها محاولة السيطرة على الأحداث والأضرار في مراحلها كلها، ومواكبة مسارها وعدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم، أو الحد من مخاطرها وأضرارها في أقل الأحوال (لكريني، 2014، 12).

ج- أمّا مفهوم الإدارة بالأزمة: وصفها (Glaesser, 2006, 22) بأنها "فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم، ومن خلال صناعة الأزمة تجنى المكاسب وتحقق الأهداف" (آل مراد، النوري، 2014، 381)، بينما ذكر حسين بأنه يكون المدير أسيراً لسلسلة متتالية من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وانخفاض فعالية المواجهة وبالتالي لا يختار المدير ما يفعله وإنما يفرض عليه ما يفعله وأولوية أموره لا يحددها هو وإنما تحدد الأزمات المتتالية وبالتالي فبدلاً من أن يدير هو الأزمات يصبح مداراً بالأزمات (حسن، 2014، 179).

د- تعريف الإدارة بالأزمات: الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، وهي علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة

على الآخرين، ولها مواصفات من أهمها الإعداد المبكر، وتهيئة الظروف المناسبة، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير، ولهذا النوع من الأزمات إيقاع سريع متدفق الأحداث ومتراكم الإفرازات والنناج، وتصب في تحقيق الهدف المراد الوصول إليه (شاهين، 2014، 723)، وذكر (الساعدي) إن الإدارة الأزمات ماهي إلا نتيجة لغياب التخطيط والسياسات والإستراتيجية والحوكمة. حيث لا تتحرك الإدارة إلا عند ظهور الأزمات أو المآزق (الساعدي، 2014، 170).

إن الباحث يرى الإدارة بالأزمة هي أداة أو وسيلة تستخدم بغرض الوصول إلى أشياء غير مقبولة في ظل الظروف الطبيعية، ولكنها في ظل الأزمة تصير مقبولة، كما أنه يستخدمها البعض ليتستر بها على سوء إدارته ويستخدمها كوسيلة أو أداة للخروج من المآزق التي يقع فيها.

ومن استعراض التعريفات السابقة لإدارة الأزمات يرى الباحث أن إدارة الأزمات هي: "التي تعمل على مواجهة أي متغيرات أو تهديدات تطرأ على المنظمة أو الكيانات بأدوات علمية وأساليب إدارية حديثة تتمتع بالمرونة والحنكة الإدارية، والتي من خلالها يتم الحد مما تحمله هذه الأزمات في طياتها، والإستفادة منها بالتغير للأفضل من خلال التعلم والتحسين المستمر"

2.2.2 أهمية إدارة الأزمات، وأهدافها:

لقد أصبحت الأزمات واقع حياة، وواحدة من متطلبات وإفرازات عصر العولمة، وما حمله من تطور في مختلف المجالات التكنولوجية والمعلوماتية والسياسية والإقتصادية وخلق فرص هنا ومخاطر هناك. إن علم إدارة الأزمات هي إدارة علمية عملية تفاعلية ومستمرة وفيه وقعت معظم الشركات والمؤسسات والدول فصارت تتعامل مع عالم تحاك فيه المؤامرات والأزمات كجزء من عصر العولمة، لذا يجب أن تتعامل معه بالأسلوب الذي يؤدي إلى فاعلية مواجهتها والحد من أثارها عبر الوسائل والأنشطة المناسبة. ويهدف علم إدارة الأزمات إلى تقليل تأثير الأزمات على حياة البشر فهو علم تتبع خصوصيته من جنس ما يعمل على معالجته، كذلك يهدف إلى التعرف على الأزمة والقوى الصانعة لها والمؤيدة لها وطريقة تحاشي وقوع الأزمة وتخفيف أثارها إذا ما وقعت والتعامل معها بعلمية وحرفية والسعي إلى الاستفادة من نتائجها (الدليمي، 2008، 70-71).

2.2.2.1 أهمية ادارة الازمات في المنظمات:

ذكر (أبو فارة) بأن الإهتمام زاد مؤخراً - ولا يزال يتزايد - الإهتمام بحقل إدارة الأزمات، وهذا الإهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها: (أبو فارة، 2012، 23 - 24):

- إن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية، ويجعل هذا الحقل موضع اهتمام وعناية من كل المستويات.

- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصودين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، فقد باتت جميع المستويات الإدارية في المنظمات المعاصرة تطالب وتصر على تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة.

- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المنظمات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى أثارها، ومن هنا، فقد أدركت المنظمات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد أيقنت هذه المنظمات ان تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدنية ونقل الخسائر المالية والاقتصادية.

بينما عددها (لفته) على النحو الآتي (لفته، 2014، 234-235):

1. الاستغلال الأمثل للموارد والامكانات المتاحة في المنظمة.

2. الحد من الاثار المعوقة لحالة عدم التأكد.

3. توقع الازمات لمنع حدوثها.

4. توفير الثقة والاستقرار للعاملين.

5. توفير نظام اتصال يحقق تدفق المعلومات وانسيابها.

2.2.2.2 أهداف إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بالأزمة، وقد ذكر (السهلي) بأن الهدف الأساسي لإدارة الأزمات تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة للظروف والمتغيرات المتسارعة بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التالية (السهلي، 2014، 71):

1. العمل على توفير القدرة العلمية للاستقراء والتنبؤ بالمخاطر والتهديدات الواقعة والمحتمل وقوعها، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات للحد من آثار الأزمات.

2. تحديد الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمات وتحديد أدوارها وتحقيق التنسيق والتكامل بينها وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

3. توفير القدرات العلمية والإمكانات المالية اللازمة للاستعداد أو المواجهة.

وذكر (العزاوي) أن أهم أهداف إدارة الأزمة هي (العزاوي، 2010، 11-12):

1. العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.
2. تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها.
- من باب التوضيح وكى لا يتم الخلط بين أهداف إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة

❖ نذكر الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات:

قد يكون لكل شخص أو منظمة أو دولة أهداف معينة في استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات لكنها لن تخرج عن هذه الأهداف التي ذكرها زيادة وهي كالتالي (زيادة، 2012، 17 - 18):

1. وسيلة للتنويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.
 2. تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.
 3. السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.
 4. السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
 5. لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.
 6. الخروج من أزمات مزمنة.
 7. صناعة المؤامرات.
 8. منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.
- وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها في الهيمنة على العالم، ولتأكيد قوتها وبسط نفوذها بشكل لا يفقدها أصدقاءها، وتستطيع تحييد أعدائها وتدمير مصالحهم.

لذا فإن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، لذلك فهي ليست عملية إستراتيجية، ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة.

2.2.3 شروط إدارة الأزمات:

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، استخدام أساليب عدة إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل، لذا إن النجاح في عملية إدارة الأزمات، وتتطلب توافر مجموعة من العوامل (برجي، 2014، 831)، وفي هذا الصدد ذكر (أبو سلوت) ما أسماه بمجموعة عوامل النجاح في إدارة الأزمة الآتي (أبو سلوت، 2015، 45):

1. إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.
2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.
3. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.
4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.
5. نظام اتصال يُقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، ويقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة.

6. تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية.
7. حسن اختيار القيادات الإدارية، من حيث كفاءتها ومهاراتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
8. إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزمية الراشدة.

2.2.4 مستويات إدارة الأزمات:

- تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها، وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال إلى اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة، وتلخص هذه المستويات في الآتي (الخطيب، وآخرون، 2014، 220):
1. المستوى - الرئاسي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية، ويصدر هذا المستوى من رؤساء الدول ورؤساء الحكومات داخل الدول، وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة، أو حروباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر وتكون إدارة الأزمة هنا في أعلى مستوى لها، وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها.
 2. المستوى - القومي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي، أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ويهدد سلامته، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تقويض دعائمه، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا كان الخطر داخلياً أو خارجياً، فالعبرة هنا بالنتيجة، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة مثل الوزراء أو من ينوب عنهم.
 3. المستوى - المحلي لإدارة الأزمة: هو أقل مستويات الأزمة خطورة لان نطاقه المكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة، أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة، وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الأمن القومي والصحة العامة في الدولة بأسرها.

هذا المستوى الثالث يمكن أن نأخذ عنه حالات لأزمات واقعية وقعت بعدة مناطق من دول مختلفة، وقد كانت إدارة هذه الأزمات المحلية بتلك الدول تختلف تماماً عن بعضها البعض كما سنرى لاحقاً.

• وفي السياق ذاته فإن (آل مراد) والنوري أوردنا بأن الأزمة تتكون من ثلاثة مستويات أساسية

هي (آل مراد، النوري، 2014، 387):

- 1) مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة): وهو المستوى الأكثر عنفاً وشدة وتوتراً وتأثراً بوقوع الأزمة، ويتطلب الجهد الأكبر من طاقم إدارة الأزمة عند إدارتها ومعالجتها.
- 2) مستوى جسد الأزمة: وهو المستوى القريب من جوهر الأزمة، والذي تمتد إليه تأثيرات جوهر الأزمة، ويتطلب إدارة فاعلة وناجحة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة ويصبح قلباً جديداً للأزمة.
- 3) مستوى محيط الأزمة: وهو المستوى القريب من جسد الأزمة، والذي تنتقل إليه نتائج الأزمة وآثارها من هذا الجسد، ويتطلب اهتماماً من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على المنظمة.

وعليه، يمكن القول بأن هذه المستويات الواردة تحوي توصيف شامل وعام لتحديد مستوى إدارة الأزمات إذا اجتمعت هذه المستويات مع بعضها البعض بجزئياتها وعواملها المختلفة لأنه من خلال العمل على تحديد مستوى الأزمة يمكن العمل على إدارتها بكفاءة وفاعلية، من خلال العمليات والأجراءات المتعلقة بإدارة كل مستوى.

2.2.5 مراحل إدارة الأزمات:

عندما تفشل المنظمة في السيطرة على الأزمة فيجب عليها إدارتها، ويتم ذلك عبر مراحل إدارة الأزمة، وقد تطرق الكثير من الكتاب والباحثين لمراحل إدارة الأزمات ولم يختلفوا كثيراً في جوهرها لكنهم تباينوا في طرحها فقد ذكرها (أبو رمان) كالاتي (أبو رمان، 2016، 717):

1. اكتشاف إشارات الإنذار (ما قبل الأزمة): وتشير إلى ما قبل بداية الأزمة، وتتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة للاستجابة لأي مؤشرات، فنقوم الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تدل على احتمال وقوع الأزمة، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات، وهي إنشاء فريق يقوم بالتخطيط، والاستشراف الدقيق للمستقبل، من خلال استخدام أدواته كالسيناريوهات، والمحاكاة وغيرها.

2. الاستعداد والوقاية (ما قبل الأزمة): وهي تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، سعياً منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها.
 3. احتواء الأضرار أو الحد منها (أثناء الأزمة): تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، ويجب أن تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، فضلاً عن الاستخدام الأمثل للموارد للحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة.
 4. استعادة النشاط (أثناء الأزمة): هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية.
 5. التعلم (ما بعد الأزمة): تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة، لاستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو حتى غيرها في المستقبل، فتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر.
- وفي هذا الصدد فإنه ذكر أبو حجيرة مراحل إدارة الأزمات التنظيمية يتكون من ثلاث مرتكزات كالآتي (أبو حجيرة، 2014، 85):

أ- مرحلة إدارة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات):

1. إنشاء وحدة (أوفريق) لإدارة الأزمات.
2. إعداد السيناريوهات المتوقعة للأزمة.
3. وضع خطط للمواجهة.
4. التدريب لإدارة الأزمات مع توفير إمكانيات المواجهة.
5. الاعتماد على أنظمة إنذار مبكر.

ب- مرحلة إدارة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار):

1. تنفيذ خطط الأزمات.
2. قيادة مركز الأحداث.
3. تنظيم المعلومات والاتصالات.

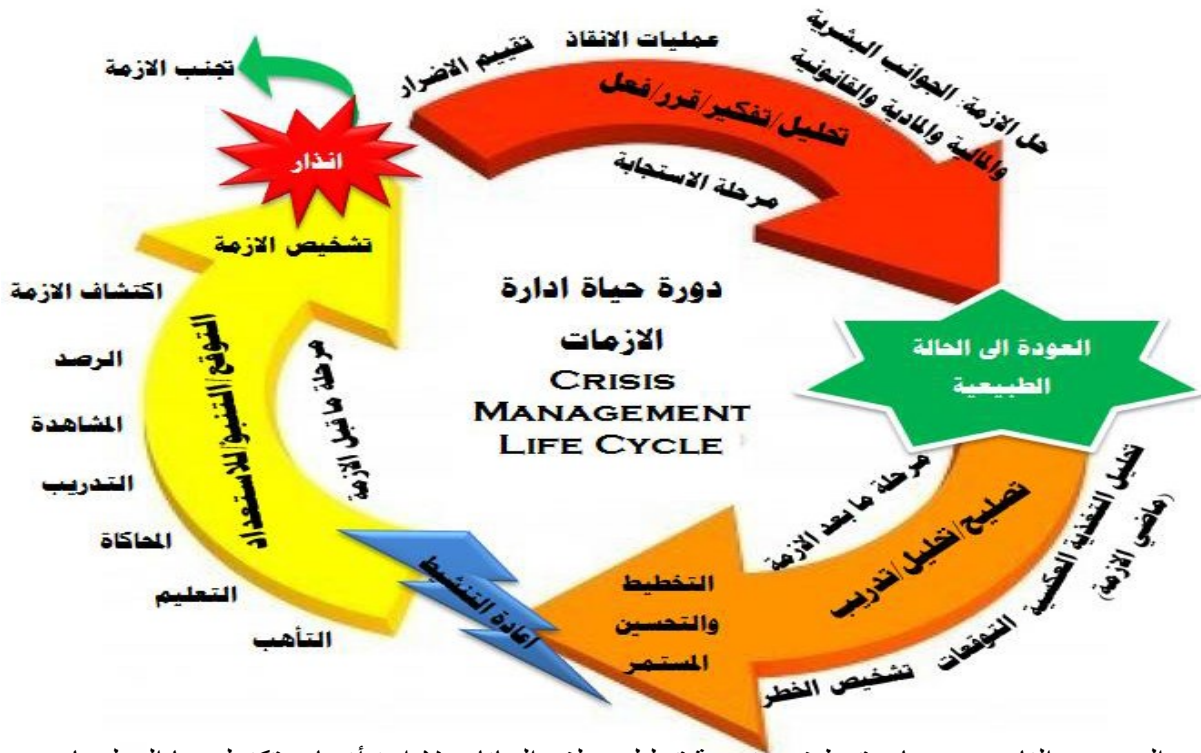
4. اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وإشراك العاملين (العصف الذهني شجرة القرارات أسلوب دلفي)
5. التعامل مع الإعلام.

ج- مرحلة إدارة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم):

1. إصلاح الأضرار وإجراء التغييرات اللازمة.
2. التقييم والدروس المستفادة.
3. إجراء الدراسات والأبحاث والتدريب.
4. وضع الضوابط لعدم التكرار.

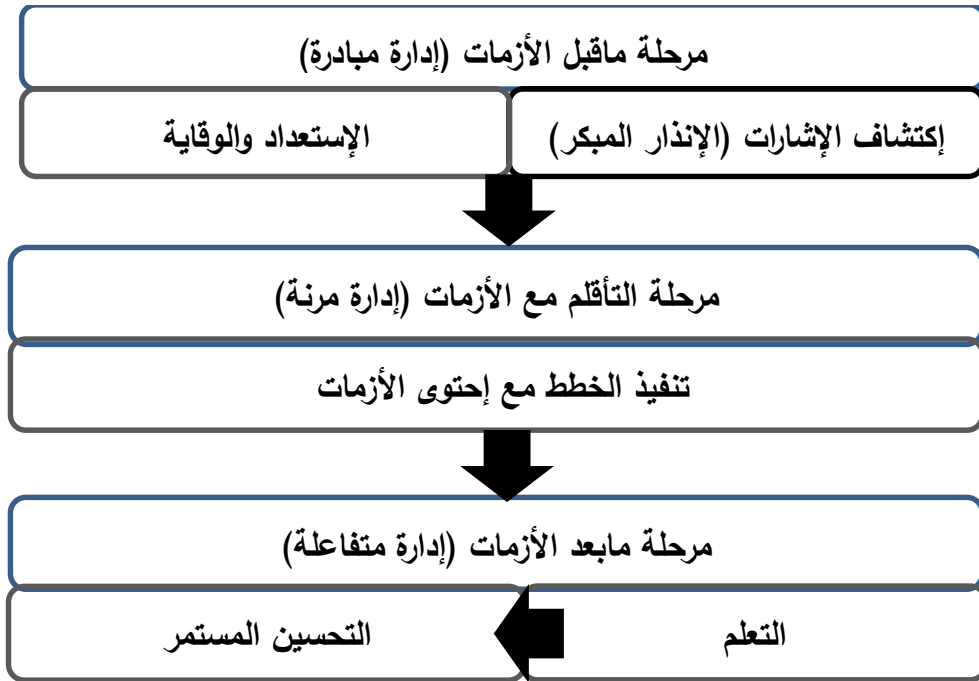
كما وأوضح (الناصر، صياد، 2014، 657) المراحل الأساسية لإدارة الأزمات بالشكل الآتي:

شكل رقم (7) يوضح المراحل الأساسية لإدارة الأزمات



المصدر: الناصر، صياد، توظيف منهجية تحليل مغلف البيانات لإدارة أزمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم الجامعي "دراسة مقارنة لدول شرق الاوسط العربية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، ISSN : ٨٢٧٥-٢٢٣١، ٢٠١٤، ٦٥٧)

ويمكن تلخيص جميع ماسبق لمراحل إدارة الأزمات بالآتي:
شكل رقم (8) مراحل إدارة الأزمات



المصدر: من إعداد الباحث إعتتماداً على المراجع السابقة

2.2.6 وظائف (عمليات) إدارة الأزمات:

ان لكل أزمة من الازمات لها خصائصها لذا فإن عملية إدارة الأزمات وأسلوب التعامل مع كل أزمة وإدارتها يختلف حسب طبيعة الموقف، وفي ضوء الإمكانيات المتاحة، ولا يمكن التعامل معها في إطار من العشوائية او سياسة رد الفعل، ويظهر دور الأسلوب العلمي فى إدارة الأزمات والتعامل معها من خلال الاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الادارية الاساسية واستخدام عدة آليات تعمل جميعها في تكامل قبل الازمة وفي اثنائها وبعدها.

وذكر (الباز) من أهم الآليات (عمليات إدارة الأزمات)، مايلي (الباز، (د.ت)، (67):

1. الموارد المعلوماتية: وتعنى هذه الآلية إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة فالخطوة الأولى والأساسية فى إدارة الأزمة، هى جمع أكبر قدر من المعلومات عن موقف الأزمة.
2. التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذى يتم فى نطاقه التعامل مع الأزمات، و هو ما يعد التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، وهو ما يعنى أيضا استشراف المستقبل.

3. فتح قنوات الاتصال: هي الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة بالحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى للمستوى الأدنى، والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادة العليا يعطى أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء في حالة إدارة الأزمات ومن ثم فإن توفير وسائل الاتصال الواضحة والسريعة وغير التقليدية يعتبر ضرورة من الضروريات نظرا لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته في حالة الأزمة.

4. القيادة واتخاذ القرار: تمثل القيادة أهم المقومات الرئيسية التي يتحدد بتطورها وتقدمها مستوى أداء أية منظمة، وعلى قدر كفاءتها وخبراتها وإبداعاتها، وإلمامها بكافة جوانب الأزمة بقدر نجاحها في إدارة الأزمة.

5. تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات: ويقضى المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا)، ثم تقوم بعمل برامج الاستعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظام انذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، ووضع خطط الطوارئ للأزمة، وتشكيل فريق لإدارة الأزمات، ومواجهة الأزمة واستئناف النشاط، ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل، وسنتطرق لهذا نهاية المبحث، وذكر لفته هذه الوظائف كالتالي (لفته، 2014، 234 - 235):

1. **التخطيط للأزمة:** تركز هذه العملية على إجراء مسح كامل لموارد المنظمة ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية ووضع أولويات للآزمات والافادة من وسائل الانذار المبكر التي تنذر بوقوع الآزمة كأساليب وقائية واعداد سيناريوهات لمواجهة الآزمة وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية وتقدير الوقت المناسب في التدخل كل تلك الاجراءات تتم بالتعاون مع اعضاء فريق الآزمات.

2. **التنظيم للأزمة:** يقصد به التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المبذولة لإدارة الآزمة بتحديد المهام الموكله لكل شخص وتحديد خطوط السلسلة والمسؤولية والسبل المحددة للاتصال وكيفية الحصول على المعلومات ولضمان ذلك ينبغي توافر هيكل تنظيمي يحدد فيه المستويات والصلاحيات والعلاقات لمنع التضارب والازدواجية بين اعضاء الفريق.

3. **التوجيه في الازمة:** تتضمن شرح طبيعة المهمة ومتى يتم التدخل والغرض، فضلاً عن، تزويد اعضاء الفريق بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها في التعامل مع الأزمة من خلال عقد اجتماعات او لقاءات مع اصحاب المصالح لشرح واقع الازمة والاتصال مع جميع الاطراف ذات العلاقة.
4. **القيادة في الازمة:** يعد أحد المقومات الأساسية في نجاح مهمة الفريق ومعالجته للأزمة هو حُسن اختيار قائد فريق الازمات الذي يتصف بالقدرة على التغلب على الازمة وامتلاك زمام المبادرة والثقة بامكانات وقدرات اعضاء الفريق والعمل على تماسك المجموعة، والتأثير في اعضاء الفريق وحفزهم على التفكير الابداعي في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الازمة.
5. **الاتصالات في الازمة:** تمثل عملية الاتصال الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات والتي يجب ان تكون واضحة وسريعة لضمان نظام كفوء وفعال للاتصالات بين الادارات والمستويات ويتم تحديد أطراف الاتصال ومن سيقوم بنقل محتوى الرسالة للمحافظة على سرية الاتصالات اثناء الازمة.
6. **متابعة وتقويم الازمة:** ويقصد بالمتابعة هو اشراف قائد فريق الازمات على كيفية سير العمل في موقف الازمة والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ وقيام كل عضو بدوره واستخدام الموارد بشكل سليم لتقديم التعزيزات اللازمة ومعرفة مواطن القوة والضعف ويتم ذلك من خلال تواجده في موقف الازمة لمتابعة الاحداث اول بأول وتشخيص وتقويم الوضع القائم بعد انتهاء الازمة كما يهدف تقويم الازمات الى تحديد اسباب حدوث الازمة وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها، فضلاً عن منع حدوثها في المستقبل، وسيتم التطرق إلى وظائف إدارة الأزمات ببعض التفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل " متطلبات إدارة الأزمة "

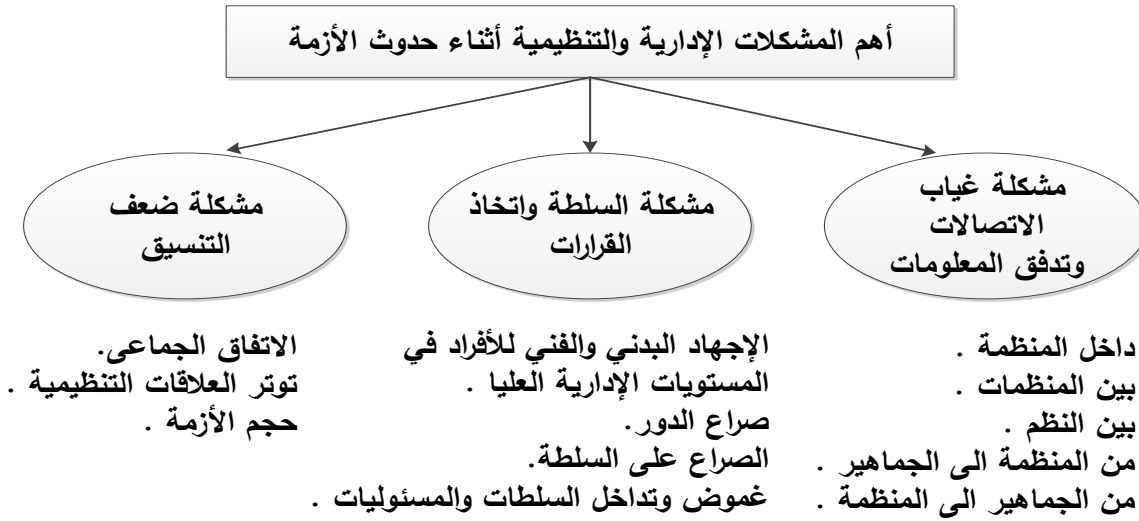
2.2.7 معوقات نجاح إدارة الأزمات:

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل نجاح عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعاً عند كل الباحثين بحسب ما أورده الناجي كالتالي (الناجي، 2012، 28-29):

1. معوقات تنظيمية: عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب علمية إدارة الأزمة.
2. معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

3. معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة.
4. معوقات إنسانية: تتعلق بالأفراد ومنها: الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.
- وفي هذا الصدد أوردت (عفاف الباز) المشكلات الإدارية والتنظيمية المصاحبة للأزمات موضحة لها بالشكل الآتي:

شكل رقم (9) يوضح أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية أثناء حدوث الأزمة



المصدر: (الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، بحث علمي، جامعة القاهرة، غير منشورة، (الباز، (د.ت)، 66)

2.2.8 الطرائق المثلى لإدارة الأزمات:

بسبب تعدد المجتمعات والثقافات واختلاف الرؤى والمفاهيم والظروف فقد تنوعت الطرق المستخدمة لإدارة الأزمات، وأن الأسلوب الأمثل لإدارة أي أزمة يتم تحديده من خلال مستوى الشركة من الأزمة؛ فإذا شعرت الشركة أو أي منظمة بالأزمة قبل الإصطدام تحتاج إلى استراتيجيات خاصة يتم رسمها كي تنجح في التعامل معها، وإذا تفاجئة الشركة بالإصطدام بالأزمة هناك قواعد يجب الإلتزام بها لمجابهتها، وإذا كانت الشركة تعمل على الإدارة اثناء حدوثها تتبع المبادئ الأساسية لإدارتها كي تكون الإدارة فاعله، ولتحقيق العائد المرجو في إدارة الأزمات يجب العمل بأسلوب المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، ونوضح كل أسلوب مما سبق بالآتي:

