

مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية

دراسة تطبيقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى

إعداد

ناجع محمد العجمي

إشراف الدكتور

علي فلاح الضلاعين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يوليو/ 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه (ناجع محمد العجمي) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ناجع محمد العجمي

التاريخ: 2011 / 8 / 22 م



التوقيع:



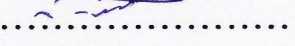
ب.

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج

الكويتية : دراسة تطبيقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى

وأجيزت بتاريخ 26 / 7 / 2011 م

| التوقيع | | أعضاء لجنة المناقشة |
|---|---------------|---------------------------|
|  | رئيساً | الدكتور محمد سليم الشورة |
|  | مشرفاً | الدكتور علي فلاح الضلاعين |
|  | عضواً خارجياً | الدكتور محمد سليمان عواد |

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي كفاني مؤونة هذه الدراسة، ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني على إتمامها إنه على كل شيء قدير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأخيار الأطهار وبعد... فإذا كنت شاكرًا، فكيف لي أن أبدأ بغير أستاذي الفاضل، الدكتور علي الضلعين، الذي كان عوناً لي، ولم يأل جهداً في الإرشاد والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجه. وأتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور عبد الناصر نور عميد كلية الأعمال لرعايته العلمية لطلبة الدراسات العليا والأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعناء قراءتها. وأتقدم بالشكر والاعتزاز لأساتذتي في قسم إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، وأخيراً، وليس آخراً .. أقدم الشكر لكل من أسهم في مساعدتي لإنجاز هذه الرسالة ..وجزاهم الله كل خير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحث

ناجع محمد العجمي

الإهداء

أهدى هذا الجهد والعمل إلى

الكويت الحبيبة

والذي رحمه الله

زوجتي وجميع أفراد أسرتي الذين كان لهم الدور الكبير في إتمام هذه الدراسة وفقهم الله في

حياتهم وأدعو الله العليّ القدير أن يحفظهم من كل مكروه

الحاضر الغائب من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

أهدي جهدي المتواضع

٥

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| أ | العنوان |
| ب | تفويض |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| د | شكر وتقدير |
| هـ | الإهداء |
| و | قائمة المحتويات |
| ح | قائمة الجداول |
| ط | قائمة الأشكال |
| ي | قائمة الملاحق |
| ك | الملخص باللغة العربية |
| م | الملخص باللغة الإنجليزية |
| 1 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 2 | (1 - 1): المقدمة |
| 3 | (2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها |
| 5 | (3 - 1): فرضيات الدراسة |
| 6 | (4 - 1): أهداف الدراسة |
| 7 | (5 - 1): أهمية الدراسة |
| 8 | (6 - 1): حدود الدراسة |
| 9 | (7 - 1): محددات الدراسة |
| 9 | (8 - 1): أنموذج الدراسة |
| 11 | (9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة |
| 13 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 14 | (1-2): المقدمة |
| 15 | (2-2): الأزمة وإدارة الأزمات |

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| 19 | (2-3): مداخل دراسة الأزمات |
| 23 | (2-4): خصائص الأزمات وأسباب حدوثها |
| 33 | (2-5): متطلبات وخطوات التعامل مع الأزمات |
| 43 | (2-6): شركة نفط الخليج الكويتية |
| 45 | (2-7): الدراسات السابقة العربية والأجنبية |
| 51 | (2-8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |
| 52 | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات |
| 53 | (3-1): المقدمة |
| 53 | (3-2): منهج الدراسة |
| 53 | (3-3): مجتمع الدراسة وعينتها |
| 56 | (3-4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات |
| 57 | (3-5): المعالجة الإحصائية المستخدمة |
| 58 | (3-6): صدق أداة الدراسة وثباتها |
| 60 | الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات |
| 61 | (4-1): المقدمة |
| 61 | (4-2): وصف متغيرات الدراسة |
| 70 | (4-3): اختبار فرضيات الدراسة |
| 82 | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات |
| 83 | (5-1): الاستنتاجات |
| 84 | (5-2): التوصيات |
| 88 | قائمة المراجع |
| 89 | المراجع العربية |
| 94 | المراجع الأجنبية |
| 95 | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع | الرقم |
|--------|---|--------|
| 54 | مجتمع وعينة الدراسة | 1 - 3 |
| 55 | وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة | 2 - 3 |
| 59 | معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا) | 3 - 3 |
| 62 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق التخطيط لإدارة الأزمات | 1_4 |
| 64 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق توفر نظام للمعلومات | 2_4 |
| 65 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق وجود نظام للاتصالات | 3_4 |
| 67 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق توفر المهارات القيادية | 4_4 |
| 69 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق تكوين فرق العمل | 5_4 |
| 71 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر إدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية | 6 - 4 |
| 73 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية | 7 - 4 |
| 75 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير توفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية | 8 - 4 |
| 76 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير وجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية | 9 - 4 |
| 78 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير توفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية | 10 - 4 |
| 80 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية | 11 - 4 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الموضوع | الرقم |
|--------|--------------------|-------|
| 10 | أنموذج الدراسة | 1-1 |
| 26 | أسباب نشوء الأزمات | 1-2 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | الموضوع | الرقم |
|--------|-----------------------|-------|
| 96 | قائمة بأسماء المحكمين | 1 |
| 97 | الاستبانة | 2 |

مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية

دراسة تطبيقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى

إعداد

ناجع محمد العجمي

إشراف الدكتور

علي الضلاعين

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة الإدارات العليا والوسطى.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (51) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (75) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

ك

1. وجود أثر للتخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
2. وجود أثر لتوفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
3. وجود أثر لوجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
4. وجود أثر لتوفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
5. وجود أثر لتكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية.
2. تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية.

ABSTRACT

The Level of Crisis Management Implementation in Kuwaiti Gulf Oil Company

An Applied Study from Top & Middle Management Perspective

Prepared by:

Nagaa Mohamad AL-Ajmi

Supervised by:

Dr. Ali Falah AL- Dalain

This study aimed investigates the Level of Crisis Management Implementation in Kuwaiti Gulf Oil Company from Top & Middle Management Perspective.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (51) paragraphs to gather the primary data from study sample which consisted (75) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple regression. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact of information system on ability to manage crises in Kuwait Gulf Oil Company from Top & Middle Management Perspective at level (0.05).
2. There is a significant impact of communication system on ability to manage crises in Kuwait Gulf Oil Company from Top & Middle Management Perspective at level (0.05).
3. There is a significant impact of leadership skills on ability to manage crises in Kuwait Gulf Oil Company from Top & Middle Management Perspective at level (0.05).
4. There is a significant impact of team working on ability to manage crises in Kuwait Gulf Oil Company from Top & Middle Management Perspective at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Increased interest in developing future plans for crisis management in government institutions, review and develop previous plans a continuous basis and periodic
2. Allocation of financial resources needed to support crisis management programs in Kuwait Gulf Oil Company

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- (1-1): المقدمة
- (2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3-1): فرضيات الدراسة
- (4-1): أهمية الدراسة
- (5-1): أهداف الدراسة
- (6-1): حدود الدراسة
- (7-1): محددات الدراسة
- (8-1): أنموذج الدراسة
- (9-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمة:

تجابه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها (الأعرجي، ودقلمسة، 2000: 773).

وتؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة ووضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الانهيار.

إن إدارة الأزمات تعد من المفاهيم الحديثة التي ما تتفك تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، ويرجع بعضهم ظهور المفهوم المذكور إلى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة أو الموقف الملائم الذي يجب اتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، وقد اتسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة ولحل مآزق طارئة (عبد الهادي، 1995).

إذ يشير (الخضير، 1990) إن إدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية. ويعد علم إدارة الأزمات من

العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامه للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية.

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات، وأن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة (الرزام، 1995: 115).

وعلى الرغم من أن الأزمات أصبحت جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية، وسمة من سمات الحياة المعاصرة بحيث لا يمر يوم إلا وينكرر أمامنا لفظة الأزمة ربما لعديد من المرات، إلا أن الواقع العملي يعكس عدم اهتمام طبقة الإدارة العليا بذلك ويتضح ذلك من خلال الدراسات التي قام بها (Thierry & Mitroff, 1991: 209 – 218). تطلب الأمر دراسة مدى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية.

(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن المنظمات العالمية المتقدمة تتعامل مع أزماتها بمناهج علمية من خلال فرق العمل الدائمة والمؤقتة، أو أخذ الاحتياطات، أو استخدام أسلوب حل المشكلة الديمقراطي، أو الاحتواء، أو تفريغ الأزمة من مضمونها، أو تفتيتها، وتدمير الأزمة ذاتياً، أو إعلان الوفرة الوهمية، أو تحويل مسار الأزمة (الأعرجي، 1999)؛ أما الشركات العربية ومن ضمنها شركة نفط الخليج الكويتية التي لا زالت تستخدم الأساليب التقليدية في مواجهة أزماتها من خلال إنكار الأزمة وعدم إعلانها،

أو تأجيل ظهور الأزمة أو كبتها، أو تشكيل لجان لدراسة الأزمة وبحثها، أو التقليل من شأن الأزمة، أو إتاحة فرصة الظهور للضغوط الداخلية اللازمة، أو تفريغ القوى الفاعلة للأزمة، أو تفريغ الأزمة وإيجاد مسارات بديلة لها، أو عزل القوى الفاعلة للأزمة، أو إخماد الأزمة والصراع العنيف والعلمي معها. ولذلك، تكون تلك الأزمات أشد عمقاً على الشركة، وأقوى تأثيراً، بسبب التفاعل الواضح بين عدم إتباع المناهج العلمية، في التعامل مع الأزمات، بسبب الجهل بتلك المناهج، والتمسك بالأساليب العشوائية والارتجالية؛ مما يعكس إمكانية المنظمة وقدرتها.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

"ما مستوى تطبيق إدارة الأزمات (التخطيط لإدارة الأزمات ؛ توفر نظام للمعلومات ؛ وجود نظام للاتصالات ؛ توفر المهارات القيادية ؛ تكوين فرق العمل) من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية؟"

يشترك منه الأسئلة الفرعية الآتية:

أولاً: ما مستوى التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية؟

ثانياً: ما مستوى توفر نظام معلومات من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية؟

ثالثاً: ما مستوى وجود نظام للاتصالات من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية؟

رابعاً: ما مستوى توفر المهارات القيادية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية؟

خامساً: ما مستوى تكوين فرق العمل من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية؟

(3-1): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الأزمات (التخطيط لإدارة الأزمات ؛ توفر نظام للمعلومات ؛ وجود نظام للاتصالات ؛ توفر المهارات القيادية ؛ تكوين فرق العمل) على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

(1-4): أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في التعرف على مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى أي مستوى يتم التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية.

- بيان مستوى توفر نظام معلومات من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية.
- تحديد مستوى وجود نظام للاتصالات من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية.
- الكشف عن مستوى توفر المهارات القيادية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية.
- التعرف إلى أي مستوى يتم تكوين فرق العمل من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى في شركة نفط الخليج الكويتية.

(1-5): أهمية الدراسة

لقد أصبح موضوع إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتتنوع أسبابها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات على أراضيها، حيث تتكبد تلك المجتمعات خسائر فادحة ليس فقط نتيجة لحدوث الأزمة، بل أيضاً للسلوك الإنساني المتصرف حيالها. ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً معاصراً في الفكر الإداري المتمثل بإدارة الأزمات والذي يعد على قدر كبير من الأهمية، ولم ينل من العناية والاهتمام من الباحثين الممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية.

وتسهم هذه الدراسة في توضيح دور التخطيط في إدارة الأزمات المحتملة، ومدى أهمية توفير نظام معلومات واتصالات جيد يستطيع توفير المعلومات المطلوبة في وقت الأزمات، وما هو دور القيادة عند وقوع الأزمات، وتوضيح أهمية تشكيل فرق عمل تستطيع التعامل مع الأزمات والحد من أثارها السلبية.

ويأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحٍ تطبيقية تهتم القيادات العليا والمخططين والمسؤولين عن عمليات اتخاذ القرارات في شركة نفط الخليج الكويتية، وتساعدهم في التعرف على كيفية التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية واستغلالها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح، وذلك من خلال ما تقدمه الدراسة من بيانات صادقة وموثوقة مستمدة من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، تمكنهم من اتخاذ القرارات بأسلوب علمي أكثر شمولية وموضوعية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بما تسهم به من إثراء للمكتبة العربية بصورة خاصة وما تسهم به في مجال إدارة الأزمات بصورة عامة، كما تساعد هذه الدراسة على نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين شركة نفط الخليج الكويتية بأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها في ضوء كل أزمة على حدة.

