



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
قسم الإدارة

واقع إدارة الأزمة في قطاع الكهرباء الليبي

دراسة ميدانية على المديرين العاملين في شركات الكهرباء العامة بالمنطقة الشرقية

إعداد

عبدالرحمن محمد أرحومة الشريف

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - خريف 2009/2008

إشراف

د. عبدالقادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "الماجستير"

في الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي
سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ
ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا
تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ
النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾

(سورة يوسف، الآية : 47-49)

إهداء

إلى من قال فيهما عنز وجل :

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا) (سورة الإسراء الآية 23)

والدي العزيز رحمه الله .

والدتي رعاها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية .

إلى إخوتي الأعمام بشير وسامي وأسامة لما قدموه من دعم

وتشجيع .

إلى زملائي وأصدقائي وكل من أسدى إلي معروفاً أو نصحاً أو عوناً .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عرفاناً وتقديراً .

راجياً المولى العزيز القدير أن ينفع بها أبناء هذا البلد المعطاء.

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله العظيم الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله العظيم ذي الجلال والإكرام، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبي الهدى والرحمة سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد ،،،

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور/ عبد القادر عياد عامر ؛ وذلك لتكرمه بالإشراف على هذه الدراسة، ولما قدمه لي من إرشادات وتوجيهات علمية كان لها الأثر البالغ لإظهار هذه الدراسة بالصورة الحالية، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر أيضاً للدكتور/ عبد الغفار المنفي الذي لم يبخل عليّ بالنصح والإرشاد.

كما يسرني أن أتقدم بعميق الشكر أيضاً لكل من الأستاذ خالد الجهاني، الأستاذ مهدي بوشعالة، الأستاذ أبوبكر الترهوني ، الأستاذ عبد الرؤوف بوشنيف الذين ساندوني حتى إتمام هذه الدراسة، عرفاناً مني بفضلهم.

والشكر أيضاً لجميع العاملين بالشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الشرقية .

وأخيراً وليس آخراً أشكر أصدقائي وزملائي وكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة، جزاهم الله عني كل خير.

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	و
	قائمة الأشكال.	ح
	ملخص الدراسة.	ط
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	12
4.1	أهمية الدراسة.	16
5.1	أهداف الدراسة.	17
6.1	مجتمع الدراسة.	17
7.1	منهجية الدراسة.	18
8.1	حدود الدراسة.	18
9.1	هيكلية الدراسة.	19
10.1	مصطلحات الدراسة.	20
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
1.2	المبحث الأول : الأزمة	
1.1.2	المقدمة	23
2.1.2	مفهوم الأزمة	23
3.1.2	الأزمة والمفاهيم ذات الصلة .	26
4.1.2	أسباب نشوء الأزمة .	30
5.1.2	خصائص الأزمة .	34
6.1.2	أنواع الأزمات.	35
7.1.2	مناهج تشخيص الأزمة .	40

الترقيم	الموضوع	الصفحة
8.1.2	مراحل تطور الأزمة .	43
9.1.2	آثار الأزمة .	45
2.2	المبحث الثاني : إدارة الأزمة	
1.2.2	المقدمة .	46
2.2.2	مفهوم إدارة الأزمة .	47
3.2.2	إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات .	49
4.2.2	المنهجية العلمية في إدارة الأزمات .	51
5.2.2	مراحل إدارة الأزمات ونماذجها .	68
6.2.2	أساليب مواجهة الأزمات .	75
7.2.2	معوقات عمل إدارة الأزمات .	78
8.2.2	أساسيات في التعامل مع الأزمة .	79
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية		
1.3	مقدمة.	86
2.3	منهجية الدراسة.	86
1.2.3	مجتمع الدراسة.	86
2.2.3	وصف أداة الدراسة.	87
3.2.3	الدراسة الاستطلاعية.	88
1.3.2.3	ثبات أداة جمع البيانات .	89
2.3.2.3	صدق أداة جمع البيانات .	89
4.2.3	الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.	89
3.3	تحليل بيانات الدراسة الميدانية .	90
1.3.3	وصف خصائص مفردات الدراسة	90
1.1.3.3	توزيع أفراد المجتمع حسب النوع.	91
2.1.3.3	توزيع أفراد المجتمع حسب العمر.	91
3.1.3.3	توزيع أفراد المجتمع حسب المسمى الوظيفي.	92
4.1.3.3	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي .	92
5.1.3.3	توزيع أفراد المجتمع حسب سنوات الخبرة .	93
2.3.3	تحليل ومناقشة بيانات الدراسة.	94

الترقيم	الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع : النتائج والتوصيات		
1.4	المقدمة .	133
2.4	النتائج.	133
3.4	التوصيات.	135
4.4	مقترحات لدراسات مستقبلية.	137
	المراجع.	139
	الملاحق.	
	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين .	
	ملحق رقم (2) رسالة الإرفاق .	
	ملحق رقم (3) استمارة الاستبانة.	

قائمة الجداول

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1.1	قيمة التوليد المتوفر أثناء الأزمة .	13
2.1	قيمة التوليد المتوفر قبل الأزمة .	14
3.1	تأثير الأزمة على الإيرادات .	15
4.1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة "سهل بنغازي والجبل الأخضر".	18
1.2	الفروق بين الأزمة والكارثة .	28
2.2	الفروق بين الأزمة والمشكلة .	29
3.2	الفروق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة .	30
4.2	أنواع الأزمات .	39
5.2	دورة حياة الأزمة .	43
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة .	87
2.3	محاوير الدراسة .	88
3.3	توزيع مفردات الدراسة حسب النوع .	91
4.3	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	92
5.3	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.	92

93	توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي.	6.3
93	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	7.3
94	توزيع درجات القياس على البنود الموجبة .	8.3
95	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور التخطيط للأزمات.	9.3
99	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور نظام للمعلومات في الأزمات.	10.3
102	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور التنظيم للأزمات.	11.3
105	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور تشكيل أعضاء فريق مهام الأزمات.	12.3
108	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور التوجيه في الأزمات.	13.3
111	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور القيادة في الأزمات .	14.3
114	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور الاتصال في الأزمات.	15.3
117	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور إتخاذ القرارات في الأزمات .	16.3
120	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور المتابعة في الأزمات .	17.3
123	النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور تقييم الأزمات.	18.3
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي.	19.3

قائمة الأشكال

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1.2	أسباب نشوء الأزمات.	30
2.2	أنواع الأزمات .	40
3.2	المراحل الأربعة للأزمة .	45
4.2	نموذج نظام المصفوفة .	56
5.2	التفاعل بين فرق الأزمات .	67
6.2	المراحل الخمس لإدارة الأزمة .	70
7.2	المراحل الأربعة لنظام إدارة الأزمات .	74
8.2	الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات .	78

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات بقطاع الكهرباء الليبي بالمنطقة الشرقية .

وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة مكونة من (57) فقرة موزعة على (10) محاور تغطي أهداف الدراسة ، قام الباحث بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (63) مفردة ، ممن يعملون في الوظائف القيادية بشركات الكهرباء العامة بالمنطقة الشرقية وهم : مديرو الإدارات ، والمحطات ، ومساعدوهم ، ومديرو الدوائر المركزية بالإضافة إلى أعضاء لجنة إدارة الأزمة ، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانات ، وقد تم استرداد (60) استبانة بواقع (95.2%) من مجموعة أفراد الدراسة .

وقد تم تحليل بيانات الدراسة عن طريق الاستعانة بالحاسب الآلي، واستخدام مجموعة من التحاليل الإحصائية، مثل: الجداول التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

وفقاً لهذه الدراسة، فإن القيادة جاءت في المرتبة الأولى ، ليأتي في المرتبة الثانية تقييم الأزمة ، و تلاها في المرتبة الثالثة التوجيه ، أما المرتبة الرابعة فكانت لمصلحة تشكيل أعضاء فرق الأزمات، ثم متابعة الأزمة في المرتبة الخامسة ، في حين جاء اتخاذ القرارات بالمرتبة السادسة ، و التنظيم بالمرتبة السابعة ، ونظام الاتصالات في المرتبة الثامنة وجاء في الترتيب الأخيرة على التوالي كل من التخطيط للأزمات و نظام المعلومات. من خلال النتائج يتضح أن القيادة ، والتقييم ، والتوجيه ، وتشكيل فرق الأزمات ، و المتابعة تتوفر و بدرجة مرتفعة ، أما

اتخاذ القرارات ، والتنظيم ، ونظام الاتصالات والتخطيط ، ونظام المعلومات ، تتوفر ولكن بدرجة متوسطة .

كما أظهرت نتائج الدراسة توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات، بقطاع الكهرباء الليبي بالمنطقة الشرقية، وبدرجة متوسطة ، وهذا يدل على أن هناك دوراً لإدارة الأزمات وفقاً للمنهجية العلمية ولكن يحتاج إلى تطوير أكثر .