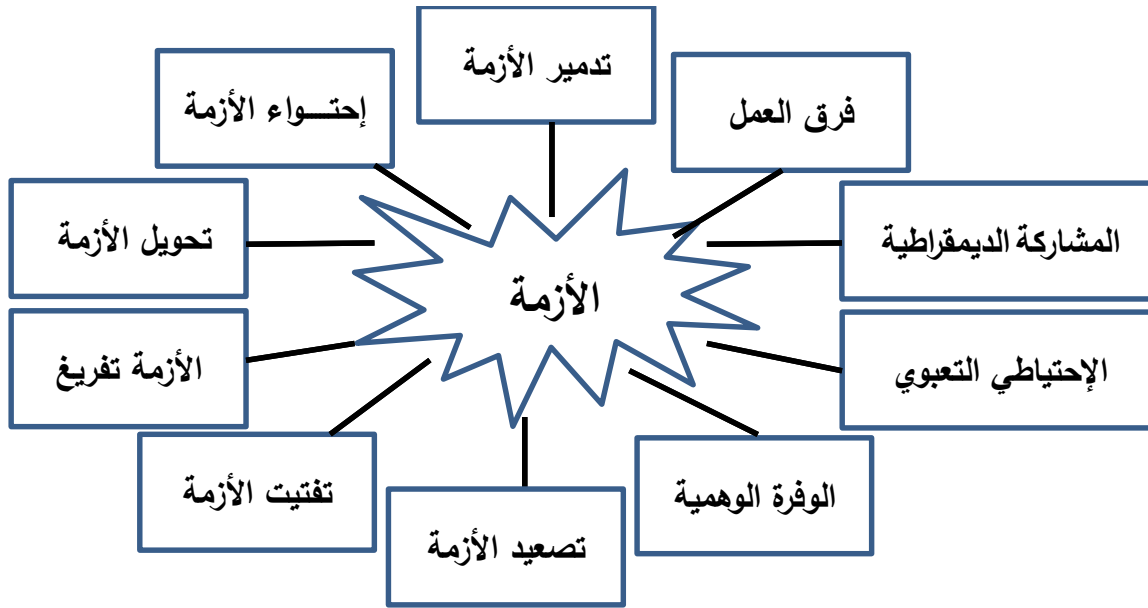
أ- استراتيجية التعامل مع الأزمات:

ذكر (المغربي) بأن هناك عدداً من الإستراتيجيات لإدارة الأزمات وهي كالأتي (المغربي، د.ت)، 78 - (79):

1. تشكيل فريق إدارة الأزمات.
 2. دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (فرص + تهديدات).
 3. دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (ضعف + قوة).
 4. جمع المعلومات.
 5. تحديد المخاطر والأزمات الخارجية والداخلية.
 6. تقييم المخاطر والأزمات وتحديد الأولويات (خطورة + تحكم).
 7. التخطيط ووضع السيناريوهات ماذا نعمل لو حدث كذا؟
 8. تدريب الفريق + العاملين على خطة التعامل مع الازمات.
 9. المتابعة واكتشاف إشارات الإنذار.
 10. هل الإنذار حقيقي؟ (في حالة نعم.. اكمل).
 11. تنشيط خطط المنع والمواجهة وإجراءات الوقاية.
 12. هل أمكن منع الأزمة (في حالة..لا.. اكمل).
 13. الاستعداد وتخصيص الموارد.
 14. المواجهة والتعامل مع الأزمة؟
 15. هل تم احتواء الأزمة.
 16. استعادة النشاط والتوازن.
 17. التحليل والتقييم والتعلم من الدروس المستفادة (الضعف + القوة).
 18. تطوير الخطط الفعالة لمواجهة الأزمات مستقبلاً.
 19. توثيق المستندات الخاصة بالاستراتيجية.
- وللأزمات انواع وأشكال مختلفة، ناتج التطور الذي شهده علم الإدارة فقد تنوعت وتعددت الإستراتيجيات.

وبهذا الصدد أورد (الناجي) الشكل التالي والذي أطلق عليه "الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"

شكل رقم (10) يوضح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات



المصدر: (الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي "دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، 36)

ب- القواعد السبع لإدارة الأزمات:

ويحدد (جاد الله) سبع قواعد لإدارة الأزمات وهي (الزعيبي، 2014، 382):

1. عدم الكذب وعدم نشر كل الحقائق أمام الناس.
2. عدم وضع الذات محل المتهم الذي ينشد البراءة، فمن الأجدر أن تعرض بشجاعة قدرة المدير على إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية لذلك.
3. المركزية في صناعة القرار وتنفيذه على أن يكون الرأي تشاورياً بين أكبر عدد ممكن من ذوي العقول الراجعة.
4. تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم والمساندين وتوسيع دائرة المساندة.
5. التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.
6. تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة.
7. تعتبر إدارة الأزمات في المقام الأول إدارة لسمعة المؤسسة وإسهاماتها.

ج- المبادئ الأساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية لإدارة الأزمات:

تعتمد الإدارة الفعالة للأزمات على عدة مبادئ أساسية هي (عبد العال، 35، 2009):

1. التحديد الواضح للهدف الذي تم من أجله إنشاء إدارة خاصة بالأزمات، ويتطلب هذا الهدف استجابة سريعة وعالية وفعالة لإشارات الأزمة وتطورها وطرق التعامل معها.
2. بناء وتوفير قاعدة معلومات جيدة كافية للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها بمنتهى السرعة.
3. بناء وتوفير نظام جيد وفعال للاتصالات الداخلية والخارجية.
4. توفير قيادة إدارية ذات خبرة عالية وثقافة عامة واسعة وغير انفعالية.
5. توفير الكوادر البشرية الأكفاء لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة وإعادة سيناريوهات المواجهة.
6. العمل على سرعة استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد انتهاء الأزمة وبأقل الموارد المالية الممكنة.
7. تحليل الأزمات السابقة وتقييمها واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء بهدف الحيلولة دون تكرار حدوثها، أو بهدف تحسين أسلوب المواجهة.

د- المنهج المتكامل لإدارة الأزمة:

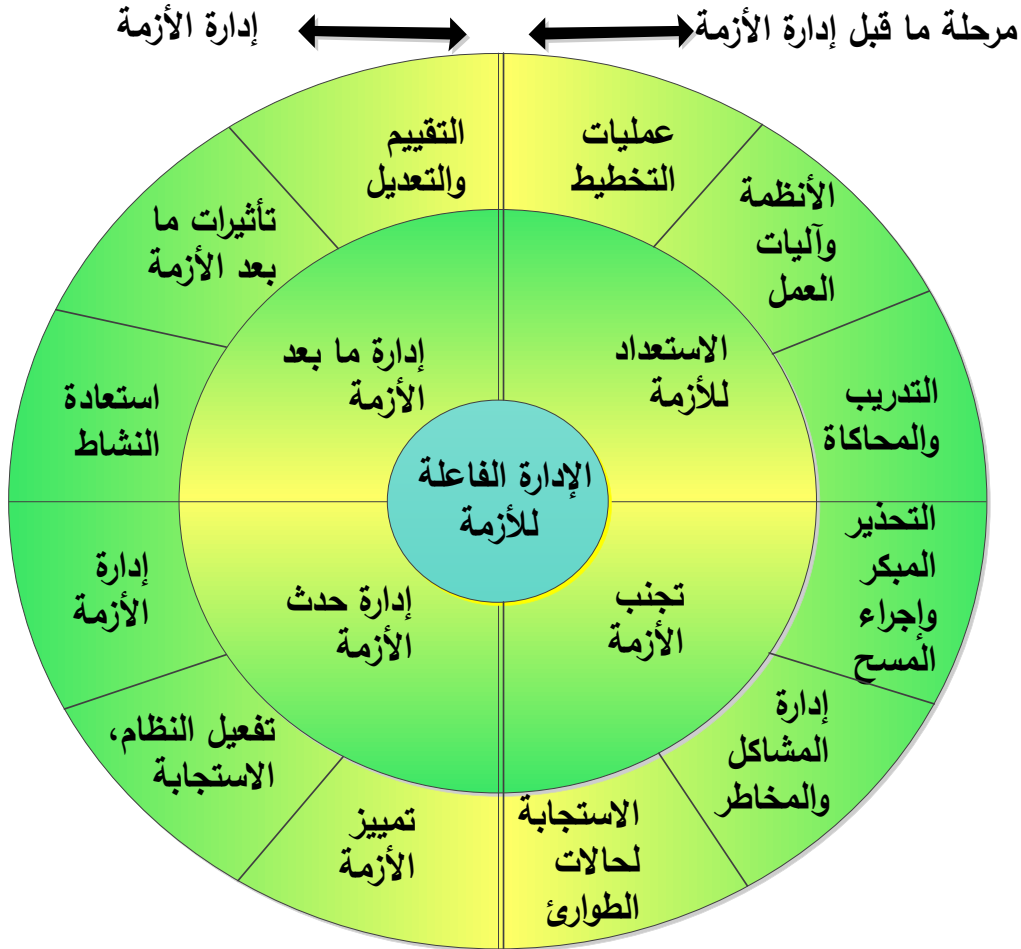
إن أغلب المنظمات وعند مواجهتها للأزمات تنتهج أسلوب ردّ الفعل العشوائي، أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح الآثار التدميرية الناجمة عنها، وهذا أسلوب لا يحقق العائد المرجو في إدارة الأزمات ومن هنا تتبع الضرورة الملحة لقيام المنظمات بتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات (الياز، د.ت، 69)

والمنهج المتكامل هو منهج علمي يستند على الثوابت ولا يهمل ولا يتجاهل المتغيرات المرتبطة بالأزمة، وهو منهج تفاعلي ابتكاري يعتمد على الإبداع الفردي والإبداع الجماعي ويستند إلى فكر المدخل النظامي في الإدارة، ويرتكز هذا المنهج على وصف عام وشامل ومتكامل للأزمة، يتناولها من كل الجوانب وبجميع متغيراتها وثوابتها، ويوفر لصنّاع القرار كل البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة وبيئتها، والتي تمكنهم من تشخيص الأزمة تشخيصاً سليماً ودقيقاً وصحيحاً، وتمكنهم من تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع هذه الأزمة بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح (مسك، 2011، 32).

ويوضح (Jaques، 2010) بالشكل التالي، النموذج العلائقي لإدارة الأزمة والذي يمثل إدارة الأزمات كتركيب حلقي وهو أنموذج متكامل تكاملاً كبيراً، وغير خطي وعلى عكس الكثير من النماذج القديمة التي تعتمد على تسلسل خطي، فإن هذا التركيب غير الخطي يؤكد أن العناصر يجب أن لا ينظر لها

على إنها خطوات متسلسلة بل على أنها تجمعات من النشاطات المترابطة والمتكاملة والتي يمكن أن تتداخل أو تحدث بشكل متزامن (محمد، 2011، 280)

شكل رقم (11) النموذج العلائقي لإدارة الأزمة



المصدر: (محمد، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات "دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادة الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الكوفة، ٢٠١١، ٢٨٠)

2.3 المبحث الثالث: متطلبات إدارة الأزمات

تمهيد

تعددت المفاهيم والدراسات وكثر التطرق إلى الأزمات لأنها صارت واقعاً ملموساً يشعر به الفرد والمجتمع المحلي والأقليمي والدولي ومع هذا التعدد والتنوع كثرة الاتجاهات المتعلقة بدراسة الأزمة وإدارتها فكل من خاض في هذا الجانب وتناوله من إتجاه محدد أو واقع ممارسته ومشاهدته أو ملاحظته أو من خلال معرفته، لهذا تولدَ من هذه الأبحاث والدراسات عدداً من المتطلبات لإدارة الأزمة وبعد المطالعة لعددٍ من الدراسات والأبحاث ومايتعلق بالأزمات وجد الباحث الكثير من الجزئيات التي تم استخدامها في إدارة الأزمات ومعالجتها والتي حققت أغلبها نتائج مرضية لكنها قد تفتقر إلى أن تصير منهجاً أو أنموذجاً لإدارة الأزمات، فعلى سبيل المثال تلك الرسائل والتي سبق التطرق إليها نجد البعض قد اعتبر الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي لإدارة الأزمات والبعض اعتبر التخطيط هو العنصر الرئيس لإدارة الأزمات.

ويرى الباحث أن جودة أي منتج تكمن بجودة عناصره أو مكوناته فإن أي إدارة ناجحة يجب أن تكون عناصرها متكاملة وذات كفاءة وفاعلية، وعليه فإنه قد تم جمع متطلبات إدارة الأزمة بالمحاور الآتية: نظام المعلومات لإدارة الأزمات، التخطيط الفعال لإدارة الأزمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات، المهارات القيادة لإدارة الأزمات، الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، الاتصال وإدارة الأزمات، التمكين الإداري وإدارة الأزمات.

ومهما اختلفت البيئة ومهما كان اتجاه الأزمة فإنه يجب إدارتها بجميع هذه المحاور التي ستتطرق لكل واحدٍ منها بشيءٍ من التفصيل، فكل محور يعتبر مكمل للآخر والإختلال بأحد المحاور يعتبر إختلال بفاعلية إدارة الأزمة بشكل عام، ولا تقاس كفاءة وفاعلية إدارة أي أزمة إلا من خلال قياس متطلباتها.

2.3.1 نظام المعلومات لإدارة الأزمات:

يعد نظم المعلومات الإدارية محور البدء عندما نعمل على إدارة الأزمات، إذ يعتبر هو محور الإرتكاز لمتطلبات إدارة الأزمات، ومع أن الكثير يعد التخطيط هو نقطة البداية للعمليات الإدارية، لكن من خلال المطالعة والواقع الملموس فقد وجد الباحث بأن نظم المعلومات تعتبر أهم، وتأتي قبل التخطيط لأن التخطيط لا يتم إلا بناءً على معلومات - أي أن المعلومات تعتبر القاعدة للتخطيط، وخصوصاً في إدارة الأزمات، وتأكيداً لهذا فقد ذكر (الكريني) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلباً في تدبير الأزمات ومآلاتها كان أولها غياب المعلومات بشأن الأزمة أو ضعفها، ويليه غياب استراتيجية أو رؤية محدّدة للتعاطي مع الأزمة (الكريني، 2014، 13)، وقد أشرنا سابقاً لكي تكون الإدارة ذات كفاءة وفاعلية تعتبر جميع متطلبات إدارة الأزمات متطلب واحد لأن الإختلال في التعامل مع أحدها سيولد عنه إختلال في المنظومة الإدارية بشكل عام أي أنه إذا توافر نظام المعلومات وغابت استراتيجية التعاطي مع الأزمة فقد الكيان الفعالية والكفاءة في إدارة الأزمة.

2.3.1.1 مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

تعد أنظمة المعلومات الإدارية المركز العصبي لأي منظمة، فهي التي تعمل على تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة وغيرها (الخشالي، القطب، 2007، 27)، وقد عرفت بأنها طريقة منظمة لتوفير معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل تتعلق بالعمليات الداخليه للمنظمة وبيئتها الخارجية (عودة، 2013، 21)، كما عرفها (قنديلجي والجنابي) بأنها نظام المعلومات الإدارية بأنه مجموعة من العناصر التقنية والبشرية والمادية والإدارية المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها وتخزينها وبتها وتوزيعها لغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة (عبدالرزاق، 2011، 151)، في حين تم النظر إلى نظم المعلومات الحديثة بأنها هو نظام متكامل بكل من العنصر البشري والآلة، والذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتعميم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع، والإدارة هذا المشروع والعملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المنظمة (الكناني، 2008، 29).

2.3.1.2 نظام معلومات الازمة الإدارية:

هو عباره عن مجموعه من العناصر ذات الصلة فيما بينها، التي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد مُتخِذ

القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجه مناسبة من التأكد وفي الوقت ذاته ضمان تدفق الكم المطلوب من المعلومات عن اتجاهات الازمه وتطوراتها لترشيد وتوجيه قراراته لتصبح اكثر فعالية ويتم تجهيز نظام المعلومات بالحاسبات الالكترونية وبرامج التعامل والتحليل ورسم السيناريوهات واستخدام النماذج ومجموعه العمل وكل هذه الوسائل تقلل من احتمالات الخطأ وتبعد التقديرات عن النزعات العاطفية وتزيد قدرة الوصول الي حكم او قرار موضوعي عن الأحداث التي صنعتها الازمه التي تقوم هي بصنع الازمه ذاتها (أبو عزيز، 2010، 59)

2.3.1.3 علاقة المعلومات بمراحل إدارة الأزمة وأهميتها:

للمعلومات أهمية كبيرة في مراحل إدارة الأزمات، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الأتي (أحمد، 2008، 63-64):

أ- علاقة المعلومات بمراحل إدارة الأزمة:

1. المعلومات ومرحلة ما قبل الأزمة: إن قمة التفوق الذي تسعى إليه المنظمة هو منع حدوث الأزمة وما يصاحبها من تهديدات والنجاح في التوصل إلي نظام معلوماتي مفيد، فعال حيث إن عدم توافر المعلومات الكافية والدقيقة يؤدي إلي إتخاذ قرارات غير سليمة للبدء في الإعداد لمواجهة الأزمة لأنها إما قرارات تبني علي إجتهادات أو تعتمد علي معلومات مشوشة وهنا تبرز أهمية نظم المعلومات حتي لا تكون التقديرات مضلله وتسبب الأزمات.
2. المعلومات ومرحلة حدوث الأزمة: تقوم المعلومات في الحفاظ علي متابعة تطور الأحداث وتزويد طاقم إدارة الأزمة بإحتياجاته لتطوير السيناريوهات المعدة لإدارة الأزمة وإعداد البدائل لصالح إتخاذ القرار لمواجهة ردود الأفعال في الأزمة.
3. المعلومات ومرحلة ما بعد الأزمة: وهنا يظهر دور المعلومات في استعادة النشاط والوصول إلي دروس مستفادة من هذه التجربة التي مرت بها المنظمة (خبرة عملية) في الوقاية والإستعداد للأزمات المستقبلية وما هي البدائل التي يمكن وضعها للحماية من مثل هذه الأزمات.

ب- أهمية المعلومات في إدارة الأزمات:

للمعلومات أهمية كبيرة في إدارة الأزمات حيث أنها تعتبر من أهم أدوات ووسائل إدارة الأزمات ويرجع ذلك إلى أنها تساعد في الأتي (الأشقر، 2010، 59):

1. تجنب المفاجأة.

2. سرعة اتخاذ القرار.

3. ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي إنطباعات خاطئة لمتخذي القرار.

4. زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة.

5. تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة.

ويكتسب توافر المعلومات أهمية كبرى في إدارة الأزمة؛ لأنه يسمح بالتدخل في الوقت المناسب لمواجهة الكوارث والأزمات بمنهجية وتخطيط تطبعهما المرونة والهدوء والفعالية والجاهزية، بعيداً عن الارتجال والتسرع، بما يمنع وقوع الخسائر أو يحد منها إلى أدنى درجة ممكنة (الكريني، 2014، 8)

وأما أمن المعلومات: يشير إلى التحولات الإجرائية والوقائية التي تضعها المنظمة للحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من التلف. (الخشالي، القطب، 2007، 26)

2.3.1.4 مهام نظام معلومات إدارة الأزمات وقياس فاعليتها:

لنظام المعلومات العديد من المهام في إدارة الأزمات، ومن خلاله يمكن قياس مدى فعالية إدارتها

أ- مهام نظام معلومات إدارة الأزمات:

هناك عدة مهام لنظام المعلومات وهي: (أبو عزيز، 2010، 60):

1. الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها.
2. الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة لدى الجهاز من أجل ادارته الأزمات وتحقيق أمن واستقرار وسلامه الكيان الإداري.
3. تدفق المعلومات من مواقع الأحداث وتحليلها وتقديمها ورفعها الي مُتخذي القرار.
4. توفير كافة الاجابات المناسبة والكافية لجميع الأسئلة التي يطرحها مدير الازمه أو أحد أفراد الفريق المكلف بالتعامل مع الازمه وذلك في أسرع وقت ممكن وبالوسيلة اكثر فاعليه، ولكي ينجح نظام معلومات ادارته الأزمات في مهمته فانه يتعين على القائمين عليه ان يحددوا وبدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات وخاصة فيما يتصل بأماكن وبؤر التوتر، ومناطق الصراع واهداف المجموعات المختلفة التي يحتمل ان تَخْلُق ازمه وإيجاد الوسائل التي تضمن توفير البيانات والمعلومات بأكبر قدر من الشمول والسرعة والدقة الانسيابية (أبو عزيز، 2010، 60)

ب- قياس فاعلية نظام المعلومات الإدارية:

يوضح (الطائي، 2004) إن الجدل حول مفهوم الفاعلية ضمن نظام المعلومات الإدارية قد تمخض عنه خمسة مداخل أساسية يمكن الاسترشاد بها في تحديد فاعلية النظام، وهي: (الخشالي، القطب، 2007، 27 - 28):

1. مدخل الهدف (المخرجات): هو المدخل الأكثر شيوعاً في الاستخدام، ويحدد الفاعلية بأنها المدى الذي من خلاله يتمكن النظام من تحقيق أهدافه .
2. مدخل الموارد (المدخلات): يحدد هذا المدخل الفاعلية في إطار موقع النظام من البيئة الخارجية . ووفق هذا المدخل فإن فاعلية النظام تشير إلى القدرة على الحصول على الموارد النادرة؛ إذ تحل المدخلات هنا محل المخرجات في الأهمية .
3. المدخل الإيدولوجي (رضا المشتركين): ترتبط الفاعلية في ظل هذا المدخل بمنفعة ومصحة المشتركين؛ إذ تتحدد الفاعلية من خلال الدرجة التي يلبي بها النظام حاجات وتوقعات المشتركين.
4. مدخل العمليات: ينظر هذا المدخل للفاعلية على أنها مكافئة للصحة الداخلية للنظام، وسلامة عملياته وإجراءاته الداخلية.
5. مدخل العدالة الاجتماعية: يستند هذا المدخل إلى قاعدة الندم بعد أن يتم تصنيف المشتركين إلى فئات محددة.

2.3.1.5 دور نظم المعلومات في مواجهة الأزمات:

تلعب نظم المعلومات دوراً هاماً في دارة الأزمات وتتمثل في ثلاث مراحل، وهي: (عبد الرزاق، 2011، 152 - 153)

- أ- مرحلة ما قبل الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال الأتي:
 1. المساهمة في تحديد السياسة العامة للمنظمة وأهدافها.
 2. المساهمة في إعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة.
 3. المساهمة في تحديد الأزمات أو التنبؤ في إمكانية حدوثها.
 4. بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمة.

5. المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة كالمعلومات المتعلقة بالأسعار وانخفاض المبيعات أو الخاصة بالسوق والمنافسين أو الخاصة بالزبائن وغيرها.

6. المساهمة في إعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

ب-مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة: إذ يتمثل دور نظم المعلومات مع هذه المرحلة من خلال الآتي:

1. الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الأزمة في المنظمة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل.

2. تساعد في إمكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقاً للتخصصات المناسبة للأزمة.

3. إن المعلومات تلعب دوراً هاماً وفاعلاً في تعديل الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمة وتطوراتها.

4. المشاركة في إعداد البدائل وتحديد البديل المناسب لاتخاذ القرار تجاه الأزمة.

ج- مرحلة ما بعد الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة بالآتي:

1. تمكن نظم المعلومات المنظمة من تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الأزمات المختلفة.

2. المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بالنتائج التي يمكن أن يستفاد منها لاحقاً.

3. المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الأزمة وإمكانية تصحيحها لمواجهة الأزمات المستقبلية المشابهة.

2.3.2 التخطيط الفعال لإدارة الأزمات:

يعد التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات فالتخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها حيث يتم رسم برنامج أو سيناريو متكامل للأزمات وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك (زيادة، 2012، 29 - 30).

2.3.2.1 التخطيط والإجراءات اللازمة لإدارة الأزمات

أ- تعريف عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

عرف (مكاوي) التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبدئياً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة بينما يرى (عليوه) أنها عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة (إسليم، 2007، 52).

ب- الإجراءات والأنشطة اللازمة للتخطيط لإدارة الأزمات:

إن التخطيط للأزمات يتطلب من مدير المؤسسة بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في (زيادة، 2012، 31 - 32):

1. إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة.
2. رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق نظام المعلومات.
3. توقع المخاطر المحتملة حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة.
4. تحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمؤسسة.
5. الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع الأزمة كأساليب وقائية.
6. إعداد سيناريوهات الأزمة وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة.
7. تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات مجتمع المؤسسة.

2.3.2.2 أهمية التخطيط لمنع الأزمة وإدارتها:

لمواجهة أي أزمة وإدارتها بمنهج علمي يجب التخطيط لكل شيء قبل البدء بذلك

أ- أهمية التخطيط لمنع الأزمة:

أن الإعداد لمواجهة الأزمة أحياناً أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً، ويرجع نجاح بعض المنظمات في معالجة الأزمات إلى وجود المسؤولين القادرين على نقل المعلومات الصحيحة بالسرعة المناسبة للاستجابة للحدث، في حين تفشل منظمات أخرى في معالجة أزمات مماثلة بسبب ضعف القدرات

البشرية عند التعامل مع الأحداث، ومن الصعب إيجاد توازن كامل بين الإعداد المبالغ فيه لتجنب الأزمات، وعدم الإعداد، وإن كانت المنظمات التي ليس لديها خطط واضحة للإعداد للأزمات غالباً ما تدفع ثمناً باهظاً عند وقوع الخطأ، وكذلك الحال مع المنظمات التي تسرف في اتخاذ إجراءات غير عملية أو غير قابلة للتنفيذ حين تفاجئها الأزمة.