(1-6): حدود الدراسة

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في شركة نفط الخليج الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية (مدير عام ؛ مدير إدارة ؛ رئيس قسم).

الحدود المكانية: شركة نفط الخليج الكويتية.

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية لإنجاز الدراسة وهي الفترة الممتدة من شهر 2010/12 ولغاية

نهاية شهر 6 /2011

الحدود العلمية: اعتمد الباحث على تحديد متغيرات إدارة الأزمات على ما أورده (إسليم، 2007)

وهي (التخطيط لإدارة الأزمات ؛ توفر نظام للمعلومات ؛ وجود نظام للاتصالات ؛ توفر المهارات

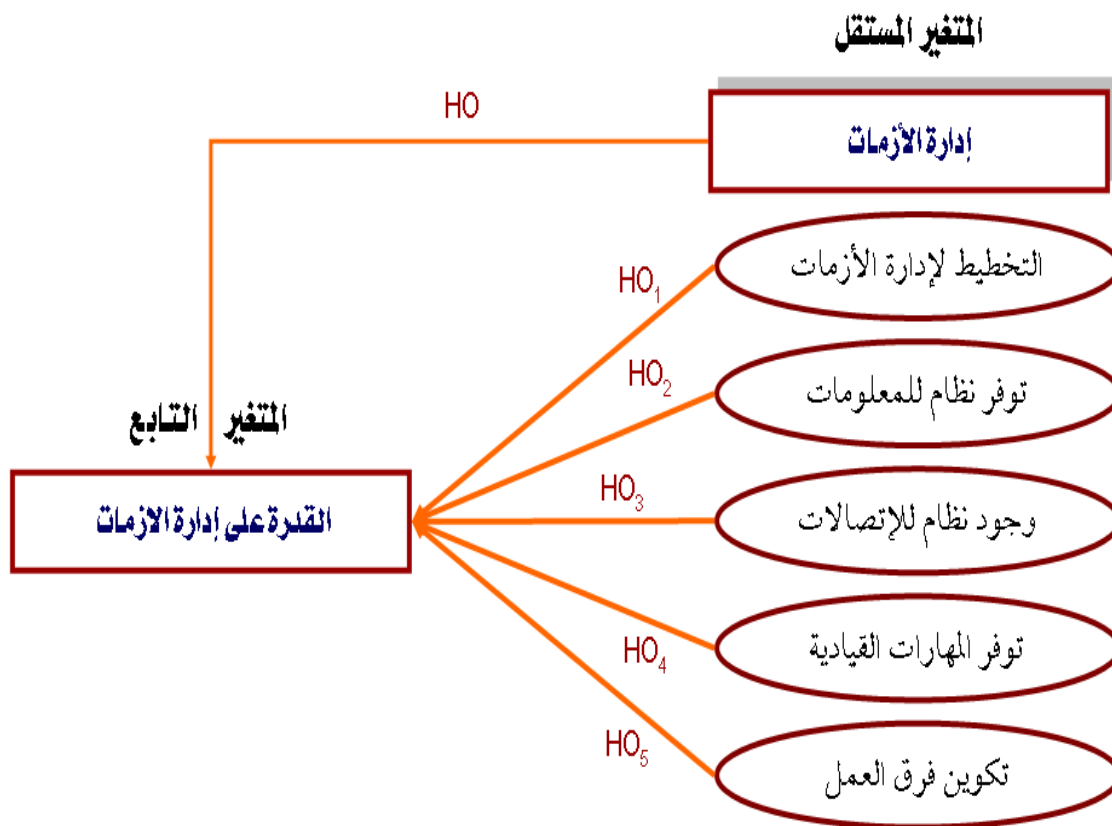
القيادية ؛ تكوين فرق العمل).

(1-7): محددات الدراسة

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية.
2. حصر عينة الدراسة في العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى.
3. صعوبة تعميم النتائج على كافة شركات النفط.

(1-8): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1 - 1) أنموذج الدراسة حيث المتغير المستقل والمتمثل بإدارة الأزمات والذي يضم كلاً من التخطيط لإدارة الأزمات؛ وتوفر نظام للمعلومات؛ ووجود نظام للاتصالات؛ وتوفر المهارات القيادية؛ وتكوين فرق العمل والمتغير التابع الذي يتمثل بالقدرة على إدارة الأزمات.



شكل (1 - 1)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

(9-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الأزمة: حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته علي السيطرة والتعرف (أحمد، 2002: 25).

إدارة الأزمات: مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع وضع غير عادي وتقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات قدر الإمكان (المسيلي، وعبدالله، 2005: 18). وسيتم قياسه من خلال (التخطيط لإدارة الأزمات ؛ توفر المعلومات ؛ وجود نظام للاتصالات ؛ توفر المهارات القيادية ؛ تكوين فرق العمل).

التخطيط لإدارة الأزمة: عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة (عليوه، 2004: 30).

نظام معلومات: مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بجمع وفرز، وتصنيف، وتشغيل، وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد، وفي الوقت ذاته ضمان تدفق الكم المطلوب من المعلومات عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد وتوجيه قراراته لتصبح أكثر فعالية (الخصيري، 1990).

نظام الاتصالات: كافة الأنشطة الاتصالية 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 فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة (مكأوي، 2005).

المهارات القيادية: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة التي تعد محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، والاتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجمعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدر عالٍ من تماسك الجماعة (شوقي، 1996).

فرق العمل: المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المنظمة والتي تستطيع التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع، قبل الوقوع وبعده وأثنائه (عباس، 2004).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1-2): المقدمة
- (2-2): الأزمة وإدارة الأزمات
- (3-2): متطلبات وخطوات التعامل مع الأزمات
- (4-2): شركة نفط الخليج الكويتية
- (5-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (6-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية. بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية. وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري. ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة... فعليه سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومراحل تطورها، وأسبابه نشوئها، وأنواعها.

(2-2): الأزمة وإدارة الأزمات

لا يختلف اثنان في أن الأزمات جزء رئيس في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية. وحيث أن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم 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 وتسدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً (عليوة ، 2002: 13).

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي (هلال ، 2004: 51).

وسوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثم مفاهيمها وذلك

على النحو التالي:

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين

مأزم (الرازي، 1967: 15). ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية

(KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide) (جبر، 1998: 66)

أما الأزمة اصطلاحاً فهي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة

سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (الشعلان ، 2002: 26)

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير (Random, 1969: 491).

كما يعرفها 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" (Norman, 1986: 6)

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً (رضوان ، 1997: 4)

كما أن الأزمة تعني نقطة تحول، أو موقفاً مفاجئاً 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 (حواش، 1998: 4)

ويعرفها (جبر، 1998: 6) بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.

أما (الضحيان، 2001: 29-30) فاعتبر الأزمة بأنها عرض Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها.

مما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة

تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

1. وجود خلل وتوتر في العلاقات.
2. الحاجة إلى اتخاذ قرار.
3. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
4. نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
5. الوقت يمثل قيمة حاسمة.

هذا ويتشابه مفهوم الأزمة مع مفاهيم أخرى مثل الكارثة، الصدمة، المشكلة، الحادث وكثيراً ما يلتبس الأمر بين هذه المفاهيم ومفهوم الأزمة بسبب وجود خصائص مشتركة بينهم تؤدي لهذا الخلط، لذلك في هذا المقام سيعمل الباحث على توضيح هذه المفاهيم وإبراز الفوارق فيما بينها وبين الأزمة.

الكارثة:

فهناك تشابه كبير أو بمعنى أصح خلط بين كل من الكارثة والأزمة، حيث أن هناك ارتباطاً كبيراً بين المفهومين، فالكارثة هي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد المادية والبشرية أو كليهما، وأسباب الكوارث هي إما أسباب طبيعية أو أسباب بشرية، وعادة ما تكون الكارثة غير مسبوقه بإنذار، وينجم عنها غالباً أضرار جسيمة، سواء مادية أو معنوية لأفراد المجتمع، وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية، سواء قبل أو بعد ظهور الموقف لحماية المجتمع، وذلك للرجوع إلى حالة الاستقرار، حيث ينتج عن الكارثة أزمة أو عدة أزمات (العمار، 2005).

الصدمة:

هي إحدى المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم الأزمة ، وفي محاولتها للتفريق بين الأزمة والصدمة ذكرت محمد أن الصدمة هي حدث ينتج عنه شعور مفاجئ غير متوقع الحدوث ، وهذا الشعور يجمع بين الغضب والذهول والخوف فمن هنا قد تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع ودون سابق إنذار ، كما قد تكون الصدمة أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات أو الأفراد ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب (محمد ، 2004: 9).

المشكلة:

تعبر المشكلة عن "الباعث" الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، ولكنها بالطبع لن تكون الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة، والتي تأخذ موقفا حادا شديد الصعوبة والتعقيد ، غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها، فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري ، ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة، ويطلق مصطلح الأزمات على المشكلات الحادة التي يشعر الفرد تجاهها بالانفعال الشديد والضغط الشديد، وأنها باستمرار تشكل تهديدا لحياته، ولأمنه ولاستقراره، ولأهدافه الأساسية في الحياة (الخصيري، 1990: 62).

(2-3): مداخل دراسة الأزمات

حدد كل من (عثمان، 2004:15 ؛ الفهيد، 2006) مداخل مختلفة لدراسات الأزمات،

وهي:

1. المدخل الإداري والسلوكي لتحليل أسباب الأزمات: ويمكن توضيح ذلك المدخل من خلال

الخطوات التالية:

1. المعلومات الخاطئة، سواء كان ذلك متعمداً أو غير متعمد أو كانت المعلومات غير متاحة

أو قاصرة أو بها أخطاء فإن ذلك يعنى الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور. وهو

الشيء الذي قد يستتبع ظهور قرارات أو إجراءات قابله لأن تكون مصدراً لظهور قوى أو

عوامل مؤيده ومعارضه يؤدي الاحتكاك بينهما إلى السخونة والاشتعال.

2. التفسير الخاطئ للأمور، حينما يعتمد التقدير والتقييم للأمور على الجوانب الوجدانية أو

العاطفية في عملية التفسير أكثر من الجوانب العقلية مما لاشك فيه أن التفسير الخاطئ المعتمد

على مصادر غير دقيقة للمعلومات يجعل القرارات منفصلة عن الواقع الحقيقي ويسبب نوعاً

من الاحتكاك.

3. الضغوط، قد تكون ضغوطاً خارجية من العملاء أو ضغوطاً داخلية من العمال والموظفين

أو ضغوطاً ذات علاقة ببيئة العمل كالنظم أو قد تكون ضغوطاً شخصية كما وأنها قد تكون كل

ذلك، فالعمل تحت مثل هذه الضغوط يجعل المدير في موقف ساخن قد يشتعل في أي لحظة.

4. ضعف المهارات القيادية، دائماً ما تدور المناقشات حول من المسئول عن النتائج وخاصة

السيئة منها، ولما كانت تلك النتائج تحقق بواسطة البشر سواء كانوا يعملون كفرق عمل أم

منفردين و كان لضعف المهارات القيادية أثر فاعل في تحقيق النتائج السيئة فدائما القادة العظام هم فنانون وليسوا علماء.

5. الجمود والتكرار، قد يختار بعض القادة أو العاملين طريق التكرار والجمود(التمسك بالتقاليد) في تحقيق مهامهم أو قد يلجأون إلى استخدام طريق النمو الذي يتميز بالإثارة و الإنتاجية العالية والأداء المتطور. فمما لاشك فيه أن العالم يتغير والتطور يستلزم دفع الحواجز من وقت إلى آخر لعدم السماح للمشكلات أن تقف عائقا في طريق النمو.

6. غياب أو تعارض الأهداف، إن الفشل في وضع أهداف يساوى الاعتقاد في الظواهر الأسطورية فالحياة مثل نبع الماء لمن يطرق أبوابها . والأهداف هي أدوات الإنسان لتحقيق غاياته وكلما كانت الأهداف محددة وقابلة للقياس تحققت الغايات بسرعة .فإذا لم نستطع إن نكشف أهدافنا وطرق تحقيقها من خلال النظر إلى مخططاتنا اليومية فماذا عن الظروف المستقبلية.

7. البحث عن الحلول السهلة، أكدت البحوث في تاريخ القادة والمديرين في المواقف الساخنة أن سبب تلك المواقف هو المسائل المعقدة والمشكلات المهملة التي لم تحسم بعد . فلا بد من أن يتم البحث دائما عن حلول للمشكلات أولا بأول لا أن يتم الانتظار إلى أن تنزوى من تلقاء نفسها أو ننتظر الحلول السهلة أن تظهر من لاشيء بطريقه أو بأخرى.