وبناءً على النتائج السابقة تم تقديم بعض التوصيات التي من أهمها :

ضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزءاً مكملاً للتخطيط الاستراتيجي ، ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل الشركات تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها ، ضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين متخصصين ومدربين في مجال الأزمات بحيث يكون جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات ، توفير نظام معلومات واتصالات حديث وتنمية الكوادر البشرية المتعاملة معها .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعيش المنظمات اليوم في عالم متغير ومتسارع الأحداث مما يجعلها أكثر عرضةً للأزمات ، وفي ظل التقدم التقني وثورة الاتصالات والمعلومات، وعصر الفضائيات، وتقلص الحواجز والمسافات بين دول العالم، وكأنها تعيش في قرية صغيرة، لم تعد المنظمات بمنأى عن تلك التحديات .

أصبحت الأزمات (crises) ، تهدد عرش أعتى المنظمات، لما تحويه من خصائص المفاجأة والسرعة والغموض والتنوع والتهديد ، بالإضافة إلى شدة ومدى التأثير الكبير على المنظمات (حمادات، 2007) .

إن قطاع الكهرباء ليس ببعيد عن تلك الأزمات ، فعلى سبيل المثال عام(2012) بلغت أزمة الكهرباء في قطاع غزة ذروتها، حيث وصل إنقطاع التيار إلى 16 ساعة يومياً، و يحتاج القطاع إلى (360) ميغاوات والذي يصله هو (142) ميغاوات ، وفور توقف محطة التوليد عن العمل، أعلنت شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، على أن نسبة العجز وصلت إلى نحو 70% من إحتياجات الكهرباء اليومية للقطاع (www.pchrgaza.org)، بالإضافة إلى أزمة الكهرباء بمصر عام(1990) حيث ظلت مصر في ظلام دامس لعدة ساعات وأنعكس ذلك على المستشفيات ووسائل المواصلات التي تعمل بالكهرباء (توفيق ،2006) .

الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وبقائها وقدرتها على المنافسة، وتضعها في دائرة الاختبار ،حيث إن المنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال التخطيط الواعي بواقع الإمكانيات المتاحة ،والتنظيم المرن الذي يستوعب قوى التغيير ، والتوجيه نحو ساحة الأحداث ، والمتابعة الدؤوبة لمراحل الأزمة المختلفة لا تلحق بركب التطور ويكون مصيرها التخلف والانهيار .

ونتيجة لتلك الأزمات المتتالية والمفاجئة أصبح الكيان الإداري مرغماً على تطوير منهجه ، لمجابهة تلك التحديات أو على الأقل للحد من أضرارها لما تحمل من مخاطر لا حدود لها .

إن إدارة الأزمات كما يراها الكثير من المختصين هي إدارة ما لا يمكن إدارته، وعلم له خصوصيته و مقوماته وله أصوله، وهو يعمل على انفراج الأوضاع والتهدئة والحفاظ على المنظمات، وبذلك نرى التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات في تبني إدارة الأزمات، كخيار استراتيجي مهم، بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يمكن تطبيقه، مما يعود بالفائدة عليها ، وبالتالي على بقائها وتحقيق أهدافها في النمو والتطور والاستقرار

(الطيراوي ، 2008 : 19)

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة المنظمة ، وأصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها (الجديلي ، 2006 : 15).

2.1 الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً لجميع الباحثين والدارسين ، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم ، فمن خلالها يتمكن الباحث من إعداد دراسته واختيار موضوع البحث وزيادة المحصول المعرفي لديه ، والبدء من حيث أنتهى الباحثون الآخرون بالنسبة للمواضيع المشابهة . وسيتولى الباحث عرض تلك الدراسات مع التركيز على هدف الدراسة والنتائج التي خلصت إليها و التوصيات :

1.2.1 الدراسات العربية

1-دراسة (مسك، 2011)

بعنوان : "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها" .

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها وذلك من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والشعب والمساعدین الإداريين في هذه المستشفيات. و ذلك من خلال التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفّر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في هذه المستشفيات ومدى وجود استراتيجيات متبعة في التعامل مع الأزمات أيضاً. كذلك سعت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين واقع نظام لإدارة الأزمات في المستشفيات وبين المعوقات وعناصر البرنامج الفعال والاستراتيجيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجد نظام لإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة بدرجة متوسطة في هذه المستشفيات. يتم اتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً، وجود معوقات تحد من وجود نظام لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات بدرجة متوسطة. وتتوفر العناصر الرئيسية لنظام إدارة الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً ، وقد أوصت الدراسة ضرورة إنشاء وحدات خاصة لإدارة الأزمات في وزارة الصحة وفي المستشفيات، وتكون مدرجة على الهيكل التنظيمي لكل مستشفى. كذلك ضرورة العمل على توفير العناصر الرئيسية لإدارة الأزمات والمتمثلة في الجانب الاستراتيجي، وجانب الثقافة التنظيمية، والجانب التنظيمي .

2- دراسة (الحميدي ، 2010)

بعنوان : " فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين ، وكان من أهم نتائج الدراسة : أن أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي : استخدام الاتصالات الرسمية أثناء الأزمة الأمنية، وأهم أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي : الاعتماد على الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة ، وأهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية الاتصال الهاتفي ، واللاسلكي ، أما أهم المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية فهي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستجدات من وسائل الاتصال الحديثة ، بينما أهم التوصيات: فهي تجهيز غرف العمليات بأحدث وسائل الاتصال الفعالة مزودة بشاشات مرئية تعكس تطور أي حدث أمني بالإضافة لأجهزة الكمبيوتر لإجراء كافة التحليلات بسرعة ودقة تجهيز غرفة عمليات متنقلة في مواقع الحدث (الأزمة) يتوفر لها وسائل اتصال متطورة يكون تداخلها وإدارتها مبنية على المعرفة والواقعية .إنشاء شبكة اتصال أمنية موحدة بين مختلف القطاعات الأمنية تتبنى أنظمة تشفير تضمن عدم التدخل أو الاختراق .

3- دراسة (العزاوي ، 2010)

بعنوان : " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال من خلال انتهاج المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة" ومن ثم تحليل هذه المتغيرات الرئيسية والتابعة ، و كانت من أهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة : فشل القيادات في إدارة الأزمة لأنها لم تطبق مفهوم إدارة الأزمة لأن الإدارة تعني التخطيط وتنفيذ ومتابعة تغذية عكسية في ضوء المتغيرات البيئية ، وهكذا نلاحظ أنه كانت هناك اجتهادات في إدارة الأزمة وليس تطبيقاً لوظائف الإدارة . أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن نعمل به - تنفيذه في المنظمة - إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية . وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

4- دراسة (البديري ، 2008)

بعنوان "مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات في المنظمات التابعة لقطاع النفط في ليبيا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نظام الأزمات في المنظمات المملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط والتي تقع إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي ، وقد استهدف الباحث مديري الإدارة العليا والوسطى ، وقد استعان الباحث بنموذج " بيرسون و ميتروف " ذوى الخمس مراحل لقياس مدى توافر نظام إدارة الأزمات في المنظمات قيد الدراسة وتوصل إلى النتائج التالية : توافر عناصر نظام إدارة الأزمات بنسب متفاوتة في المراحل الخمسة فهي تكون بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار أو الحد منها والتعلم بينما تكون عالية نسبياً في مرحلة استعادة النشاط. توافر نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في المنظمات قيد الدراسة. إن جهود المنظمات التابعة للمؤسسة هي جهود علاجية فيما يتعلق بإدارة الأزمة أكثر منها وقائية ، ويرى الباحث أن قصور توافر عناصر إدارة الأزمات التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات قد يعزى إلى وجود الكوادر البشرية غير المؤهلة ونقص الخبرة اللازمة في مجال العمل ضمن مستويي الإدارة العليا والوسطى بالمنظمات محل الدراسة.

5- دراسة (عودة ، 2008)

بعنوان : " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً. وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات و أظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة . كما أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات و تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات .

6- دراسة (إسليم ، 2007)

بعنوان : "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة . وقد توصلت الدراسة إلى وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، يركز

على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها . وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها .

7- دراسة (اليحوي، 2006)

بعنوان : "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة . حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة إتباع التالي في إدارة الأزمات:

- التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية.

- التنظيم للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوه بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة .

- التوجيه في الأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية و ذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهن للتعامل مع الأزمة.

8- دراسة (عبيسات و طوالبه، 2005)

بعنوان : "دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توفر نظام إدارة الأزمة في مؤسسة المناطق الحرة بعمان "الأردن" وذلك بالاستعانة بنموذج " بيرسون و ميتروف نوى الخمس مراحل " لقياس مدى توفر نظام إدارة الأزمة ". وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك قدرة متوسطة لمؤسسة المناطق الحرة لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات ومجال الاستعداد والوقاية من الأزمات ، كما يظهر أن أقل مرحلتين هما المتعلقتان بمرحلة الاكتشاف ومرحلة الاستعداد وهذا يدفع بالمؤسسة للتركيز على الأنظمة الخاصة بهذه المرحلة.