يكمن جوهر عملية التخطيط في مدى التنبؤ بالأزمات المحتملة وموقف الأطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها، ومراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع أطراف الأزمة، وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب آثارها (إسليم، 2007، 52 - 52)

ب- أهمية التخطيط لإدارة الأزمة:

ذكر (أحمد) أن أهمية التخطيط لإدارة الأزمة يكمن في الأتي (أحمد، 2008، 56):

1. إن عملية التخطيط توضح الصورة أمام متخذ القرار عما هو مطلوب من أهداف يراد تحقيقها من إدارة الأزمة وما هو متوفر من إمكانيات متاحة الأمر الذي يجعل القرار يؤخذ بصورة صحيحة.
2. تساعد عملية التخطيط في تحقيق الأهداف الموضوعية وذلك بالسير في خطوات محددة تقود في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة في إدارتها للأزمة.

2.3.2.3 عناصر عملية التخطيط للأزمة وخصائص الخطة:

أ- عناصر عملية التخطيط للأزمة: تنحصر عناصر عملية التخطيط للأزمة إلى:

أهداف تسعى عملية التخطيط لإنجازها، خطط لتحقيق هذه الأهداف، أدوات مستخدمة في الخطة، التقييم لمعرفة مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف (أحمد، 2008، 56).

خصائص الخطة

- لكي تكون الخطة ناجحة لابد أن تبني على أسس ومبادئ محددة من أهمها (أبو عزيز، 53، 2010 - 55)
1. الواقعية: أي تكون الأهداف معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي وأن تصاغ الأهداف في حدود الإمكانيات، كما يجب أن تكون الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الأهداف ضمن الحدود الموضوعية كذلك يجب أن تضمن الخطة المستلزمات التي تكفل استمراره القدرة على تحقيق الأهداف في الخطط المستقبلية .
 2. الشمولية: أي أن تتداخل وتتكامل الأنشطة المتخلفة وعلى كافة المستويات بحيث ان كل نشاط يؤثر ويتأثر بالنشاطات الاخرى وبما يطرأ عليها من تغيير.

3. التكامل: الخطة المتكاملة هي الخطة التي تترابط وتتكامل فيها الأنشطة والمتغيرات سواء أكان ذلك على المستوى التنظيمي او المستوى المكاني او المستوى الإعداد والتنفيذ.
 4. الأمثلية: ويقصد بها بلوغ أقصر الغايات في ظل استخدام أقل الوارد فالخطة المثلى هي التي تشمل استخدام أمثل للموارد وتستبعد التبديد والهدر فيها.
 5. الوضوح: ويعني تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ وتحقيق الأهداف ضرورة ان تتناسب واجبات الجماعات المتخلفة مع إمكانيات وقدراتها التنفيذية وجود قنوات اتصال من أسفل إلي أعلى ومن أعلى إلي أسفل لنقل المعلومات والقرارات والبيانات.
 6. الإلزام: ويعني ان تصبح الخطة بعد إقرارها برنامجاً ملزماً للمؤسسات والهيئات المسؤولة عن تنفيذها ومتابعتها.
 7. المرنة: الخطة المرنة هي الخطة غير الجامدة التي يمكن تعديلها او ادخال تغييرات عليها بأقل الخسائر الممكنة، بمعنى ان تكون الخطة قادره على استيعاب كل العوامل الطارئة او غير متوقعه الحدوث.
 8. الدقة: تعني الدقة محتويات الخطة وصحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد الطبيعية والبشرية وكذلك صحة أساليب عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية.
 9. الاستمرارية: حيث ترتبط استمراريه عمليه التخطيط التي أضحت سمه أساسيه لتوجيه انشطتها وليس مجرد وسيله مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف وهذا معناه ان هناك استمراريه في وضع الخطط طالما ان التخطيط هو الموجه الدائم للنشاط.
- ب- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع خطة لمواجهة الأزمات:**
- يرى الباحث أنه يستحيل وضع خطة واحدة لجميع المؤسسات، وكذلك لجميع الأزمات وتكون فاعلة في كل الأوقات لذا لا بد من ذكر الاعتبارات، لتحسين جودة الخطة، ومن هذه الاعتبارات ما يأتي:
- (إسليم، 2007، 54):

1. أن تكون عملية المواجهة "منظمة".
2. أن يتسم الأفراد المكلفون بالواجهة "بالكفاءة".
3. أن يلتزم الأفراد المعنيون بها بأداء "الشيء الصحيح".
4. أن تركز العمليات على "السيطرة على المواقف".

5. أن تتنوع العمليات بحسب المواقف "مفاوضات، شيء مقابل شيء، التهديد المعلن والجاد".
6. أن تكون السلطة في عملية المواجهة مستمدة من القانون أو الأمر الواقع، أو بالتفاوض أو التخويل.
7. أن يقابل السلطة مبدأ الطاعة من قبل فريق العمل لكي تتحقق السيطرة على موقف الأزمة.
8. أن يوضع في الاعتبار عند وضع الخطة، الأحداث والمتغيرات الخارجية "الدولية"، لأنها تؤثر على الأحداث الداخلية.
9. أن تكون إجراءات وعناصر الخطة مفهومة، منطقية، ممكنة التنفيذ، وأن تركز على حماية المصالح الوطنية، وأن تكون السياسات التي تتضمنها الخطة معروفة وليست غامضة أو غريبة عن فريق إدارة الأزمة.

10. أن تتسم تلك السياسات بالحسم حتى تتحقق السيطرة، وعادة ما تكون تلك السياسات غير منطقية وغير منظمة بسبب الظروف غير العادية التي تحيط بالأزمة.
- ### 2.3.2.4 التخطيط متطلب وشرط أساسي لإدارة الأزمات:

تبنى التخطيط كمتطلب أساس ومهم في عملية إدارة الأزمات، حيث يقول (الحملوي) إن أفعالنا ما هي إلا رد فعل، وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له، فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية إدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط، ويستطرد (الحملوي) قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن (شبير، 2007، 51)

يعتبر وجود تخطيط فعال شرط أو متطلب أساس لإدارة الأزمات، يعتمد في نجاح قدرة المؤسسة على الأتي (مناع، 2015، 35):

1. دراسة بيئتها المحيطة بها، لتقييم المخاطر والتهديدات، وتحديد كل أزمة محتملة.
2. تحديد إنذارات ومؤشرات حدوث الأزمات للتخصير والتجهيز المسبق لها.
3. وضع خطط لتفادي الأزمات المتوقعة أو التخفيف من أثارها السلبية، بعد تحديد الإمكانيات.
4. والقدرات الضرورية لتنفيذها.
5. اشراك الموارد البشرية المتاحة في عملية التخطيط للأزمات، وتدريبها للقيام بأدوارها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تصميم سيناريوهات مختلفة لتوقعات تتابع أحداث الأزمات المتوقعة.
6. مواجهة الأزمات والعمل على احتواء الموقف والتخفيف من الآثار الاقتصادية والاجتماعية
7. والنفسية للأزمة، من خلال التخطيط لتحديد التدابير المناسبة لاحتواء الأضرار الناجمة عنها.

8. بعد وقوع الأزمات على المؤسسة تنفيذ خطط قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل حسب الآثار التدميرية للأزمة ومستوى حدوثها، لعلاج آثار الأزمة.

9. الاستفادة من نتائج الأزمات باعتبارها دروس وعبر لمستقبل، وإعادة تقييم الخطط التي وضعت لمواجهة الأزمات.

2.3.3 عملية صياغة القرارات في الأزمات:

يعرف القرار أنه: الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ (مسغوني، شوية، 2015، 36)

2.3.3.1 مفهوم، وتعريف عملية اتخاذ القرار:

(1) مفهوم عملية اتخاذ القرار: هي عملية المفاضلة بين عدد من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة واختبار الحل الأمثل فيه، عملية الاختيار الواعي القائمة على أسس بعض المعايير مثل توفير الوقت وزيادة حجم الخدمة (مناع، 2015، 38)

(2) تعريف عملية اتخاذ القرار: مجموعة القواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار لتفضيل اختيار معين، أو اختيارات معينة لحل مشكلة معينة (الكفارنة، 2014، 18)، ويذهب (جيمس روبنسون) إلى اعتبار الأزمة موقف بين دولتين أو أكثر يتم إدراكه من قبل صانع القرار، ويشمل هذا الموقف على الخصائص الأتي (الريبيعي، طاهر، د.ت، 4):

1. إنه تهديد للأهداف والمصالح المهمة.

2. إنه شعور وإدراك بمحدودية الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

3. إنه تهديد مفاجئ لصناع القرار.

أما في الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ نجد أن صانع القرار يبحث عن التغذية المعلوماتية التي يحرص صانع القرار على اتصافها بثلاثة عناصر:

الدقة، المصداقية، سرعة الوصول (الشجيري، د.ت، 2).

ومما تجدر الإشارة إليه أهمية الخبرة عند متخذ القرار، والنظر إلى من يمسه القرار وفي هذا أورد (سليمان) خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوافرة، وقدرته على وزن الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها كلها عوامل شخصية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وتساعد المدير على اتخاذ القرار الفعال (سليمان، 2012، 124)، "قالمرؤوسون كما

يقول (سايمون) لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات، بل من الممكن أن يسهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل" (سليمان، 2012، 132)

2.3.3.2 أنواع القرارات في إدارة الأزمات:

هناك ثلاثة أنواع للقرارات في إدارة الأزمات ومواجهتها وهي (عودة، 2008، 46-47):

1. **القرارات قبل ميلاد الأزمة:** وهي قرارات استراتيجية وإدارية ووقائية تهدف إلى اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث كما تهدف إلى الاستعداد المسبق للزمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من أجل تهيئة البيئة و التنظيم و الفعالية الإدارية والأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في أرضية صلبة، و التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات.
2. **القرارات أثناء الأزمة:** وهي القرارات العملية والتكتيكية المتلاحقة والمتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتساعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد نموها وهي القرارات المتلاحقة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتساعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد ميلادها ومنع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولاً إلى إنهاء الأزمة بأقل التكاليف.
3. **قرارات بعد انتهاء الأزمة:** وهي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة واستخلاص العبر ويكمن ذلك قرارات وقائية واستعدادية تسبق الأداء في المستقبل، فقرارات ما بعد الأزمة قد تهدف أحياناً إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات وخطط العمليات وطرق التنفيذ والأداء الأزموي أو تهدف إلى احتواء آثار الأزمة ونتائجها وإزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي وتعميق وترسيخ ما هو ايجابي.

واستكمالاً لما طرح أعلاه، يذكر بعض الباحثين موضحاً ومبيناً طبيعة القرارات الاستراتيجية بأنها القرارات الاستراتيجية (الحيوية): وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية ومالية واجتماعية (سليمان، 2012، 100)،

ونظراً لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة الإدارية ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطاً بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها؛ ففي حين تصدر المستويات الإدارية العليا والوسطى قرارات رئيسية وهامة؛ قرارات من نوع معقد تتصل بالسياسة العليا، وتتطلب قدراً كبيراً من الجهد والوعي ومستوى عالي من الفهم، نظراً لأهمية آثارها ونتائجها في حياة المنظمة، ولجسامة المسؤوليات التي تترتب على مصدرها فإن المستويات المباشرة تتخذ قرارات ثانوية قليلة الأهمية (minor) تتطلبها حالة العمل الروتينية.

2.3.3.3 مرحلة تنفيذ القرار:

تعد هذه المرحلة عملية نقل القرار من حالته النظرية إلى حالته العملية، وبها يتم تحديد السلوك السياسي الخارجية لصانع القرار، ويتم تنفيذ القرار عن طريق وسائل عديدة منها الدبلوماسية، الأدوات الاقتصادية أو استخدام القوة العسكرية، أو الأدوات الدعائية (الكفارنة، 2014، 19) لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة تتمثل فيما يأتي (عودة، 2008، 44):

1. عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة.
2. سرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق.
3. نقص المعلومات؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجئة والمتتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة.
4. تأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية حيث يكون أكثر انفعلاً مما لا يتيح له ضمان التفكير.
5. تقادم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها.

إن حتمية فعالية القرار وجودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- العنصر الأول: وهو الفاعلية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء.
- العنصر الثاني: وهو الترشيح ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائدته أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكاريه).
- العنصر الثالث: وهو القبول ويقصد به تجاوز أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار.

2.3.3.4 نجاح تنفيذ القرار: ويتوقف نجاح تنفيذ القرار على عوامل عدة هي (الكفارنة، 2014، 19):

1. اتخاذ القرار السليم المناسب لمواجهة الموقف.
 2. وجود أجهزة تنفيذ ذات كفاية عالية ومتفاهمة.
 3. اختيار الوسيلة أو وسائل التنفيذ الملائمة للهدف.
 4. وجود قدر كاف من المرونة، يمكن بواسطته مجابهة المتغيرات التي قد تتجم بعد تنفيذ القرار.
- من هذا فإن القرارات هي الروح الحركية وعلى أساسها تعمل المنظمات أو الدول بشكل عام، وهنا يتم التفاعل الذي من خلاله تنظم مسيرة الحياة الداخلية أو علاقته الخارجية.
- لذا فإن أهمية صناعة القرار وخطورته تكبر لما قد يتسبب به من فوضى إذا كان هناك أي خلل في قواعده – فيجب اتخاذ القرار بناءً على قواعد علمية، عملية متينة.

2.3.3.5 الأسس التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار:

حتى لا يصل قائد فريق الأزمات إلى اتخاذ قرارات ارتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها وهي (عودة، 2008، 46):

1. السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي.
2. الفهم والإدراك المناسبين للأسلوب، والوقت المناسب للتنفيذ.
3. الاستخدام السريع لمهارة التحليل والتقييم واختيار أفضل البدائل مع التزام على العمل بها.

2.3.3.6 قواعد تحقيق الفاعلية في اتخاذ قرارات مواجهة الأزمة:

لتحقيق الفاعلية في اتخاذ قرارات مواجهة الأزمة يعمل بالقواعد التالية (الأسمرى، 2015، 9):

1. تجنب التحديد السريع للقرار أثناء الأزمة ويجب دراسة عواقبه.
2. البحث عن معلومات جديدة من أهم مسؤوليات مواجهة الأزمة فكل لحظة يمكن أن تحمل أحداث تغير مسار الأزمة ويصبح القرار سلبياً أو غير مؤثر.
3. مراجعة الاستراتيجيات واختيار المناسب لكل مرحلة من مراحل الأزمة، بناء على المعلومات المتاحة والإمكانات المتوفرة.
4. تحديد مركز واحد للسلطة ليس بالضرورة شخص، ويمكن أن يكون مجموعة اتخاذ القرار ولكن يجب أن يكون القرار الأزموي بشكل مركزي لضمان عدم التخطيط والعشوائية.

- تتوقف كفاءة القرارات المرتبطة بالأزمة على ما يمكن أن تحققه من الفاعلية والقبول:
 فالفاعلية في القرار: هي مدى ملاءمته للجوانب الفنية في الأزمة أي الجانب الموضوعي تتوقف إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به من تأييد الحلفاء والأصدقاء.
 القبول في القرار: فهو يختص بالعنصر البشري ومدى تجاوبه مع القرار ومدى مراعاة القرار للمشاعر الإنسانية وتتوقف درجة الجودة في إتخاذ قرار الأزمة على مدى توفر هذين العنصرين درجة قبوله × جودة القرار = فاعليته (أحمد، 2008، 66)

2.3.4 القيادة لإدارة الأزمات:

تعد القيادة من أهم المهارات الواجب توفرها في العاملين في المستويات الإدارية العليا ولاسيما وقت حدوث الأزمات لأنه العنصر الموجه للكيان، لذا يجب أن يتسم بالفاعلية والكفاءة، ومن الضرورة في هذا السياق تعريف القائد، القيادة، والخصائص الشخصية، الموضوعية، وكذلك التدريب لقيادة الأزمات.

2.3.4.1 التعريف:

يعريف القائد بأنه "الفرد المناط به توجيه الفعاليات في الموقف الأزموي باعتباره أحد فريق التفاوض (إسليم، 2007، 72)، يُعرف (علي، غالي، 2010) القيادة: أنها عملية اجتماعية تحدث في جماعة، وتتضمن هذه العملية التأثير في أفراد الجماعة، وكذلك التأثير بهم، وأن القيادة تهدف إلى تحفيز الآخرين وحثهم على تحقيق الأهداف المشتركة، وأنها تتأثر بمجموعة عوامل منها شخصية القائد، وخصائص الأتباع، والأهداف والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة (الجمعي، 2014، 18)، وتعرف القيادة الاستراتيجية: هي القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في استشراف المستقبل والتهيؤ له بما يوائم متغيرات البيئة الخارجية المختلفة وعبر الاستثمار الأمثل لكافة القدرات المتاحة المادية والمعنوية مع التركيز على المواهب البشرية والعمل على التطوير المستمر من خلال الابتكار والإبداع وصولاً للأهداف المتجددة التي تبقى المنظمة في وضع تميز تنافسي (أبو حجير، 2014، 58).
 إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة هي إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل (جوهرة، 2014، 18).

2.3.4.2 مهام قيادة الأزمة

تتضمن القيادة الأنشطة الأتية (هيكل، 2006، 109):
 - يجمع الحقائق والبيانات بموضوعية عن الأزمات.

- تحليل البيانات والحقائق.
- توليد البدائل للحلول المختلفة.
- الاختيار بين البدائل على أسس متكاملة تنتج مصالح البشر والعمل معاً.
- يستغل التوتر المصاحب للازمة في إعطاء دفعة من اليقظة والحذر الموضوعيين لكل القائمين على إدارة الازمة.
- الوصول الى الحلول الفعالة وتميئها بسرعة وحسم.
- لا يندم على قرار اتخذ بعد اتخاذه بشكل مرض طالما تم أخذ كل الاعتبارات في الحسبان.

2.3.4.3 العصور التي تطورت فيها القيادة:

ذكر أبو حجير أن العصور التي تطورت فيها القيادة هي (أبو حجير 2014، 49 - 50):

1. **عصر السمات:** وفيه كان التأكيد ينصب على سمات جوهرية في القادة. إن صعود نظرية السمات مثلت المحاولات الأولى التي قامت بالدراسات والمسوح العلمية على العباقرة والقادة لتحديد أبرز السمات التي تمتعوا بها.
2. **عصر الأسلوب:** وفيه جرى التركيز على عمل القادة بدلاً من سماتهم.
3. **العصر الموقفي:** النظريات الموقفية يمكن النظر إليها كنظريات للأسلوب المعقد في القيادة الذي يمزج خصائص القيادة والمرؤوسين بالمتغيرات الموقفية.
4. **عصر القيادة الجديد:** هذا العصر هو نتاج التحرك من السمات إلى الأسلوب إلى الموقف، وذلك بالتركيز على العملية المسئولية اجتماعياً (إدارة الدلالة والغرض) والسمة الثانية إن مدخل القيادة الجديد تبني عملية التغيير التحولي.

2.3.4.4 خصائص فريق الأزمات:

تقسم خصائص فريق إدارة الأزمات إلى خصائص شخصية وموضوعية على النحو الآتي:

أ-الخصائص الشخصية لقائد فريق الأزمات:

- لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالصفات التالية (الرضيع، 2011، 84):
1. أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيداً عاقلاً في اتخاذ قراراته وواعياً مدركاً لأبعادها وتأثيرها وبرود الفعل التي قد تتجم عنها.

2. الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث، والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.
3. قوة الإرادة والخبرة والدراية في معالجة الأزمات خاصة وأنه في وقت الأزمة تتراكم المواقف وتزداد قسوة الأحداث، وبالتالي قد يحدث ارتباكاً لا يمكن لمن لا خبرة له أن يدركه ويتعامل معه.
4. أن تكون لدى القائد القدرة على التخيل والتوقع بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزمة، خاصة وإن توفرت الأجهزة العلمية والإلكترونية الحديثة وما تنتج من قدرة على رصد حركة واتجاهات قوى صنع الأزمة وتحليلها.

ب- الخصائص الموضوعية (المكتسبة) لقائد فريق الأزمات:

تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب التي يجب أن يتمتع بها القائد، ومن أهم هذه الخصائص ما ذكره (حريز) ما يأتي (زيادة، 2012، 42):

1. القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.
2. القدرة على صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة.
3. توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة.
4. القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز.
5. أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة.

2.3.4.5 الظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة:

قبول القائد بالدور المطلوب منه ليس المقصود به الظروف الطبيعية، ولكن تمتد مسؤوليته إلى قيادة الأزمات، ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لإمكانية حدوث الأزمة، بل وعدم الاستعداد السلوكي والذاتي لها، وعندما تفاجئه الأزمة لا يجد رصيذاً لديه سواء كان ذاتياً أو صنعه مع الآخرين لمواجهة الأزمات (زيادة، 2012، 42)

لذا توجد عددٌ من الصعوبات تواجه قائد الأزمة ومن أهم هذه الصعوبات (عودة، 2008، 32):

1. وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة.
2. العزلة في مكان يقيد حركته.
3. التعرض للإصابة أو الإيذاء.

2.3.4.6 التدريب على قيادة الأزمات:

يحتاج التدريب على قيادة الأزمات إلى العمل على إكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي، بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويجب عند تدريب القيادة مراعاة الآتي (زيادة، 2012، 42 - 43):

1. إدارة القائد للأزمة تعني أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتاً طويلاً في ظروف من الإجهاد والتوتر، وأهم ما يميز تدريب القائد هو تعريضه إلى حجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع.
2. أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات ويجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.
3. تتنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة.
4. اختيار القيادات التي تتناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل.
5. التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة.
6. دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها.
7. التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات.

2.3.4.7 القيادة في الأزمة:

أ- صفات القائد الناجح:

- ينبغي أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائداً يتَّحلى بالصفات الأتية (محمد، دت، 61):-
1. الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية.
 2. الخبرة في الإدارة.
 3. الذكاء وسرعة البديهة.
 4. القدرة في التأثير في الأفراد.
 5. التفكير الأبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة.
 6. القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها.
 7. أخذ مشورة وخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة.

8. قدرة الاتصال بالأخرين وتكوين علاقات إيجابية للتأثير في الخصم.
9. أجادة فن الحوار وامتلاك القدرة على الأقناع ولاسيماً مع صانعي الأزمة.
10. الرغبة والحماس في العمل.

2.3.5 الثقافة وإدارة الأزمات:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تُعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدورٍ حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. (عكاشة، 2008، 10)، والثقافة كل ما صنعتها يد الإنسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية فاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم والأفكار، كلها عناصر ثقافية لأنها من صنع الإنسان (شبير، 2007، 8)

2.3.5.1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

هي الرموز والطقوس والأساطير التي تشكل فهما مشتركاً في أوساط أعضاء المنظمة لأهدافها والسلوك المتوقع لتحقيقها وهي كذلك قيم وأعراف، ومعتقدات، ومشاعر ترشد الأفراد لطريقة التفكير الصحيحة والسلوك المرغوب.

ومما تقدم يرى المرهضي بأن الثقافة التنظيمية بكل عناصرها تشكل السياج الواقي والهوية المميزة للمنظمة والحبل السري الجامع والموجه لقرارات وأفعال وسلوكيات واتجاهات أعضاء المنظمة إزاء المواقف والأحداث المختلفة التي تواجه المنظمة". (المرهضي، 2014، 845)، وذكر (حجازي) بأن الثقافة التنظيمية: هي نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة (حجازي، 2001، 58).

2.3.5.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما

وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية أي تنظيم كان؛ فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله؛ والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة.

وتوصلت بعض الدراسات التي قام بها (نحمده) في السعودية إلى وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين الاستعداد وبين بعض متغيرات الثقافة التنظيمية؛ كالعلاقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين؛ والتفكير الإبداعي في حل المشكلات، مما يعني أن الثقافة التنظيمية القوية والجيدة يمكن أن تساعد المنظمة في تخطي الأزمات التي قد تمر (شبير، 2007، 10)، كما أن دراسة مركز إدارة الأزمات بجامعة كاليفورنيا والتي تمت على ألف منظمة أمريكية توصلت إلى أن ثقافة المنظمة تعكس قدرتها على مواجهة أي أزمة حتى لو كانت الجهود المبذولة في إدارة الأزمات في مراحلها الأولية - كما أن ثقافة المنظمة المرنة تسمح بفتح قنوات الاتصال من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى، وتوفر القدرة على التكيف السريع لاستراتيجيات المنظمة أثناء حدوث الأزمة (حسن، 2010، 190).

2.3.5.3 أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك نوعين من الثقافات:

1. ثقافات مستهدفة للأزمات - وهي التي لا تشجع نقل الأخبار السيئة وتحول دون وصول الإشارات بأزمة إلى المسؤولين.
2. ثقافة متجنبه للأزمات - وهي التي تشجع الإبلاغ عن الأخبار السيئة وتضع وسائل الاتصال والمعلومات في خدمة هذا الهدف (حسن، 2010، 190).

- أمّا (إيلين وولاش) Ellen Wallash فقد قدم ثلاثة أنواع من الثقافات هي:

1. الثقافات البيروقراطية: وتكون سائدة أكثر ما يكون في المؤسسات الحكومية؛ لأنها تعتبر بيئة مستقرة ومناسبة لهذا النوع من الثقافات؛ حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي، فتكون السلطات والمسئوليات واضحة ومقسمة فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطاته وهي قائمة أكثر ما تكون على أساس الرقابة والسلطة.
2. الثقافات الإبداعية: والإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي؛ وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها دونما قيود أو حدود، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين، ومثل هذه الثقافات لا بد أن تدعمها

الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين وهذا نجده أكثر ما نجده في الشركات ذات التطور السريع مثل شركات المحمول، وشركات الكمبيوتر.

3. ثقافات التعاطف الإنساني: ويركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة والأجواء الودية المناسبة وغيره من الصفات الإنسانية الجيدة؛ كاحترام المتبادل والثقة والتعاون ويسود جو أقرب للعائلي منه للعمل، وتكثر هذه الثقافة في المصانع الصغيرة الحجم والقليلة العدد أو هي المؤسسات العائلية (شبير، 2007، 14).