8. سوء الإدارة، قد يؤدي توريث الإدارة دون الأخذ في الاعتبار المتطلبات الرئيسية لعناصر نجاحها يؤدي إلى الفشل في استثمار الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة مما يؤدي إلى تحول الكيان الإداري إلى مصدر لتشجيع الانحراف والفساد وتدنى الإنتاج.

2. المدخل الأيكولوجي لتحليل أسباب الأزمات

مدخل للتنبؤ هو المدخل الذي يهتم بالعلاقات بين الكائنات الحية وبيئتها، ففي نطاق دراسة وتحليل أسباب الأزمات تحتاج جهود التخطيط إلى قدر كبير من المعلومات للتعرف على الاحتياجات المحددة لمواجهة وإدارة الأزمات وإعداد البرامج والفرق اللازمة للعمل وكذلك وضع وترتيب الأولويات وتنظيم عمليات التنفيذ.

ويهدف هذا المدخل إلى توفير مؤشرات للتعرف على إمكانية تحقيق التنمية من خلال الموارد المتاحة المادية والسياسية والاجتماعية وبدء الإجراءات المنظمة لجمع البيانات لتحديد القاعدة المتاحة لآليات العمل داخل الكيان المستهدف وتوفير خطوط إرشادية للبحث والدراسة في مجال الأزمات.

كما يعتمد هذا المدخل على عدة اقتراحات متعلقة بمواجهة وإدارة الأزمات تتمثل فيما يلي:

(القحطاني، 2003)

1. الكيان المستهدف هو المكان الصحيح للدراسة واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اللازمة لمواجهة وإدارة الأزمة.

2. الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية و الهدفية والتخطيطية والسلوكية.

3. السعي لتحقيق الهدف النهائي وهو استثمار المتاح من الموارد وتنميتها وتحسين توزيعها واستخدامها لتوفير الضروريات والاحتياجات اللازمة لإدارة الأزمة أو منع حدوثها.

4. توفير المعلومات اللازمة لعملية التنمية عن الموارد وأنواعها وكميتها وأساليب الاستفادة منها وكيفية الحصول عليها.

5. توفير المعلومات اللازمة لعملية التنمية عن الموارد وأنواعها وكميتها وأساليب الحصول عليها وكيفية الاستفادة منها .

6. العمل على إدخال أفكار جديدة تؤثر على الخطط الحالية والمستقبلية للأفراد والمنظمات لمواجهة الأزمات بحيث تتناسب مع التطوير الحادث في المجالات المختلفة.

7. مشاركة القادة والعاملين في تحديد المشكلات والاحتياجات في تخطيط وتنفيذ برامج الاستعداد لمواجهة وإدارة الأزمات.

يتألف الإطار الأيكولوجي من ثلاثة مكونات وتظهر الأزمات داخل المكون الواحد نتيجة لاختلافات أو صراعات أو كوارث طبيعية أو بفعل المكون نفسه نتيجة أخطاء أو سوء تقدير وتوقع و تنبؤ.

كما قد تظهر الأزمات كنتيجة لتداخل المكون البشرى مع المكونات الأخرى للمجتمع أو تداخل أكثر من مكون في وقت واحد وتلك المكونات تتمثل في (الفزاري، 2003).

1. المكون البشرى، وهو المكون العضوي الرئيسي ويشمل المنظمات والمؤسسات البشرية ويمكنه أن يطور ويخزن وينقل المعارف من فريق إلى آخر، وأن يخترع ويبني وينظم ويستخدم الآلات للحصول على الموارد وتجهيزها وتوزيعها واستخدامها. وترتبط الأزمات بالمكون البشرى كمصدر تتقل مسبب وصانع أو يتداخل مع المكونات الأخرى للمجتمع في ظهور الأزمات على سبيل المثال يشكل المشرفين على عمل العمال ومهندسين الصيانة في المصانع جزءا من الكادر البشري الذي يؤثر سلبيا أو إيجابيا في موقف الازمة.

2. **المكون المصنوع**، وهو الذي يمثل الهياكل المادية والموارد التي يستخدمها ويديرها الإنسان أو المنشأة أو الكيان المستهدف ومن الممكن عند الدراسة للتجهيز لمواجهة وإدارة الأزمات التعرف على هذه العناصر ووصفها بصورة كمية وكيفية، وكذلك تصنيفها على أساس علاقاتها بوحدة التنظيم المختلفة في المنشأة أو الكيان المستهدف في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبشرية، فعلى سبيل المثال تعتبر أجهزة الحاسوب من المكونات المادية المصنوعة التي لها علاقة بإدارة الأزمة حيث يتم تخزين عليها معلومات مهمة.

3. **المكون الطبيعي**، وهو يمثل الحيز المكاني والمواد اللازمة للحفاظ على المكون الإنساني والموارد التي يصنع بها الإنسان المكون المصنوع، ويمثل المكون الطبيعي أحد المكونات الهامة التي يجب تحديدها بدقة ووضع المعايير المناسبة للاحتفاظ بها في حالة وصورة تبعتها عن الأزمات، وهي مكان و قوع الازمة مثلا مؤسسه أو مستشفى.

(2-4): خصائص الأزمات وأسباب حدوثها

حدد (عودة، 2008: 14) الخصائص الأساسية للأزمات بما يلي

- أ . المفاجأة العنيفة: عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها .
- ب . التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد: في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها .

ت . نقص المعلومات: وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة، سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.

ث . سيادة حالة من الخوف: قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

ج . ضيق الوقت: فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له، وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية ، لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافياً للمواجهة (مهنا، 2004: 247)

ح . التهديد: وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.

إن للأزمة جانباً إيجابياً وآخر سلبياً فإن الأزمة تعد خطراً وفرصة في نفس الوقت وبالتالي فإن الجانب المدمر في الأزمة يعتبر شرطاً لا بد منه لتطوير المؤسسة (الحملوي ، 1995: 34).

ويضيف (أبو قحف، 1999: 101) الأسباب التالية للأزمة:

1. الإهمال التاريخي والفسل المفاجئ في النظام .
2. تسرب معلومات هامة وأحياناً سرية كإستراتيجية أو خطة جديدة أو مشروع جديد.

ويرى (توفيق، 2004: 6) أن من أسباب الأزمة:

1. تهديدات نفسية، يقوم بها أفراد مختلون خارجون عن المجتمع تحدث اضطراباً نفسياً لأفراد المؤسسة .

2. الأمراض المهنية، وتشمل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية .

فيما يرى (هلال، 2004، 39-49) أن أسباب الأزمات هي :

1. المعلومات الخاطئة والتفسير الخاطئ للأمور.

2. ضعف المهارات القيادية وسوء الإدارة.

3. الجمود والتكرار والبحث عن الحلول السهلة.

ويرى (مهنا ، 2004: 28-29) أن من أسباب الأزمات :

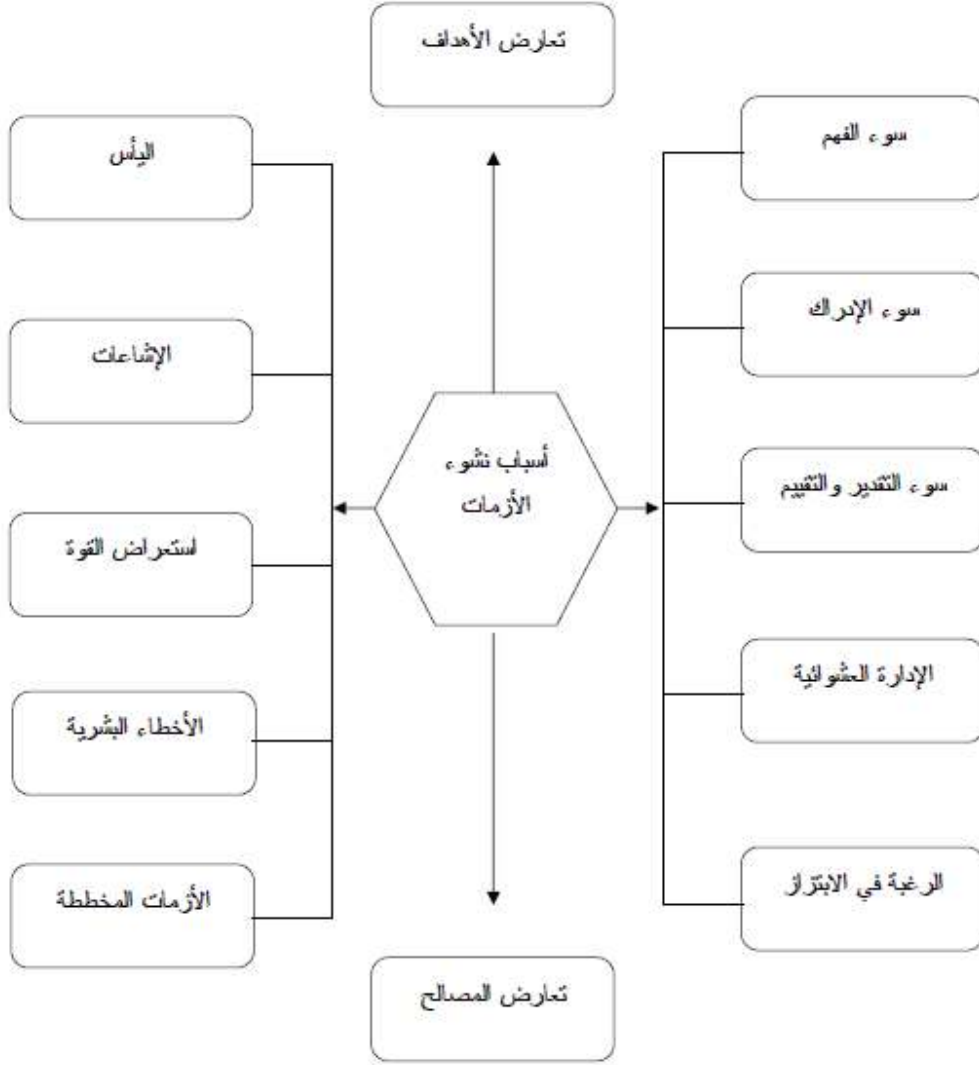
1. تبلور رأي عام لدى أفراد المؤسسة لا تستطيع إدارة المؤسسة مقاومته.

2. رد فعل لقرارات وسياسات وقوانين سابقة معمول بها منذ فترة طويلة ولم تخضع للتغيير أو التعديل.

3. التزام إدارة المؤسسة بعقود لفترات طويلة يكتشف أفراد المؤسسة أنها شروطها مجحفة.

والشكل (2 - 1) يوضح أسباب نشوء الأزمات،

الشكل (2 - 1) يوضح أسباب نشوء الأزمات



ويرى آخرون هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة، بعضها يرجع لأسباب تتعلق بطبيعة المنظمة وهي الأسباب الداخلية مثل (الأسباب التنظيمية - الإدارية - التكنولوجية) وأسباب خارجة عن نطاق المنظمة (الأسباب الاقتصادية - سياسة - ثقافية ...). ومن ثم وبناء على ذلك يمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسة وراء الأزمة في النقاط التالية :

1. تعارض المصالح والأهداف:

حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، ينشأ صراع بين الكيانات أو الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى الأزمات، ومن أهم أسباب تعارض المصالح والأهداف انعدام الاحترام المتبادل، وعدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، وانعدام أدوات التنسيق كالأجتماعات واللقاءات وعدم وجود نظام للرقبة والمتابعة والأداء (أل الشيخ ، 2008: 20).

2. القيادة الإدارية المستبدة:

مثل استخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع الموظفين، وعدم ترك حرية إبداء وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم الثقة بالمعلمين.

3. الخوف الوظيفي:

وما يترتب على ذلك من غياب التغذية الراجعة ، وعدم اعتراف الموظفين بأخطائهم ، وانعدام الثقة بين الموظفين ، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة (اليحيوي، 2006: 9).

4. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية، ومن أمثلتها:

- ضعف أنظمة المعلومات وما ينتج عنها .
- عدم وجود معلومات دقيقة وسليمة تساعد على اتخاذ القرار الرشيد .
- مشاركة أفراد غير مؤهلين وغير مدربين، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة وتطورها، ومضاعفة الخسائر الناتجة عنها (المهدي وهيبية، 2002: 142).

5. تجاهل إشارات الإنذار المبكر:

التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة ، مثل : شكاوي أولياء الأمور والتي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور بشكل عام (أحمد، 2002: 27-28).

6. سوء الفهم والتقدير:

وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ومن أسبابه:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.
- المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.
- الشك في قيمة المعلومات.
- الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها.
- عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة.

7. الأخطاء البشرية :

ومن أهم أسبابها انعدام التدريب، وانخفاض الدافعية، قلة الخبرة، التدهور الصحي، الإهمال،

وعدم التركيز في العمل (ماهر، 2006: 23-25).