9- دراسة (التركي، 2005)

بعنوان : " تقييم فاعلية إدارة الأزمات والكوارث بالمنشآت النووية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية إدارة الأزمات والكوارث بالمنشآت النووية في ليبيا ، وكانت الدراسة التطبيقية حول مركز بحوث الطاقة المتجددة وتحلية المياه التابع للمكتب الوطني للبحث والتطوير في ليبيا بغرض التعرف على درجة الاستعداد الحالية لمواجهة الأزمات والكوارث وفاعلية الجهود المبذولة في منع الأزمات والحد منها، ومدى أثارها إذا وقعت والتعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية بغرض معالجتها . من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تدني درجة الاستعداد بالمركز لمواجهة الأزمات والكوارث . وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة وظيفية بالمركز .

10- دراسة (الجديلي، 2000)

بعنوان : "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مرحله المختلفة في ثلاث مستشفيات حكومية بغزة ، وذلك لتحديد مدى الاستعداد

والجاهزية التي تتمتع به هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الثلاثة في كل مرحلة من مراحل النظام و التي تمثل المنظور المتكامل للإدارة . وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى وضرورة وجود أشخاص مؤهلين في إدارة الأزمات، كما أوصت أيضًا بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها .

2.2.1 الدراسات الأجنبية

1- دراسة بيرنيت (Burnett, 1998)

هدفت إلى وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن إدارة الأزمات تتطلب حساسية في أساسيات الإدارة ؛ فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات ، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة ، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية ، وتوفير الإمكانيات المادية ، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة ، وإعادة التشكيل ، تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل : الوقت ، ومستوى الخطورة ، واستجابة الأزمات . كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية .

2- دراسة وليامس و والنيران (Olaniran& Williams,1998)

هدفت إلى التعرف على متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات بأمريكا . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها له أثر على عملية الاتصال في الأزمات ، ويتطلب تحقيق اتصال فعال

لإدارة الأزمة المشاركة والثقة بالجمهور ، واستخدام وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي ،
وتدريب فريق الأزمات على التقنيات الحديثة في الاتصال لإدارة الأزمات .

3- دراسة كنيدي (Kennedy،1999)

هدفت إلى التعرف على أسلوب التخطيط لإدارة الأزمات ، من أجل الاستجابة الفورية
الملائمة للأزمات غير المتوقعة ، والتي من الممكن أن تقع في المدارس ومؤسسات التعليم
بأميركا .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها :أن التخطيط للأزمات يتطلب توفير قاعدة
بيانات تحتوي على أسماء وأرقام هواتف ، وفاكس ، والهاتف الخليوي ، والبريد الإلكتروني ،
وعناوين البريد لكل من أفراد فريق الأزمة . وتحديد دور كل عضو من أعضاء فريق الأزمة ،
وتوفير قاعدة بيانات خاصة بوسائل الاتصالات المتعددة تحوي المعلومات المهمة عن مؤسسات
التعليم من حيث : المباني ، والمكاتب ، والموظفين ، والخدمات التي تقدمها ، وأن تعمل خطة
إدارة الأزمات على تسهيل الاستجابة السريعة لقياس وتحديد نتائج ومصدر الأزمة ، ومساعدة
السلطات في تحرياتها ودراساتها ، والإنذار بوجود أزمة ، والاعتراف بمسؤوليات المنظمة، والقيام
بأفعال حذرة وحكيمة لإنهاء الأزمة ، وإعلام وتبليغ الأفراد المتأثرين وتعليمهم كيف يعملوا على
حماية أنفسهم (اليحوي، 2006) .

3.2.1 تعقيب على الدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث إنها حققت ما يلي :

- أعطت فكرة عن عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من أجل تجنب وقوعها والحد
من نتائجها (آثارها) السلبية ، والإفادة منها كفرص للتقدم .

- الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد عمليات إدارة الأزمات .
- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث : أهدافها ، وأهميتها، ومنهج الدراسة ، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال ، ومقياس تدرج الإجابات ، وتحديد الأساليب الإحصائية .

3.1 مشكلة الدراسة

الطاقة الكهربائية تعتبر من أهم الموارد الاستراتيجية و ضرورة لغايات الحياة العصرية فهي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أغراض التنمية في مختلف مجالات الحياة ، وعدم توفرها يحول دون دوران عجلة التطور ،فهذا التطور مقرون باستخدام تلك الطاقة المهمة .

قطاع الكهرباء في ليبيا يلعب دوراً مهماً وجوهرياً في تأمين الاحتياجات المتزايدة من الطاقة الكهربائية لمختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية وإنشاء محطات إنتاج الطاقة الكهربائية ، التي تعمل بالغاز الطبيعي لما له من فوائد اقتصادية وبيئية وخصوصاً الخام الليبي، بالإضافة إلى إنشاء وتشغيل محطات تحلية المياه على طول الساحل الليبي ، لتغذية المدن بالمياه الصالحة للشرب .

تعرض قطاع الكهرباء لأي أزمة يترتب عليها آثار على مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية ، مما يؤدي إلى رفع تكلفة الإنتاج ، وخفض الطاقة الإنتاجية للمصانع و إتلاف العديد من المنتجات . وتظهر آثار الأزمة بشكل واضح من خلال شح إمدادات الطاقة اللازمة للشركات . وتتجاوز الخسائر الاقتصادية الناشئة عن انقطاع التيار الكهربائي التي تتكبدها القطاعات الإنتاجية لتنعكس على القطاعات الخدمية كقطاع الصحة وقطاع التعليم ، وتمتد لتصل إلى الجانب الاجتماعي والأسرة.

وقد تعرض قطاع الكهرباء إبان ثورة السابع عشر من فبراير إلى أزمة شديدة امتدت آثارها لتمس كل أفراد المجتمع الليبي الذين عايشوا وأدركوا وعانوا من آثارها الرئيسية. و منها على سبيل المثال شركة الإسمنت الليبية(لياس ،2011) ، و شركات الإتصالات التي تأثرت بدورها وانعكس ذلك سلباً على الشبكة العامة ، بالإضافة إلى انقطاع المياه على بعض المساكن .

الأمر الذي أثار اهتمام الباحث فقام بإجراء دراسة إستكشافية ، للتعرف على واقع الأزمة بقطاع الكهرباء بالمنطقة الشرقية وتبين الآتي :

❖ الجانب الفني:

- من أهم و أخطر الأمور في الأزمة هو عدم توفر الوقود لتشغيل عدد من الوحدات تغطي أحمال المنطقة الشرقية و كانت القيمة الكلية للوحدات المتوفرة تقدر (308) ميقات كما هي موضحة بالجدول رقم (1-1) (أحنيش ،2012).

الجدول (1-1) قيمة التوليد المتوفر أثناء الأزمة

Substation	Generation	Volt(KV)	MW
Tobruk	S.C(3)	10.5	18
	S.C(5)	10.5	25
Derna	S.C(5)	10.5	60
Agdebia	Gas(4)	11	25
Ben.New	Gas(4)	15.75	120
	C.C(2)	13.8	60

308MW

المصدر ، ورقة عمل

جدول (1 - 2) التوليد المتوفرة قبل الأزمة

Substation	Generation	Volt(KV)	Rated(MVA)
Tobruk	S.C(1)	10.5	42.25
	S.C(2)	10.5	42.25
	S.C(3)	10.5	42.25
	S.C(4)	10.5	81
	S.C(5)	10.5	81
Derna	S.C(4)	10.5	81
	S.C(5)	10.5	81
Agdebia	Gas(1)	11	65
	Gas(2)	11	65
	Gas(3)	11	65
	Gas(4)	11	65
	Gas(5)	20	375
	Gas(6)	20	375
Ben.New	Gas(1)	15.75	210
	Gas(2)	15.75	210
	Gas(3)	15.75	210
	Gas(4)	15.75	210
	Gas(5)	20	375
	Gas(6)	20	375
	C.C(1)	13.8	195.3
	C.C(2)	13.8	195.3
Kufra	Gas(1)	11	37
	Gas(3)	11	37
Naheer	Gas(1)	11	21.8
	Gas(2)	11	21.8
	Gas(3)	11	21.8
	Gas(4)	11	21.8
	Gas(5)	11	21.8
	Gas(6)	11	21.8
sarir	Gas(1)	20	375

وحدة غازية = Gas

وحدة بخارية = Sc

- إيقاف ضخ الغاز لمحطتي شمال بنغازي و الزويتينة الغازية لتوليد الطاقة ، مما أدى إلى توقف عدد اربع وحدات توليد عن العمل بطاقة (1150) ميقات ، ونقص الوقود بمحطات التوليد أدى إلى عجز في تشغيل الشبكة ، وقطع بعض الخطوط الكهربائية وتدمير بعض الأبراج ذات جهد (220) ك ف، من البريقة إلى اجدابيا إلى قمينس وجنوباً إلى جالو) ، وكذلك دوائر وخطوط (اجدابيا الشمالية والجنوبية) ، وتفجير أحد خزانات الوقود بمحطة الزويتينة ، بالإضافة الى تفجير عدد أربعة أبراج جهد (220) ك فولت ، مما أدى إلى انقطاع التيار الكهربائي على منطقة (الكفرة

وتازيرو). (الزردومي ، 2011) .