2.3.5.4 مستويات الثقافة التنظيمية:

وقد حدد (أت، 1989) للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات هي (حجازي، 2001، 58):

1. الجوانب المادية في التنظيم وتشتمل على طريقة تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة، والرأي المقبول... الخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، أسلوب التعامل مع المهام، التنظيمات والتفاعلات.
2. القيم، فلسفة التنظيم، أيديولوجية العاملين به، المعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.
3. المبادئ الأساسية التي تحكم فعلاً العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة.

2.3.5.5 خصائص الثقافة التنظيمية:

وفيما يأتي عرض مذكرت الزهراء لهذه الخصائص (الزهراء، 2010، 10 - 11):

1. درجة المبادرة الفردية: ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
2. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: مدى تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
3. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وإدراكهم.
4. الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة، هذه العناصر تصنف في ثلاث مجموعات:
 - الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء.
5. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
6. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: تتناقل وهي في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
7. الثقافة نظام متكامل: تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة وأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
8. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغير من جانب آخر.

2.3.5.6 متطلبات تحويل البيئة التنظيمية إلى ثقافة تنظيمية إيجابية طويلة الأمد

لقد ذكر (نعمان) هذه المتطلبات على النحو الآتي (نعمان، 2005، 131):

1. الوضوح التنظيمي: أي مدى استيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة، ومساهماتهم.
2. البناء الهيكلي لصناعة القرار: بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق وانتقال المعلومات بين أجزاء التنظيم فالهدف تسهيل عملية صناعة القرار وليس فقط بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.
3. التكامل التنظيمي: درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
4. تاريخ المنظمة: مدى معرفة الفرد لتاريخ منظمته وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
5. الأسلوب الإداري: وجود توازن قياس يعطى الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.
6. التنشئة: في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواءً بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز مايجب عليه عمله.
7. تنمية العنصر البشري: مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنتسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، وإيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه.

2.3.5.7 علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأزمات:

وقد قدم (المرهضي) بحثاً علمياً لنفس الشركة المبحوثة (شركة النفط اليمنية) في العام 2014م، وكان عنوانه "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات"، وكان من أهداف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات، ومن تحليل البيانات التي جمعت أثناء النزول الميداني تبين ضعف مستوى فاعلية إدارة الأزمات محل الدراسة، ويُعزى ذلك إلى ضآلة الثقافة التنظيمية وارتباك عملية إدارتها (المرهضي، 2014، 849).

2.3.6 نظام الإتصال الفعال وإدارة الأزمات:

ويعتبر توفر نظام للاتصالات في المنظمة ذو أهمية كبيرة لتسهيل في نقل المعلومات والسرعة في توافرها لمواجهة المواقف المختلفة، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة، وسيتم التطرق لفهموم الاتصال لبيان ماهيته في هذا المحور وعلاقته بإدارة الأزمات وذلك كالآتي:

2.3.6.1 مفهوم اتصال الأزمة وتعريفه

أ- المفهوم:

يقصد باتصال الأزمة: تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسات والمجتمعات ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها - تأخذ بعين الاعتبار العلاقات ومضامين الرسائل الشفوية والخطية وما بينهما - والتي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل بعد نهايته، بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتدخلة للحد من الخسائر المادية والبشرية في حالة وقوع أزمات (بن لعربي، 2016، 4).

ب- التعريف:

يعرف (شومان) اتصالات الأزمة أنها كافة الأنشطة التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، وكذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيها يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة (أبو عزيز، 2010، 68).

- ويمكن توضيح الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة بالآتي:

ج- الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة:

تؤكد أدبيات التسيير الإداري أن التخطيط السابق لاتصال الأزمة متضمن في التخطيط الشامل لإدارة الأزمة ككل والذي يكون هدفه الأساس تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمات أو على الأقل مواجهتها

بالإمكانيات والوسائل اللازمة للحد من انتشارها إذ يشمل اتصال الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها على إعداد خلية اتصالات الأزمة وتحديد علاقة هذه الأخيرة بخلية إدارة الأزمات، وتدريب أعضاء الخلية مع تكوين قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة المؤسسة وجمهورها وطبيعة الأزمات المحتملة الوقوع ووضع جملة من التصميمات والخطط لمواجهتها (مهدي، 2009، 88)

✚ تعريف نظام الاتصال:

ويعرّف نظام الاتصال على أنه " النظام الذي يحقق التبادلات الهادفة للأفكار والآراء والتعليمات والحقائق (سواء كانت بيانات أو معلومات) بين الجهات المختلفة في المنظمة (أفراد أو إدارات أو وحدات) من خلال استخدام رموز وإشارات خاصة وبشكل يساعد في تحقيق أهداف المنظمة (زيادة، 2012، 36).

2.3.6.2 دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة:

أورد (زيادة) أهم دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة وهي (زيادة، 2012، 40):

1. تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصاحبها من تزايد سخط الجماهير.
2. التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة.
3. تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام وتلبي حاجة الناس من المعرفة وحب الاستطلاع.
4. لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد منظمة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع كامل من المنظمات أو على البيئة بأكملها.
5. تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبياً وإيجاباً.

2.3.6.3 إعداد خلية اتصالات الأزمة:

حتماً تعني الأزمة كل فرد من أفراد المؤسسة يفترض أن تكون الأزمة مسؤولية الجميع ويقترح (ميشال كابي) أن تكون خلية الأزمة ذاتها تتكون من فريقين: فريق إداري للأزمة وفريق يتكفل باتصال الأزمة يعملان بشكل متكامل ومتلاحم في الموقع الهيكلي للمؤسسة" ، وتتولى الثانية تجميع المعلومات وتحديد

مصادرها ونشر وإذاعة هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة (مهديّة، 2009، 88)

2.3.6.4 مكونات نظام الاتصال:

ويمكن ذكر أهم مكونات نظام الاتصال في النقاط الآتية (زيادة، 2012، 38):

1. أطراف الاتصال: حيث يوجد طرفان لعملية الاتصال، طرف مرسل للرسالة وطرف مستقبل لها.
2. الرسالة: وهي المعلومات والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها بين الأطراف.
3. الوسيلة: وهي التي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات بين الأطراف.
4. عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة: وهو ما يتعلق بنظام الشيفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب محتوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى.
5. السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة: وهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به والسلوك الذي حدث وتم فعلاً، فغالباً ما تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال مدة زمنية؛ ولتحقيق هدف معين وباستخدام سيناريو تم إعداده مسبقاً وتم التدريب عليه والتأكد من استيعابه وفهمه وإمكانية تنفيذه.
6. نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به: وذلك كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب.

2.3.6.5 أساليب الاتصال في إدارة الأزمات:

ذكر (أبو عزيز) أساليب الاتصال في إدارة الأزمات (أبو عزيز، 2010، 72 - 73):

1. الاتصال اللفظي.
2. الاتصال الغير اللفظي.
3. الاتصال العام.
4. اتصال جماعات العمل.
5. الاتصال التنظيمي.
6. الاتصال الجماهيري.

2.3.6.6 معوقات نجاح عملية إتصال الأزمة:

هناك عوامل تؤثر سلبياً في نجاعة العملية الاتصالية اللازمة لنجاح إدارة الأزمة، ويمكن توضيح

معوقات نجاح عملية إتصال الأزمة بالآتي (لكريني، 2014، 23):

1. غياب وحدة إدارية متخصصة في مجال الاتصال.
 2. غياب منهج علمي فعال للاتصال.
 3. عدم اعتماد استراتيجية أو خطة اتصالية محددة وواضحة المعالم.
 4. ضعف استثمار تقنيات الاتصال الحديثة.
 5. ضعف الإمكانيات المادية التي تتطلبها العمليات الاتصالية.
 6. وجود التباس وغموض على مستوى الرسائل الموجهة.
 7. عدم التزام الفريق بالاستراتيجية المتبعة في مجال الاتصال أو بمضمون الرسالة المحدد مسبقاً.
 8. وجود نقص على مستوى الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة في مجال الاتصال وتقنياته المتطورة، وعدم السعي إلى تطوير كفاءة فريق إدارة الأزمة.
 9. غياب التنسيق الكافي واللازم بين أعضاء الفريق، أو بينهم وبين مدير الأزمة.
 10. التأخر في إصلاح الأعطاب الطارئة في منظومة الاتصال.
- يتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن (زيادة، 2012، 36):
1. تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة.
 2. تحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة.
 3. أن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.
- كما ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في (زيادة، 2012، 36):
1. نشر أهداف إدارة الأزمة.
 2. إعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات.
 3. إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة.
 4. إيصال الكمية والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- وفي حالة ارتكاب أخطاء من جانب مسؤولي الاتصال عند التعامل في موقف الأزمة مع الجمهور يجب إتباع الخطوات التي ذكرها السعيد (السعيد، 2006، 153):
1. الاعتراف بالاختفاء وبطريقة لا تلقي بالمسئولية على المنظمة.
 2. الاعتزاز بطريقة مناسبة مع الموقف.
 3. إبداء الاستياء من الموقف والأسى لما حدث.

4. وصف الخطوات والإجراءات التي تؤكد عدم تكرار الأزمة.
5. شرح الخطوات والإجراءات التي تؤكد عدم تكرار الأزمة.
6. إظهار الاعتذار والتقدير والاعتراف بالجمهور.

2.3.6.7 وسائل وأدوات الاتصال في إدارة الأزمات:

يوجد وسائل وأدوات داخلية وخارجية

أ- أدوات الاتصالات الخارجية لإدارة الأزمات:

وقد حدد (توفيق) وسائل وأدوات الاتصالات الخارجية كما يأتي (زيادة، 2012، 39):

1. البيانات الصحفية: تصدرها المؤسسات أثناء الأزمة حتى تحيط وسائل الإعلام بالموقف وتطوراتها والقرارات الهامة التي أُتخذت.
2. حقبة المواد الصحفية: وهي من أكثر الأدوات التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة حيث يوضع بداخلها بيانات صحفية صادرة عن المؤسسة وصور شخصية أسود وأبيض لكبار المسؤولين وتوضع مذكرة عن تاريخ المؤسسة وبعض الحقائق الهامة وقائمة بأسماء وأرقام تلفونات المتحدثين باسم المؤسسة.
3. المؤتمرات الصحفية: تلجأ إليها بعض المؤسسات لتزويد وسائل الإعلام ببيانات موثوق بها من أشخاص مسؤولين بالمؤسسة.

ب- أدوات الاتصال الداخلي لإدارة الأزمات:

من أهم وسائل وأدوات الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات ما يأتي (زيادة، 2012، 39)

1. وسائل الاتصال بأجهزة الليزر لنقل الصوت والصورة فورا ولمسافات طويلة وممتدة.
2. وسائل الاتصال اللاسلكية لنقل الصور المرئية والسمعية عن طريق شبكات التلفزيون المغلقة وقنواتها الخاصة.
3. وسائل الاتصال غير الشخصية الأخرى، مثل التليفون والتلكس والفاكس والحاسبات الإلكترونية.
4. وسائل الاتصال الشخصية، أي القائمة على الاتصال الشخصي بين الأفراد من حيث توفير بعض الأفراد الذين يتم توزيعهم على مواقع الأحداث والأزمات.
5. وسائل التنصت الرصد والتتبع والمتابعة الدقيقة، والتي تبقى مدير الأزمة على معرفة تامة وكاملة، وإحاطته أولا بأول بتطورات الموقف الأزموبي واتجاهاته.
6. وسائل الارتباط الخطي المباشر مع شبكات المعلومات وأجهزة الكمبيوتر الذكية وأماكن اتخاذ القرار.

2.3.6.8 الأسس التي تساعد على إنجاح خطة اتصالات الأزمة:

هناك مجموعة من الأسس التي تساعد على إنجاح خطة اتصالات الأزمة يمكن تناولها ومنها (مهدي، 2009، 105):

1. سرعة الاستجابة والتعامل مع الحالات الطارئة والفريدة .
2. شمولية الخطة لكل أطراف الأزمة.
3. إعداد وفحص التقرير القانوني.
4. تدريب فريق اتصالات الأزمة تدريباً نظرياً وعملياً والتشجيع على خلق أفكار جديدة.
5. إعداد الدليل الإرشادي عن خطوات متابعة الأزمة.
6. أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها.
7. إعداد دورية أو مطبوعة خاصة في المؤسسة تشتمل على التقرير القانوني والإجراءات الاتصالية التي ستتخذ.
8. إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الإدارية والاتصالية.
9. الاستعداد لأي تغييرات قد تحدث.

2.3.7 التمكين الإداري وإدارة الأزمات:

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع المتغيرات الهائلة والسريعة في بيئة الأعمال واتفاقيات التجارة العالمية و بروز المجتمع المدني فضلاً عن تطور الفكر الإداري بشكل عام، إذ لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والادوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة من دون الحاجة الى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم او ادارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة افضل للمتعاملين مع المنظمة ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الادارة الحديث وتزداد اهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف انواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة اي انه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم (احمد، علي، 2013، 161).

2.3.7.1 التمكين من منظور إدارة الأزمات:

تعريف التمكين: استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة (عريفات، د.ت، 7).

كما يُعرف التمكين الإداري: بأنه السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات (عبد الحسين، 2012، 83).

وأما مفهوم استراتيجيات التمكين، (الشرييني، 1996) فهو عبارة عن تطور الفكر الإداري للتمكين وذلك بسبب المتغيرات العنيفة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة والتي هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهرى في هذا الفكر النظري والتطبيقي على حدٍ سواء والحقيقة أن العاملين هم أفضل من غيرهم في ادراك المشاكل والمعرفة بها عندما تحدث في مواقع العمل لذا يتم منحهم فرصة إجراء التحسينات وتنفيذ الحلول لتلك المشاكل (أحمد، علي، 2013، 166).

2.3.7.2 مداخل التمكين وفوائده:

- أهم مداخل استراتيجيات التمكين وفوائده:

أ- أهم مداخل استراتيجيات التمكين: أشار العديدُ من الباحثين الى وجود عدداً من المداخل لعملية التمكين وتنطلق هنا لما ذكره، (Duvall ، 1999) كونهما أهم عاملين يخدمان إدارة الأزمات (أحمد، علي، 2013، 167)

1. التمكين الفردي: ويقصد به أنه انها عملية فردية أو شخصية تصدر من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله.
2. التمكين المنظمي: وهو النشاط الذي تلجأ إليه المنظمة لإيجاد البيئة المساعدة للتمكين أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين افرادها وتجعلهم قادرين على انجاز الفعل الصحيح في المواقف المناسبة.

ب- فوائد التمكين، وتتمثل بالآتي:

ب/أ- فائدة التمكين الإداري: عندما تتبنى الإدارة العليا تطبيق التمكين الإداري يكون فاعلاً في منح حرية أوسع للأفراد العاملين على ادائهم لأعمالهم وفق مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الثقة بالنفس، ومنحهم

مساحة أكبر لاستخدام ذكاءهم وخبراتهم مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

ومن الفوائد الأخرى يخفف العبء عن المدراء والرؤساء في المستويات الادارية العليا وتقليل المراجعة والاشراف المباشر على المرؤوسين من قبلهم؛ ويساهم في اشباع حاجات الافراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة الثقة بأنفسهم وتشجيعهم على الابداع والالتزام بروح الفريق، وزيادة الدافعية الذاتية، وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي (عبد الحسين، 2012، 85).

وبين (الذهب، 2004) أن البعد الاستراتيجي للتمكين يكمن في تحقيق القيمة المضافة ضمن أهدافاً معينة وآفاقاً زمنية بعيدة، كما أن التمكين يمكن أن يكون استراتيجية لو تم اعتماده كبعد رئيسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لأثره التراكمي للجودة والتحسين (أحمد، علي، 2013، 166)

ب/2- فوائد التمكين الإداري للعاملين: يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً. ومن أهم فوائد التمكين الإداري للعاملين الأتي (الحراشنة، الهيتي، 2006، 244):

1. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
2. ضمان فعالية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
4. زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها.
5. السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
6. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
7. تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.
8. يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

ب/3- فوائد استراتيجية تمكين العاملين الخاصة بالمنظمة:

لاستراتيجية تمكين العاملين فوائد هامة تنعكس على المنظمات، تتمثل أهمها (حليمة، يمينة، 2015، 12) فيما يأتي:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى العاملين وانخراطهم فيه.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير المبدع وتقديم أفكار جديدة.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: العامل الممكن أكثر رغبةً في التغيير ونجده أقل مقاومة للتغيير، ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير؛ هي مقاومة التغيير من قبل العامل خوفاً منه، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى العاملين الذين يتمتعون بالتمكين وحب التجديد والتغيير.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

2.3.7.3 الأسباب التي تدفع إلى التمكين وكيفية التعامل معها:

أ- الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين (توفيق، 2008، 76):

1. حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.
2. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
3. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل.
4. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
5. أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
6. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
7. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
8. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

9. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

ب- وسائل تمكين العاملين: ويقترح (لوثنانز) الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها (الحراشة، الهيبي، 2006، 244)

1. التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.

2. أن تعبر الإدارة كذلك عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم.

3. السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.

4. منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.

5. أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين.

6. أن تستخدم القيادة الإدارية النفاذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

ج- أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين: كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين، بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة، ولكن معظمها يركز على الأبعاد التالية (حليمة، يمينة، 2015، 13 - 16):

أولاً: المشاركة بالمعلومات وتتضمن: بناء الثقة، تعزيز المسؤولية، قنوات الاتصال.

ثانياً: الاستقلالية وحرية التصرف وتتضمن: وضوح الرؤية، تحديد الأطر الإرشادية، نظم الرقابة.

ثالثاً: بناء فرق العمل الذاتية وتتضمن: ثقافة المنظمة، ميول العاملين تجاه العمل الفرقي.

2.3.7.4 عمليات نجاح التمكين:

وردت عدة عوامل واجراءات لتخفيف الصعوبات والمعوقات لنجاح تطبيق التمكين الإداري ومنها (عبد الحسين، 2012، 86):

1. مساعدة العاملين على التسديد في العمل.

2. منحهم حرية التصرف في اداء وادارة اعمالهم وتتم محاسبتهم على النتائج، ويسمح لهم بسيطرة أكبر على اعمالهم.

3. تزويدهم بنتائج نجاح أعمالهم ويسمح لهم ملاحظة نجاحهم من قبل زملائهم في العمل.

4. استخدام التعزيز الاجتماعي والافئاع، واعطاء جوائز ومكافئات والتشجيع والتغذية الراجعة، وزيادة الثقة واثبات الذات.

5. منحهم دعم عاطفي، والعمل على تخفيف الضغوط والقلق وعدم الاستقرار الوظيفي.

2.3.7.5 دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة:

تتصف الأزمات، مهما كان نوعها، بصفات أهمها: المفاجأة، وتضاعد الأحداث، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وغياب الحل السريع، وانتشار الخوف والقلق أحياناً.

ويعني هذا ببساطة أن شخصاً واحداً لا يمكن أن يكون قادراً على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفرده، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل العاملين كافة في المنظمة ليعملوا كفريق واحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، ويكون هذا التحديد لتلك الأدوار قائماً على درجة عالية من التنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق، وخصوصاً في بيئة غير مستقرة وسريعة الحركة كالتالي يعيشها العالم اليوم.

وعليه يُعتبر التمكين مُدخلًا إدارياً حديثاً يساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر والذي يتمثل بسحب سوداء تنذر أو تحمل في خباياها أزمة قد تكون جد خطيرة، ويساعد التمكين أيضاً في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمة كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، وتقييم النتائج (عريفات، د.ت)، (18 - 19)

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول: طريقة وإجراءات الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

3 الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

3.1 المبحث الأول: طريقة وإجراءات الدراسة

3.1-1 طريقة وإجراءات الدراسة:

من خلال هذا المبحث سيتم استعراض منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، المعالجات الإحصائية المستخدمة، أداة الدراسة، خصائص ومتغيرات عينة الدراسة، صدق وثبات الاستبيان

3.1.1 منهجية الدراسة:

بغية تحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي تميل الدراسات الاجتماعية إلى استعماله عموماً والإدارية منها على وجه الخصوص.

ويساعد المنهج الوصفي على شرح الظاهرة نظرياً من خلال الاستفادة من البيانات الثانوية (الأدبيات الإدارية ذات العلاقة)، وعلى أساسها تم بناء الجزء النظري لهذه الدراسة، ثم دراسة أسبابها عملياً (الدراسة الميدانية)، ومن خلال البيانات الأولية والمتمثلة في المسح الميداني، إذ يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرائق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة.

3.1.2 مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع البحث شركة النفط اليمنية التي تأسست في العام 1961 أي قبل ثورة 26 سبتمبر 1962 باسم شركة المحروقات في الجزء الشمالي من اليمن آنذاك، وكان مقرها محافظة الحديدة. وبعد قيام ثورة 26 سبتمبر 1962 تحولت إلى شركة مساهمة بين الحكومة والبنك اليمني للإنشاء والتعمير.

وفي عام 1969 تم إلحاق المنشآت الخاصة بتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية في الجزء الجنوبي والشرقي من اليمن آنذاك والتابعة لشركة كالتكس، موبيل أويل، أيسو وشركة بي. بي بشركة شل البحر الأحمر المؤمنة.

وفي العام 1970 تم إنشاء شركة النفط اليمنية في الشطر الجنوبي من اليمن، وفي العام 1972 صدر قانون إنشاء المؤسسة العامة للنفط والثروات المعدنية، إذ أصبحت شركة المحروقات في شمال اليمن وحدة تابعة للمؤسسة.

كما صدر أول نظام أساسي لشركة المحروقات في العام 1974 بصلاحيات واسعة بما في ذلك الاستكشاف والتنقيب عن النفط.

أما في العام 1990 وبعد تحقيق الوحدة اليمنية فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (191) قضى بدمج شركة المحروقات في الشمال وشركة النفط اليمنية في الجنوب تحت مسمى شركة النفط اليمنية ويكون مقرها العاصمة صنعاء وتنشئ فروعاً تابعة لها في مختلف محافظات الجمهورية.

وفي العام 1996 تم إنشاء المؤسسة اليمنية العامة للنفط والغاز وأصبحت الشركة إحدى الوحدات التابعة لها (مجلس، 2015، 74).

وتحدد مجتمع الدراسة بشركة النفط اليمنية والتي تتكون من ستة عشر فرع؛ حيث تم اختيار ستة فروع منها بالطريقة العشوائية القصدية، ويوضح الجدول رقم (2) طريقة الإختيار.

بينما يوضح الملحق رقم (2) مجتمع الدراسة الكلي بشركة النفط اليمنية والبالغ عددهم، (608 موظفاً) وفقاً لموازنة الجهة المعتمدة من وزارة المالية للعام 2014 م.

3.1.3 عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية القصدية، التي تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً سليماً، فالباحث في هذا النوع من العينات قد يختار مناطق محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية تمثل المجتمع، وهذه تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن أن يصل إليها الباحث بمسح مجتمع الدراسة كله، وتقرب هذه العينة من العينة الطبقية حيث يكون حجم المفردات المختارة متناسباً مع العدد الكلي الذي له نفس الصفات في المجتمع الكلي (الريمي، 2010، 135)؛ وتم التوزيع على الستة الفروع المختارة حيث بلغت (138) شخصاً وتمثل هذه العينة (5%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة بحسب (مجلس، 2015، 6)،

ولتحقيق الاستجابة وتأكيدا فقد تم توزيع ضعف العينة بنسبة (10%) أي (276) شخصاً لتمثل عينة الدراسة وكانت نسبة الاسترداد (80%) والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة على الشركة المبحوثة:

توزيع أفراد العينة (عينة عشوائية قصدية) على فروع الشركة المبحوثة						
م	الشركة	عدد الاستبيانات الموزعة فعلياً %10	حجم العينة العشوائية الطبقية لكل فرع بنسبة 5% عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات	الاستبيانات المستردة	
					نسبتها	عددتها
1	الإدارة العامة	76.61	38.31	765	89%	68
2	فرع محافظة صنعاء	65.09	32.55	650	72%	47
3	فرع الأمانة	49.87	24.94	498	84%	42
4	فرع تعز	31.95	15.97	319	69%	22
5	فرع مأرب	22.83	11.42	228	83%	19
6	فرع ذمار	29.64	14.82	296	78%	23
	المجموع	276.00	138.00	2756	80%	221

المصدر: من إعداد الباحث

بدأ الباحث توزيع الاستبيانات في تاريخ 2017/1/5م وتم الحصول على آخر استبانة في تاريخ 2017/3/13م.

مع ملاحظة أن جميع المستويات الوظيفية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مختص) كانوا ضمن عينة الدراسة.

3.1.4 إعداد وتطبيق أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة باستبانة لدراسة واقع إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية، عبر قياس مدى توافر المتطلبات الأساسية لدى المؤسسة لتمكينها من إدارة الأزمات، وفيما يأتي خطوات بناء الاستبانة، وتدرج الاستبانة، ثم صدق وثبات الاستبانة، وبعد الاطلاع على أساليب الدراسات السابقة تم بناء الاستبانة كأداة للدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1. تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
2. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.
3. إعداد الاستبانة وعرضها على المشرف بغرض اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات المتعلقة بهدف الدراسة.
4. تعديل الاستبانة بشكل أولي بناءً على رأي المشرف.
5. عرض الاستبانة على ثلاثة عشر محكماً دكتور ودكتورة قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد في التعديل والحذف والإضافة وتم الأخذ بكل ما أبدوه، ويوضح الملحق رقم (3) التخصص لكل دكتور من المحكمين والجامعة التي ينتمي إليها.
6. تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين هما:

- القسم الأول: البيانات الشخصية لمجتمع وعينة الدراسة ويحتوي على 7 فقرات متمثلة بـ (النوع، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة الوظيفية، معرفة عدد العمال الذين تلقوا تدريب حول إدارة الأزمات، ومعرفة عدد العمال الذين قد عملوا في إدارة الأزمات).

- القسم الثاني: ويتكون من 57 فقرة موزعة على 8 محاور ويوضحها جدول رقم (3) كالتالي:

جدول رقم (3) مواصفات القسم الثاني من محاور استبانة الدراسة.