8. الإشاعات:

كثيراً ما تكون الإشاعات سبباً هاماً في تكوين الأزمات حيث يتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، ولمموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين، ومن خلال استغلال حدث معين تحدث الأزمة، ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات، إشاعة تخفيض الحوافز لدى الموظفين، أو الاستغناء على عدد متزايد من الموظفين (العمار، 2003: 35).

9. عدم الرقابة الدورية:

وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات وعدم المراجعة الدورية بصفة مستمرة يؤدي إلى نشوء الأزمة.

10. ضعف العلاقات الإنسانية :

ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة يؤدي إلى التعصب في الرأي والتخبط في اتخاذ القرار فعدم الثقة والولاء للمنظمة يؤدي إلى الأزمة (مصطفى، 2005: 480).

11. عدم الاهتمام بالتنمية البشرية وتوسيع ونقل الخبرات وتحفيز العاملين على الإبداع، وذلك من جانب الإدارة العليا للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين وعدم الترحيب والآراء الجديدة والحلول المبتكرة للمشاكل والصعوبات، مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط وضعف ولاء العاملين للمنظمة (بن عبد الله ، 2003: 261-262).

12. اليأس، ويعد اليأس أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على متخذ القرار وانتشار حالة من انفصام العلاقات وزيادة التوترات (أحمد وحافظ، 2003: 231).

13. ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات، وما ينتج عنه من عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب، وعدم دراسة الحلول البديلة اللازمة، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرار (العسيلي وعبدالله، 2005: 22).

14. أسباب خارجة عن إدارة المؤسسة، ومن أمثلتها:

- اندلاع حريق مفاجئ بالمؤسسة .
- حالة وفاة مفاجئة لأحد الأفراد داخل المؤسسة .
- اعتداءات مفاجئة من خارج المؤسسة (المهدي وهيبة ، 2002: 169).

15. أسباب اقتصادية

قلة الموارد الاقتصادية للمؤسسة تسبب في خلق الكثير من الأزمات إذ إن هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي للمؤسسة (مصطفى ، 2005: 480) ويبين (توفيق، 2004: 102-103) أن هناك سبع ميزات تنتج عن الأزمة وهي:

1. ميلاد الأبطال.

يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة تنطبق على ميدان القتال، مثلما تنطبق تماماً على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة، فالأشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قدراتهم على

الإنجاز، وحتى بالنسبة للمدير في الإدارة الوسطى أو الدنيا، تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة والعمل مع أناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض.

2. تسريع التغيير.

إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطء يبدأ الآن في الإسراع، مع ظهور شبح الفوضى، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم أن هناك آثارًا جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم.

3. مواجهة المشكلات الكامنة.

من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها أو تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت، بيد أن التأخير يزيد الأمور سوءًا وتعقيدًا في معظم الأحيان، وإذا كان المثل القديم يقول "إذا كان لديك شيء مكسور أصلحه بسرعة"، فربما يمكننا أن نضيف له عبارة "لأنك إن لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك.

4. إمكانية أن يتغير الأفراد.

في الأوقات العادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل الشركة وصفوف الإدارة بها، دون إثارة القلق والاستياء ومعارضة النقابات العمالية، ومن ثم فإن الأزمة توجد بيئة جيدة للتغيير.

5. وضع استراتيجيات جديدة.

إن الأزمات تفرض أحياناً إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثوابت لا يمكن الترحيح عنها، فالتهديد الذي يواجه إزدهار الشركة وعدم التأكد والضغوط وفقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة.

6. نشوء أنظمة للإنذار المبكر.

يرغب معظم من تحقق لهم النجاة من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، فنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل، غير أن القبض على دفعة الأمور يستلزم أن يكون المرء قادراً على التأثير على الأحداث، ولكي نؤثر على الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في جعبتها، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار مبكر تستشعر عدم الأداء إن كان موجوداً وترسل إشارات التحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل.

7. ظهور مزايا تنافسية جديدة.

إن الشركة التي تنجو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أكثر ذكاء وأصلب عوداً، وتميل محنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فقد واجهوا عدواً مشتركاً وتعلموا أن يرعى كل منهم الآخر، إنهم يعرفون كيف يتصرفون في مواجهة المحنة وكيف يخرجون منها منتصرين وقد رأوا قيمة الاجتهاد في العمل وقيمة العمل بذكاء، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح في مجال الأعمال من قائد قوي يسانده فريق مخلص.

(2-5): متطلبات وخطوات التعامل مع الأزمات

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافى سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة) (عليوة ، 1997: 2).

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة " (أحمد، 2002: 32-33)

ويرى 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" (عشمأوي ، 1996: 199)

كما تعني 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" (الاعرجي، 2000: 7)

أما (توفيق ، 2004: 18) فقد عرف إدارة الأزمات بأنها "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك." وقال أيضا بأنها " : التخطيط لما قد لا يحدث.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى .
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار. (عبدالرحمن، 1994: 5-6)

والتالي خطوات التعامل مع الأزمات

أولاً - الموقف الخاص بالأزمة

يقصد بتحديد الموقف الأزموي بجملة من التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوي كبحها، حيث تشمل تقدير مكونات هذه التصرفات، وما توصلت إليه من نتائج وردود أفعال، وآراء ومواقف محيطية مؤثرة أو متأثرة بها، ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات، ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية، إبان نشوء الموقف الراهنة، وروافد تطور الموقف، وعلاقات المصالح، والصراع و التنافس، والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه.

أبعاد تقدير الموقف الخاص بالأزمة :

1. تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة :يهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها، والقوى الخفية التي تنهض وراء صنع الأزمة.
2. تحديد وتوقع رصد لعناصر القوى الصانعة للأزمة :وتشمل هذه العناصر كل ما تملكه القوى الصانعة اللازمة من ضغط تؤثر به على مواقف الآخرين سواء لدى الجانب المؤيد أو المعارض، من خلال اتخاذ شكل تعايش مع الأزمة من رصد لتصرفاتها (أحمد، 2002: 48)
3. تحديد القوى المساعدة لقوى صنع الأزمة :إن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق ضغط الأزمة، بل قد تحتاج إلى قوى مؤيدة لها، وتحتاج إلى روافد تدفع تيارات متدفقة لدعم وتأييد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة (أحمد، 2002: 50)
4. تحديد لماذا صنعت الأزمة :إذ إن النتائج هي دالة للأسباب، يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلى الأسباب، وهو أمر مهم لمعالجة أي أزمة، وبيان كيفية التفاعل فيما بينها والتي أدت إلى صنع الأزمة.

ثانيا - تحليل موقف الأزمة:

يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف وعناصره المختلفة ومكوناته، بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة، والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها، ويتم الاستدلال- وصولاً إلى اليقين- عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف لتوضيح تلك العناصر مما تتركب وتقسيمها ليتسنى إدراكها بشكل منظم للتوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف وكيفية معالجته. يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف ؛حيث يعتمد على

الاختيار الدقيق لأدوات القياس عن طريق الخروج بتحليلات كمية ورمزية تزود الحاسبات الإلكترونية، لاستخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية لتحليل عناصر الموقف، والعوامل المساعدة ومدى تأثيرها على صنع الأزمة وعلى تشكيل الموقف الأزموي.

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:-

التخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، من أجل تصور دقيق للواقع والمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تتوافق مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ، وانتهاء برسم التصورات والسيناريوهات التي تساعد المؤسسات التعليمية في التعامل مع تلك الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

تقوم هذه المرحلة على رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل هذا يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات؛ حيث يتم تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها لمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق، وتحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن مناطق إنذار وتصفية، ومناطق تفريغ وتهدة للضغوط الأزموية، وتحديد الأسباب المتصلة بالنظام من رموز للقيادة. إذن على هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤرة التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان (المناطق الساخنة) وهذه هي الرؤية العلمية الشاملة بأبعاد المسرح الأزموي وزوايا الرؤية المتعددة المرتبطة بالأزمة (أحمد، 2002: 46) .

والتخطيط يتطلب توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة عن طريق تكليف فريق المهام بالتدخل المباشر، والتأكد من استيعاب كل فرد للخطة الموضوعية، وكذلك من التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريوهات وتزويد فريق المهام بالأدوات التي يتطلبها وتحديد ساعة الصفر، أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال ومتابعة ما يحدث أولاً بأول ورد فعل الأطراف الأخرى. (الخصيري، ب.ت: 152).

يرى الباحث ضرورة وضع خطط لمواجهة الأزمات وإقامة مراكز أزمات عن طريق وضع خطط طوارئ مع اختيار فريق للأزمات مسبقاً، وأن تتبنى جدوى وفاعلية التخطيط على مصداقية الدراسات والمعلومات العلمية مع الإدراك لماهية وأبعاد الأزمات المختلفة؛ حيث إن التخطيط السليم يعمل على درء الأخطار أو على الأقل -التخفيف منها، وأيضاً العمل على توفير الاتصالات اللازمة واختبارها؛ حيث لا بد أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، والعمل على جمع المعلومات عن الأزمة وعناصرها ومدى خطورة كل عنصر والنتائج المحتملة ومعرفة القدرات والإمكانات المتاحة التي يمكن استخدامها لتقليل أثر الأزمة ومقاومة التأثيرات السلبية.

رابعاً: الاستعداد للمواجهة:-

وهي الخطة اللازم اتباعها في اللحظات التي تحدث فيها المواجهة حيث يتطلب الاستعداد للمواجهة تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمنطقة مجال الأزمة، وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور وإعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة الموجودين في مجال الأزمة وتحديد نوع

المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها، وإعداد هيكلية الموارد البشرية الفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات، كيفية التعامل مع المشاعر الإنسانية وتحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها، وتنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة بنفسه. (أحمد ، 2002: 56)

خامساً: برنامج الاستعداد لمواجهة الأزمات:

لابد من وضع برنامج شامل ونظم إدارة الأزمات؛ حيث يشمل البرنامج تحديد الهدف، ووضع الخطط والسياسات، ورسم السيناريوهات، واختبار الفريق وتدريبه وتحمله بالمهمة، ومتابعة التنفيذ، ووضع التنفيذ، ووضع نظام فعال للاتصالات والرقابة لإصلاح الانحرافات أولاً بأول، وينبغي الاستفادة من التجارب وتوحيد الجهود ووضع التدابير اللازمة للوقاية وتحديد الاستراتيجية في ظل عدم التأكيد وإعداد فريق واستخلاص المعلومات بعد تحليلها وتحديد وسائل التكنولوجيا (الحملوي، 1995: 245).

ومرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمة تتطلب خطأً يجب إتباعها، منها: اختراق جدار الأزمة، ثم التمركز وإقامة قاعدة للتعامل وتوسيعها بهدف تحويل المؤيدين إلى مناصرين، والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة وإخراجها عن مواقع السيطرة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة وهنا يعني التحرك باتجاه الحدث وليس الخنوع والانصياع إليه، والتحكم بعوامل الكم والكيف والوقت والكلفة والسيطرة عليها وتحويل قوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى اتجاهات أخرى، كتصدير الأزمة أو ركوبها، أو تحويلها إلى حالة إيجابية (البزاز، 2001: 100)

ويرى الباحث أنه ليس هناك خطة مثالية لجميع الأزمات؛ إذ إن لكل أزمة خصوصيتها المستقلة التي تميزها عن غيرها، والتي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لمواجهتها، حيث تختلف

الأزمة في شدتها، ودرجة تأثيرها على المدرسة ولكن الإعداد اللازم والاستجابة لها يجب أن تتسم بالمرونة والتغير، ولا بد من الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في مواجهة الأزمات المتشابهة، وضرورة أن تستخلص المدرسة الدروس والبعد من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة الاستفادة منها مستقبلاً.