- تدمير أنابيب تغذية محطات إنتاج الوقود في المنطقة الشرقية والبريقة ، مما أدى إلى عجز في تزويد الكهرباء لفترة تزيد عن (6) ساعات يومياً (www.albayan.ae) ،
 وصاحب ذلك انقطاع في المياه في بعض الأحياء السكنية المرتفعة ، نتيجة للربط المباشر مع الشبكة الرئيسية التي تعمل بالمضخات.

❖ الجانب المالي :

- انفصال منظومات (خدمات المستهلكين) بالشركات محل الدراسة ، عن المنظومة الرئيسية (تخطيط موارد المؤسسات) الموجودة في الشركة العامة للكهرباء وتعطلها ، وهي وسيلة الاتصال بين الشركات والمستهلكين ، من حيث الجباية والشكوى ، وانقطعت الإيرادات الواردة .

- بلغت خسائر قطاع الكهرباء ما يقارب عن (1000.000.000) مليار دولار (www.gecol.ly).

جدول رقم (1-3) تأثير الأزمة على الإيرادات .

النسبة	الفرق	2011	2010	السنوات
(%50)	37.475.236.579	37.586.100.428	75.061.337.007	الإيرادات

المصدر، دائرة الفاقد التجاري(الشركة العامة للكهرباء سهل بنغازي) .

❖ الجانب الإداري :

- تم تشكيل لجنة بتاريخ (2011-05-03) ، سميت بلجنة تسيير الأعمال ، وتم اعتماد المجلس كهيئة إدارية وتنفيذية مؤقتة لتسيير العمل بقطاع كهرباء المنطقة الشرقية .
 - انقطعت وسائل الاتصال بين قطاع الكهرباء بالمنطقة الشرقية ، والشركة العامة للكهرباء ، وبناءً على ذلك وجد المجلس نفسه أمام قرارات استراتيجية لم يسبق له أن أتخذها ، من حيث إجراءات التعيين والنقل وإبرام العقود وتفعيل الاتفاقيات وتوفير المواد اللازمة للصيانة .

- بالإضافة لتدني نسبة حضور القوى العاملة .
- تعطل المنظومة الخاصة بالأمر المالية والإدارية للموظفين وإجراءات الشراء والتخزين،
و إدارة عمليات الصيانة للمنظومة الكهربائية .
- ويضيف ماهر أن للأزمات أنواعاً كثيرة ومنها : أزمات مادية ومعنوية ، وبسيطة وعنيفة ،
وجزئية وعامة ، و وحيدة ومتكررة . وأغلب هذه الأزمات تداخلت مع بعضها البعض مكونه
الوجه العام للأزمة في قطاع الكهرباء (ماهر ، 2006).

في ظل ما سبق يُثار تساؤل حول الكيفية التي تم بها إدارة الأزمة. ، وبالتالي يمكن
صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

هل توجد عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات في قطاع الكهرباء بالمنطقة الشرقية في

ليبيا ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤل التالي :

ما مدى توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات ، من حيث : التخطيط للأزمات،
التنظيم للأزمة ، التوجيه في الأزمة ، متابعة الأزمة ، تشكيل أعضاء فرق الأزمة ، القيادة في
الأزمة ، نظام المعلومات ، نظام الاتصال في الأزمة ، اتخاذ القرارات في الأزمة ، تقييم
الأزمة؟

4.1 أهمية الدراسة

1. تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على احد المواضيع الحديثة نسبياً والهامة في

الفكر الإداري المعاصر - إدارة الأزمات - مما يوفر للمنظمة استجابة شاملة

ومنظمة في التعامل مع الأزمات المختلفة. في الوقت الذي يسود فيه المفهوم

التقليدي في التعامل المبني على الفعل ورد الفعل والابتعاد عن الاستراتيجية المدروسة .

2. تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بقطاع حيوي وهام جداً في الدولة ألا وهو قطاع الكهرباء، وعلى ضوء ذلك فإنه يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لدعم وتطوير هذا القطاع و المحافظة على مستوى الخدمات التي يقدمها .

3. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات ، في ظل بيئة مشحونة بالأزمات.

5.1 أهداف الدراسة

التعرف على مدى توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات بالشركة من حيث التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، متابعة الأزمات ، تشكيل أعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات ، نظام المعلومات و الاتصال في الأزمات ، اتخاذ القرارات في الأزمات ، تقييم الأزمات، حسب آراء أفراد عينة الدراسة من القياديين في قطاع الكهرباء بالمنطقة الشرقية .

6.1 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة قيادات الصف الأول ، وأعضاء اللجنة التسييرية في الأزمة ، والبالغ عددهم (63) مفردة ، العاملين بقطاع الكهرباء بالمنطقة الشرقية وهي: الشركة العامة للكهرباء سهل بنغازي، والشركة العامة للكهرباء الجبل الأخضر، ويرجع السبب في تحديد هذه الفئة إلى اعتقاد الباحث أن تلك الفئة (مقارنة مع غيرها من الفئات الأخرى) أكثر قدرة على تفهم طبيعة موضوع الدراسة وهي الجهة المعنية باتخاذ الإجراءات اللازمة في الأزمة .

وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ، والمحطات ، ومساعديهم ، ومديري الدوائر المركزية ، بالإضافة إلى أعضاء اللجنة التسييرية ، وتم تحديد مجتمع الدراسة من خلال عدد

من الزيارات الميدانية قام بها الباحث لشركات محل الدراسة ، بالإضافة إلى الاعتماد على معلومات من دائرة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة .

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ، ورغبة في الحصول على نتائج أكثر دقة استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة .

جدول رقم (1-4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة "سهل بنغازي والجبل الأخضر" .

م	الوظيفة	العدد
1	مدير إدارة	10
2	مدير محطة	5
3	مساعد مدير	17
4	مدير دائرة مركزية	27
5	عضو لجنة	4
	الإجمالي	63

المصدر ، دائرة الموارد البشرية سهل بنغازي والجبل الأخضر

7.1 منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، إذ تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات بقطاع الكهرباء الليبي بالمنطقة الشرقية متمثلة في الشركة العامة للكهرباء سهل بنغازي و الشركة العامة للكهرباء الجبل الأخضر .

8.1 حدود الدراسة

أ- حدود موضوعية: مدى توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات ،من حيث (التخطيط للأزمات، التنظيم للأزمات ، التوجيه في الأزمات ، متابعة الأزمات ، تشكيل أعضاء فرق الأزمات ، القيادة في الأزمات ، نظام المعلومات ، الاتصال في الأزمات ، اتخاذ القرارات في الأزمات ، تقييم الأزمات) .

ب- حدود مكانية : اقتصر مجال هذه الدراسة على شركات الكهرباء العامة بالمنطقة الشرقية ، شركة كهرباء سهل بنغازي ، شركة كهرباء الجبل الأخضر بالإضافة إلى أعضاء

اللجنة التسييرية أثناء الأزمة، فهاتين الشركتين، هما المعنيتان بكافة الأمور الإدارية،
والمالية، والفنية، الخاصة بقطاع الكهرباء في المنطقة الشرقية، ولديهم سلطة إتخاذ القرار
إبان الأزمة.

ج- حدود زمنية : وهي تتعلق بالفترة التي تم فيها تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة خلال
الفصل الربيع 2013 م.

9.1 هيكلية الدراسة

تشتمل هيكلية الدراسة على الجانبين التاليين :

أ- **الدراسة النظرية:** يهتم هذا الجانب ببناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة
والمفاهيم المتعلقة به، وذلك من خلال الاستعانة بالكتب والدوريات، والأبحاث العلمية،
والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب- **الدراسة الميدانية:** يهتم هذا الجانب بالناحية العملية، وذلك من خلال تجميع البيانات
المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع البحث، وتعتبر استمارة الاستبانة هي الأداة
الرئيسية لتجميع هذه البيانات المطلوبة، ويتم تحليل البيانات المتحصل عليها من
استمارة الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في جداول
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتحليل البيانات الشخصية، واستخدم أيضاً الأساليب
الإحصائية الوصفية مثل المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لتحليل
عبارات محاور الدراسة.

10.1 مصطلحات الدراسة :

الأزمة .

" موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة - مشروع - أسرة) تتلاحق فيها الأحداث ، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها ، أو على اتجاهاتها المستقبلية " (الخصيري ، د.ت : 53) .

الأزمة "التعريف الإجرائي".

حدث أو خطر مفاجئ وغير متوقع يصحبه حالة من الخوف والقلق الشديد ، يؤدي إلى إحداث خلل في بيئة قطاع الكهرباء الداخلية و/أو الخارجية بالشكل الذي يؤثر على مخرجات القطاع وبالتالي عملية إنجاز الأهداف .

المنهج العلمي في إدارة الأزمات .