م	المحاور	عدد الفقرات	الفقرات	النسبة المئوية
1	مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات.	7	7/1	%12
2	مدى توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات.	8	15/8	%14
3	عملية اتخاذ القرارات في الأزمات.	6	21/16	%11
4	مدى توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات.	10	31/22	%17
5	مدى توافر عملية الاتصالات وفعاليتها لإدارة الأزمات.	6	37/32	%11
6	التمكين الإداري وإدارات الأزمات.	5	42/38	%9
7	الثقافة وإدارة الأزمات.	7	49/43	%12
8	القدرة على إدارة الأزمات.	8	57/50	%14
الثبات الكلي				%100
57				57/1

المصدر: من إعداد الباحث

- وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المستهدفين لفقرات الاستبيان، وكانت إجابات كل فقرة وفق المقياس الموضحة بالجدول الآتي:

جدول رقم (4) تدرج الاستبانة الخماسي للمحاور.

التصنيف	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
النقاط	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث



3.1.5 صدق وثبات الاستبيان:

3.1.5.1 صدق الاتساق الداخلي

جدول رقم (5) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بالمحور
1	يتوفر لدى إدارة الشركة قاعدة بيانات تحدث باستمرار للتعامل مع الأزمات التي تواجهها.	0.730**
2	تحلل إدارة الشركة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل معلومات الأزمة لمعرفة كيفية التعامل معها.	0.825**
3	تحرص إدارة الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالأزمات التي تواجهها ليسهل الرجوع إليها.	0.869**
4	تمتلك إدارة الشركة نظم معلومات تساعد في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالأزمات.	0.670**
5	تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل بتلخيص المعلومات التي تم توفرها لاستخلاص نتائج الأزمة.	0.533**
6	تحدث إدارة الشركة بمساعدة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة.	0.835**
7	يتضمن نظام المعلومات بيانات تساعد لكشف الانذارات المبكره.	0.794**

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية له تراوحت بين (0.869** - 0.533**) إذ أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.



جدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بالمحور
1	تتوافر لدى إدارة الشركة الخطط المسبق لإدارة الأزمات.	0.752**
2	تُشرك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.	0.686**
3	تحلل إدارة الشركة البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة و الضعف.	0.877**
4	تحلل إدارة الشركة البيئة الخارجية للتعرف على مصادر الفرص والتهديدات.	0.858**
5	تعد إدارة الشركة خطة متكاملة لإدارة الأزمات مكونة من عدة سيناريوهات...	0.685**
6	تتصف خطط إدارة الأزمات في الشركة بالمرونة.	0.870**
7	تشتمل خطة إدارة الأزمات على إجراءات تنفيذية علمية ودقيقة.	0.811**
8	يحتوي التخطيط لإدارة الأزمات على معايير تقييم مبنية على مؤشرات الأداء.	0.872**

(**) معامل الارتباط دالاً احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية له تراوحت بين (0.685** - 0.877**) حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور عملية اتخاذ القرارات في الأزمات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بالمحور
1	تعمل إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها وقت الأزمات أولاً بتحديد المشكلة.	0.747**
2	تعمل إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها وقت الأزمات بدراسة البدائل لاختيار أفضلها.	0.869**
3	تُشرك إدارة الشركة العاملين في عملية إتخاذ القرار.	0.837**
4	تقوم إدارة الشركة بعملية صناعة القرار وفق أسلوب علمي لمواجهة الأزمات التي تواجهها.	0.884**
5	تراعي إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها امكانياتها البشرية والمادية المتوفرة وقت الأزمات.	0.751**
6	تحرص إدارة الشركة على أن تتسم قراراتها بالواقعية.	0.721**

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية له تراوحت بين (0.884** - 0.721**) حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بالمحور
1	تتوافر في إدارة الشركة القيادات المؤهلة لإدارة الأزمات.	0.812**
2	تشكل إدارة الشركة فريق لإدارة الأزمات.	0.853**
3	تتواجد قيادة الشركة في ميدان الأزمة لتتابع الأحداث أولاً بأول.	0.838**
4	تعمل قيادة الشركة بروح الفريق الواحد وقت الأزمات.	0.686**
5	تحفز قيادة الشركة الموظفين لمواجهة الأزمات.	0.839**
6	تهتم قيادة الشركة بإدارة الوقت بفاعلية خاصة في إدارة الأزمات.	0.765**
7	تمتلك الشركة كفاءات بشرية فنية وإدارية قادرة على العمل في فرق إدارة الأزمات	0.703**
8	تستطيع قيادة الشركة العمل تحت ضغط العمل أثناء حدوث الأزمات.	0.832**
9	تستطيع قيادة الشركة العمل على خفض حدة التوتر الناشئ عن حدوث الأزمات.	0.851**
10	توفر إدارة الشركة الاحتياجات المادية والبشرية لإدارة الأزمات.	0.829**

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية له تراوحت بين (0.853** - 0.686**) حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور مدى توافر عملية الاتصال وفعاليتها لإدارة الأزمات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بالمحور
1	يتوافر في الشركة أنظمة اتصالات متنوعة حديثة (هاتف - جوال - أجهزة لاسلكي - شبكة إنترنت وغيرها) مخصصة لكل إدارة.	0.761**
2	تتجاوز إدارة الشركة قنوات الاتصال المعتادة في تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك.	0.775**
3	يتوفر في الشركة كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمات.	0.747**
4	توفر إدارة الشركة قنوات اتصال فعالة مع العاملين لمواجهة الأزمات.	0.868**
5	تحرص إدارة الشركة على سرعة إيصال المعلومات بسهولة لمواجهة الأزمات.	0.814**
6	تتوفر إدارة علاقات عامة للتواصل مع الأجهزة المختلفة (إعلام - مجتمع مدني)	0.811**

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (9) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية له تراوحت بين (0.868** - 0.747**) حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التمكين الإداري وإدارة الأزمات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة المحور
1	تعمل الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً واقعياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	0.862**
2	يتمتع مدير الشركة بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في التصرف لمواجهة الأزمات.	0.849**
3	تستعين الشركة بخبراء ومتخصصين من خارجها لإدارة الأزمات.	0.704**
4	توفر إدارة الشركة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	0.845**
5	تنثق إدارة الشركة في قدرة موظفيها على أداء المهام الموكلة لهم.	0.820**

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (10) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية له تراوحت بين (**0.862 - 0.704**) حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الثقافة وإدارة الأزمات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرة بالمحور
1	تدعم الإدارة العليا في الشركة جهود إدارة الأزمات بشكل علني	0.793**
2	تزود الشركة الموظفين ببرامج وخطط إدارة الأزمات	0.828**
3	يستطيع موظفي الشركة المساهمة في برامج وخطط إدارة الأزمات	0.870**
4	توفر إدارة الشركة البرامج التدريبية للموظفين لزيادة القدرة على التصرف العام أثناء الأزمة	0.773**
5	توفر إدارة الشركة برامج تدريبية لزيادة القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات.	0.500*
6	ترسخ إدارة الشركة الثقافة الداعمة لمواجهة الأزمات عبر ورش، ومؤتمرات تعليمية.	0.741**
7	يوجد لدى القيادة والموظفين الاستعداد الكامل لحل الأزمة مهما كانت كبيرة.	0.635**

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(*) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (11) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والدرجة الكلية له تراوحت بين (**0.870 - 0.500**) حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، عدى الفقرة رقم خمسة (توفر إدارة الشركة برامج تدريبية لزيادة القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات) فمعامل الارتباط يبين أنه دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقاً لما وضعت لقياسه.



جدول رقم (12) صدق الاتساق الداخلي لفقرات القدرة على إدارة الأزمات

م	الفقرات	معامل ارتباط الفقرات بالمحور
1	ترصد إدارة الشركة مؤشرات احتمال حدوث الأزمات بشكل متكرر لمواجهتها.	0.742**
2	تقوم إدارة الشركة بإجراء أنشطة تزيد من قدراتها وامكانياتها لمواجهة الأزمات.	0.817**
3	توفر إدارة الشركة الأجهزة والمعدات المطلوبة للتعامل مع الأزمات.	0.733**
4	تقوم إدارة الشركة بمعالجة الأزمة وآثارها بكفاءة عالية بعد حدوثها.	0.793**
5	تتعامل إدارة الشركة مع الأزمات بمنهجية.	0.888**
6	تتخذ إدارة الشركة الاجراءات اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي.	0.874**
7	تعمل إدارة الشركة على تقييم برامجها السابقة باستمرار في إدارة الأزمات لتحسينها.	0.893**
8	تمتلك الشركة تغطية تأمينية شاملة لكافة أنواع الأزمات الممكن حدوثها.	0.869**

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (12) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن والدرجة الكلية له تراوحت بين (0.733** - 0.893**) إذ أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

3.1.5.2 صدق الاتساق البنائي:

جدول رقم (13) صدق الاتساق البنائي للاستبانة

م	المحاور	معامل ارتباط المحور بالاستبانة
1	مدى توفر نظام المعلومات لإدارة الأزمات	0.715**
2	مدى توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات	0.814**
3	عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	0.838**
4	مدى توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات	0.812**
5	مدى توافر عملية الاتصالات وفعاليتها لإدارة الأزمات	0.765**



0.819**	التمكين الإداري وإدارات الأزمات	6
0.743**	الثقافة وإدارة الأزمات	7
0.946**	القدرة على إدارة الأزمات	8

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (13) أن معامل الارتباط بين جميع محاور الاستبانة تراوحت بين (0.715^{**}) حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عن مستوى معنوي أقل من 0.01، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

3.1.5.3 معاملات ثبات محاور الدراسة:

جدول رقم (14) معاملات ثبات محاور الدراسة حسب طريقة ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات	7	0.875
2	مدى توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات	8	0.918
3	عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	6	0.888
4	مدى توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات	10	0.937
5	مدى توافر عملية الاتصالات وفعاليته لإدارة الأزمات	6	0.882
6	التمكين الإداري وإدارات الأزمات	5	0.873
7	الثقافة وإدارة الأزمات	7	0.855
8	القدرة على إدارة الأزمات	8	0.932
	الثبات الكلي	57	0.978

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة لكل محور وتتراوح بين (0.978) - (0.855) لكل من محاور الاستبانة، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع محاور الاستبانة (0.978) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق قابلة

للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة وهذا يظهر له صحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.1.6 الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Valid Percent)، وذلك لوصف عينة الدراسة.
 2. معامل ارتباط بيرسون (pearson)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات ومحاور أداة الدراسة، وكذلك لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (متطلبات إدارة الأزمات) والمتغير التابع (القدرة على إدارة الأزمات).
 3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
 4. المتوسطات الحسابية (Mean) وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة.
 5. الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ولكل فقرة من فقرات هذه المحاور.
 6. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent/Samples T/test)، وذلك لمعرفة دلالة الفروقات حسب متغير (النوع).
 7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة الفروقات بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات (عمر الفرد، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة).
 8. اختبار (LSD)، وذلك لمعرفة اتجاه الفروقات التي أظهرها اختبار تحليل التباين الأحادي.
- تحليل الانحدار (Linear Regression)، لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة في الدراسة (متطلبات إدارة الأزمات) على المتغير التابع (القدرة على إدارة الأزمات).
- توضيح

- صدق الاستبانة: هو أن تقيس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياسه، وتأكد من صدقها بطريقتين:
أ- صدق الاستبانة حسب رأي المحكمين: عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وتم إجراء تقويم الملاحظات في ضوء المقترحات المقدمة، ثم خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي: وهو مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وقام الباحث بحساب الاتساق للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، والجدول من رقم (12) إلى رقم (20) سيوضح ذلك.

3.1.7 تحليل خصائص ومتغيرات عينة الدراسة:

سيتم توضيح نتائج الدراسة الميدانية لوصف خصائص عينة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام أدوات التحليل التي سبقت الإشارة إليها بداية هذا المبحث، وكما يأتي:

(1) حسب متغير النوع:

جدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع

م	النوع	العدد	النسبة %
1	ذكر	198	89.6
2	أنثى	23	10.4
	الإجمالي	221	100

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

جدول (15) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، حيث يبلغ عدد الذكور (198) بنسبة مئوية بلغت (89.6) من عينة الدراسة.

أما الإناث فقد بلغ عددهن (23) وبنسبة مئوية بلغت (10.4) من عينة الدراسة.

ويرى الباحث بأن ارتفاع عدد الذكور يرجع إلى نوع عمل المنظمة، وكذلك البيئة الجغرافية لشركة النفط اليمنية وما فيها من العادات والتقاليد والأعراف القبلية.

(2) حسب متغير العمر:

جدول رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير عمر الفرد

م	عمر الفرد	العدد	النسبة %
1	أقل من 25 سنة	15	6.8
2	من 25 إلى 39 سنة	135	61.1
3	من 40 إلى 50 سنة	55	24.9
4	فوق 50 سنة	16	7.2
الإجمالي		221	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

جدول (16) يوضح أن أقل من 25 سنة عددهم 15 مفردة من عينة الدراسة وبلغت نسبتهم (6.8%) ومن 25 إلى 39 سنة عددهم (135) مفردة من عينة الدراسة ونسبتهم بلغت (61.1%) ومن 40 إلى 50 سنة عددهم (55) مفردة من عينة الدراسة ونسبتهم (24.9%) وما فوق 50 سنة عددهم (16) مفردة من عينة الدراسة ونسبتهم (7.2%).

ويرى الباحث أن أكبر فئة عمرية تتراوح أعمارهم من 25 إلى 39 سنة أي أنهم في مقتبل الشباب والعطاء والحيوية، وإذا تم استعمالهم بالشكل الأمثل سيكون له نتائج أفضل، وهم أكبر شريحة كانت مستجيبة للبحث رغبةً منهم بوصف وإيضاح واقع الوضع الحالي الذي يعيشون فيه سعياً لتقويمه وتطويره نحو الأفضل.



3) حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (17) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
1	أقل من ثانوية عامة	8	3.6
2	ثانوية عامة أو ما يعادلها	27	12.2
3	دبلوم بعد الثانوية	23	10.4
4	بكالوريوس	129	58.4
5	دراسات عليا	34	15.4
	الإجمالي	221	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

جدول (17) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي حيث تم تصنيفه إلى أقل من ثانوية عامة وبلغ عددهم (8) ما نسبته (3.6)، و ثانوية عامة أو ما يعادلها وبلغ عددهم (27) ما نسبته (12.2)، ودبلوم بعد الثانوية وبلغ عددهم (23) ما نسبته (10.4)، وبكالوريوس وبلغ عددهم (129) ما نسبته (58.4)، ودراسات عليا وبلغ عددهم (34) ما نسبته (15.4).
ونجد أن البكالوريوس حصل على نسبة عالية وهذا يعني بأن معظم الكادر العامل في الشركة لديه من الإمكانيات والقدرات ما يؤهله لاستيعاب وإدراك ما يجب عليهم القيام به لمواجهة أي ظرف طارئ قد تتعرض له الشركة.



4) حسب متغير المركز الوظيفي:

جدول رقم (18) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المركز الوظيفي

م	المركز الوظيفي	العدد	النسبة %
1	مدير عام	3	1.3
2	نائب مدير عام	9	4.1
3	مدير إدارة	28	12.7
4	رئيس قسم	75	33.9
5	مختص	106	48.0
	الإجمالي	221	100

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

جدول (18) يوضح أن عدد المدراء العموم (3) ما نسبته (1.3) من عينة الدراسة، ونائب مدير عام عددهم (9) ما نسبته (4.1) من عينة الدراسة، ومدير إدارة عددهم (28) ما نسبته (12.7) من عينة الدراسة، ورئيس قسم عددهم (75) ما نسبته (33.9) من عينة الدراسة، ومختص عددهم (106) ما نسبته (48.0) من عينة الدراسة.

وحصل على أكبر نسبة المختصين وأقل نسبة هي لمدراء العموم وهذا ناتج طبيعي للهيكل التنظيمي للشركة المستهدفة إذ أن التوزيع أعتمد على العينة العشوائية البسيطة.

(5) حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	31	14.0
2	من 5 سنوات إلى 10	56	25.3
3	من 11 سنة إلى 15	56	25.3
4	من 16 سنة إلى 20	35	15.9
5	أكثر من 20 سنة	43	19.5
	الإجمالي	221	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

جدول (19) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى خمس فئات، الفئة الأولى أقل من خمس سنوات وبلغ عددهم (31) ما نسبته (14.0) من عينة الدراسة، والفئة الثانية من خمس سنوات إلى عشر وبلغ عددهم (56) ما نسبته (25.3) من عينة الدراسة، والفئة الثالثة من إحدى عشرة سنة إلى خمس عشرة سنة وبلغ عددهم (56) ما نسبته (25.3) من عينة الدراسة، والفئة الرابعة من ست عشرة سنة إلى عشرين وبلغ عددهم (35) ما نسبته (15.9) من عينة الدراسة، والفئة الخامسة أكثر من عشرين سنة وبلغ عددهم (43) ما نسبته (19.5) من عينة الدراسة. وأظهر هذا الجدول أن الفئة الثانية والثالثة المحصورات بين الخمس سنوات والخمس عشرة سنة قد حصلت على أكبر نسب، ويرى الباحث أن هذا يرجع إلى الأحداث التي جرت منذ عام 2011م فقد تعددت الحكومات، وكل حكومة كانت تعمل على توظيف أكبر قدر ممكن.

6) حسب متغير عدد العمال الذين تلقوا تدريب حول إدارة الأزمات:

جدول رقم (20) هل سبق لك أن تلقيت تدريباً حول إدارة الأزمات

م	الإجابة	العدد	النسبة %
1	نعم	82	37.1
2	لا	139	62.9
	الإجمالي	221	100

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

جدول (20) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال الذين تلقوا تدريب حول إدارة الأزمات، وقد بلغ عددهم (82) ما نسبته (37.1) من عينة الدراسة، وعدد العمال الذين لم يتلقوا تدريباً حول إدارة الأزمات (139) ما نسبته (62.9) من عينة الدراسة. ومن الجدول نجد أن هناك ما يقارب من ثلثي العمال لم يتلقوا أي تدريب حول إدارة الأزمات، أي أن غالبية الكادر غير قادر على مواجهة الأزمات بالشكل المطلوب.

7) حسب متغير عدد العمال الذين قد عملوا في إدارة الأزمات.

جدول رقم (21) هل سبق وعملت كعضو في فريق لإدارة الأزمات

م	الإجابة	العدد	النسبة %
1	نعم	57	25.8
2	لا	164	74.2
	الإجمالي	221	100

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

جدول (21) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العمال الذين عملوا كأعضاء في فريق إدارة الأزمات، وقد بلغ عددهم (57) ما نسبته (25.8) من عينة الدراسة، وعدد العمال الذين لم يعملوا كأعضاء في فريق إدارة الأزمات (164) ما نسبته (74.2) من عينة الدراسة. ومن هذا الجدول نجد بأن هناك أكثر من ثلثي العمال لم يعملوا في إدارة الأزمات، مع أن إدارة الأزمة عملية تكاملية تحتاج من الجميع العمل كفريق واحد لمجابهتها.

3.2 المبحث الثاني التحليل الاحصائي لآراء عينة الدراسة

3.2 التحليل الاحصائي لآراء عينة الدراسة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل محاورها وفقراتها؛ وبما يحقق أهدافها والوقوف على متوسط درجه أهمية النموذج المقترح لمعرفة واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية من خلال دراسة حالة على شركة النفط اليمنية. وذلك من خلال عرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، كما يأتي:

3.2.1 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول:

ما واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؟

وللإجابة عن السؤال الأول سيتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيبهما تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي، وسيتم الجواب على مستويين، مستوى النتائج الكلية لمتطلبات إدارة الأزمات، ومستوى النتائج لكل محور على حده.

جدول رقم (22) تقسيم مستويات التطبيق

الفئات	الحدود الدنيا(من)	الحدود العليا(إلى)	مستويات التوافر
الفئة الأولى	1.00	1.79	منخفضة جداً
الفئة الثانية	1.80	2.59	منخفضة
الفئة الثالثة	2.60	3.39	متوسطة
الفئة الرابعة	3.40	4.19	عالية
الفئة الخامسة	4.20	5.00	عالية جداً

المصدر: (الدعيس، 2010، 90)

نتائج التحليل على مستوى النتائج الكلية لمتطلبات إدارة الأزمات، للإجابة عن سؤال 1/2/3-أ

الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (23)

جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى توافر متطلبات إدارة الأزمات

درجة التوافر			نص المحور	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة المجال
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	0.913	3.02	مدى توافر عملية الاتصال وفعاليتها	5	1
متوسطة	0.932	2.93	مدى توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات	4	2
متوسطة	0.919	2.78	عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	3	3
متوسطة	0.896	2.73	مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات	1	4
متوسطة	0.921	2.70	التمكين الإداري وإدارة الأزمات	6	5
متوسطة	0.908	2.64	الثقافة وإدارة الأزمات	7	6
ضعيفة	0.891	2.48	مدى توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات	2	7
متوسطة	0.778	2.75	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (23) أن المتوسط العام توفر بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.75) وبانحراف معياري (0.778).

ويدل على عدم تشتت عينة الدراسة فقد وجد شبه إجماع على مستوى توافر متطلبات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

أعلى محور: لهذه المتطلبات هي مدى توافر عملية الاتصال وفعاليتها فقد توافر بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.02)، وبانحراف معياري (0.913).

ويدل على شعور الأغلبية بمتوسط أهمية توافر عملية الاتصال وفعاليتها لإدارة الأزمات.

أدنى محور: مدى توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات فقد توافر بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.48)، وبانحراف معياري (0.891).

ويدل هذا على شعور الأغلبية بضعف توفر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات. يظهر هنا مستوى توافر المتوسط العام لمتطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية بدرجة متوسطة؛ ولكنها غير كافية لسد حاجات الشركة في مواجهة الأزمات التي تعترضها، ولكن من الضروري أن يتوافر نظام لإدارة الأزمات بكافة مراحلها بدرجة أعلى وذلك لتحقيق التوازن بين هذه الفقرات التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

3.2.1.1 نتائج التحليل على مستوى نتائج كل محور من محاور متطلبات إدارة الأزمات:

3.2.1.1.1 مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات

جدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات

درجة التوفر			نص الفقرة	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	المعياري الانحراف	الموسم الحسابي			
متوسطة	1.196	2.93	تحرص إدارة الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالأزمات التي تواجهها ليسهل الرجوع إليها.	3	1
متوسطة	1.092	2.91	تحلل إدارة الشركة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل معلومات الأزمة لمعرفة كيفية التعامل معها.	2	2
متوسطة	1.201	2.86	تمتلك إدارة الشركة نظم معلومات تساعد في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالأزمات.	4	3
متوسطة	1.084	2.79	تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل بتلخيص المعلومات التي تم توفرها لاستخلاص نتائج الأزمة.	5	4
متوسطة	1.111	2.73	يتوفر لدى إدارة الشركة قاعدة بيانات تحدث باستمرار للتعامل مع الأزمات التي تواجهها	1	5
متوسطة	1.102	2.60	تحدث إدارة الشركة بمساعدة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة.	6	6

ضعيفة	1.166	2.30	يتضمن نظام المعلومات بيانات تساعد لكشف الانذارات المبكرة.	7	7
متوسطة	0.896	2.73		المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يوضح الجدول (24) أن المتوسط العام توافر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73) وبانحراف معياري (0.896).

أعلى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (تحرص إدارة الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالأزمات التي تواجهها ليسهل الرجوع إليها) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93)، وبانحراف معياري (1.196)، وبذلك هذا على حرص إدارة الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالأزمات.

أدنى فقرة: كانت درجة توفرها ضعيف وهي (يتضمن نظام المعلومات بيانات تساعد لكشف الانذارات المبكرة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.30)، وبانحراف معياري (1.166)، ومن هذا يتبين أن الشركة تحرص على توثيق المعلومات الخاصة بالأزمات إلا أنه لا يتم الاستفادة من المعلومات بالشكل المطلوب بحيث يتم الاستفادة منه في اكتشاف ومعالجة الأزمات التي قد تواجه الشركة، لهذا أوضحت الاستبيانات توافر هذا المحور بدرجة عامة متوسطة.

3.2.1.1.2 مدى توافر التخطيط الفعال:

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجال مدى توافر التخطيط الفعال

درجة التوفر		نص الفقرة	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة	
الدرجة	الانحراف المعياري				
متوسطة	1.249	2.64	تتوفر لدى إدارة الشركة الخطط المسبقة لإدارة الأزمات.	8	1
متوسطة	1.132	2.62	تتصف خطط إدارة الأزمات في الشركة بالمرونة.	13	2
ضعيفة	1.085	2.52	يحتوي التخطيط لإدارة الأزمات على معايير تقييم مبنية على مؤشرات الأداء.	15	3
ضعيفة	1.089	2.46	تحلل إدارة الشركة البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف.	10	4
ضعيفة	1.138	2.45	تحلل إدارة الشركة البيئة الخارجية للتعرف على مصادر الفرص والتهديدات.	11	5
ضعيفة	1.062	2.43	تشتمل خطة إدارة الأزمات على إجراءات تنفيذية علمية ودقيقة.	14	6
ضعيفة	1.127	2.37	تعد إدارة الشركة خطة متكاملة لإدارة الأزمات مكونة من عدة سيناريوهات...	12	7
ضعيفة	1.118	2.33	تُشرك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.	9	8
ضعيفة	0.891	2.48	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (25) أن المتوسط العام: توافر بدرجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.48) وانحراف معياري (0.891).

أعلى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (تتوفر لدى إدارة الشركة الخطط المسبقة لإدارة الأزمات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64)، وانحرافها المعياري (1.249) وهذا يدل على توفر خطط مسبقة لدى الشركة لإدارة الأزمات.