سادساً : التدخل لمعالجة الأزمات:

التدخل في الأزمات هو عمل موجه للتنسيق بغرض إدخال تغييرات بحيث يكون التدخل مبنياً على المعارف والمهارات المختلفة؛ حيث يكون التنسيق فردياً أو جماعية. ويعتمد هذا التدخل على تقدير المواقف وتقييمها جيداً عن طريق عمليتين هما التنفيذ وتخطيط الاستراتيجيات بناء على تقدير مختلف الجوانب المتفاعلة في المواقف وتنفيذه من خلال أنشطة تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب (عبداللطيف، 1986: 55) والمعالجة الأزمومية تتم من خلال مجموعة مهام أساسية ومهام تكميلية، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والدحر، والمواجهة السريعة العنيفة، والامتصاص والاستيعاب والاستنزاف وتحويل المسار الخاص يقوى صنع الازمة من حيث إن المهام الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة المسارات، وتأمين الإمدادات وحماية قوى موجهة للأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أما المهام التكميلية التجميلية فتتنصرف أساساً إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الأزمة وامتصاص ما من شأنها إيجاد خوف أو رعب في المجتمع الذي حدثت فيه المواجهة (الخضيرى ، ب.ت:153)

ومن خلال التدرج في خطوات التعامل مع الأزمة يرى الباحث – مما سبق – أنه لا بد من دراسة مبدئية تعمل على تحديد العوامل المشتركة وأسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف، وكل ذلك

يتوقف على شدة خطورتها والوقت المتاح وضرورة إعطاء العناية الكافية لتحديد أبعاد الأزمة من خلال الدراسة والتشاور مع المختصين، وعدم الاندفاع في المواجهة دون الوقوف على الأبعاد، والأهم من ذلك تحديد نقطة البداية من التحليل بهدف الاستدلال إلى الحقيقة من وراء الأزمة ومعرفة عناصرها وتقسيمها بهدف التمكن من إدراكها بشكل منتظم ومن ثم تحديد المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة وتوقع طبيعة تكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة بالأسلوب الرياضي عن طريق تحويل المعلومات إلى بيانات كمية يمكن قياسها والخروج بالنتائج، والعمل على رسم خريطة مسرح العمليات لمعرفة كافة الأطراف والقوى التي حشدتها وأماكن الصراع والغليان، وذلك يتطلب الاستعداد لمعرفة الإجراءات الواجب اتخاذها ونوع المساعدات المطلوبة وكيفية تحديد نوع المعلومات المطلوبة وتنظيم عمليات الاتصال، ومن ثم رسم خطة تهدف للمواجهة إما لوقف التدهور أو تقليل الخسائر والسيطرة على الموقف وتوجيهه إلى المسار الصحيح وذلك يحتاج تعاوناً مشتركاً لتحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب أزمة، ومن ثم تحديد مسؤوليات السلطات الممثلة لأعضاء فريق الأزمات الذي من المفترض أن يملك الإبداع والابتكار والحوار وتوخي الهدف، والحشد لتأمين عملية المواجهة، والتعاون والاحتفاظ بقدر الحركة من خلال امتلاكه للقرارات الإدارية السليمة.

ورغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل

وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته وقد لخص الباحث تلك المعوقات في النقاط التالية:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.

- نحن في بدء النشاط ولانتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- قيادات مؤسساتنا من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- الشائعات لن تؤثر علينا وعلى مكانتنا .
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة ، فلماذا نتوقع الأسوأ؟
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر .
- ما الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن ؟ ربما يقع غيرها .
- الأزمة قدر لا يمكن رده ...ألسنا مؤمنين بالله !؟
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا ... ماذا نفعل؟
- سوف تقع، يعني سوف تقع ...إذا قدر لها ذلك _ وحتى إذا استعدنا لها .
- الأزمات التي وقعت لمؤسسات أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المدارس ، فلماذا نتوقع حدوثها لنا ؟. (عباس، 2004: 52-53)

وحدد (الشهراني، 2005: 24) أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي:

- تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
- حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.

- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الازموية المرشدة.
- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار .
- وضوح الواجبات والوظائف والمسئوليات الازموية وتحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالية في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون ، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة.
- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الازموية المرشدة .
- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار .
- وضوح الواجبات والوظائف والمسئوليات الازموية وتحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.

▪ تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالية في الاكتشاف والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون ، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة.

(2-6): شركة نفط الخليج الكويتية

شركة نفط الخليج الكويتية هي إحدى الشركات التابعة لمؤسسة البترول الكويتية تأسست عام 2002 لتمثل حصة الكويت في إدارة حقول المنطقة المقسومة بين الكويت والسعودية بدلاً عن شركة الزيت العربية بعد انتهاء عقدها مع الكويت.

قامت شركة الزيت العربية (يابانية) بإدارة حصة الكويت من الحقول النفطية المشتركة بين الكويت والسعودية منذ عام 1958. وفي سبتمبر 2001 وقعت الكويت واليابان مذكرة تفاهم تقضي بموجبها إنهاء حقوق الامتياز والتنقيب الممنوحة لشركة الزيت العربية ابتداءً من 4 يناير 2003 حيث بدأت الشركة الكويتية لنفط الخليج أعمالها في الحقول البحرية المشتركة وبإنتهاء أعمال شركة الزيت العربية تكون جميع الحقول النفطية الكويتية تحت إدارة مؤسسة البترول الكويتية، وبذلك تنهي الكويت آخر امتياز نفطي لشركة أجنبية. وتبلغ قدرة الشركة الإنتاجية من جميع حقولها البرية والبحرية ما يقارب 538,000 برميل يومياً.

وتتلخص إنجازات الشركة بالآتي:

1. (99.58%) هو النسبة المئوية لأداء الشركة الكويتية لنفط الخليج في معايير الأداء KPMs الخاصة بمؤسسة البترول الكويتية حتى نهاية سبتمبر 2010 من خلال النظام الآلي المتبع بالمؤسسة وقد أرست الشركة بنجاح الأهداف لمجموعاتها الوظيفية في الأداء المالي والعمليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بمؤسسة البترول الكويتية.
2. الإنتهاء من إعداد الخطة الخمسية للشركة (2011-2015) واعتمادها من قبل المؤسسة.
3. تطبيق برنامج الخطة الإستراتيجية الشاملة حتى عام 2030 لقطاع الاستكشاف والإنتاج بمشاركة الشركة الكويتية لنفط الخليج ثم البدء فيه وحاليا يمر بمرحلة متقدمة.
4. إضافة (41) مليون برميل من الاحتياطي وهي حصة الشركة الكويتية لنفط الخليج وذلك من خلال الأنشطة التطويرية للشركة بالمقارنة للاحتياطي المستهدف (38) مليون برميل لسنة 2010.
5. تنفيذ مشروع تحسين الغمر بالماء لمكمن الرطأوي بحقل الوفرة والبدء بإنجاز خطوات تنفيذية لمرحلة ما بعد الضخ بالماء ، حيث من المتوقع زيادة الإنتاج على المدى القصير وتعزيز احتياطي النفط بما يعادل 119 مليون برميل من حصة الشركة الكويتية لنفط الخليج.
6. تنفيذ مشروع ضخ الماء لطبقة مارات بحقل حما للطبقة (E) ، حيث من المتوقع لهذا المشروع أن يضيف ما يقارب 25 مليون برميل من النفط لاحتياطي الشركة الكويتية لنفط الخليج .
7. تم تنفيذ مشروع مسح الجاذبية الأرضية للمساعدة في استكمال الدراسات الخاصة بحفر البئر الاستكشافي لطبقة الباليوزيك (تاريخ البدء يوليو 2010 - تاريخ الانتهاء نوفمبر 2010).

8. تم تنفيذ مشروع التقاط صور الأقمار الصناعية لكامل المنطقة المقسومة البرية بواسطة معهد الكويت للأبحاث العملية (تاريخ البدء مايو 2010 - تاريخ الانتهاء أكتوبر 2010).
9. تم الانتهاء من حفر ثلاثة آبار تحديدية (درة -10 ، درة -11 ، ولولو -3 كما يجري حالياً حفر بئر درة -12).
10. تم الانتهاء من حفر ثلاثة آبار تطويرية في حقل الخفجي، كما يجري حالياً حفر بئرين آخرين في نفس الحقل.
11. تم الانتهاء من إعادة تكملة ثلاثة آبار بحقل الخفجي من خلال تطبيق آلية الحفر الجانبي.
12. تم توظيف عدد (132) موظفاً لدى عمليات الوفرة المشتركة والمكتب الرئيسي.

(2-7): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

— دراسة (الأعرجي، ودقاسمة، 2000) بعنوان "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان". هدفت إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحل مختلفة منفردة ومجمعة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض. تكونت عينة الدراسة من (287) موظف يعملون في الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) في أمانة عمان الكبرى. منهم (53) مديراً لدائرة ومنطقة،

(234) رئيساً لقسم، وقد توصلت الدراسة إلى توافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى من حيث درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، والتعلم) بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط)، ووجود خلل في نظام إدارة الأزمات ، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها إدارة الناجحة للأزمات في النظام الخمس التي المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات ، والاستعداد والوقاية ، التعلم) مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات. ووجود علاقات ارتباط إيجابية ذات علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض أي أن الزيادة في درجة توفر العناصر في المراحل الأخرى من نظام إدارة الأزمات لكون هذه المراحل متداخلة ومترابطة وتمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

— دراسة (الأمير، 2003) بعنوان "خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول: دراسة تطبيقية". هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الأزمة في شركات القطاع العام العاملة في مجال إنتاج البترول والغاز الطبيعي في مصر وقد أجريت الدراسة على أربع شركات القطاع العام العاملة في المجال المذكور. وقد توصلت الدراسة إلى أن خطط وإجراءات الطوارئ في شركات القطاع البترولي لا تختلف عن بعضها وأنها لا تتعدى أن تكون نوعاً من إجراءات السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة وليست نوعاً من أنواع إدارة الأزمات.

— دراسة (العمار، 2005) بعنوان "دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني)". هدفت إلى التعرف على الدور الذي تلعبه تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث في المديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من 380 من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني من أصل مجتمع الدراسة البالغ 500. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث. وأوضحت أن وجود قواعد وأنظمة تساعد في إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

— دراسة (سليم، 2007) بعنوان "سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة". هدفت 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. تكونت عينة الدراسة من (192) ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

— دراسة (الخشالي والقطب، 2007) بعنوان "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية". هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو

مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجههم. تكون مجتمع الدراسة من (16) شركة صناعية، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (136) مديراً يعملون في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات، باستثناء مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

— دراسة (أبو عمر، 2009) بعنوان "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين". هدفت إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها. وتم تصميم مقياس مكون من ستة عناصر وهي: (سرعة الحصول على المعلومات، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملاءمة النظام للمستويات الإدارية، الاستجابة للتغيرات المستجدة، أمن المعلومات) لقياس فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. تكونت عينة الدراسة من (186) موظفاً يعملون في المصارف العاملة في فلسطين. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات. وأن ما نسبته (66.6%) من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبه والباقي يعود لعوامل أخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

— دراسة (Hoffler,2000) بعنوان " Matching crisis type to appropriate crisis response " هدفت إلى اختبار فرضيات Comb واستراتيجياته لإدارة الأزمات من حيث تطبيقها عملياً على ثلاث شركات هي: شركة كوكاكولا وشركة أودولا وشركة شوان، وذلك لاختبار مدى فعالية تطبيق استراتيجيات Comb من قبل مديري هذه الشركات حيث عانت هذه الشركات الثلاث من أزمة التلوث في منتجاتها التي أدت إلى سقوط العديد من الضحايا. واستنتج الباحث من دراسته أن شركتين فقط استخدمت استراتيجية Comb لإدارة أزمته ونجحت هذه الشركات في إدارة الأزمة التي تعرضت لها في مرحلة مبكرة من الأزمة واستنتج الباحث أيضاً إن تعريف Comb للأزمة ومراحلها يطابق طبيعة الأزمة التي تعرضت لها الشركة الثلاث وأن مراحل الأزمة التي عرفها كومب في دراستها هي فعلاً المراحل الطبيعية لأي أزمة تمر بها الشركة.

— دراسة (Chieh,2004) بعنوان " Analyze Crisis Management by Systems Thinking " هدفت إلى معرفة المصدر الأول للأزمة والعوامل التي تسبب الأزمة حيث تفترض أن سبب حدوث الأزمة ليس فقط من مصدر طبيعي أو خطأ بشري ولكن جاءت نتيجة قرار خاطئ من جانب صانع القرار الذي كان يعتقد أنه على حق في ذلك الوقت واستنتجت الدراسة أن الأزمة يمكن أن تنقسم إلى فئتين: أزمة مالية تنشأ تدريجياً بسبب حادث سابق والتي يمكن حلها بإتباع لمنهجية معينة لتبادل الآراء. وأزمة تاريخية تأتي

نتيجة اتخاذ قرار خاطئ بسبب عدم إتباع المقرر المنهجية العلمية مما يؤثر سلباً على المستقبل ويكون اللازم نتائج وأثار سلبية مستقبلية.

— دراسة (Vasilios & Vangelinos,2008) بعنوان " Crisis management in Pharmaceuticals: evidence from Greece"، هدفت إلى استكشاف الممارسات، الإجراءات الوقائية والمشاكل التي تواجه شركات الأدوية عند تعرضها للأزمات، حيث يعتبر قطاع الصناعات الدوائية الأكثر تعرضاً للأزمات من بين القطاعات الصناعية الأخرى. وهذه الدراسة هي دراسة استكشافية قام الباحث خلالها بجمع المعلومات من خلال إجراء مقابلات معمقة مع مديرين في ست عشرة شركة أدوية، حيث استخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة. وقد توصلت الدراسة إلى أن سحب المنتجات يشكل السبب الرئيسي لأزمات قطاع الأعمال في شركات الأدوية كذلك أظهرت الدراسة أن الشركات الكبرى يوجد لديهم قسم لإدارة الأزمات أو استعانت بشركات استشارية في هذا المجال، وأن بيئة الأعمال اليوم تتطلب خطة قوية على نطاق المؤسسة للتعامل مع الأزمات خصوصاً في شركات الأدوية والتي يمكن أن يؤدي أي خطأ فيها إلى وقوع ضحايا في صفوف المدنيين.