أسلوب للتعامل مع الأزمة ، بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية ، من خلال : اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية ، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة ، والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية ، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق ، والهيئات المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة ، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة ، والإشراف على سير العمل في موقف الأزمة ؛ للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات ، والتأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرار المناسب ، الذي يتميز بالفاعلية والرشد والقبول لموقف الأزمة ، وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة ، من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة ، يُمكن من إدارة الأزمة بفاعلية ، واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة ، في ظل ضيق الوقت ، ونقص المعلومات ،

وتسارع الأحداث ، واعتبار الأزمات فرصاً للتعلم ، من خلال تقييم موقف الأزمة ، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ، ومحاولة تحسينها (اليحوي ، 2006: 255-256) .

القطاع

مجموعة شركات لها نشاط أساسي مشترك .

الشركة

مؤسسة تجارية أو اقتصادية ، خاصة أو رسمية ، يقوم فيها أشخاص بعمل مشترك .

المنهج العلمي

خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول إلى كشف حقيقة أو البرهنة عليها

(www.almaany.com).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

1.2 المبحث الأول : الأزمة (Crisis)

1.1.2 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 (الجدلي، 2006: 28) .

فعلية سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم الأزمة ، وأسباب نشوئها ، وخصائصها، وأنواعها ، ومنهاج تشخيصها ، ومراحل تطورها، والآثار المترتبة عنها ، والضحايا المتأثرين بها .

2.1.2 مفهوم الأزمة

تعددت تعريفات الأزمة وتباينت من حيث دقتها وشموليتها ونطاق استخدامها وعموميتها وهذا التعدد والتباين راجع لأمرين الأول : المجال الذي استُخدم فيه مصطلح الأزمة ، والثاني : رؤية وفلسفة الباحثين والمفكرين ،الذين يرى عددٌ منهم أنه من الصعوبة بما كان حصر مفهوم الأزمة وتحديده .

وبهذا الصدد يؤكد "جوناثان روبرتس " أن الصعوبة في تحديد مفهوم شامل للأزمة ينبع من خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم من العلوم إلى معنى الأزمة . وكننتيجة لاتساع استخدام لفظ الأزمة أصبح من المتعدّر أن نجد مصطلحاً يضارع مصطلح الأزمة في ثراء إمكانياته واتساع استخدامه (العماري، 1993).

ويوضح العماري أن " تشارلز ماكيلاند " يضيف قائلاً إن الكم الهائل من الدراسات في الأعوام الخمسة عشر الماضية التي حاولت معالجة مدلول الأزمة من مختلف زواياها ، قد زادت في صعوبة الوقوف على حقيقة ومعنى هذا المفهوم ، نظراً لما قامت به عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه بحيث أصبح يطلق لفظ الأزمة على العديد من المواقف المختلفة. (العماري ، 1993) .

وبالحديث عن التطور التاريخي لمصطلح الأزمة (Crisis) نجد أنها كلمة يونانية المنشأ، وتداولها الإغريقون بالتحديد في مجال العلوم الطبية ، كدلالة على لحظة تحول مصيرية ، تحمل تغيراً جوهرياً ومفاجئاً في حياة المريض إما إلى الموت أو الشفاء .

ويصف الصينيون الأزمة بكلمتين (wet - ji) ، أولاهما تعبر عن الخطر المتمثل في احتمالية تصاعد الأزمة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى تهديد بقاء الكيان المتأثر بها ، بينما ترمز الفرصة إلى سرعة اتخاذ القرارات البناءة ، والتي تساعد على تطويع الأزمة وما تحمله من مخاطر ، من خلال تغيير مسار الأحداث لصالح الكيان المتأثر بالأزمة (لكريني ، 2003).

وبعد أن شاع في القرن السادس عشر استخدام مصطلح الأزمة في المعاجم الطبية ، تم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة ، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة ، أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (العماري ، 1993: 18) .

وفي الثلث الأول من القرن العشرين أُطلق مصطلح الأزمة لدلالة حالة الكساد الاقتصادي، ومن ثم تداول علماء النفس مصطلح أزمة الهوية في منتصف العشرينات من القرن الماضي للدلالة على التدهور الذي أصاب القيم الاجتماعية ، و بحلول سبعينيات القرن العشرين وفي ظل ارتفاع الكثافة السكانية و ازدياد المجاعة في الدول النامية تم تداول مصطلح أزمة الانفجار السكاني ، ليأخذ بعد ذلك علماء الاجتماع في الثمانينات من نفس القرن زمام

المبادرة ويستخدموا مصطلح الأزمة بكثرة كأزمة التجانس القومي ، و أزمة الهوية الحضارية ،
و أزمة العدالة الاجتماعية ...إلى غير ذلك (غنام ، 2010) .

وسوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة ومن ثم مفاهيمها
وذلك على النحو التالي:

1.2.1.2 الأزمة لغةً

" تعني الشدة والقحط ، و (الأزم): النابُ ،ويقال (أزم) على الشيء (أزماً) أي عضَّ
بالفم كله عضاً شديداً ،(أزمت) عليهم السنة : أي اشتد قحطها ، و(الأزمة - الأزمة) : الضيق
و- الشدة " (د. أنيس ، وآخرون ، 1987: 16) .

2.2.1.2 الأزمة اصطلاحاً

ويرى أحد الباحثين أن الأزمة " حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو
المنظمات على البقاء . " (أبو قحف ، 2002: 346) .

ومن الناحية العملية تعني " الانقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة قد تطول أو تقصر
لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله " (الرازم ، 1995: 19) .

ويعرف قاموس ويبستر ((Webster)) الأزمة بأنها " نقطة التحول نحو الأسوأ أو
الأفضل في مرض حاد " (m-w.com ، 2013) .

ويعرف فينك (Fink) الأزمة بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل،
فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج غير مرغوب
فيها أو قد يؤدي هذا التغيير إلى نتائج مرغوب فيها (Fink,1986:15) .

ويرى الخضيرى أن الأزمة " موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية
(دولة - مؤسسة - مشروع - أسرة) تتلاحق فيها الأحداث ، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ،

ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها ، أو على اتجاهاتها المستقبلية " (الخصيري ، د.ت : 53) .

ويصف ميتروف (Mitroff) بأن الأزمة حادثة تؤثر على المؤسسة برمتها (Mitroff&Anagnos,2001).

كما وصفت بأنها وضع يتطلب رد فعل سريع ، مصحوب بمخاطر غير واضحة بسبب إحداث خلال في بنية عملية اتخاذ القرار (Edward ,2005) .

وبالرغم من تعدد تعريفات الأزمة إلا أنها تتفق في كونها نقطة تحول أو مفترق طرق نحو الأسوأ أو الأفضل ، ومن الممكن أن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها ؛ نتيجة لتسارعها واختلاط أسبابها بنتائجها ، مما يخلق حالة من الفوضى ، وفي ظل ضيق الوقت ، وحالة عدم التأكد ، يفقد معها متخذ القرار السيطرة على الأزمة في حالة عدم الاستعداد لها .

وعلى ضوء ما سبق يعرف الباحث الأزمة على أنها :-

حدث أو خطر مفاجئ وغير متوقع يصحبه حالة من الخوف والقلق الشديد ، يؤدي إلى أحداث خلل في بيئة النظام (قطاع الكهرباء) الداخلية و/أو الخارجية بالشكل الذي يؤثر على مخرجات النظام (القطاع) وبالتالي عملية إنجاز الأهداف .

3.1.2 الأزمة والمفاهيم ذات الصلة

نتيجة لاتساع مفهوم الأزمة وكثرة أطرافه قد تتشابك مع مجموعة من المفاهيم ، مما يؤدي غالباً إلى استنتاجات مغلوطة حول فهم طبيعة الأزمة والتخطيط لها ، وبالتالي معالجات إدارية غير سليمة ، فالخطأ في التشخيص يؤدي غالباً إلى أخطاء في المعالجات مما يتطلب توضيح هذه المفاهيم وأوجه الاختلاف بينها وبين مفهوم الأزمة :

1.3.1.2 مفهوم الكارثة

" ((الكارثة)) النازلة العظيمة والشدة ، ويقال كَرَّثَتْهُ الكوارث أي أفلقتَه " (د. أنيس ، وآخرون ، 1987: 782) .

ويعرفها قاموس ويبستر على أنها " حدث مفاجئ وفاجعة تحدث ضرراً كبيراً أو خسائر أو تدمير ، على نطاق واسع " (m-w.com) .

ويصف إدوارد الكارثة بأنها نتيجة مريكة يتعذر إلغاؤها (Edward ,2005) .

وتعرف المنظمة الدولية للحماية المدنية الكارثة بأنها " حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات . وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة ، وقد تكون صناعية أو كارثة فنية مردها فعل الإنسان سواء أكان إرادياً أو لا إرادي ، و تتطلب لمواجهتها معونة الحكومة الوطنية ، أو على المستوى الدولي ، إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية " (مهنا ، 2004 : 263) .

" هي حدث مفاجئ غالباً ما يكون بفعل الطبيعة ، ويهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمر وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة " (المغربي ، 2011 : 107) .