أدنى فقرة: كانت درجة توفرها ضعيف وهي (تشارك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، وانحراف معياري (1.118)، ومن هذا يتبين أن الشركة تملك الخطط المسبقة لإدارة الأزمات، وأن خططها تتصف بالمرونة، لكنه ينقص هذه الخطط التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وكذا هناك ضعف ملموس في الإجراءات التنفيذية لهذه الخطط، وتفنقر هذه الخطط لضعف ملموس في إشراك جميع العاملين في الشركة، لهذا أوضحت الاستبيانات توفر هذا المحور بدرجة عامة ضعيفة.

3.2.1.1.3 عملية اتخاذ القرارات في الأزمات:

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور عملية اتخاذ القرارات في الأزمات

درجة التوفر			نص الفقرة	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	1.154	3.03	تعمل إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها وقت الأزمات أولاً بتحديد المشكلة.	16	1
متوسطة	1.101	2.95	تعمل إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها وقت الأزمات بدراسة البدائل لاختيار أفضلها.	17	2
متوسطة	1.138	2.85	تراعي إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها امكانياتها البشرية والمادية المتوفرة وقت الأزمات.	20	3
متوسطة	1.118	2.82	تحرص إدارة الشركة على أن تتسم قراراتها بالواقعية.	21	4
متوسطة	1.161	2.62	تقوم إدارة الشركة بعملية صناعة القرار وفق أسلوب علمي لمواجهة الأزمات التي تواجهها.	19	5

ضعيفة	1.153	2.39	تُشارك إدارة الشركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.	18	6
متوسطة	0.919	2.78	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث إعتياداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (26) أن المتوسط العام: توفر بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.78) وانحراف معياري (0.919).

أعلى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (تعمل إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها وقت الأزمات أولاً بتحديد المشكلة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.03)، وانحرافها المعياري (1.154)، وهذا يدل على أن الشركة تحدد المشكلة قبل إتخاذ القرار أي أن قراراتها مبنية على دراسة

أدنى فقرة: كانت درجة توفرها ضعيف وهي (تُشارك إدارة الشركة العاملين في عملية اتخاذ القرار) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، وانحراف معياري (1.153)، ومن هذا يتبين أن الشركة تعمل على تحديد المشكلة ودراسة البدائل المتاحة لاختيار أفضلها وفق إمكانياتها أي أن القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات ترتبط بالواقعية عند اتخاذها بدرجة متوسطة، فقط ما يؤخذ على عملية اتخاذ القرارات في الأزمات هو عدم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وهذا ما أظهرت نتائج الاستبيانات ضعفه، لهذا أوضحت الاستبيانات توفر هذا المحور بدرجة عامة متوسطة.

3.2.1.1.4 مدى توافر المهارات القيادية لإدارات الأزمات:

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور مدى توافر المهارات القيادية لإدارات الأزمات

درجة التوفر			نص الفقرة	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	1.298	3.28	تمتلك الشركة كفاءات بشرية فنية وإدارية قادرة على العمل في فرق إدارة الأزمات	28	1
متوسطة	1.185	3.21	تستطيع قيادة الشركة العمل تحت ضغط العمل أثناء حدوث الأزمات.	29	2
متوسطة	1.132	3.01	تستطيع قيادة الشركة العمل على خفض حدة التوتر الناشئ عن حدوث الأزمات.	30	3
متوسطة	1.258	3.00	تتوافر في إدارة الشركة القيادات المؤهلة لإدارة الأزمات.	22	4
متوسطة	1.219	3.00	تشكل إدارة الشركة فريق لإدارة الأزمات.	23	5
متوسطة	1.168	2.94	تتواجد قيادة الشركة في ميدان الأزمة لمتابعة الأحداث أولاً بأول.	24	6
متوسطة	1.185	2.94	توفر إدارة الشركة الاحتياجات المادية والبشرية لإدارة الأزمات.	31	7
متوسطة	1.209	2.75	تعمل قيادة الشركة بروح الفريق الواحد وقت الأزمات	25	8
متوسطة	1.133	2.61	تحفز قيادة الشركة الموظفين لمواجهة الأزمات.	26	9
ضعيفة	1.168	2.57	تهتم قيادة الشركة بإدارة الوقت بفاعلية خاصة في إدارة الأزمات.	27	10
متوسطة	0.932	2.93	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (27) أن المتوسط العام: توافر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وبانحراف معياري (0.932).

أعلى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (تمتلك الشركة كفاءات بشرية فنية وإدارية قادرة على العمل في فرق إدارة الأزمات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28)، وانحرافها المعياري (1.298)، وهذا يظهر أن لدى الشركة كفاءات بشرية فنية وإدارية قادرة على العمل في الأزمات.

أدنى فقرة: كانت درجة توفرها ضعيف وهي (تهتم قيادة الشركة بإدارة الوقت بفاعلية خاصة في إدارة الأزمات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، وبانحراف معياري (1.168)، ومن هذا يتبين أنه يتوفر لدى الشركة الكفاءات البشرية الإدارية والفنية المؤهلة والقادرة على مواجهة الأزمات، إلا أنه يتضح من الجدول أن هناك نقطة ضعف تؤخذ على القيادات في إدارة الأزمات وهي عدم الاهتمام بإدارة الوقت بفاعلية، لذا أوضحت الاستبيانات توفر هذا المحور بدرجة عامة متوسطة.

3.2.1.1.5 الثقافة وإدارة الأزمات:

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور

الثقافة

درجة التوفر			نص الفقرة	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	1.278	3.05	يوجد لدى القيادة والموظفين الاستعداد الكامل لحل الأزمة مهما كانت كبيرة.	49	1
متوسطة	1.168	2.82	تدعم الإدارة العليا في الشركة جهود إدارة الأزمات بشكل علني	43	2
متوسطة	1.197	2.71	تزود الشركة الموظفين ببرامج وخطط إدارة الأزمات	44	3
متوسطة	1.142	2.64	توفر إدارة الشركة البرامج التدريبية للموظفين لزيادة القدرة على التصرف العام أثناء الأزمة	46	4
متوسطة	1.221	2.62	يستطيع موظفي الشركة المساهمة في برامج وخطط إدارة الأزمات	45	5

ضعيفة	1.105	2.44	توفر إدارة الشركة برامج تدريبية لزيادة القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات.	47	6
ضعيفة	1.078	2.22	ترسخ إدارة الشركة الثقافة الداعمة لمواجهة الأزمات عبر ورش، ومؤتمرات تعليمية.	48	7
متوسطة	0.908	2.64	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يوضح الجدول (28) أن المتوسط العام: توافر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64) وبانحراف معياري (0.908)

أعلى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (يوجد لدى القيادة والموظفين الاستعداد الكامل لحل الأزمة مهما كانت كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.05)، وانحرافها المعياري (1.278)، وهذا يظهر أنه لدى موظفي الشركة الاستعداد الكامل لحل الأزمة مهما كانت كبيرة.

أدنى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (ترسخ إدارة الشركة الثقافة الداعمة لمواجهة الأزمات عبر ورش، ومؤتمرات تعليمية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.22)، وبانحراف معياري (1.078)، ومن هذا يتبين أنه يوجد الاستعداد لمواجهة الأزمات وتدعم الإدارة العليا لجهود إدارة الأزمات وتزود الموظفين بالبرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الأزمات بدرجة متوسطة، إلا أن التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات وترسيخ الثقافة الداعمة لمواجهة الأزمات عبر مؤتمرات علمية وورش كانت نتائجه بدرجة ضعيفة، ومع هذا فالمتوسط العام لهذا المحور من خلال الاستبيانات ظهرت بدرجة عامة متوسطة.

3.2.1.1.6 مدى توافر عملية الاتصال وفعاليته لإدارة الأزمات:

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور مدى توافر عملية الاتصال وفعاليته لإدارة الأزمات

درجة التوفر			نص الفقرة	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	المعيارى	الحسابى			
كبيرة	1.117	3.67	يتوافر في الشركة أنظمة اتصالات متنوعة حديثة (هاتف - جوال - أجهزة لاسلكي - شبكة إنترنت وغيرها) مخصصة لكل إدارة.	32	1
متوسطة	1.138	3.29	تتجاوز إدارة الشركة قنوات الاتصال المعتادة في تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك.	33	2
متوسطة	1.148	2.93	توفر إدارة الشركة قنوات اتصال فعالة مع العاملين لمواجهة الأزمات.	35	3
متوسطة	1.161	2.81	تحرص إدارة الشركة على سرعة إيصال المعلومات بسهولة لمواجهة الأزمات.	36	4
متوسطة	1.190	2.76	تتوفر إدارة علاقات عامة للتواصل مع الأجهزة المختلفة (إعلام - مجتمع مدني).	37	5
متوسطة	1.211	2.67	يتوفر في الشركة كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمات.	34	6
متوسطة	0.913	3.02	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (29) أن المتوسط العام: توفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) وانحراف معياري (0.913).

أعلى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي ((يتوافر في الشركة أنظمة اتصالات متنوعة حديثة (هاتف - جوال - أجهزة لاسلكي - شبكة إنترنت وغيرها) مخصصة لكل إدارة)) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، وانحرافها المعياري (1.117)، وهذا يظهر أنه يتوافر لدى الشركة أنظمة اتصالات متنوعة.

أدنى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (بتوفر في الشركة كادر إعلامي قادر على العمل بفاعلية وقت الأزمات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، وانحراف معياري (1.211)، ومن هذا يتبين أن عملية الاتصالات وفعاليتها متوافرة بدرجة متوسطة ولا يوجد في هذا الجانب نقاط ضعف، لهذا أوضحت الاستبيانات توافر هذا المحور بدرجة عامة متوسطة.

3.2.1.1.7 التمكين الإداري وإدارة الأزمات:

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه

محور التمكين الإداري وإدارة الأزمات

درجة التوفر			نص الفقرة	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	1.249	3.00	تنثق إدارة الشركة في قدرة موظفيها على أداء المهام الموكلة لهم.	42	1
متوسطة	1.315	2.92	يتمتع مدير الشركة بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في التصرف لمواجهة الأزمات.	39	2
متوسطة	1.108	2.70	تعمل الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً واقعياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.	38	3
ضعيفة	1.184	2.57	توفر إدارة الشركة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية.	41	4
ضعيفة	1.115	2.29	تستعين الشركة بخبراء ومتخصصين من خارجها لإدارة الأزمات.	40	5
متوسطة	0.921	2.70	المتوسط العام		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتبين من الجدول (30) أن المتوسط العام: توفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.70) وانحراف معياري (0.921).

أعلى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (تنثق إدارة الشركة في قدرة موظفيها على أداء المهام الموكلة لهم) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00)، وانحرافها المعياري (1.249)، وهذا يظهر أن الشركة تنثق بقدرة موظفيها على أداء المهام الموكلة لهم.

أدنى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (تستعين الشركة بخبراء ومتخصصين من خارجها لإدارة الأزمات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، وبتحرف معياري (1.115)، ومن هذا يتبين أنه مع ثقة الشركة بقدرة موظفيها إلا أنها لا توفر لهم الفرصة في اتخاذ القرار وتعمل على الاستعانة بخبراء مختصين من خارج الشركة لإدارة الأزمات، ومع هذا إلا أن المتوسط العام لهذا المحور من خلال الاستبيانات ظهرت بدرجة عامة متوسطة.

3.2.2 نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني:

ما واقع قدرة شركة النفط اليمنية في إدارة الأزمات؟
وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح القدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية. كما هو موضح في الجدول رقم (31).
جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور القدرة على إدارة الأزمات

درجة التوفر			نص الفقرة	الرقم في الاستبانة	ترتيب قوة الفقرة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	1.189	2.82	توفر إدارة الشركة الأجهزة والمعدات المطلوبة للتعامل مع الأزمات.	52	1
متوسطة	1.204	2.77	تتخذ إدارة الشركة الاجراءات اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي.	55	2
متوسطة	1.223	2.69	تمتلك الشركة تغطية تأمينية شاملة لكافة أنواع الأزمات الممكن حدوثها.	57	3
متوسطة	1.171	2.62	تقوم إدارة الشركة بمعالجة الأزمة وأثارها بكفاءة عالية بعد حدوثها.	53	4
متوسطة	1.153	2.61	تعمل إدارة الشركة على تقييم برامجها السابقة باستمرار في إدارة الأزمات لتحسينها.	56	5
ضعيفة	1.166	2.59	تقوم إدارة الشركة بإجراء أنشطة تزيد من قدراتها وامكانياتها لمواجهة الأزمات.	51	6
ضعيفة	1.108	2.57	تتعامل إدارة الشركة مع الأزمات بمنهجية.	54	7

ضعيفة	1.177	2.55	ترصد إدارة الشركة مؤشرات احتمال حدوث الأزمات بشكل متكرر لمواجهتها.	50	8
متوسطة	0.972	2.65		المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (31) أن المتوسط العام: توفر بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65)، وانحرافها المعياري (0.972)،

أعلى فقرة: كانت درجة توفرها متوسطة وهي (توفر إدارة الشركة الأجهزة والمعدات المطلوبة للتعامل مع الأزمات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82)، وانحرافها المعياري (1.189)، وهذا يظهر أن الشركة تقوم بتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات،

أدنى فقرة: كانت درجة توفرها ضعيفة وهي (ترصد إدارة الشركة مؤشرات احتمال حدوث الأزمات بشكل متكرر لمواجهتها) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، وانحراف معياري (1.177)، ومن هذا يتبين أن الأجهزة والمعدات المطلوبة للتعامل مع الأزمات متوفرة بدرجة متوسطة وكذا تقوم الشركة باتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي، وتمتلك الشركة تغطية تأمينية شاملة لكافة أنواع الأزمات الممكن حدوثها، وتقوم الشركة بمعالجة الأزمة وأثارها بعد حدوثها، وكذا تقييم برامجها بغرض التحسين، بدرجات متوسطة، إلا أنها ضعيفة بإجراء أنشطة تزيد من قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات بكفاءة عالية، وكذلك ضعيفة في التعامل مع الأزمات بمنهجية، وكذا في رصد مؤشرات احتمال حدوث الأزمات، ومع هذا ظهر المتوسط العام من خلال الاستبيانات بدرجة عامة متوسطة (لتواجهه ولكن عدم استخدامه بالشكل الأمثل).

3.3 المبحث الثالث اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث اختباراً لفرضيات الدراسة، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائياً بين خصائص عينة الدراسة من حيث: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة الوظيفية، وذلك من خلال عرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، كما يأتي:

3.3.1 الفرضية الرئيسية: وهي تجيب على التساؤل الأول:

ما العلاقة بين واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار لإيجاد مستوى النتائج الكلية لمتطلبات إدارة الأزمات، مستوى نتائج كل محور من محاور متطلبات إدارة الأزمات.

تفسير معاملات الارتباط

إن قيم معامل الارتباط تتراوح بين $[-1, 1]$ ، وأن الإشارة تدل على اتجاه العلاقة بينما يدل الرقم على قوة العلاقة. بمعنى أن معامل الارتباط $+0.85$ له نفس قوة معامل الارتباط -0.85 . وبما أن الرقم يدل على قوة العلاقة فقد صنف هكتر وآخرون هذه القوة إلى مستويات. بحيث يأخذ كل مستوى مدى محدداً من القيم كالآتي:

جدول رقم (32) تفسير معاملات الارتباط

التفسير	الفئة
منخفض جداً (قد لا يختلف عن الصفر)	0- أقل من 0.30
منخفض	0.30- أقل من 0.50
متوسط	0.50 أقل من 0.70
عال	0.70- أقل من 0.90
عال جداً	0.90 - 1.00

المصدر: (ساسبي، 2002، 8-9)

3.3.1.1 الفرضية الرئيسية: على مستوى النتائج الكلية لمتطلبات إدارة الأزمات:

جدول رقم (33) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط لأثر توافر متطلبات إدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	اختبار T	بيتا	درجة التأثير (B)	المتغير المستقل
0.699	0.836**	508.614**	22.552**	0.836	1.045	توفر متطلبات إدارة الأزمات

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) معامل الارتباط R دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

أظهر الجدول (33) والمتعلق بـ ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر توافر متطلبات إدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات ما يأتي:

- إن قيمة F تساوي (508.614**)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (توافر متطلبات إدارة الأزمات) على المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.699) تشير إلى أن المتغير المستقل (توافر متطلبات إدارة الأزمات) يفسر ما نسبته (70%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة B والبالغة (1.045) تشير إلى أن زيادة المتغير المستقل (توافر متطلبات إدارة الأزمات) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات) بمقدار (1.045).

- كما أظهر الجدول أن معامل الارتباط R بين متطلبات إدارة الأزمات والقدرة على إدارة الأزمات بأن العلاقة علاقة طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.836**) وتعتبر دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ويعني هذا أن كل ما زاد توافر متطلبات إدارة الأزمات زادت القدرة على إدارة الأزمات.

3.3.1.1.1 الفرضية الفرعية الأولى: على مستوى نتائج كل محور من محاور متطلبات إدارة الأزمات:

جدول رقم (34) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر مدى توافر نظام المعلومات لإدارات الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات

المتغير المستقل	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
مدى توفر نظام المعلومات لإدارة الأزمات	0.720	0.663	13.112**	171.916**	0.663**	0.440

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) معامل الارتباط R دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يظهر من الجدول (34) والمتعلق بملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر مدى توافر نظام المعلومات لإدارات الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات ما يأتي:

- إن قيمة F تساوي (171.916**), وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات) على المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة معامل التحديد R² والبالغة (0.440) تشير إلى أن المتغير المستقل (مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات) يفسر ما نسبته (44 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة B والبالغة (0.720) تشير إلى أن زيادة المتغير المستقل (مدى توافر نظام المعلومات لإدارة الأزمات) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات) بمقدار (0.720).

- كما أظهر الجدول أن معامل الارتباط R بين توافر نظام المعلومات والقدرة على إدارة الأزمات بأن العلاقة علاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0.663**) وتعتبر دالة احصائياً عند مستوى

الدلالة (0.01) ويعني هذا أن كل مازاد توفر نظام المعلومات لإدارة الأزمات زادت القدرة على إدارة الأزمات.

3.3.1.1.2 الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (35) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات

المتغير المستقل	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات	0.724	0.664	13.142**	172.721**	0.664	0.441

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) معامل الارتباط R دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (35) والمتعلق بـ ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات ما يأتي:

- إن قيمة F تساوي (172.721**)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات) على المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة معامل التحديد R² والبالغة (0.441) تشير إلى أن المتغير المستقل (توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات) يفسر ما نسبته (44 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة B والبالغة (0.724) تشير إلى أن زيادة المتغير المستقل (توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات) بمقدار (0.724).

- كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R بين توافر التخطيط الفعال والقدرة على إدارة الأزمات

بأن العلاقة علاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0.664^{**}) وتعتبر دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ويعني هذا أن كل مازدا توفر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات زادت القدرة على إدارة الأزمات.

3.3.1.1.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (36) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر عملية اتخاذ القرارات في الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات

المتغير المستقل	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	0.780	0.737	16.154^{**}	260.965^{**}	0.737^{**}	0.544

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) معامل الارتباط R دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (36) والمتعلق بملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر عملية اتخاذ القرارات في الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات ما يأتي:

- إن قيمة F تساوي (260.965^{**})، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (عملية اتخاذ القرارات) على المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة معامل التحديد R^2 والبالغة (0.544) تشير إلى أن المتغير المستقل (عملية اتخاذ القرارات) يفسر ما نسبته (54%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة B والبالغة (0.780) تشير إلى أن زيادة المتغير المستقل (عملية اتخاذ القرارات) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات) بمقدار (0.780).

- كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R بين عملية اتخاذ القرارات والقدرة على إدارة الأزمات بأن العلاقة علاقة طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.737^{**}) وتعتبر دالة احصائياً عند مستوى

الدلالة (0.01) ويعني هذا أن كل مازاد توفر عملية اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات زادت القدرة على إدارة الأزمات.

3.3.1.1.4 الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (37) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات

المتغير المستقل	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
توفر المهارات القيادية لإدارة الأزمات	0.772	0.740	16.297**	265.593**	0.740**	0.548

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (37) والمتعلق بـ ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات ما يأتي:

- إن قيمة F تساوي (265.593**)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (توافر المهارات القيادية) على المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة معامل التحديد R² والبالغة (0.548) تشير إلى أن المتغير المستقل (توافر المهارات القيادية) يفسر ما نسبته (55%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة B والبالغة (0.772) تشير إلى أن زيادة المتغير المستقل (توافر المهارات القيادية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات) بمقدار (0.772).

- كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R بين توفر المهارات القيادية والقدرة على إدارة الأزمات بأن العلاقة علاقة طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.740**) وتعتبر دالة احصائياً عند مستوى

الدلالة (0.01) ويعني هذا أن كل مازاد توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات زادت القدرة على إدارة الأزمات.

3.3.1.1.5 الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم (38) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر الثقافة لإدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات

المتغير المستقل	درجة التأثير (B)	بيتا	اختبار T	اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثقافة لإدارة الأزمات	0.872	0.814	20.762**	431.065**	0.814**	0.663

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) معامل الارتباط R دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (38) والمتعلق بملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر الثقافة لإدارة الأزمات على

القدرة في إدارة الأزمات ما يأتي:

- إن قيمة F تساوي (431.065**), وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (الثقافة) على المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).
- إن قيمة معامل التحديد R² والبالغة (0.663) تشير إلى أن المتغير المستقل (الثقافة) يفسر ما نسبته (66%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).
- إن قيمة B والبالغة (0.872) تشير إلى أن زيادة المتغير المستقل (الثقافة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات) بمقدار (0.872).
- كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R بين الثقافة والقدرة على إدارة الأزمات بأن العلاقة علاقة طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.814**) وتعتبر دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني أن كل مازاد توفر الثقافة لإدارة الأزمات زادت القدرة على إدارة الأزمات.

3.3.1.1.6 الفرضية الفرعية السادسة:

جدول رقم (39) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر توافر عملية الاتصال وفعاليتها لإدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات:

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	اختبار T	بيتا	درجة التأثير (B)	المتغير المستقل
0.363	0.603**	125.016**	11.181**	0.603	0.642	توافر عملية الاتصال وفعاليتها لإدارة الأزمات

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) معامل الارتباط R دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (39) والمتعلق بملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر توافر عملية الاتصال وفعاليتها لإدارة الأزمات على القدرة في إدارة الأزمات ما يأتي:

- إن قيمة F تساوي (125.016**)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (توافر عملية الاتصال وفعاليتها) على المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة معامل التحديد R² والبالغة (0.363) تشير إلى أن المتغير المستقل (توافر عملية الاتصال وفعاليتها) يفسر ما نسبته (36%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).

- إن قيمة B والبالغة (0.642) تشير إلى أن زيادة المتغير المستقل (توافر عملية الاتصال وفعاليتها) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات) بمقدار (0.642).

- كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R بين توافر عملية الاتصال والقدرة على إدارة الأزمات بأن العلاقة علاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (0.603**) وتعتبر دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ويعني هذا أن كل مازاد توافر عملية الاتصال لإدارة الأزمات زادت القدرة على إدارة الأزمات.

3.3.1.1.7 الفرضية الفرعية السابعة:

جدول رقم (40) ملخص نتائج تحليل الانحدار ومعامل الارتباط R لأثر التمكين الإداري على القدرة في إدارة الأزمات

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	اختبار T	بيتا	درجة التأثير (B)	المتغير المستقل
0.593	0.770**	318.606**	17.850**	0.770	0.813	التمكين الإداري وإدارة الأزمات

(**) قيمة (T) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) قيمة (F) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

(**) معامل الارتباط R دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (40) والمتعلق بـ ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين الإداري على القدرة في إدارة الأزمات ما يأتي:

- إن قيمة F تساوي (318.606**)، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).
- إن قيمة معامل التحديد R² والبالغة (0.593) تشير إلى أن المتغير المستقل (التمكين الإداري) يفسر ما نسبته (60 %) من التباين الحاصل في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات).
- إن قيمة B والبالغة (0.813) تشير إلى أن زيادة المتغير المستقل (التمكين الإداري) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (القدرة في إدارة الأزمات) بمقدار (0.813).
- كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط R بين التمكين الإداري والقدرة على إدارة الأزمات بأن العلاقة علاقة طردية قوية حيث بلغ معامل الارتباط (0.770**) وتعتبر دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ويعني هذا أن كل مازدا توفر التمكين الإداري لإدارة الأزمات زادت القدرة على إدارة الأزمات.

3.3.2 الفرضية الثانية وهي تجيب على التساؤل الثاني:

هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى للمتغيرات التالية: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

وللإجابة على هذا السؤال ستكون الاجابة عن كل متغير على حدة كالآتي:

3.3.2.1 متغير النوع

نصت الفرضية على أنه: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير: النوع.

وللإجابة على هذا المتغير رقم (1) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحرية، وتم استخدام قيمة T لمعرفة الفروقات، والجدول رقم (41) يبين ذلك.

جدول رقم (41) نتائج (T-test) لإيجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير النوع:

المجالات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
توافر نظام المعلومات	ذكر	198	2.7405	0.89917	219	0.478	0.633
	انثى	23	2.6460	0.87944			
توافر التخطيط الفعال	ذكر	198	2.4779	0.88320	219	0.026	0.979
	انثى	23	2.4728	0.97988			
عملية اتخاذ القرارات	ذكر	198	2.7912	0.89661	219	0.758	0.449
	انثى	23	2.6377	1.10857			
توافر المهارات القيادية	ذكر	198	2.9540	0.92460	219	1.110	0.268
	انثى	23	2.7261	0.99554			
توافر عملية الاتصال وفعاليتها	ذكر	198	3.0311	0.91627	219	0.442	0.659
	انثى	23	2.9420	0.90119			
التمكين الإداري	ذكر	198	2.7253	0.90260	219	1.435	0.153

			1.05253	2.4348	23	انثى	
0.502	0.673	219	0.88811	2.6566	198	ذكر	الثقافة وإدارة
			1.08336	2.5217	23	انثى	الأزمات
0.408	0.829	219	0.76593	2.7681	198	ذكر	الدرجة الكلية
			0.88350	2.6259	23	انثى	

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (41) نتائج (T-test) لإيجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير النوع

إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 على مستوى الدرجة الكلية (0.408)

وعلى مستوى كل محور وذلك لأن مستوى الدلالة بشكل عام أكبر من 0.05

3.3.2.2 متغير العمر

نصت الفرضية على أنه: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير: العمر.