(2-8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بأن الدراسة الحالية تعد إمتداداً للدراسات السابقة التي اعتمدها الباحث أرضية معلوماتية في توجه دراسته الحالية، وشكلت في الوقت نفسه إضافة جديدة إذ تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة إلى حد ما كونها تعد من الدراسات العربية القليلة وعلى حد علم الباحث التي تناولت موضوع مدى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى. بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات المعتمدة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (1-3): المقدمة
- (2-3): منهج الدراسة
- (3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
- (4-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (5-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (6-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمة

تُعد المنهجية (الطريقة والإجراءات)، حلقة الربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيقي، وقد اعتمد الباحث في تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمة بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل على خمس نقاط رئيسية.

(3-2): منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال وصف إدراك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة ثم تحليلها بدلالة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، ثم اختبار الفرضيات للتأكد من وصول الدراسة للأهداف الحالية.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية. أما عينة الدراسة فقد شملت على كافة العاملين في شركة نفط الخليج الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى (مدير عام؛ مشاعر مدير عام؛ مدير إدارة؛ رئيس قسم) والبالغ عددهم (82) وذلك كون هذه الفئة هم الأقدر على التعامل مع متغيرات الدراسة. وقد تم توزيع (82) استبانة، استرجع منها (77) بنسبة (93.9%). وقد تم استبعاد (2) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل

الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل (75) استبانة، كما هو موضح بالجدول (3 – 1).

جدول (3 – 1): مجتمع وعينة الدراسة

| النسبة المئوية | الصالح للتحليل | المسترجع | الموزع | الموقع الإداري |
|----------------|----------------|----------|--------|----------------|
| 18.66% | 14 | 14 | 17 | الإدارة العليا |
| 81.34% | 61 | 63 | 65 | الإدارة الوسطى |
| 100% | 75 | 77 | 82 | المجموع |

ويبين الجدول (3 – 2) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (3 – 2) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. إذ اتضح أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية وذلك من خلال عدد سنوات الخبرة؛ والمسمى الوظيفي. كما يبين الجدول (3 – 1) أن ما نسبته (61.4%) من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس فأكثر في اختصاصاتهم. وأن ما نسبته (85.3%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من (6) سنة إلى أكثر من (16) سنة. وأن (59.5%) هم ممن يتراوح عدد سنوات خدمتهم في الوظيفة الحالية من (6) سنوات إلى (16) سنة فأكثر. وأخيراً، تبين أن (45.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، وأن (34.7%) هم من مديري الإدارات، وأن (17.3%) هم من مساعدي المدير، وأن (2.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين.

جدول (3 - 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

| الرقم | المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------|------------------|-----------------|---------|--------------------|
| 1 | العمر | أقل من 30 سنة | 13 | 17.3 |
| | | من 30-39 سنة | 27 | 36 |
| | | من 40-49 سنة | 28 | 37.3 |
| | | 50 سنة فأكثر | 7 | 9.3 |
| 2 | الجنس | ذكور | 58 | 77.3 |
| | | أنثى | 17 | 22.7 |
| 3 | المؤهل العلمي | دبلوم كلية فأقل | 29 | 38.7 |
| | | بكالوريوس | 36 | 48 |
| | | ماجستير | 8 | 10.7 |
| | | دكتوراه | 2 | 2.7 |
| 4 | عدد سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل | 11 | 14.7 |
| | | من 6-10 سنوات | 8 | 10.7 |
| | | من 11-15 سنة | 22 | 29.3 |
| | | أكثر من 16 سنة | 34 | 45.3 |
| 5 | المسمى الوظيفي | مدير عام | 2 | 2.7 |
| | | مساعد مدير | 13 | 17.3 |
| | | مدير إدارة | 26 | 34.7 |
| | | رئيس قسم | 34 | 45.3 |

(3-4): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ أهداف الدراسة، تم اعتماد الأدوات

الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من المصادر الثانوية والمتمثلة بالدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، والتي تم الاعتماد في تصميمها على نتائج البحوث والدراسات في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين، هما:

(أولاً) أشار القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات، والمتضمنة (العمر؛ والجنس؛ والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؛ والمسمى الوظيفي).
(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بتطبيق إدارة الأزمات عبر (5) أبعاد رئيسة لقياسها من خلال (51) عبارة. والمتضمنة (التخطيط لإدارة الأزمات "11" عبارة، توفر نظام للمعلومات "10" عبارات؛ وجود نظام للاتصالات "10" عبارات؛ توفر المهارات القيادية "10" عبارات، تكوين فرق العمل "10" عبارات).

ويهذا تكونت أداة القياس (الاستبانة) من (51) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1- 5) وفقاً

لمقياس Likert الخماسي، وكان المقياس:

| عالي جداً | عالٍ | متوسط | ضعيف | ضعيف جداً |
|-----------|------|-------|------|-----------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

(3-5): المعالجة الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة، إذ تم استخدام كلٍّ من الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وذلك لقياس تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر مجموعة المتغيرات المستقلة بآن واحد على المتغير التابع.
- مدى التطبيق، التي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{مستوى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$
$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مستوى التطبيق}$$

وبذلك يكون مستوى التطبيق المنخفض من 1 – أقل من 2.33.

ومستوى التطبيق المتوسط من 2.33 – 3.66.

ومستوى التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر.

(3-6): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وتحليل البيانات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). إذ إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت

معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (3 – 3).

الجدول (3 – 3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

| ت | البعد | قيمة (α) ألفا |
|---|------------------------|------------------------|
| 1 | التخطيط لإدارة الأزمات | 0.915 |
| 2 | توفر نظام للمعلومات | 0.928 |
| 3 | وجود نظام للاتصالات | 0.775 |
| 4 | توفر المهارات القيادية | 0.947 |
| 5 | تكوين فرق العمل | 0.932 |

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). إذ بلغت (0.969) الاستبانة ككل ويتضح من الجدول (3 – 3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة هو (0.947) حققه بعد توفر المهارات القيادية يليه مباشرة بعد تكوين فرق العمل بقيمة (0.932). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان لبعد توفر نظام للمعلومات بقيمة (0.928). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

(2-4): وصف متغيرات الدراسة

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

(1-4): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة، من خلال تحليل آراء عينة الدراسة. بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار الفرضيات. وقد تم عرض النتائج عبر محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة.

(2-4): وصف متغيرات الدراسة

لوصف مدى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (1-4)؛ (2-4)؛ (3-4)؛ (4-4)؛ (5-4).

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق التخطيط

لإدارة الأزمات

| ت | التخطيط لإدارة الأزمات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|---|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 1 | تعتمد الشركة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات | 3.92 | 0.73 | 10.902 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 2 | تهتم الشركة بجمع واكتشاف الخطر الذي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة | 3.81 | 0.73 | 9.655 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 3 | تقوم الشركة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها | 3.76 | 0.84 | 7.876 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 4 | يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج الشركة عند إعداد خطط إدارة الأزمات | 3.59 | 0.95 | 5.372 | 0.000 | 6 | متوسط |
| 5 | تستطيع الشركة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية | 3.44 | 0.83 | 4.614 | 0.000 | 9 | مرتفع |
| 6 | تقوم الشركة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية | 3.61 | 0.79 | 6.753 | 0.000 | 5 | متوسط |
| 7 | توفر الشركة حلولاً وسيناريوهات معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة | 3.51 | 0.88 | 5.011 | 0.000 | 7 | متوسط |
| 8 | يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة | 3.49 | 0.81 | 5.264 | 0.000 | 8 | متوسط |
| 9 | يوجد وحدة خاصة في الشركة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها | 3.39 | 0.93 | 3.607 | 0.001 | 10 | متوسط |
| 10 | تقوم الشركة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات | 3.28 | 1.11 | 2.185 | 0.032 | 11 | متوسط |
| 11 | تهتم الشركة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال | 3.85 | 0.95 | 7.744 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتخطيط لإدارة الأزمات | | 3.60 | 0.87 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.665)

يشير الجدول (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتخطيط لإدارة

الأزمات. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.28 – 3.92). فقد جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "تعتمد الشركة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات" بمتوسط

حسابي بلغ (3.92) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة "تقوم الشركة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات" على المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.60)، وانحراف معياري (1.11). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التخطيط لإدارة الأزمات بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتخطيط لإدارة الأزمات إذ كانت مستويات الدلالة كافة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن تطبيق بعد التخطيط لإدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، متوسطاً.

ويشير الجدول (4 – 2) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتوفر نظام للمعلومات. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.33 – 3.84). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات" بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، فيما حصلت الفقرة "عملية استرجاع المعلومات في الشركة سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.64)، وانحراف معياري (1.00). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توفر نظام للمعلومات

بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتوفر نظام للمعلومات إذ كانت مستويات الدلالة كافة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن تطبيق بعد توفر نظام للمعلومات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، متوسطاً.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق توفر نظام

للمعلومات

| ت | توفر نظام للمعلومات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 12 | تهتم الشركة بتكاملية وبنقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة | 3.57 | 1.00 | 4.954 | 0.000 | 7 | متوسط |
| 13 | توفر الشركة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات | 3.48 | 0.96 | 4.314 | 0.000 | 9 | متوسط |
| 14 | تقوم الشركة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات | 3.49 | 0.98 | 4.370 | 0.000 | 8 | متوسط |
| 15 | عملية استرجاع المعلومات في الشركة سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب | 3.33 | 1.00 | 2.874 | 0.005 | 10 | متوسط |
| 16 | تعتمد الشركة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات | 3.75 | 1.04 | 6.212 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 17 | تستخدم الشركة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتلصص | 3.83 | 0.98 | 7.322 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 18 | تقوم الشركة بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات | 3.69 | 0.91 | 6.563 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 19 | توفر الشركة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات | 3.68 | 0.90 | 6.523 | 0.000 | 6 | مرتفع |
| 20 | يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات | 3.84 | 0.84 | 8.671 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 21 | تستخدم الشركة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات | 3.76 | 0.90 | 7.329 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوفر نظام للمعلومات | 3.64 | 0.95 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (α ≤ 0.05) (1.665)

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق وجود نظام

للاتصالات

| ت | وجود نظام للاتصالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|---|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 22 | توفر الشركة نظم اتصالات متنوعة خاص بإدارة الأزمات | 3.64 | 0.91 | 6.091 | 0.000 | 2 | متوسط |
| 23 | تقوم الشركة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات | 3.87 | 0.79 | 9.451 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 24 | تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة | 3.59 | 0.81 | 6.296 | 0.000 | 4 | متوسط |
| 25 | يتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة | 3.51 | 0.96 | 4.552 | 0.005 | 6 | متوسط |
| 26 | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة بالشركة | 3.29 | 0.97 | 2.620 | 0.011 | 10 | متوسط |
| 27 | يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات | 3.53 | 0.99 | 4.661 | 0.000 | 5 | متوسط |
| 28 | توفر الشركة بدائل لوسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى | 3.35 | 0.98 | 3.065 | 0.003 | 9 | متوسط |
| 29 | توجد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات الحكومية عند وقوع الأزمات | 3.60 | 0.97 | 5.343 | 0.000 | 3 | متوسط |
| 30 | تتبنى الشركة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمات | 3.43 | 1.09 | 3.382 | 0.001 | 8 | متوسط |
| 31 | يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة | 3.49 | 1.13 | 3.776 | 0.000 | 7 | متوسط |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لوجود نظام للاتصالات | | 3.53 | 0.96 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.665)

ويشير الجدول (3-4) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بوجود نظام

للاتصالات. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.29 - 3.87). فقد جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "تقوم الشركة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات" بمتوسط حسابي بلغ

(3.87) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.53)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما

حصلت الفقرة "يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات

والأقسام المختلفة بالشركة" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.53)، وانحراف معياري (0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد وجود نظام للاتصالات بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بوجود نظام للاتصالات إذ كانت مستويات الدلالة كافة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن تطبيق بعد وجود نظام للاتصالات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، متوسطاً.

ويشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتوفر المهارات القيادية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.48 – 3.95). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتوفر لدى قادة الشركة خبرة كافية تساعدهم على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة" بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، فيما حصلت الفقرة "لدى القادة القدرة على حل المشكلات والصراعات في داخل الشركة وخارجها" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.66)، وانحراف معياري (0.95). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توفر المهارات القيادية بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك

اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة توفر المهارات القيادية إذ كانت مستويات الدلالة كافة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن تطبيق بعد توفر المهارات القيادية في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، متوسطاً.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق توفر

المهارات القيادية

| ت | توفر المهارات القيادية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|--|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 32 | يتقن قادة الشركة مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة | 3.69 | 0.93 | 6.459 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 33 | يتوفر لدى قادة الشركة خبرة كافية تساعدهم على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة | 3.95 | 0.87 | 9.442 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 34 | لدى القادة القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية | 3.73 | 0.84 | 7.528 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 35 | لدى القادة القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم | 3.75 | 0.89 | 7.292 | 0.000 | 2 | مرتفع |
| 36 | هناك قدر كافٍ من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للمؤسسين | 3.61 | 0.91 | 5.813 | 0.000 | 6 | متوسط |
| 37 | لدى القادة القدرة على حل المشكلات والصراعات في داخل الشركة وخارجها | 3.48 | 0.95 | 4.378 | 0.000 | 10 | متوسط |
| 38 | يهتم القادة بخصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات | 3.55 | 1.00 | 4.716 | 0.000 | 9 | متوسط |
| 39 | لدى القادة القدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة | 3.57 | 0.86 | 5.794 | 0.000 | 8 | متوسط |
| 40 | يتواجد قائد الفريق دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول | 3.65 | 0.97 | 5.860 | 0.000 | 5 | متوسط |
| 41 | يعمل القادة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة | 3.59 | 0.89 | 5.730 | 0.000 | 7 | متوسط |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوفر المهارات القيادية | | 3.66 | 0.91 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (α ≤ 0.05) (1.665)

ويشير الجدول (4-5) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتكوين فرق

العمل. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.59 – 3.80). فقد جاءت في المرتبة

الأولى فقرة " تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة " بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.92)، فيما حصلت الفقرة "يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69)، وانحراف معياري (0.93). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تكوين فرق العمل بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بتكوين فرق العمل إذ كانت مستويات الدلالة كافة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن تطبيق بعد تكوين فرق العمل في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، مرتفعاً.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق تكوين فرق

العمل

| ت | تكوين فرق العمل | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|---|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 42 | تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة | 3.80 | 0.92 | 7.569 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 43 | يتوفر لدى الشركة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات | 3.67 | 0.95 | 6.083 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 44 | تفضل الشركة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة | 3.67 | 1.06 | 5.462 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 45 | تفضل الشركة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية | 3.71 | 0.94 | 6.503 | 0.000 | 4 | مرتفع |
| 46 | تفضل الشركة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات | 3.67 | 0.83 | 6.977 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 47 | يسهل الحصول على الإمكانات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات | 3.59 | 0.93 | 5.455 | 0.000 | 10 | متوسط |
| 48 | يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الشركة عند تشكيل فريق الأزمات | 3.67 | 1.03 | 5.600 | 0.000 | 5 | مرتفع |
| 49 | توفر الشركة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات | 3.76 | 1.05 | 6.265 | 0.000 | 3 | مرتفع |
| 50 | تعقد الشركة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل | 3.80 | 1.03 | 6.748 | 0.000 | 1 | مرتفع |
| 51 | تعتمد الشركة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات | 3.56 | 1.09 | 4.435 | 0.000 | 9 | متوسط |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتكوين فرق العمل | | 3.69 | 0.98 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.665)

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الأزمات (التخطيط لإدارة الأزمات ؛ توفر نظام للمعلومات ؛ وجود نظام للاتصالات ؛ توفر المهارات القيادية ؛ تكوين فرق العمل) على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيق عناصر إدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، وكما هو موضح بالجدول (4 – 6).

جدول (4-6): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر إدارة الأزمات على القدرة

على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى

| المتغير التابع | (R) | (R ²) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الانحدار | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|--------------------------|-------|------------------------------------|---------------|--------------------|-----------------------|------------------------|---------------|-----------------------|
| القدرة على إدارة الأزمات | 0.583 | 0.340 | 10.160* | 69 | 0.000 | التخطيط لإدارة الأزمات | 3.508 | 0.001 |
| | | | | | | توفر نظام للمعلومات | 5.452 | 0.000 |
| | | | | | | وجود نظام للاتصالات | 3.575 | 0.000 |
| | | | | | | توفر المهارات القيادية | 2.104 | 0.039 |
| | | | | | | تكوين فرق العمل | 3.736 | 0.000 |
| المجموع | 74 | | | | | | | |

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

يوضح الجدول (4 - 6) أثر عناصر إدارة الأزمات (التخطيط لإدارة الأزمات ؛ توفر نظام للمعلومات ؛ وجود نظام للاتصالات ؛ توفر المهارات القيادية ؛ تكوين فرق العمل) على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة الأزمات (التخطيط لإدارة الأزمات ؛ توفر نظام للمعلومات ؛ وجود نظام للاتصالات ؛ توفر المهارات القيادية ؛ تكوين فرق العمل) على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج

الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.583) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.340)، أي أن ما قيمته (0.340) من التغيرات في القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بعناصر إدارة الأزمات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189) للتخطيط لإدارة الأزمات، (0.305) لتوفر نظام للمعلومات، (0.141) لوجود نظام للاتصالات، (0.248) لتوفر المهارات القيادية، (0.408) لتكوين فرق العمل. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعناصر إدارة الأزمات يؤدي إلى زيادة في القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية بقيمة (0.189) للتخطيط لإدارة الأزمات، (0.305) لتوفر نظام للمعلومات، (0.141) لوجود نظام للاتصالات، (0.248) لتوفر المهارات القيادية، (0.408) لتكوين فرق العمل. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (10.160) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات (التخطيط لإدارة الأزمات ؛ توفر نظام للمعلومات ؛ وجود نظام للاتصالات ؛ توفر المهارات القيادية ؛ تكوين فرق العمل) على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، وكما هو موضح بالجدول (4 – 7).

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة

الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية

| المتغير التابع | (R) | (R ²) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الانحدار | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|--------------------------|-------|------------------------------------|---------------|--------------------|-----------------------|---------------------|---------------|-----------------------|
| القدرة على إدارة الأزمات | 0.863 | 0.745 | 213.306 | 1 | 0.000 | 0.878 | 14.605 | 0.000 |
| | | | | الانحدار | | | | |
| | | | | البواقي | | | | |
| | | | | 74 | | | | |
| | | | | المجموع | | | | |

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ α)

يوضح الجدول (4 – 7) أثر التخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، إذ بلغ

معامل الارتباط R (0.863) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.745)، أي أن ما قيمته (0.745) من التغيرات في القدرة على إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتخطيط لإدارة الأزمات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.878). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتخطيط لإدارة الأزمات يؤدي إلى زيادة في مستوى القدرة على إدارة الأزمات بقيمة (0.878). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (213.306) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وجود أثر للتخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر لتوفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير توفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات

في شركة نفط الخليج الكويتية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------------|---------------|------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| 0.000 | 16.267 | 0.778 | 0.000 | 1 الانحدار | 264.618 | 0.784 | 0.885 | القدرة على إدارة الأزمات |
| | | | | 73 البواقي | | | | |
| | | | | 74 المجموع | | | | |

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

يوضح الجدول (4 - 8) أثر توفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتوفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.885) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.784)، أي أن ما قيمته (0.784) من التغيرات في القدرة على إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتوفر نظام معلومات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.778). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتوفر نظام معلومات يؤدي إلى زيادة في مستوى القدرة على إدارة الأزمات بقيمة (0.778). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (264.618) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وجود أثر لتوفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر لوجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير وجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية

| المتغير التابع | (R) | (R ²) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الانحدار | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|--------------------------|-------|------------------------------------|---------------|--------------------|-----------------------|---------------------|---------------|-----------------------|
| القدرة على إدارة الأزمات | 0.924 | 0.854 | 428.147 | 1 | 0.000 | 0.788 | 20.692 | 0.000 |
| | | | | 73 | | | | |
| | | | | 74 | | | | |

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

يوضح الجدول (4 - 9) أثر وجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لوجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.924) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.854)، أي أن ما قيمته (0.854) من التغيرات في القدرة على إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بوجود نظام للاتصالات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.788). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بوجود نظام للاتصالات يؤدي إلى زيادة في مستوى القدرة على إدارة الأزمات بقيمة (0.788). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (428.147) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

**وجود أثر لوجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية
من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05)**

الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر لتوفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير توفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات

في شركة نفط الخليج الكويتية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع | |
|--------------------------|---------------|------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|--------------------------------|---------|
| 0.000 | 14.722 | 0.753 | 0.000 | 1 | 216.728 | 0.748 | 0.865 | القدرة على إدارة الأزمات | |
| | | | | 73 | | | | | البواقي |
| | | | | 74 | | | | | المجموع |

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

يوضح الجدول (4 – 10) أثر لتوفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتوفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.865) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.748)، أي أن ما قيمته (0.748) من التغيرات في القدرة على إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتوفر المهارات القيادية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.753). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتوفر المهارات القيادية يؤدي إلى زيادة في مستوى القدرة

على إدارة الأزمات بقيمة (0.753). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (216.728) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وجود أثر لتوفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الخامسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر لتكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في

شركة نفط الخليج الكويتية

| Sig* مستوى الدلالة | T المحسوبة | β معامل الانحدار | Sig* مستوى الدلالة | DF درجات الحرية | F المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | (R) الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------------|---------------|------------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| 0.000 | 18.779 | 0.765 | 0.000 | 1 الانحدار | 352.647 | 0.828 | 0.910 | القدرة على إدارة الأزمات |
| | | | | 73 البواقي | | | | |
| | | | | 74 المجموع | | | | |

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

يوضح الجدول (4 – 11) أثر لتكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.910) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.828)، أي أن ما قيمته (0.828) من التغيرات في القدرة على إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتكوين فرق العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.765). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتكوين فرق العمل يؤدي إلى زيادة في مستوى القدرة على إدارة الأزمات بقيمة (0.765). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (352.647) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وجود أثر لتكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نبط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1-5): الاستنتاجات

(2-5): التوصيات

(1-5): الاستنتاجات

1. تبين أن تطبيق بعد التخطيط لإدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، متوسطاً.
2. أظهرت النتائج أن تطبيق بعد توفر نظام للمعلومات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، متوسطاً.
3. بينت النتائج أن تطبيق بعد وجود نظام للاتصالات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، متوسطاً.
4. تبين أن تطبيق بعد توفر المهارات القيادية في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، متوسطاً.
5. أظهرت النتائج أن تطبيق بعد تكوين فرق العمل في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة، مرتفعاً.
6. وجود أثر للتخطيط لإدارة الأزمات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
7. وجود أثر لتوفر نظام معلومات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
8. وجود أثر لوجود نظام للاتصالات على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

9. وجود أثر لتوفر المهارات القيادية على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).
10. وجود أثر لتكوين فرق العمل على القدرة على إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

(2-5): التوصيات

1. زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية وذلك من خلال:
- جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، إذ إن إدارة الأزمات تمكن من التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث أولاً بتجنبها أو الحد من سلبياتها عند حدوثها، وذلك قبل أن يتم التوصل إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية
 - إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط، والعمل على إقناع المديرين في كافة المستويات الإدارية بأن خطط إدارة الأزمات إن وجدت لا تمثل حلاً في حد ذاتها، بل يجب نقل فكر الجاهزية والاستعداد للأزمات المحتملة إلى نشاط العمل اليومي للعاملين واعتباره عادة يومية.
 - الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والمؤسسات الأخرى، لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية.
 - العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

▪ الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

▪ تحديد جملة من البدائل لمواجهة الأزمة، ثم تحليل البدائل بغرض اختيار إحداها من حيث الملائمة مع خصائص الأزمة القائمة.

2. الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر للتنبؤ بالأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، حتى يمكننا التعامل مع الأزمات قبل استفحالها وإصلاح الانحرافات سريعاً حتى لا تقع فيها.

3. ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.

4. تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية.

5. زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات للمديرين والعاملين، تتصف بالاستمرارية من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.

6. عقد مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل دوري ومنتظم حول إدارة الأزمات من أجل خلق قاعدة معرفية بإدارة الأزمات.

7. الارتقاء بمستوى تقنية المعلومات ونظم الاتصالات في شركة نفط الخليج، وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات، يستطيع توفير المعلومات في الوقت المناسب ويتطلب ذلك:

▪ استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لنقل المعلومات والاتصالات في داخل الشركة وخارجها.

▪ تطوير شبكة معلومات وقواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمات وربطها بقواعد بيانات خارجية.
▪ تشجيع وتحفيز العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الأداء.