ويتفق مجموعة من الباحثين على أن مفهوم الكارثة أكثر إلتصاقاً بمفهوم الأزمة ، والسبب أنه غالباً ما تؤدي الكارثة إلى أزمة أو عدة أزمات ، ولكن لا تكون الكارثة أزمة بحد ذاتها ، بمعنى عند حدوث كوارث بشرية أو طبيعية ويترتب عليها قتل وتشريد الناس في الغالب سيتولد عنها أزمات غذاء أو مأوى أو أوبئة أو أزمات نفسية أو انقطاع خدمات ... الخ وقد حددت الفروق الجوهرية بين مفهومي الأزمة والكارثة كما هو مبين في الجدول رقم (1-2) (شعبان ، 2005 : 93) .

جدول رقم (1-2) الفروق بين الأزمة والكارثة .

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً ... وبسريرة	غالباً .. ومعلنة
أنظمة وتعليمات المقارنة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

2.3.1.2 مفهوم الصراع

"موقف تصادمي قد تكون له صفة الاستمرارية ، ولا يكون بالغ الخطورة والحدة ويكون

محدد الأبعاد والاتجاهات والأطراف " (الشافعي ، 2002 : 19) .

ويختلف مفهوم الصراع والأزمة في أن بعض الأزمات تعبر عن تصادم وتضاد بين

إرادتين مثل الصراع ، غير أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة والتدمير كما هو الحال في

الأزمة ، ناهيك عن أن أبعاد وأهداف أطراف الأزمة تكون شبه مجهولة (الخضيري ، د.ت).

3.3.1.2 مفهوم المشكلة

"عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه " (كامل، 2004 : 8).

ويصف أبو قحف المشكلة بأنها "حالة من عدم التوازن ، أو انحراف الأداء المخطط عن

الأداء الفعلي " (أبو قحف ، 2002 : 346) .

ويرى كل من (الخضيري و أبو قحف و جاد الله) ،الأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر

المتفجرة عن المشكلة ، والتي تأخذ موقفاً حاداً ، وغالباً مفاجئاً في زمن قصير ، مما يستلزم

التعامل معها بقمة السرعة والدقة . و المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت ، ولكنها ليست الأزمة في حد ذاتها ، كما أن كثيراً من المشاكل يمكن التنبؤ بها ، فهي أخف حدة من الأزمة ، و لا تتطلب جهوداً كبيرة لحلها.

ويلخص الباحث أهم الفروق بين الأزمة والمشكلة في الجدول رقم (2-2) :

جدول رقم (2-2) الفروق بين الأزمة والمشكلة .

عناصر المقارنة	الأزمة	المشكلة
إمكانية التنبؤ	منخفضة	عالية
الحدة	شديدة الحدة	أخف حدة
زمن التعامل	لا يمكن التعامل معها لفترة طويلة	من الممكن التعامل معها في فترة طويلة
طريقة التعامل	تحتاج إلى قمة السرعة والدقة	تحتاج الى جهد منظم لحلها بسهولة
الظهور	تظهر فجأة	تظهر بشكل تدريجي

4.3.1.2 مفهوم الحادث

يعرف بأنه " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله مثال ذلك المصنع كله ، أو المنظمة ، أو الصناعة . وفي هذه الحالة قد يتوقف إنتاج النظام بأكمله أو يجب إيقافه حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح " (الحملاوي ، 1995 : 28 - 29) .

ويحدد أحد الباحثين أوجه الاختلاف بين مفهوم الأزمة وبين المفاهيم المشابهة من خلال

الجدول رقم (2-3) : (المرسى ، 2006 : 14) .

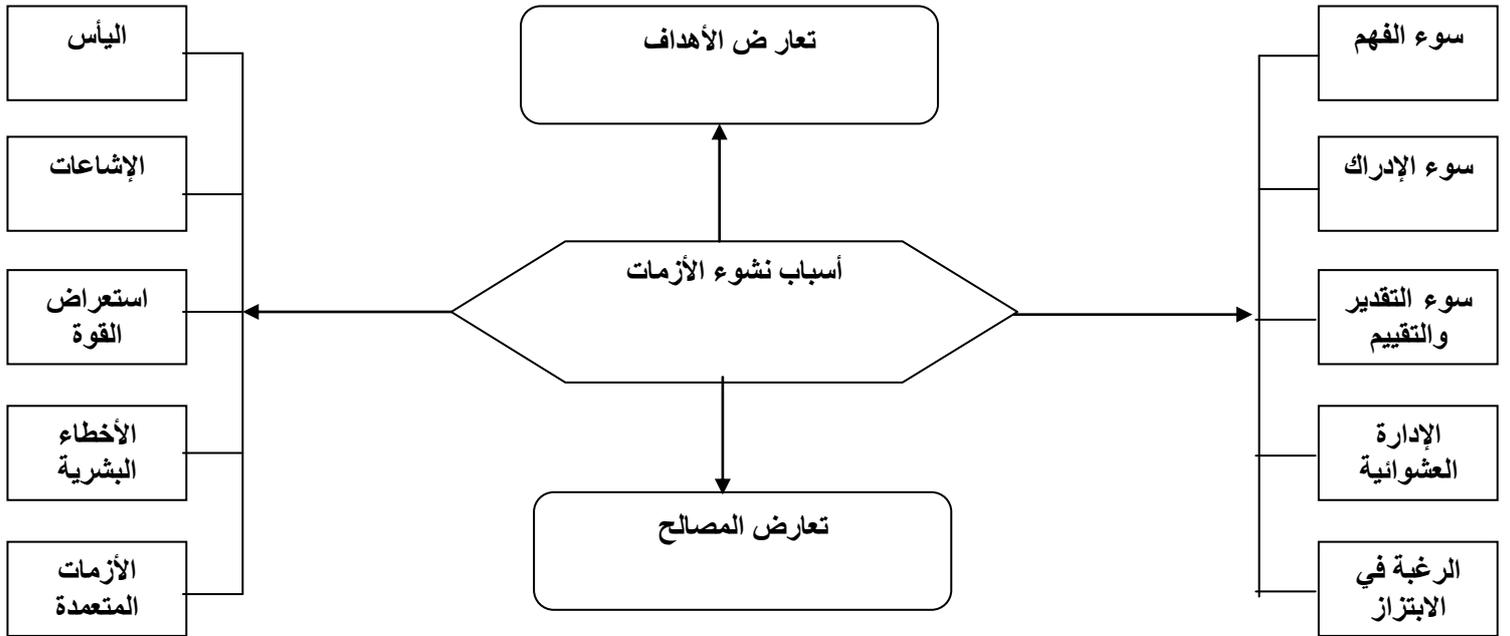
جدول رقم (2-3) الفروق بين الأزمات والمفاهيم المشابهة .

الأزمة	الحادثة	المشكلة	الظاهرة	الواقعة	أبعاد المقارنة
نادراً	نادراً	محدود / متوسط	كبيرة	محدودة	الطبيعية والتكرارية
سلبى	سلبى	سلبى	سلبى أو إيجابى	سلبى أو إيجابى	الاتجاه
قصير أو طويل	قصير الأجل	قصير الأجل	طويل /متوسط الأجل	قصير الأجل	المدى الزمني للأثار المترتبة
محدودة للغاية	لا يمكن	مرتفع	مرتفع	متوسط	إمكانية التنبؤ
متوسطة/ محدودة	محدودة	متوسط / محدودة	كبيرة	محدودة	القدرة على المواجهة

4.1.2 أسباب نشوء الأزمات

لكل أزمة مقدمات تدل عليها ، وشواهد تشير إلى حدوثها ، بل إن لكل حدث من أحداث الأزمة معنى ومغزى ، ولكل فعل تداعيات وتأثيرات ، وعوامل تفرز مستجدات الأمر الذي يتطلب التعرف على تلك الأسباب لقراءة الموقف بشكل دقيق .

وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل (1-2):



شكل (1-2) أسباب نشوء الأزمات

المصدر: (الخصيري، د.ت : 28) .

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

1. سوء الفهم :

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

- المعلومات الناقصة .
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها

2. سوء الإدراك

ويشير الإدراك إلى كيفية استيعاب المعلومات من قبل متخذ القرار في الكيان الإداري، من ثم الحكم التقديري على الأمور المعروضة ، فإذا حصل خلل ما في عملية الاستيعاب، فإن ذلك يؤدي ذلك إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري ، وبين القرارات المتخذة ، وكنتيجة لتراكم التصرفات السابقة بشكل مغاير لإدراك متخذ القرار ، فإن ذلك يؤدي إلى إيجاد ضغط مولد لانفجار الأزمة .

3. تعارض المصالح

وتشير إلى الموقف الذي لا يتفق فيه أصحاب المصالح المتعارضة إلا على شيء واحد فقط ، وهو زيادة الضغط الأزموي ، واشتداد الأزمة ، لغرض إلحاق أكبر ضرر بالطرف الآخر ، بالرغم من الخسائر التي يتكبدها الجميع .

4. الرغبة في الابتزاز

السيطرة على متخذ القرار ، من خلال اكتشاف تصرفاته الخاطئة في الماضي ، والتي غالباً ما تكون غير مقصودة ، أو تم الإعداد له جيداً ليقع فيه و استغلاله ، للقيام بتصرفات خاطئة وشديدة الضرر بالكيان الإداري الذي ينتمي إليه.