وللاجابة عن هذا المتغير رقم (2) استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحرية، وتم استخدام قيمة T لمعرفة الفروقات، والجدول رقم (42) يوضح ذلك.

جدول رقم (42) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير العمر:

المجالات	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	(F)	مستوى الدلالة
توافر نظام المعلومات	بين المجموعات	7.137	3	2.379	3.049	0.030
	داخل المجموعات	169.330	217	0.780		
	المجموع	176.467	220			
توافر التخطيط الفعال	بين المجموعات	7.738	3	2.579	3.351	0.020
	داخل المجموعات	167.055	217	0.770		
	المجموع	174.793	220			
عملية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.803	3	1.268	1.511	0.213
	داخل المجموعات	182.090	217	0.839		
	المجموع	185.894	220			
توافر المهارات القيادية	بين المجموعات	1.490	3	0.497	0.568	0.637
	داخل المجموعات	189.797	217	0.875		
	المجموع	191.287	220			
توافر عملية الاتصال وفعاليتها	بين المجموعات	3.510	3	1.170	1.411	0.240
	داخل المجموعات	179.913	217	0.829		
	المجموع	183.422	220			
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.478	3	0.159	0.186	0.906
	داخل المجموعات	186.127	217	0.858		

			220	186.605	المجموع	
0.845	0.273	0.227	3	0.682	بين المجموعات	الثقافة وإدارة الأزمات
		0.834	217	180.895	داخل المجموعات	
			220	181.577	المجموع	
0.274	1.304	0.786	3	2.358	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.603	217	130.800	داخل المجموعات	
			220	133.158	المجموع	

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

وضح الجدول (42) نتائج (T-test) لإيجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير العمر إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 على مستوى الدرجة الكلية (0.274) وعلى مستوى كل من (عملية اتخاذ القرارات - توافر المهارات القيادية - توافر عملية الاتصال وفعاليته - التمكين الإداري - الثقافة وإدارة الأزمات) وذلك لأن مستوى الدلالة بشكل عام أكبر من 0.05، بينما محاور (توافر نظام المعلومات - توافر التخطيط الفعال) كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (43) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توافر نظام المعلومات

العمر	المتوسط	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 39 سنة	من 40 إلى 50 سنة	فوق 50 سنة
أقل من 25 سنة	3.2476				
من 25 إلى 39 سنة	2.7623	0.48536*			
من 40 إلى 50 سنة	2.4987	0.74892*	0.26356		
فوق 50 سنة	2.7768	0.47083	-0.01453	-0.27808	

(* فروقات المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (43) والمتعلق بنتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الازمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توافر نظام المعلومات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) ما بين الفئة من 25 إلى 39 سنة والفئة أقل من 25 سنة لصالح الفئة أقل من 25 سنة.

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) ما بين الفئة من 40 إلى 50 سنة والفئة أقل من 25 سنة لصالح الفئة أقل من 25 سنة.

جدول رقم (44) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الازمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توافر التخطيط الفعال

العمر	المتوسط	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 39 سنة	من 40 إلى 50 سنة	فوق 50 سنة
أقل من 25 سنة	3.1250				
من 25 إلى 39 سنة	2.4620	0.66296*			
من 40 إلى 50 سنة	2.3205	0.80455*	0.14036		
فوق 50 سنة	2.5391	0.58594	-0.07703	-0.21861	

(* فروقات المتوسطات دال احصائياً عند مستوى الدالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (44) والمتعلق بنتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الازمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توفر التخطيط الفعال وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) ما بين الفئة من 25 إلى 39 سنة والفئة أقل من 25 سنة لصالح الفئة أقل من 25 سنة.

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) ما بين الفئة من 40 إلى 50 سنة والفئة أقل من 25 سنة لصالح الفئة أقل من 25 سنة.

3.3.2.3 متغير المؤهل العلمي:

نصت الفرضية على أنه: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع توافر متطلبات إدارة الازمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير: المؤهل العلمي.

وللاجابة عن هذا المتغير رقم (3) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحرية، استخدام قيمة T لمعرفة الفروقات، والجدول رقم (45) يوضح ذلك.

جدول رقم (45) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجالات
0.238	1.392	1.108	4	4.433	بين المجموعات	توافر نظام المعلومات
		0.796	216	172.033	داخل المجموعات	
			220	176.467	المجموع	
0.014	3.224	2.462	4	9.848	بين المجموعات	توافر التخطيط الفعال
		0.764	216	164.945	داخل المجموعات	
			220	174.793	المجموع	
0.282	1.273	1.070	4	4.281	بين المجموعات	عملية اتخاذ القرارات
		0.841	216	181.613	داخل المجموعات	
			220	185.894	المجموع	
0.633	0.642	0.562	4	2.246	بين المجموعات	توافر المهارات القيادية
		0.875	216	189.041	داخل المجموعات	
			220	191.287	المجموع	
0.685	0.569	0.478	4	1.914	بين المجموعات	توافر عملية الاتصال وفعاليتها
		0.840	216	181.508	داخل المجموعات	
			220	183.422	المجموع	
0.921	0.231	0.799	4	0.794	بين المجموعات	التمكين الإداري
		0.860	216	185.810	داخل المجموعات	
			220	186.605	المجموع	
0.263	1.321	1.084	4	4.337	بين المجموعات	الثقافة وإدارة الأزمات
		0.821	216	177.240	داخل المجموعات	
			220	181.577	المجموع	

0.453	0.921	0.558	4	2.233	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.606	216	130.925	داخل المجموعات	
			220	133.158	المجموع	

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (45) نتائج (T-test) لإيجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 على مستوى الدرجة الكلية (0.453) وعلى مستوى كل من (توافر نظام المعلومات - عملية اتخاذ القرارات - توافر المهارات القيادية - توافر عملية الاتصال وفعاليتها - التمكين الإداري - الثقافة وإدارة الأزمات) وذلك لأن مستوى الدلالة بشكل عام وعلى مستوى المحاور المذكورة أكبر من 0.05 بينما محاور (توافر التخطيط الفعال) كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (46) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توافر التخطيط

الفعال

دراسات	بكالوريوس أو ما يعادلها	دبلوم بعد الثانوية	ثانوية عامة أو ما يعادلها	أقل من ثانوية عامة	المتوسط	المؤهل العلمي
					2.9063	أقل من ثانوية عامة
				0.02199	2.8843	ثانوية عامة أو ما يعادلها
			0.25926	0.28125	2.6250	دبلوم بعد الثانوية
		0.20833	0.46759*	0.48958	2.4167	بكالوريوس أو ما يعادلها
	0.23284	0.44118	0.70044*	0.72243*	2.1838	دراسات عليا

(* فروقات المتوسطات دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث إتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (46) والمتعلق بنتائج اختبار (LSD) لمعرفة دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير العمر لمحور توافر التخطيط الفعال

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) ما بين فئة بكالوريوس أو ما يعادلها وفئة ثانوية عامة أو ما يعادلها لصالح ثانوية عامة أو ما يعادلها.

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) ما بين فئة دراسات عليا وفئة أقل من ثانوية عامة لصالح أقل من ثانوية عامة.

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) ما بين فئة دراسات عليا وفئة ثانوية عامة أو ما يعادلها لصالح ثانوية عامة أو ما يعادلها.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن أغلب المؤهلات العلمية كانت أكثر وعياً في قياس توافر التخطيط الفعال لأنهم معنيين بهذا المجال.

3.3.2.4 متغير المركز الوظيفي:

نصت الفرضية على أنه: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير: المركز الوظيفي.

وللاجابة عن هذا المتغير رقم (4) استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحرية، وتم استخدام قيمة T لمعرفة الفروقات، والجدول رقم (47) يوضح ذلك.

جدول رقم (47) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي

المجالات	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	(F)	مستوى الدلالة
توافر نظام المعلومات	بين المجموعات	2.245	4	0.561	0.696	0.596
	داخل المجموعات	174.222	216	0.807		
	المجموع	176.467	220			
توافر التخطيط الفعال	بين المجموعات	1.847	4	0.462	0.577	0.680
	داخل المجموعات	172.946	216	0.801		
	المجموع	174.793	220			
عملية اتخاذ القرارات	بين المجموعات	4.118	4	1.030	1.223	0.302
	داخل المجموعات	181.776	216	0.842		



			220	185.894	المجموع	
0.131	1.796	1.540	4	6.159	بين المجموعات	توافر المهارات القيادية
		0.857	216	185.128	داخل المجموعات	
			220	191.287	المجموع	
0.160	1.662	1.370	4	5.478	بين المجموعات	توافر عملية الاتصال وفعاليتها
		0.824	216	177.944	داخل المجموعات	
			220	183.422	المجموع	
0.181	1.580	1.326	4	5.305	بين المجموعات	التمكين الإداري
		0.839	216	181.300	داخل المجموعات	
			220	186.605	المجموع	
0.463	0.903	0.747	4	2.986	بين المجموعات	الثقافة وإدارة الأزمات
		0.827	216	178.590	داخل المجموعات	
			220	181.577	المجموع	
0.303	1.222	0.736	4	2.946	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.603	216	130.213	داخل المجموعات	
			220	133.158	المجموع	

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (47) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 على مستوى الدرجة الكلية (0.303) وعلى مستوى كل من (توافر نظام المعلومات - توافر التخطيط الفعال - عملية اتخاذ القرارات - توافر المهارات القيادية - توافر عملية الاتصال وفعاليتها - التمكين الإداري - الثقافة وإدارة الأزمات) وذلك لأن مستوى الدلالة بشكل عام وعلى مستوى كل من محور أكبر من 0.05



3.3.2.5 الخبرة الوظيفية:

تنص الفرضية على أنه: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى لمتغير: سنوات الخبرة. وللإجابة على هذا المتغير رقم (5) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحرية، وتم استخدام قيمة T لمعرفة الفروقات، والجدول رقم (48) يبين ذلك. جدول رقم (48) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجالات
0.438	0.947	0.760	4	3.040	بين المجموعات	توافر نظام المعلومات
		0.803	216	173.427	داخل المجموعات	
			220	176.467	المجموع	
0.426	0.968	0.770	4	3.080	بين المجموعات	توافر التخطيط الفعال
		0.795	216	171.713	داخل المجموعات	
			220	174.793	المجموع	
0.651	0.617	0.525	4	2.099	بين المجموعات	عملية اتخاذ القرارات
		0.851	216	183.795	داخل المجموعات	
			220	185.894	المجموع	
0.373	1.069	0.928	4	3.713	بين المجموعات	توافر المهارات القيادية
		0.868	216	187.574	داخل المجموعات	
			220	191.287	المجموع	
0.438	0.947	0.790	4	3.161	بين المجموعات	توافر عملية الاتصال وفعاليتها
		0.835	216	180.261	داخل المجموعات	
			220	183.422	المجموع	
0.683	0.573	0.490	4	1.959	بين المجموعات	التمكين الإداري
		0.855	216	184.646	داخل المجموعات	
			220	186.605	المجموع	
0.809	0.399	0.333	4	1.332	بين المجموعات	الثقافة وإدارة الأزمات
		0.834	216	180.244	داخل المجموعات	

			220	181.577	المجموع	
0.606	0.681	0.415	4	1.658	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.609	216	131.500	داخل المجموعات	
			220	133.158	المجموع	

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (48) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات التي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة الوظيفية إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 على مستوى الدرجة الكلية (0.606) وعلى مستوى كل من (توافر نظام المعلومات - توافر التخطيط الفعال - عملية اتخاذ القرارات - توافر المهارات القيادية - توافر عملية الاتصال وفعاليتها التمكين الإداري - الثقافة وإدارة الأزمات) وذلك لأن مستوى الدلالة بشكل عام وعلى مستوى كل محور أكبر من 0.05

3.3.3 الفرضية الثالثة وهي تجيب على التساؤل الثالث:

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع القدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية تُعزى للمتغيرات التالية: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

3.3.3.1 حسب متغير النوع:

جدول رقم (49) نتائج (T-test) دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير النوع:

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	198	2.6604	0.95663	219	0.317	0.752
انثى	23	2.5924	1.12134			

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (49) نتائج (T-test) دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير النوع إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.752) أعلى من 0.05

3.3.3.2 حسب عمر الفرد:

جدول رقم (50) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير عمر الفرد:

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	(F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.457	3	0.152	0.159	0.924
داخل المجموعات	207.585	217	0.957		
المجموع	208.042	220			

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (50) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير عمر الفرد إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.924) أعلى من 0.05

3.3.3.3 حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (51) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	(F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.957	4	1.739	1.868	0.117
داخل المجموعات	201.085	216	0.931		
المجموع	208.042	220			

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (51) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات

أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.117) أعلى من 0.05.

3.3.3.4 حسب متغير المركز الوظيفي:

جدول رقم (52) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي:

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين
0.250	1.357	1.275	4	5.100	بين المجموعات
		0.940	216	202.942	داخل المجموعات
			220	208.042	المجموع

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (52) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير المركز الوظيفي إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.250) أعلى من 0.05.

3.3.3.5 متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (53) نتائج تحليل التباين الأحادي لا يجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة:

مستوى الدلالة	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين
0.695	0.556	0.530	4	2.212	بين المجموعات
		0.953	0216	205.921	داخل المجموعات
			0.220	208.042	المجموع

مستوى الدلالة > من 0.05 وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

مستوى الدلالة < من 0.05 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على مخرجات حزمة البرنامج (SPSS)



يتضح من الجدول (53) نتائج تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروقات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.695) أعلى من 0.05.



الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- 1- نتائج الدراسة
- 2- توصيات الدراسة

4 الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يقف هذا المبحث على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد استعراض نتائج تحليل البيانات في الفصل السابق، كما سيتم طرح أهم التوصيات المقترحة بناءً على النتائج، وعلى أمل أن تؤخذ على محمل الجد لدى شركة النفط اليمنية، ومساعدتها في تعزيز نقاط القوة، والحد من نقاط الضعف في القدرة على إدارة الأزمات.

4.1 نتائج الدراسة:

من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم التواصل للنتائج التالية:

1. تتوافر في شركة النفط اليمنية متطلبات إدارة الأزمات المتمثلة في (مدى توافر عملية الاتصال وفعاليتها، مدى توافر المهارات القيادية، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات، مدى توافر نظام المعلومات، التمكين الإداري، الثقافة، مدى توافر التخطيط الفعال) بدرجة متوسطة (2.75)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01) وكانت علاقة ارتباطها بالقدرة على إدارة الأزمات علاقة طردية قوية حيث بلغ نسبة معاملها (83.6%)، وكان معامل التحديد R^2 والبالغة (0.699) يفسر ما نسبته (69.9%) من القدرة على إدارة الأزمات.
2. تحرص الشركة المبحوثة على توثيق المعلومات الخاصة بالأزمات لتوافر نظام المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، إلا أنه لا يتم الاستفادة من المعلومات بالشكل المطلوب بحيث يتم استعمالها في اكتشاف ومعالجة الأزمات التي قد تواجه الشركة، حيث أظهرت النتائج درجة تأثيره في القدرة على إدارة الأزمات بنسبة (72%).
3. أن الشركة تملك الخطط المسبقة لإدارة الأزمات لتوافر التخطيط الفعال بدرجة ضعيفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.48)، ولكنها قد تكون هذه الخطط غير واقعية لتوفرها بدرجة ضعيفة، وقد تكون خطط واقعية لكنها تفتقر إلى إمكانية التنفيذ (سواءً البشرية أو المادية)؛ حيث أظهرت النتائج درجة تأثيره في القدرة على إدارة الأزمات بنسبة (72.4%).
4. الشركة تعمل على تحديد المشكلة ودراسة البدائل المتاحة لاختيار أفضلها وفق إمكانياتها أي أن اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات ترتبط بالواقعية عند اتخاذها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78) وأظهرت النتائج درجة تأثيره في القدرة على إدارة الأزمات بنسبة

- (78%)؛ فقط ما يؤخذ على عملية اتخاذ القرارات في الأزمات من خلال نتائج الاستبيان هو عدم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وهذا ما أظهرت نتائج الاستبيانات ضعفه.
5. أنه يتوفر لدى الشركة الكفاءات البشرية الإدارية والفنية المؤهلة والقادرة على مواجهة الأزمات، إلا أنه يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن هناك نقطة ضعف تؤخذ على القيادات في إدارة الأزمات وهي عدم الاهتمام بإدارة الوقت بفاعلية، لهذا أوضحت الاستبيانات توافر **المهارات القيادية** بدرجة عامة متوسطة (2.93)، وهذا المستوى ليس كافي لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية حيث أظهرت النتائج درجة تأثيرها في القدرة على إدارة الأزمات بنسبة (77.2%).
6. تبين أنه يوجد الاستعداد لمواجهة الأزمات وتدعم الإدارة العليا الجهود لإدارة الأزمات، وتزود الموظفين بالبرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الأزمات بدرجة متوسطة، إلا أن التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات وترسيخ الثقافة الداعمة لمواجهة الأزمات عبر مؤتمرات علمية وورش كانت نتائجه بدرجة ضعيفة، ومع هذا إلا أن المتوسط **لأثر الثقافة** من خلال الاستبيانات ظهرت بدرجة عامة متوسطة توافر بدرجة متوسطة (2.64)، وهذا المستوى ليس كافي لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية حيث أظهرت النتائج درجة تأثيرها في القدرة على إدارة الأزمات بنسبة (87.2%).
7. تبين أن **عملية الاتصالات وفعاليتها** متوافرة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) ولا يوجد في هذا الجانب نقاط ضعف، إلا أن هذا المستوى ليس كافي لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية حيث أظهرت النتائج درجة تأثيرها في القدرة على إدارة الأزمات بنسبة (64.2%).
8. يتبين أنه مع ثقة الشركة بقدرة موظفيها إلا أنها لا تمكنهم اتخاذ القرار والتصرف، وتعمل على الاستعانة بخبراء مختصين من خارج الشركة لإدارة الأزمات، ومع هذا إلا أن المتوسط لمحور **التمكين** من خلال الاستبيانات ظهرت بدرجة عامة متوسطة (2.70)، وهذا المستوى ليس كافي لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. حيث أظهرت النتائج درجة تأثيره في القدرة على إدارة الأزمات بنسبة (81.3%).
9. تبين أن الأجهزة والمعدات المطلوبة للتعامل مع الأزمات متوافرة بدرجة متوسطة وكذا تقوم الشركة باتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي، وتمتلك الشركة تغطية تأمينية شاملة لكافة أنواع الأزمات الممكن حدوثها، وتقوم الشركة بمعالجة الأزمة وأثارها بكفاءة عالية بعد حدوثها، وتقوم الشركة بتقييم برامجها بغرض التحسين، بدرجات متوسطة، إلا أنها ضعيفة بإجراء أنشطة تزيد من قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات بالشكل المطلوب، وكذلك ضعيفة في التعامل مع الأزمات

بمنهجية، وكذا في رصد مؤشرات احتمال حدوث الأزمات، ومع هذا ظهر المتوسط العام من خلال الاستبيانات بدرجة عامة متوسطة.

4.2 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

1. تعزيز فعالية نظم المعلومات المتوافر بدرجة متوسطة، لتسهم بكفاءة وفاعلية أكبر في إدارة الأزمات، من خلال تعزيز قدرة الموظفين ومهاراتهم، وربط نظم المعلومات برسالة وأهداف المنظمة.
2. تبني التخطيط لإدارة الأزمات وفق المنهج العلمي، وجعله ضمن التخطيط الاستراتيجي للشركة.
3. تعزيز الفاعلية في اتخاذ القرارات وفق المنهج العلمي بدراسة كل البدائل بعد جمع البيانات عنها وتحليلها وتقييمها لاختيار أفضلها، مع مراعاة الامكانيات، والسرعة والدقة التي تتطلبها إدارة الأزمات.
4. العمل على الاهتمام بإعداد وتطوير قدرات ومهارات قيادات الشركة بحيث يصل مستواهم الى درجة عالية تمكنهم من التعامل مع أصعب الظروف، وأكثرها تعقيداً.
5. تعزيز فعالية أدوات الاتصال المتوافرة بالشركة بشكل مستمر، والعمل على تنمية قدرات ومهارات الموظفين في التعامل مع وسائل الاتصال المختلفة.
6. على إدارة المنظمة العمل على اكتشاف قدرات ومواهب موظفيها والعمل على تفجيرها من خلال تمكين الموظفين وتوسيع صلاحيتهم.
7. اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة والاستفادة من كل التجارب السابقة؛ مع العمل على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين في الشركة حتى يتولد المستوى الأمثل للأداء.
8. إنشاء وحدة تنظيمية لإدارة الأزمات في شركة النفط، تكون مسؤوليتها إدارة الأزمات بشكل عام وفق المنهج العلمي لذلك.
9. نشر ثقافة الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمات لدى موظفي الشركة، من خلال عقد ورش عمل ومؤتمرات ومحاضرات تدعم تلك الثقافة.
10. الاهتمام برصد ودراسة مؤشرات احتمال حدوث الأزمات.
11. العمل على ايجاد برامج محددة مسبقاً لمعالجة آثار الأزمات بكفاءة عالية وإعادة نشاط الشركة إلى الوضع الطبيعي، واثم للأفضل منه.



4.3 الدراسات المقترحة:

بهدف زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات، والكشف عن آثارها ومعالجتها. يقدم الباحث في ضوء دراسته والنتائج التي توصل إليها مقترح بإجراء الدراسات التالية في قطاعات مختلفة مثل القطاع الصحي والقطاع الصناعي:

- دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات.
- أثر القيادة في إدارة الأزمات.
- أثر التمكين على إدارة الأزمات.
- أثر الثقافة المجتمعية على إدارة الأزمات.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - المراجع العربية:

▲ القرآن الكريم

1. أحمد، سيف الدين عماد، علي، عالية جواد محمد (2013)، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (36)، 2013.
2. أحمد، مني عبد المنعم محمد (2008)، إدارة الأزمات في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.
3. إسليم، وسام صبحي مصباح (2007)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال.
4. الأسمرى، عبد العزيز بن سعيد (2015)، القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ورقة علمية، ص 1:47.
5. الأشقر، محمد ديب (2010)، درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية قسم أصول التربية.
6. الباز، عفاف محمد، (د.ت)، دور القيادة في إدارة الأزمات، بحث، جامعة القاهرة، الاقتصاد والعلوم السياسية، ص 61:76.
7. ألبريخت، ستيف (1998)، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إدارة الأزمات، فن الدفاع عن الشركات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة السادسة - العدد الحادي عشر.
8. بلورغي، نادية (2014)، تداعيات أزمة منطقة اليورو على الشراكة الأوروبية متوسطة، (دراسة حالة الجزائر)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العلوم الاقتصادية.

9. بوزهب، إيمان الصالحين، قدور، بديعه عاشور (2014)، مدى ادراك مديري المدارس لمفهوم إدارة الازمات في مدينه درنه (ليبيا) دراسة إستطلاعيه، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 759: 766.
10. توفيق، كرمية (2008)، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
11. جاسم، علاء حسين (2014)، الإعلام الرقمي والعولمة والأزمات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 790: 799.
12. الجديلي، رحي عبد القادر (2006)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، التجارة
13. الجعفي، هيا الحميدي (2014)، أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
14. جوهره، أظي (2014)، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
15. حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح (2010)، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية (كلية التجارة - جامعة الزقازيق)، مجلد 23، العدد، 2، رقم MD:150546، ص 43: 106.
16. أبو حجبر، طارق مفلح جمعة (2014)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، إدارة الأعمال.
17. حسن، الشيماء محمد محمود (2014)، إدارة الأزمات والمتغيرات الدولية والإقليمية في ظل عالم متحول، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد

- والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 177: 188.
18. الحداد، صابرين المبروك (2014)، **مدى تطبيق نظام إدارة الأزمات بالمصارف التجارية ومعوقات تطبيقها**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 916: 928.
19. الحدراوي، حامد كريم، محمد، منتظر جاسم (2011)، **العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات** (دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف)، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص 295: 257.
20. الحدراوي، حامد، الخفاجي، كرار، (د.ت)، **أسباب نشوء الأزمات وإدارتها** (دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي)، مجلة الكوفة، العدد خمسة، ص 192: 214.
21. الحراحشة، محمد، الهيتي، صلاح الدين (2006)، **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية** (دراسة ميدانية)، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 240: 266.
22. حسن، خليل إبراهيم عثمان (2010)، **بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات** (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية) *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية - مصر*، عدد 3، رقم MD:71202، ص 187 - 226.
23. حليلة، عبد المؤمن، يمينة، قوفي (2015)، **استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي** (دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام)، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة ألكلي محند أولحاج- بالبويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
24. أبو حمرة، سعدي عبد الرحمن (2011)، **واقع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وأثرها على الأرباح من وجهة نظر الإدارة العليا**، دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
25. خالد، نايلي (2013)، **إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012م مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار - عنابة -، الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

26. الخشالي، شاكر جار الله، القطب، محيي الدين (2007)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، ص 24: 45.
27. خضري، محمد (2014)، أثر الأزمة الاقتصادية العالمية في اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 751: 758.
28. الخطيب، وآخرون (2014)، إدارة الأزمات المحلية... مع نماذج واقعية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 218: 227.
29. الدعيس، سعيد عبده قاسم (2010)، أنموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، كلية التربية
30. الدليمي، حامد عبد حمد (2008)، إدارة الأزمات في بيئة العولمة (حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق)، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، إدارة المشاريع في الأزمات.
31. الدجني، علي يحيى علي (2013)، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.
32. الربيعي، غيث سفاح متعب، طاهر، قحطان حسين، (د.ت)، ماهية الأزمة الدولية..دراسة في الإطار النظري، مجلة العلوم السياسية، جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، العدد 42، السنة 22.
33. الرضيع، خالد وليد جمعة (2011)، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث (دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال.
34. أبو رمان، سامي بشير (2016)، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، ص 713: 729، 2016.