▪ تنمية مهارات مستخدمي أجهزة نظم المعلومات والاتصالات والحاسب الآلي لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات المختلفة ذات العلاقة بإدارة الأزمات.
▪ ضرورة التغلب على عامل ضيق الوقت، والخطر القائم، ونقص المعلومات وذلك حتى لا تنفجر الأزمة.

▪ التحديث المستمر لقواعد البيانات لتوفير آخر ما يستجد منها لتمكين المديرين من رصد كل التغيرات البيئية والتي من شأنها التأثير على عمل الشركة.

8. ضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الشخصيات الاعتبارية والتي لها دور كبير وفعال في التعامل مع الأزمات وإدارتها.

9. تدعيم وتشجيع فكرة العمل ضمن فرق عمل في شركة نفط الخليج الكويتية وذلك من خلال:

▪ التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل على أفضل وجه، وأن يشجع العاملين بعضهم بعضاً لبذل أقصى جهد ممكن في العمل.

▪ تدعيم وتقوية العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية العلاقات الاجتماعية في داخل شركة نفط الخليج الكويتية من خلال إقامة حفلات ورحلات، بما يساعد على تقريب المسافات العاطفية والنفسية بين الرؤساء والمرؤوسين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو عمر، هاني عبد الرحمن محمد، (2009)، "فاعلية نظم المعلومات المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
2. أبو قحف، عبد السلام، (1999)، "إدارة الأزمات"، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
3. أحمد، حافظ؛ وحافظ، محمد، (2003)، "إدارة المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة: مصر.
4. احمد، أحمد، (2002)، "إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.
5. إسلیم، وسام صبحي مصباح، (2007)، "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية علي وزارة المالية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة: مصر.
6. الأعرجي، عاصم، (1999)، "سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني.
7. الأعرجي، حسين، ودقاسمة، مأمون، (2000)، "إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان"، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الرابع، معهد الإدارة العام، الرياض: 107 — 168.

8. أَل الشيخ، بدر، (2008)، "مدى جاهزية إدارات الامن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
9. الأمير، محمد علي، (2003)، "خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول: دراسة تطبيقية"، المؤتمر السنوي الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
10. البزاز، حسن، (2001)، "إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان.
11. بن عبد الله، عادل خير الله، (2003)، "إدارة الأزمات كأحد الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 30، المجلد 9: 247 – 274.
12. توفيق، عبد الرحمن، (2004)، "إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة: مصر.
13. جبر، محمد صدام، (1998)، "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، المجلة العربية للمعلومات، تونس.
14. الحملأوي، محمد رشاد، (1995)، "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية: القاهرة.
15. حواش، جمال الدين محمد، (1998)، "إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.

16. الخشالي، شاكراً؛ والقطب، محي 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: 24 – 45.

17. الخضيرى، محسن، (1990)، " إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، القاهرة: مصر.

18. الرازم، عز الدين، (1995)، "التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات"، الطبعة الأولى، دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

19. الشعلان، فهد أحمد، (2002)، "إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

20. شوقي، طريف، (1996)، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة: مصر.

21. عباس، عباس، (2004)، "إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

22. عبد الهادي، محمد، (1995)، "المعلومات ودورها في اتخاذ القرار وإدارة الأزمة"، *المجلة العربية للمعلومات*.

23. عثمان، فاروق، (2004)، "التفاوض وإدارة الأزمات"، دار الامين للنشر والتوزيع، القاهرة: مصرز

24. العسيلي، رجا؛ وعبدالله، تيسير، (2005)، "قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 5: 10 - 51.
25. عليوة، السيد؛ ورضوان، رفعت، (1997)، "مهارات الإتصال في إدارة الأزمات: بالتطبيق على المستشفيات"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
26. عليوه، السيد، (2004)، "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، الطبعة الثالثة، مركز القرارات للإستشارات: القاهرة.
27. العمار، عبد الله بن سليمان، (2005)، "دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
28. عودة، رهام، (2008)، "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
29. الفزاري، محفظة بنت محمد، (2003)، "تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان: الأردن.
30. الفهيد، عبد المحسن، (2006)، "التنسيق بين الأجهزة الامنية ودوره في مواجهة الأزمات: دراسة مسحية على الجهات الامنية بمدينة الجبيل الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

31. القحطاني، سمحي، (2003)، "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

32. ماهر، أحمد، (2006)، "الإتصال"، الدار الجامعية، القاهرة: مصر.

33. محمد، نيفين الحلواني، (2004)، "إدارة الأزمات والسياحة"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة: مصر.

34. المسيلي، رجا؛ وعبدالله، تيسير، (2005)، "قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الخامس.

35. مصطفى، محمد، (2005)، "وضع بعض السيناريوهات المبنية على الكمبيوتر لمواجهة أزمات اقتصادية ناتجة من العولمة"، إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي العاشر، المجلد الثاني، القاهرة: دار الضيافة-جامعة عين شمس.

36. مكأوي، حسن، (2005)، "الإعلام ومعالجة الأزمات"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة: مصر.

37. المهدي، سوزان؛ وهيبية، حسام، (2002)، "الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة"، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد 26، الجزء 4: 143 – 221.

38. مهنا، محمد، (2004)، "إدارة الأزمات: قراءة في المنهج"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.

39. هلال، محمد عبد الغني، (2004)، "مهارات إدارة الأزمات .. الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها"، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة: مصر.

40. اليحيوي، صبرية، (2006)، "إدارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة"، جامعة الملك فهد، الرياض: المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Chieh Tai, Shih, (2004), "**Analyze Crisis Management by Systems Thinking Approach: Take Bhopal accident as example**", Master's Thesis. Chinese.
2. Hoffer, Kendall Little, (2000), "**Matching crisis type to appropriate crisis response strategies: An examination of the symbolic approach**", Master's Thesis, University of Georgia.
3. Norman, Phelps, (1986), "Setting up A Crisis Recovery Plan", **Journal of Business Strategy**, Vol.6. No.4.
4. Random, h, (1969), "**Random House Dictionary of English Language**", New York, Random House.
5. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
6. Thierry, C.P & Mitroff, I.I, (1991), "Toward systemic crisis management Strategy: Learning from the best examples in the U.S. Canada and France Crisis Management", **Industrial Crisis Quarterly**, Vol.5: 209-232.
7. Vasilios, Priporas & Vangelinos, George, (2008), "Crisis management in pharmaceuticals: evidence from Greece", **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, Vol. 2, No. 2: 88 – 102.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

| الجامعة | التخصص | اللقب العلمي والاسم | الرقم |
|--------------------|-------------------------------|------------------------------|-------|
| جامعة الشرق الأوسط | نظم المعلومات وتحليل البيانات | أ. د. محمد عبد العال النعيمي | 1 |
| جامعة الشرق الأوسط | إدارة أعمال | أ. د. نجم عبد الله العزأوي | 2 |
| جامعة الشرق الأوسط | إدارة أعمال | د. صباح حميد آغا | 3 |
| جامعة الشرق الأوسط | تسويق | د. يونس مقدادي | 4 |

ملحق (2) أداة الدراسة

الأخ المستجيب / الأخت المستجيبة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة "مدى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى"، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة بدقة وتوخي الدقة في اختبار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي راجي بالتفضل بالإطلاع والإجابة على كافة أسئلة الاستبانة. مع خالص الشكر والتقدير.

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| <input type="radio"/> | أقل من 30 سنة | <input type="radio"/> | من 30 – 39 سنة |
| <input type="radio"/> | من 40 – 49 سنة | <input type="radio"/> | 50 سنة فأكثر |

(2) الجنس

- | | | | |
|-----------------------|-----|-----------------------|------|
| <input type="radio"/> | ذكر | <input type="radio"/> | أنثى |
|-----------------------|-----|-----------------------|------|

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------|
| <input type="radio"/> | دبلوم كلية فأقل | <input type="radio"/> | بكالوريوس |
| <input type="radio"/> | ماجستير | <input type="radio"/> | دكتوراه |

(4) عدد سنوات الخبرة

- | | | | |
|-----------------------|----------------|-----------------------|-----------------|
| <input type="radio"/> | 5 سنوات فأقل | <input type="radio"/> | من 6 – 10 سنوات |
| <input type="radio"/> | من 11 – 15 سنة | <input type="radio"/> | أكثر من 16 سنة |

(5) المسمى الوظيفي

- | | | | |
|-----------------------|------------|-----------------------|------------|
| <input type="radio"/> | مدير عام | <input type="radio"/> | مساعد مدير |
| <input type="radio"/> | مدير إدارة | <input type="radio"/> | رئيس قسم |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات مكونات تطبيق إدارة الأزمات

| ت | الفقرة | بدائل الإجابة | | | |
|-------------------------------|---|---------------|------|-------|------|
| | | عالي جداً | عالي | متوسط | ضعيف |
| التخطيط لإدارة الأزمات | | | | | |
| 1 | تعتمد الشركة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات | | | | |
| 2 | تهتم الشركة بجمع واكتشاف الخطر الذي قد تكون مؤشراً لوقوع الازمة | | | | |
| 3 | تقوم الشركة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها | | | | |
| 4 | يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج الشركة عند إعداد خطط إدارة الأزمات | | | | |
| 5 | تستطيع الشركة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية | | | | |
| 6 | تقوم الشركة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية | | | | |
| 7 | توفر الشركة حلولاً وسيناريوهات معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة | | | | |
| 8 | يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة | | | | |
| 9 | يوجد وحدة خاصة في الشركة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها | | | | |
| 10 | تقوم الشركة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات | | | | |
| 11 | تهتم الشركة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال | | | | |
| توفر نظام للمعلومات | | | | | |
| 12 | تهتم الشركة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة | | | | |
| 13 | توفر الشركة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات | | | | |
| 14 | تقوم الشركة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات | | | | |
| 15 | عملية استرجاع المعلومات في الشركة سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب | | | | |
| 16 | تعتمد الشركة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات | | | | |

| بدائل الإجابة | | | | | الفقرة | ت |
|----------------------------|------|-------|------|-----------|--|----|
| ضعيف جداً | ضعيف | متوسط | عالي | عالي جداً | | |
| توفر نظام للمعلومات | | | | | | |
| | | | | | تستخدم الشركة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتلصص | 17 |
| | | | | | تقوم الشركة بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات | 18 |
| | | | | | توفر الشركة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات | 19 |
| | | | | | يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات | 20 |
| | | | | | تستخدم الشركة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات | 21 |
| وجود نظام للاتصالات | | | | | | |
| | | | | | توفر الشركة نظم اتصالات متنوعة خاص بإدارة الأزمات | 22 |
| | | | | | تقوم الشركة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات | 23 |
| | | | | | تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة | 24 |
| | | | | | يتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة | 25 |
| | | | | | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة بالشركة | 26 |
| | | | | | يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات | 27 |
| | | | | | توفر الشركة بدائل لوسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى | 28 |
| | | | | | توجد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات الحكومية عند وقوع الأزمات | 29 |
| | | | | | تتبنى الشركة سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمات | 30 |
| | | | | | يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة | 31 |

| بدائل الإجابة | | | | | الفقرة | ت |
|-------------------------------|------|-------|------|-----------|---|----|
| ضعيف جداً | ضعيف | متوسط | عالي | عالي جداً | | |
| توفر المهارات القيادية | | | | | | |
| | | | | | يتقن قادة الشركة مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة | 32 |
| | | | | | يتوفر لدى قادة الشركة خبرة كافية تساعدهم على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة | 33 |
| | | | | | لدى القادة القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية | 34 |
| | | | | | لدى القادة القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم | 35 |
| | | | | | هناك قدر كافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للمرؤسين | 36 |
| | | | | | لدى القادة القدرة على حل المشكلات والصراعات في داخل الشركة وخارجها | 37 |
| | | | | | يهتم القادة بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات | 38 |
| | | | | | لدى القادة القدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة | 39 |
| | | | | | يتواجد قائد الفريق دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول | 40 |
| | | | | | يعمل القادة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة | 41 |
| تكوين فرق العمل | | | | | | |
| | | | | | تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة | 42 |
| | | | | | يتوفر لدى الشركة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات | 43 |
| | | | | | تفضل الشركة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة | 44 |
| | | | | | تفضل الشركة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية | 45 |
| | | | | | تفضل الشركة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات | 46 |
| | | | | | يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات | 47 |
| | | | | | يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الشركة عند تشكيل فريق الأزمات | 48 |
| | | | | | توفر الشركة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات | 49 |
| | | | | | تعقد الشركة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل | 50 |
| | | | | | تعتمد الشركة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات | 51 |