5. استعراض القوة

وهذا المسبب يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض القوة ، وترغب في معرفة ردة فعل الكيانات الأخرى ، فتقوم بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ، دون حساب للعواقب ، ويتداخل بعض العوامل غير المنظورة تحدث الأزمات وتتفاقم بتتابع الأحداث .

6. الأخطاء البشرية

وتتجم الأخطاء البشرية في العادة من سيادة مناخ عمل غير مناسب ، مما يؤدي إلى حالة من التراخي ، واختفاء الدافعية لديهم وكذلك تقاعس الرؤساء عن القيام بعملياتهم الإشرافية .ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية حادث مكوك الفضاء تشالنجر .

7. الأزمات المخططة

تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، بشكل يتيح له التعرف على المراحل الخاصة بإنجاز هذا العمل ، ومن ثم إحداث خلل أو اختناقات أزموية مخططة ، بمرحلة ما من تلك المراحل (الخضيري ، د.ت) .

8. اليأس

هي حالة فقدان الأمل أو الإحباط التي يصاب بها متخذ القرار مما يؤدي إلى عزوفه عن مواجهة المشاكل ، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها :

- تدهور الأنظمة الإدارية

- الشعور بالظلم

- انخفاض الدخل والراتب

- القمع الإداري .

9. الإشاعات

وهي بث معلومات كاذبة مع إحاطتها ببعض الحقائق وفي ظروف خاصة ، مما

يساعد على رواجها وحدثت أزمة ، ومن أسباب تلك الأزمات :

- انعدام الحقائق لدى الناس.
- وجود تخبط لدى المسؤولين.
- وجود أطماع لدى مروجي الإشاعة . (ماهر ، 2006) .

10. سوء تقدير للموقف

وهو سوء تقدير المواقف والإفراط في الثقة الزائدة في النفس وفي القدرة الذاتية على

مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه والاستخفاف به وبإنذاراته مع استعراض القوة على

مسرح الأحداث دون حساب للنتائج أو العواقب (محمد ، 2004: 15).

11. الإدارة العشوائية (سوء الإدارة)

ويتمثل سوء الإدارة في التعامل بأسلوب الصدمة وردة الفعل والتبرير والهروب

من المسؤوليات وإصدار القرارات العشوائية . ويؤدي ذلك بالطبع إلى تحول الكيان

الإداري إلى مصدر لتشجيع الانحراف والفساد وتدني الإنتاج من حيث الكم

والجودة(هلال ، 2011: 48).

12. تعارض الأهداف

كثيراً ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية

واختلاف الأهداف والآمال ما بين أطراف القرار الإداري سبباً في حدوث الأزمات

وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته مما

يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر ، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم

الثاني وهكذا مما يؤدي إلى تخبط وافتقاد للوحدة الفكرية والعلمية للكيان

الإداري وتحدث أزمة غامضة تصعب الإحاطة بأسبابها (الهدمي ومحمد ،

(2007: 101)

ويرى الباحث أن معظم تلك الأسباب متعلقة بالعنصر البشري سواءً في حدوث الأزمة أو في تفاقمها ، ففي حالة ترك الأمور من غير دراسة متأنية وواقعية للأحداث و قائمه على التشخيص الدقيق لا محال ستحدث الأزمة ، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى جعل متخذ القرار يعاني حالة من الغموض وبالتالي فشله في اتخاذ القرار السليم مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة .

5.1.2 خصائص الأزمة:

حتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص :

وفي رأي (لويس كمفورت) Louise Comfort . فإن هناك ثلاث سمات للكوارث و(الأزمات) تلعب دوراً في إعاقة جهود المعالجة تخطيطاً وتنفيذاً ، وهي عامل الشك (عدم وضوح الرؤية) Uncertainty ، وعامل التفاعل Interaction ، وعامل التشابك والتعقيد Complexity (الشعلان ، 1999: 47).

كما يضيف أحد الباحثين الخصائص التالية :

- التهديد .
- وضغط الوقت .
- المباغته .
- حالة عدم التأكد التي تحيط بمتخذ القرار (جبر ، 2000) .

ويصف أحد الباحثين بأن الموقف الأزموي تيار من الضغط الرهيب يشكل تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري وأمنه واستقراره ، مما يجعل متخذ القرار في حالة من الحيرة البالغة ،

والقلق، والتوتر ، وفقدان الثقة في النفس ، الأمر الذي يصعب معه تحمل هذا الموقف لفترة طويلة ، ويستلزم معالجة هذا الموقف الخروج عن الوسائل المعتادة ، والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى الاستعانة بقوى خارجية (الخضيرى ، د.ت) ..

ويرى الباحث بناءً على ما سبق أن للأزمة خصائصها التي تميزها عن غيرها من المفاهيم المختلفة ، والتي تستوجب الاستعداد لها على أكمل وجه : فعنصر المفاجأة وحالة المجهول التي تكتنف الحدث الأزموي و نقص المعلومات وضيق الوقت والتهديد المرتقب للكيان ككل على مختلف الأصعدة والذي يصحبه قلق وتوتر نفسي وفي ظل حالة عدم التأكد ومحدودية البدائل المتاحة أمام متخذ القرار والفوضى العارمة نتيجة لتسارع الأحداث تجعل من الأزمة خصماً عنيد يستحق التفكير فيه بشكل مستمر .

6.1.2 أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة – أي أزمة – وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة. وبالرغم من تعدد تصنيفات الأزمة واختلافها إلا أنها تتفق في المضمون ومنها :

1. من حيث التكرار

- أزمات دورية : وهي الأزمات المتكررة الحدوث (روتينية) ، غير متوقعة من حيث شدة ونطاق التأثير ، وتتم معالجتها بمعالجة الأسباب التي أنشأتها . مثل الأزمات الإقتصادية المرتبطة بالقوة الشرائية (الطلب) .

- أزمات غير دورية : في العادة ليس لها شواهد تدل عليها وتتميز بعنصر المفاجأة ، والتأثير الشديد ، وهي (غير روتينية) وتتم معالجتها بمعالجة النتائج التي أفرزتها . مثل أزمة الغذاء وتنتج عنها الجوع مما يتطلب توفير الغذاء .

2. من حيث عمق الأزمة .

- أزمتا سطحية : وهي أزمتا ذات تأثير بسيط ، وتحدث بشكل فجائي وتتلاشى بمجرد التعامل مع أسبابها . مثل أزمة الإشاعة الكاذبة والتي تنتهي بمجرد كشف حقيقتها .
- أزمتا عميقة : وهي أزمتا ذات طبيعة شديدة القسوة ، وترتبط ببنيان الكيان الذي حدثت به ، الذي سيتأثر بشدة حدوثها ومقدار تغلغلها (الشافعي ، 2003) .

3. من حيث درجة التأثير .

- أزمتا ذات تأثير جوهري : هي أزمتا تؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهريّة في هيكلية المنظمة وتؤثر بصورة واضحة في وظائفها الأساسية وقد تؤدي إلى تأثيرات تهدد وجود المنظمة وبقائها واستمراريتها . وقد يؤدي إلى إحداث تدمير كلي أو جزئي لبعض أجزاء المنظمة الرئيسية مثل أزمة إنقطاع التيار الكهربائي أو إمدادات الطاقة عن المنظمة في أوقات ذروة الإنتاج .
- أزمتا ذات تأثير هامشي : هي أزمتا عابرة تقع في المنظمة دون أن تؤدي إلى آثار مدمرة أو آثار جوهريّة في المنظمة . مثل أزمة إنقطاع إنتاج سلعة ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة .

4. من حيث المحور الذي تدور حوله الأزمة

- أزمتا مادية : تدور حول شيء مادي ملموس ، ويمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً . مثل أزمة الغذاء .
- أزمتا معنوية : تدور حول شيء معنوي غير ملموس ، ومرتبطة بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة . مثل أزمة الثقة والولاء .
- أزمتا مادية ومعنوية : وتعتبر عن الطابع العام للأزمة ، حيث يصعب أن توجد أزمة بدون أن يكون لها تأثيرها المادي والمعنوي في آن واحد (أبو فارة ، 2009 : 111-112) .

5. من حيث نوعية الأزمات

- أزمات اجتماعية: تحدث نتيجة اختلال نظام القيم والتقاليد ، وانهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية . مثل أزمة القيم ، والعدالة الاجتماعية .
 - أزمات نفسية : ومن أسباب الأزمات النفسية الشعور بالإحباط ، والاكتئاب ، وعدم الثقة في النفس . مثل أزمة المراهقة ، و أزمة الطلاق ، و أزمة الخروج عن المعاش .
 - أزمات سياسية : مثل أزمة العلاقة بين الحكومة وأحزاب المعارضة وأزمة الشرعية .
 - أزمات اقتصادية : تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية ، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها مثل أزمة التصدير ، و أزمة الطاقة ، وأزمة عجز الموازنة العامة
 - أزمات أمنية : مثل الاعتداء على الشخصيات المهمة ، واحتجاز رهائن (أبو النصر ،
- 1997 : 371-373).