35. الريمي، يوسف سلمان احمد ناصر (2010)، الفساد الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية (أنماطه وعوامله)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
36. الزهراء، مهدي فاطمة (2010)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة-المسيلة-، العلوم الاقتصادية (إدارة المنظمات).
37. الرويلي، علي بن هلهول (2011)، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية (إدارة الأزمات)، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب.
38. الزالمى، محمد يوسف (2015)، درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية قسم أصول التربية.
39. الزعبي، ميسون طلاع (2014)، درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 41، مطق 1، 2014، جامعة آل البيت - الأردن، التربية.
40. زويلف، إنعام محسن (2014)، نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في إدارة الأزمات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، ISSN: 2231-8275، ص 639: 652.
41. زيادة، فهد محمد نعمان (2012)، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.
42. ساسي، نور الدين (2002)، إحصاء استدلالى، جامعة تونس، المعهد الأعلى للتربية والتكوين المستمر.
43. الساعدي، عمر مفتاح (2014)، استراتيجية إدارة الأزمات وكيفية مواجهة الاقتصاد الليبي للأزمة المالية العالمية 2014، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 170: 176.

44. السعيد، عبدالوهاب محمد (2006)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث - دور العلاقات العامة.
45. أبو سلوت، وائل عبد الهادي (2015)، دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى - غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة، القيادة والإدارة.
46. سليمان، أحمد (2012)، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية.
47. السهلي، مشيب مطلق جلال (2014)، فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية (دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني بدولة الكويت)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدالة الجنائية.
48. شاهين، نسيم زهدي (2014)، الجاهزية المؤسسة الفلسطينية لإدارة الأزمات في ظل الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية (دراسة حالة وزارة الزراعة الفلسطينية في إدارة الأزمات في ظل الكوارث)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 722: 733.
49. شبير، محمد توفيق محمد (2015)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة.
50. شبير، ابتهاج شكري (2007)، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، قسم إدارة الأعمال.
51. الشجيري، فايق حسن، (د.ت)، أهمية التغذية المعلوماتية في اتخاذ قرار الأزمة، بحث علمي.
52. شهيناز، دريوش (2012)، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

53. صقر، عاطف محمد (2009)، درجة توفير مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية.
54. الصليبي، عمر، عيسى، هبة، 2014، الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 767: 775.
55. الطيراوي، توفيق محمد حسين (2008)، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين، الدراسات العليا.
56. بن لعربي، يحيى (2016)، دور الاتصال في إدارة الأزمات، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الانسانية - الجزائر، العدد 15، رقم 729132: MD. ص 3: 10.
57. العرفي، طارق عياد خطاب (2011)، إدارة الأزمات والكوارث بالشركات النفطية الحكومية الليبية التابعة المؤسسة الوطنية للنفط، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية - كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية.
58. عريقات، أحمد يوسف، (د.ت)، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي تنظمه: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء -الأردن، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، "التحديات - الفرص - الآفاق"، ص:1: 27.
59. العزاوي، نجم (2010)، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان " تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال"، التحديات، الفرص، الآفاق، في الفترة 3-2009/11/5.
60. أبو عزيز، سامي عبد الله سالم (2010)، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار (دراسة حالة قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.

61. عبد الحسين، صفاء جواد (2012)، اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، 2012، ص 77: 98.
62. عبدالرزاق، معتز سلمان (2011)، إدارة الأزمات ونظم المعلومات مديات التأثير والفاعلية (دراسة تطبيقية في عدد من الشركات السياحية المدرجة في سوق المال العراقي)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد العدد الثامن والعشرون 2011 كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة الإسلامية، ص 143: 165.
63. عبدالعال، رائد فؤاد محمد (2009)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، التربية.
64. عبدالقادر، محمد نور الطاهر احمد (2014)، مفهوم إدارة الأزمات ومنظومتها واستراتيجياتها لمواجهة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 206: 217.
65. العرايشي، حسن عفيف (2015)، واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، وأكاديمية الإدارة والسياسة.
66. عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، التجارة.
67. عودة، أحمد عطا (2013)، واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال.
68. عودة، رهام راسم (2008)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة (دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، التجارة.

69. عويضة، حاتم جهاد محنود (2014)، واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
70. عياد، لؤي سليم (2015)، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، التجارة.
71. أبو غنيم، أزهار نعمة، جواد، رحاب حسين (2012)، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية (دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة)، الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 135: 160.
72. أبو فارة، يوسف (2012)، إدارة الأزمات، كتاب pdf.
73. الفراء، إبراهيم أمين مضيوف (2013)، ضوابط إسلامية لإصلاح النظام المالي العالمي لمواجهة الأزمات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة.
74. الفراء، ماجد محمد، الخطيب، مازن إسماعيل (2006)، النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص 415: 459، يونيو 2007 ISSN 1726-6807
75. فرج، ناصر (2014)، المنهج الاستراتيجي لتطوير دور نظم المعلومات المحاسبية في إدارة الازمات المالية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 272: 282.
76. لكريني، إدريس (2014)، دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، روى استراتيجية، دورية علمية محكمة يصدرها مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد الثاني، العدد (5) يناير 2014.
77. الكفارنة، أحمد عارف (2014)، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية، دراسات دولية، العدد (42)، ص 13: 41.

78. الكنانى، عدنان رحيم عبيد (2008)، أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة قرارات الإدارات المالية (دراسة ميدانية في قطاع المصارف العربية والأجنبية عمان - الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية.
79. لفته، بيداء ستار (2014)، المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 228: 247.
80. المجالي، محمد كايد محمد (2012)، أثر أنماط التوجه الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم الإدارية.
81. محمد، نور الدين خميس (2013)، دور الفكر المحاسبي في التنبؤ بالأزمات المالية في أسواق المال (دراسة ميدانية على سوق الخرطوم للأوراق المالية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الدراسات العليا.
82. محمد، إثار عبد الهادي (2011)، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64)، كانون الأول (2011): 47: 63.
83. مختار، عبدالمطلوب محمد، بوخطوة، فؤاد عاشور، (د.ت)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس، جامعة عمر المختار، فرع درنة.
84. المذكور، مريم أحمد (2011)، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة التربوية، العدد - 011 الجزء الأول - سبتمبر 2011.
85. آل مراد، نجلة يونس محمد، النوري، ولاء جمال الدين (2014)، تشخيص وتحليل متطلبات إدارة الأزمات التسويقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 378: 395.

86. أبو مراد، ماجد أحمد، 2016، اعتماد النخبة السياسية الفلسطينية على الصحافة الإلكترونية أثناء الأزمات (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، الآداب قسم الصحافة والإعلام.
87. المرهضي، سنان غالب رضوان (2014)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات " دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية في شركة النفط اليمنية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 14 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 841: 852.
88. مسغوني، آمنة، شوية، سهيلة (2015)، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط - بالوادي)، شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية.
89. مسك، زينات موسى (2011)، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الدراسات العليا والبحث العلمي.
90. المصدر، أيمن عبدالرحمن سليمان (2010)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
91. المعاني، أيمن عوده، ارشيد، عبد الحكيم عقلة (2009)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية (دراسة ميدانية تحليلية)، أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيد، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 5، العدد 2، 2009، ص 234: 259.
92. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (د.ت)، إدارة الأزمات من منظور إداري، كتاب Pdf، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، الاقتصاد والعلوم الإدارية.
93. مغلس، سامي عبدالكريم محمد، 2015، إدارة المعرفة كمدخل لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، كلية العلوم الإدارية.
94. مفتاح، علي جاب الله (2014)، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الجامعات الليبية (دراسة تطبيقية على جامعة سرت)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة

- الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 603: 616.
95. مناع، حاتم خليل (2015)، واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة (من وجهة نظر العاملين)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
96. مهديّة، هامل (2009)، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة -، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
97. الناجي، فهد علي (2012)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
98. الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، صياد، نرمين احمد (2014)، توظيف منهجية تحليل مغلف البيانات لإدارة أزمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة لدول شرق الاوسط العربية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 654: 669.
99. الناعوق، رمضان سعيد (2015)، واقع إدارة أداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة.
100. نعمان، أحمد إبراهيم حسن (2005)، تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بالمخاطر في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، التجارة - الدراسات العليا (إدارة الأعمال).

101. هيكل، محمد أحمد الطيب، 2006، مهارات إدارة الأزمات والكوارث المواقف الصعبة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، رقم الإيداع بدار الكتب 2006/13665، متاح بتاريخ 2017/11/27م عبر رابط

https://mmaqara2tbooks.com/download/?post_id=4717&title=%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%A5%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84&url=https://drive.google.com/uc?export=download&id=0B5t47XK1bvInam9CZELiY1BoUms

102. وهبة، عبير حسن (2015)، واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة.

103. اليازجي، صبحي رشيد (2011)، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم (دراسة موضوعية)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو 2011، ISSN 1726-6807، ص 321: 377.

104. يرجى، حسين عبد القادر (2014)، إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 828: 840.

105. يوسف، صوار، جلول، شريفي (2014)، أثر إدارة شكاوي العملاء على ولائهم لتسيير الأزمة باستخدام منهجية PLS دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كتاب الأبحاث العلمية، 2014 نيسان (إبريل) 21 - 23، ISSN: 2231-8275، ص 698: 708.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Ali Unlu (2010): Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system. Disaster Prevention and Management: An International Journal, vol (19),no(2).
- 2- Chieh Tai, Analyze Crisis Management by Systems Thinking Approach: Take Bhopal accident as example, 2004.
- 3- Fredricka F. Joyner, When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis Management, Journal of Business Case Studies – March/April 2013 Volume 9, Number 2.
- 4- George Vangelinos, Constantinos – Vasilios Priporas, (2008): Crisis Management in Pharmaceuticals: Evidence from Greece, International Journal of Pharmaceutical and healthcare Marketing, vol (2Iss): 2,pp.88-102.
- 5- Katelyn Smith (2012)Best Practices for Effective Corporate Crisis Management
A Breakdown of Crisis Stages Through the Utilization of Case Studies
digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=joursp
الرابط
متاح بتاريخ 2016-2-27
- 6- Genti Beqiri, Innovative business models and crisis management, Procedia Economics and Finance ,9, 2014 , PP 361 – 368.
- 7- Jemy Honson ,Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Managemant, Journal Of Managemant ,U.S.A, Jan 2013.

- 8- MedienWirt Christian , Integrated Crisis Communication As New Approach in Organizational Crisis.ManngetfyBitt. Proceedings of 7thinternational ISCRAM Conference , Seatle , USA , 2010.
- 9- M. Papadaki et al, Essential factors that increase the effectiveness of project/programme risk management, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 119, 2014.
- 10- Roger, Bennett, crisis management (2005): Plans and Systems of Exporting Companies: an empirical study, journal of Euro marketing, vol. 14n
- 11- Sara Campo (2014): Hotel innovation and performance in times of crisis. International Journal of Contemporary Hospitality Management , vol (26),no(8).
- 12- Wang (2009): Knowledge management adoption in times of crisis. Industrial Management & Data Systems. 109(4): , pp: 445–462.
- 13- Zenica–Livia Lupuleac et al, Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations, Procedia Economics and Finance, 3, 2012

والله ولي التوفيق

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): إفادة المركز الوطني للمعلومات.

ملحق رقم (2): أداة الاستبانة.

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة.

ملحق رقم (4): جدول القوى العاملة للشركة المبحوثة.

ملحق رقم (1)

الرقم : (٤٥٥)

التاريخ : ٢٠١٥ / ١٦ / ٢٠١٦



الجمهورية اليمنية
رئاسة الجمهورية
المركز الوطني للمعلومات
إدارة المكتبة



إفـادـة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :
واعع إدارة الاذاعات في شركة النفط اليمنية من وجهة
نظر المراد
والذي يقوم الأخ / حسام عبيد علي مرشدو للتقدم به لرسالة: الماحسبر
في قسم / ادارة المحام كلية المعلمين والجامعة الازلية الجمهورية اليمنية
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا ٢٠١٦ / ١٦ / ٢٠١٥
((ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 13,000 رسالة وأطروحة جامعية))

المركز الوطني للمعلومات
الكتبة الداخلية

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

مدير إدارة المكتبة الرقمية

عالية محمد الشامي

ع / محمد العربي

صنعاء - شارع الستين الجنوبي - مقابل مكاتب الخطوط اليمنية - تلفون / ٤٥٠٠٢

Library Yemen - NIC. Info : E.MAIL الموقع الإلكتروني www.Yemen-nic.info

ملحق رقم (2)



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الأخوة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استبانة

إشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان :

واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية " دراسة حالة شركة النفط اليمنية "

وذلك بغرض استكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .
وعلية : يأمل الباحث تفضلكم بإعطائه جزءاً من وقتكم الثمين بقراءة الإستبانة وإبداء ملاحظتكم ، ومن ثم التفضل بالإجابة عن تساؤلات الإستبانة المرفقة بدقة وموضوعية ، وتؤكد لميادنتكم بأن المعلومات التي تقدموها لن تكون مجالاً لإطلاع أحد غير الباحث ومستهامل معها بسرية تامة .
ولن تستخدم إلا لغرض خدمة هذا البحث ، ولا شك بأن مشاركتكم البناءه في الإجابة بموضوعية ستشكل قيمة حقيقية في معرفة واقع إدارة الأزمات ، ليتمنا معالجتها في ضوء توجهات البحث .
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحث /

حسام عبد الله علي مرشد

جوال : ٧٧٣٧٩٥٥٠١

رقم الإستبانة

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (V) في المكان الذي ينطبق مع حالتكم في الفقرات التالية:

(١) النوع :

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

(٢) العمر :

<input type="checkbox"/>	←	أقل من ٢٥ سنة
<input type="checkbox"/>	←	من ٢٥ إلى ٣٩ سنة
<input type="checkbox"/>	←	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة
<input type="checkbox"/>	←	فوق ٥٠ سنة

(٣) المؤهل العلمي :

<input type="checkbox"/>	←	أقل من ثانوية عامة .
<input type="checkbox"/>	←	ثانوية عامة أو ما يعادلها .
<input type="checkbox"/>	←	دبلوم بعد الثانوية .
<input type="checkbox"/>	←	بكالوريوس أو ما يعادلها .
<input type="checkbox"/>	←	دراسات عليا .

(٤) المركز الوظيفي :

<input type="checkbox"/>	←	مدير عام .
<input type="checkbox"/>	←	نائب مدير .
<input type="checkbox"/>	←	مدير إدارة .
<input type="checkbox"/>	←	رئيس قسم .
<input type="checkbox"/>	←	مختص

(٥) سنوات الخبرة الوظيفية :

<input type="checkbox"/>	←	أقل من ٥ سنوات
<input type="checkbox"/>	←	من ٥ سنوات إلى ١٠
<input type="checkbox"/>	←	من ١١ سنة إلى ١٥
<input type="checkbox"/>	←	من ١٦ سنة إلى ٢٠
<input type="checkbox"/>	←	أكثر من ٢٠ سنة

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل سبق أن تلقيت تدريباً حول إدارة الأزمات ؟
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	هل سبق وعملت كعضو في فريق لإدارة الأزمات ؟

ثانياً : محاور الدراسة (متطلبات إدارة الأزمات)

يرجى وضع اشارة (√) في المكان الذي ترونه مناسب.

مستوى التوفر					محااور الدراسة	}
بدرجة ضعيفة جداً	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً		
المحور الأول : مدى توفر نظام المعلومات لإدارة الأزمات						
					1 يتوفر لدى إدارة الشركة قاعدة بيانات تحدث باستمرار للتعامل مع الأزمات التي تواجهها .	
					2 تحلل إدارة الشركة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل معلومات الأزمة لمعرفة كيفية التعامل معها.	
					3 تعرض إدارة الشركة على توثيق المعلومات الخاصة بالأزمات التي تواجهها لتسهيل الرجوع اليها .	
					4 تمتلك إدارة الشركة نظم معلومات تساعد في عملية صناعة القرارات المتصلة بالأزمات .	
					5 تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل بتلخيص المعلومات التي تم توفرها لاستخلاص نتائج الأزمة .	
					6 تحدث إدارة الشركة بمساعدة فريق الأزمات البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة .	
					7 يتضمن نظام المعلومات بيانات تساعد لكشف الاثارات المبكرة .	
المحور الثاني : مدى توافر التخطيط الفعال لإدارة الأزمات						
					8 تتوفر لدى إدارة الشركة الخطط المسبق لإدارة الأزمات .	
					9 تشرك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية .	
					10 تحلل إدارة الشركة البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة و الضعف .	
					11 تحلل إدارة الشركة البيئة الخارجية للتعرف على مصادر القرض والتهديدات .	
					12 تعد إدارة الشركة خطة متكاملة لإدارة الأزمات مكونة من عدة سيناريوهات ...	
					13 تتصف خطط إدارة الأزمات في الشركة بالمرونة .	
					14 تشمل خطة إدارة الأزمات على إجراءات تنفيذية علمية ودقيقة .	
					15 يحتوي التخطيط لإدارة الأزمات على معايير تقييم مبنية على مؤشرات الأداء .	

مستوى التوفر					محااور الدراسة	1
بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا		
المحور الثالث : عملية اتخاذ القرارات في الأزمات						
					16	تعمل إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها وقت الأزمات أولاً بتحديد المشكلة .
					17	تعمل إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها وقت الأزمات بدراسة البدائل للاختيار أفضلها .
					18	تشرك إدارة الشركة العاملين في عملية اتخاذ القرار .
					19	تقوم إدارة الشركة بعملية صناعة القرار وفق أسلوب عملي لمواجهة الأزمات التي تواجهها.
					20	تراعي إدارة الشركة عند اتخاذ قراراتها امكانياتها البشرية والمادية المتوفرة وقت الأزمات .
					21	تحرص إدارة الشركة على أن تتسم قراراتها بالواقعية .
المحور الرابع : مدى توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات						
					22	تتوافر في إدارة الشركة القدرات المؤهلة لإدارة الأزمات .
					23	تشكل إدارة الشركة فريق لإدارة الأزمات .
					24	تتواجد قيادة الشركة في ميدان الأزمة لتتابع الأحداث أولاً بأول .
					25	تعمل قيادة الشركة بروح الفريق الواحد وقت الأزمات .
					26	تحفز قيادة الشركة الموظفين لمواجهة الأزمات .
					27	تهتم قيادة الشركة بإدارة الوقت بقاعية خاصة في إدارة الأزمات .
					28	تمتلك الشركة كفاءات بشرية فنية وإدارية قادرة على العمل في فرق إدارة الأزمات .
					29	تستطيع قيادة الشركة العمل تحت ضغط العمل أثناء حدوث الأزمات .
					30	تستطيع قيادة الشركة العمل على خفض حدة التوتر الناشئ عن حدوث الأزمات .
					31	توفر إدارة الشركة الإحتياجات المادية والبشرية لإدارة الأزمات .
المحور الخامس : مدى توافر عملية الإتصال وفعاليتته لإدارة الأزمات						
					32	يتوافر في الشركة أنظمة اتصالات متنوعة حديثة (هاتف - جوال - أجهزة لاسلكي - شبكة إنترنت وغيرها) مخصصة لكل إدارة .
					33	تتجاوز إدارة الشركة قنوات الاتصال المعتادة في تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك .
					34	يتوفر في الشركة كادر إعلامي قادر على العمل بقاعية وقت الأزمات .
					35	توفر إدارة الشركة قنوات اتصال فعالة مع العاملين لمواجهة الأزمات .
					36	تحرص إدارة الشركة على سرعة إيصال المعلومات بسهولة لمواجهة الأزمات .
					37	تتوفر إدارة علاقات عامة للتواصل مع الأجهزة المختلفة (إعلام - مجتمع مدني ..)

مستوى التوفر					محااور الدراسة	}
بدرجة ضعيفة جدا	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا		
المحور السادس : التمكين الإداري وإدارة الأزمات						
					38	تعلم الإدارة على تمكين العاملين تمكيناً واقعياً وفاعلاً من أجل الخروج من الأزمات بأقل الخسائر.
					39	يتمتع مدير الشركة بقدرة عالية من الاستقلالية والحرية في التصرف لمواجهة الأزمات .
					40	تستعين الشركة بخبراء ومتخصصين من خارجها لإدارة الأزمات .
					41	توفر إدارة الشركة الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية .
					42	تثق إدارة الشركة في قدرة موظفيها على أداء المهام الموكلة لهم .
المحور السابع : الثقافة وإدارة الأزمات						
					43	تدعم الإدارة العليا في الشركة جهود إدارة الأزمات بشكل علني .
					44	تزود الشركة الموظفين ببرامج وخطط إدارة الأزمات .
					45	يستطيع موظفي الشركة المساعدة في برامج وخطط إدارة الأزمات .
					46	توفر إدارة الشركة البرامج التدريبية للموظفين لزيادة القدرة على التصرف العام أثناء الأزمة .
					47	توفر إدارة الشركة برامج تدريبية لزيادة القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات .
					48	ترسخ إدارة الشركة الثقافة الخاصة لمواجهة الأزمات عبر ورش ، ومؤتمرات تعليمية .
					49	يوجد لدى القيادة والموظفين الاستعداد الكامل لحل الأزمة مهما كانت كبيرة .
المحور الثامن : القدرة على إدارة الأزمات						
					50	تحرص إدارة الشركة مؤشرات احتمال حدوث الأزمات بشكل متكرر لمواجهتها .
					51	تقوم إدارة الشركة بإجراء أنشطة تزيد من قدراتها وامكانياتها لمواجهة الأزمات.
					52	توفر إدارة الشركة الأجهزة والمعدات المطلوبة للتعامل مع الأزمات .
					53	تقوم إدارة الشركة بمعالجة الأزمة والتأثيرها بفعالية عالية بعد حدوثها .
					54	تتعامل إدارة الشركة مع الأزمات بمنهجية .
					55	تتخذ إدارة الشركة الاجراءات اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي .
					56	تعلم إدارة الشركة على تقييم برامجها السابقة باستمرار في إدارة الأزمات لتحسينها .
					57	تمتلك الشركة تغطية تأمينية شاملة لكافة أنواع الأزمات الممكن حدوثها .

شاكرين حسن تعاونكم معنا ، ومقدرين لوقتكم الذي منحتمنا إياه ...

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين			
م	الأسم	الجامعة	التخصص
1	د. توفيق مصلح صالح السنباني	ذمار	إدارة أعمال
2	أ. مشد. جمال محمد الرامسي	تعز	جولوجيا بترول ومياة ، مدرب في الموارد البشرية
3	أ. مشارك .د. جمال ناصر الكميم	21-سبتمبر	أستاذ إدارة الأعمال وأنظمة الجودة المساعد
4	أ. مشارك د. سميرة جباره	تعز	إدارة تربية
5	د. سعيد عبدالمؤمن أنعم العريقي	الأندلس	إدارة
6	د. شرف أحمد علي الشهاري	الأندلس	أصول تربية
7	د. عبدالمك حمود عبدالقادر هزير	تعز	إدارة أعمال
8	د. عامر عبدالوهاب السنباني	ذمار	إدارة أعمال
9	د. فيصل محمد علي القباطي	تعز	إدارة تربية
10	د. محمد ناجي عطية	الأندلس	إدارة أعمال
11	أ.مشارك د. محمد سعيد الحاج الصبري	تعز	إدارة تربية
12	أ. مشارك د. محمد عبدالرحمن أحمد النظاري	تعز	إدارة أعمال
13	أ. مشارك د. يحيى عبدالرزاق محمد قطران	صنعاء	تقنيات التعلم والمعلومات

تم ترتيب الأسماء أبجدياً

ملحق رقم (4)

جدول يوضح القوى العاملة (الرسميين والمتعاقدين) بشركة النفط اليمنية وفروعها بالمحافظات

م	اسم الوحدة	عدد الوكلاء المدير العام	عدد الوكلاء المساعدين نواب المدير العام	عدد المتراء العموم	عدد الموظفين الرسميين	عدد الموظفين المتعاقدين
1	الإدارة العامة	1	2	13	736	13
2	فرع العاصمة			1	507	142
3	فرع صنعاء			1	394	103
4	فرع الحديدة			1	814	91
5	فرع عدن			1	1176	44
6	فرع تعز			1	295	23
7	إدارة تموين الطائرات			1	185	15
8	فرع إب			1	144	20
9	فرع نمر			1	261	34
10	فرع المخاء			1	81	12
11	فرع المهرة			1	53	8
12	فرع ساحل حضرموت			1	382	12
13	فرع الوادي والصحراء			1	105	3
14	فرع مأرب			1	227	-
15	فرع صعدة			1	67	2
16	فرع شبوة			1	72	18
	الإجمالي			28	5499	20

مدير إدارة الفرع

مدير إدارة شئون الموظفين

مدير دائرة الموارد البشرية

Abstract

The objective of this study is to identify the reality of crisis management in Yemeni oil companies by exploring the requirements of crisis management, which are ;(availability of information systems, efficiency of planning, the process of decision-making, leadership skills, efficiency of communication system and managerial empowerment). Which identified by reference to a number of previous studies.

The descriptive approach used to gather the necessary information from respondents. About 221 samples were chosen randomly and 8% representing the total social study (2757 person) by using the Social statistical software package (SPSS), the appropriate analysis tests were done.

The main findings of this study was:

The study shows that the availability of crisis management requirements in the Yemeni oil company to a moderate extent; the study also show statically the significant relationships between Crisis management requirements and the ability of crisis management, specifically, the relationship degree equals (0.863), which reflects the strong positive relationship between variables.

The main recommendations of this study was

- Designing and constructing modern management unit for crisis management in Oil Company according to Science approach, and concern the recording of the studying the crisis indicators as well as to be ready facing the crisis before it occurs, and facing the crisis through Science procedures to contain and caring the timing effectiveness investment.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Alandalus University For Science & Technology
Technical Support



The reality of crisis management in oil companies

A case study Yemeni Oil Company

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment

Of the Requirements for the master Degree in Business Administration

Faculty of Administrative Sciences – Alandalus University

Hussam Abdullah Ali Murshed ALhumidi

Supervision

Prof. Abdullah Ali Al-Qurashi

**Associate Professor Business Administration – Faculty of Administrative
Sciences – Dhamar University**

2017 – 1438