6. من حيث المدى الزمني للأزمة.

الفترة التي تستغرقها الأزمة

- قصيرة المدى : وتستغرق فترة زمنية من يوم واحد حتى ستة أيام .
- متوسطة المدى : وتستغرق من أسبوع حتى ثلاثة أشهر .
- طويلة المدى : وتستغرق حتى ستة أشهر .
- ممتدة : وتستغرق أكثر من ستة أشهر (مهنا : 2004 : ص 257).

7. من حيث مستوى الأزمة

- أزمات عالمية : وهي التي تصيب معظم أنحاء العالم. مثل : أزمات تلوث البيئة تقب الأوزون ، وتسرب الإشعاع ، الحروب العالمية .

- أزمات على مستوى تكتلات دولية معينة : وهي التي تصيب الكيانات الكبرى في العالم ويمكن عن طريق التبعية أن تنتقل إلى الدول الأصغر . مثل : شح إمدادات النفط في كبر الدول المصدرة .

- أزمات بعض الدول النامية: وهي تلك الأزمات التي تنتج عن كثير من الأمراض السلوكية والفقر الإداري الذي تتمتع به بعض الدول النامية وتعتبر تلك الأزمات سمة ونتيجة للتخلف الذي تعيشه هذه الدول . مثل : أزمة التعليم والماء والغذاء .

- أزمات قومية : وهي تلك الأزمات التي تصيب مجتمع معين في حد ذاته
ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى جهود ضخمة لمعالجتها وتكاتف قوى كثيرة لمواجهتها. مثل : الأزمات الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والأمنية

- أزمات إقليمية أو قطاعية: وهي التي تحدث على مستوى إقليم ما في الدولة مثل (أزمة السيول في سيناء) أو على مستوى قطاع معين في الدولة . مثل: قطاع الزراعة ، الصناعة ، التجارة ، القطاعات الخدمية

- أزمات على مستوى الوحدة : وهذا النوع يحدث على مستوى المشروعات او الوحدات الإنتاجية ، ومن ثم فإن حجمه وتأثيره لا يمثل كثيراً خارج هذه الوحدات ، ولكن مع زيادة قوته وعدم معالجته بالطريقة الصحيحة والتوقيت المناسب فإنه من الممكن أن يتحول إلى أزمة قومية على مستوى الدولة ككل .

- أزمات أسرية تقع على نطاق أسرة ما أو جماعة معينة مثل : وفاة العائل أو الطلاق .
- أزمات فردية وهي التي تصيب فرداً أما بصورة مادية أو معنوية مثل : المرض أو ترك

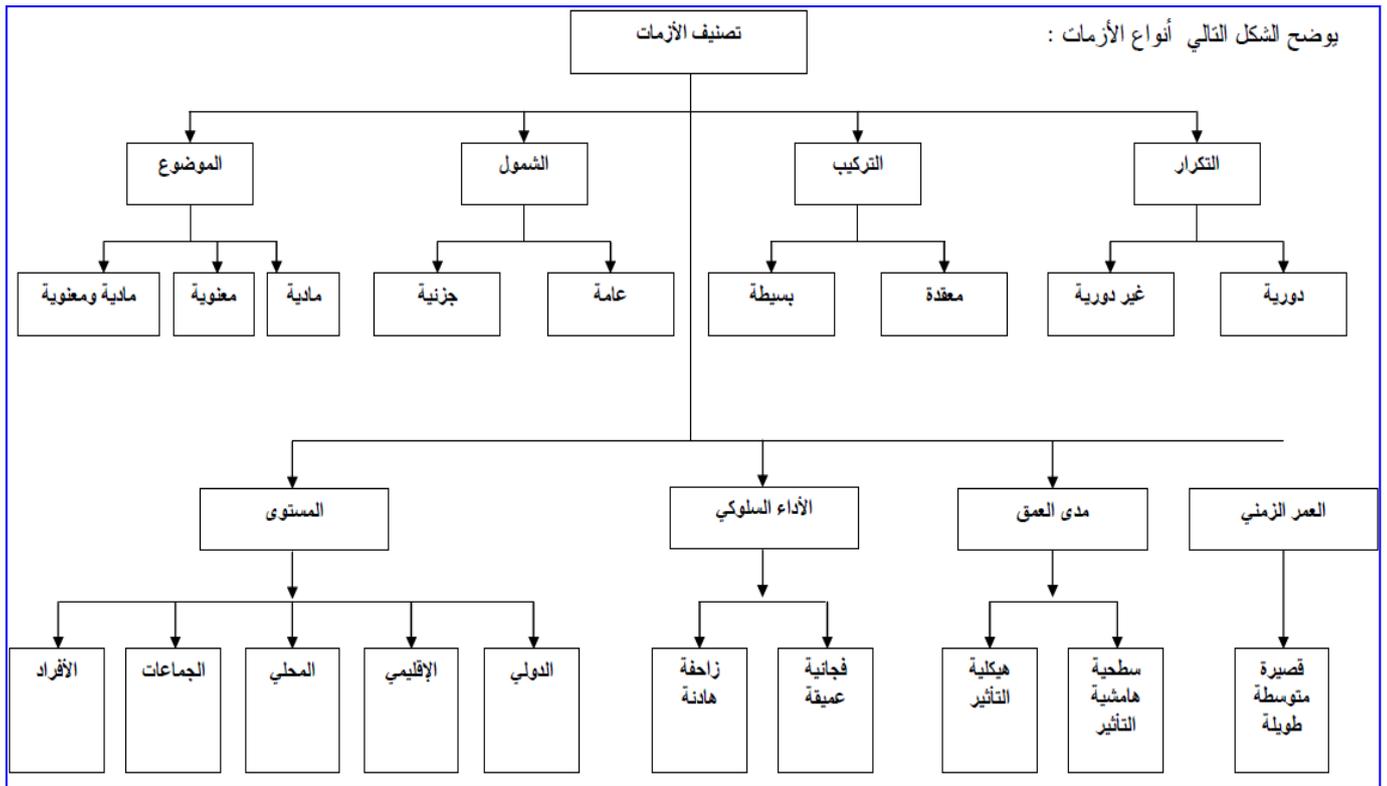
العمل لأسباب تعسفية(محمد ، 2004 : 20-21) .

ويقسم أحد الباحثين الأزمات إلى الأنواع المبينة في الجدول رقم (2-4) :

(Mitroff & Anagnos, 2001:34-35)

الجدول رقم (2-4) أنواع الأزمات

3- مادية	2- معلوماتية	1- اقتصادية	
<ul style="list-style-type: none"> - خسارة معدات ومنشآت ومواد هامة. - تعطل معدات أو منشآت هامة - خسارة أماكن تقديم خدمات هامة . - اضطرابات في منشأة هامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - فقدان معلومات ووثائق ملكية ومعلومات سرية - معلومات خاطئة . - التلاعب بسجلات الحاسوب. - فقدان معلومات حاسوبية هامة فيما يتعلق بالعملاء والمزودين و غير ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> - إضرابات العمال - إضطرابات عمالية - نقص في العمالة - إنخفاض قوي وتقلبات حادة في أسعار الأسهم . - تحطم السوق . - إنخفاض العوائد . 	
7- الكوارث الطبيعية	6- أحداث ناتجة عن مشكلة نفسية	5- السمعة	4- الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - الزلازل . - الحرائق . - الفيضانات . - الأعاصير . 	<ul style="list-style-type: none"> - التلاعب بالمنتجات. - الإختطاف . - أخذ الرهائن - الانفجارات . 	<ul style="list-style-type: none"> - تشويه السمعة . - النميمة . - المزاح الضار . - الإشاعات . - التلاعب في شعار المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص في عدد كبار المديرين التنفيذيين . - نقص موظفين . - الإرتفاع في معدل التغيب عن العمل . - إرتفاع نسبة التخريب والحوادث. - العنف في مكان العمل .



الشكل رقم (2-2) أنواع الأزمات

المصدر (عبد العال ، 2009 : 24)

7.1.2 مناهج تشخيص الأزمة :

و هي تشير إلى الأداة العلمية للحصول على المعرفة ، وعملية التشخيص الواقعية والدقيقة لأي داءٍ كان إنها تمثل حجر الأساس في توفير العلاج الفعال وكما يقال (الطبيب الكفاء هو الذي يصف الدواء الفعال) ويعتبر التشخيص الصحيح للأزمات ، العامل الأساسي للتعامل الناجح معها، وبدون هذا التشخيص يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالياً، وتعد المعلومات الدقيقة والحية ، الأساس للتشخيص الفعال للأزمات ، وبالتالي على متخذ القرار الناجح أن يأخذ في الحسبان أي المناهج أكثر مناسبة له وفي هذا السياق نعرض مجموعة من المناهج المستخدمة في تشخيص الأزمة .

المنهج الوصفي التحليلي

ويقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد ملامحها والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على هيكل الكيان الذي حدثت فيه وعرض أبعادها ومظاهرها وجوانبها .

المنهج التاريخي

ويعتمد على النظرية التي تقول إن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وإنما ليست وليدة اللحظة ولكنها نتيجة أسباب وعوامل لها تاريخ ولذلك فإن هذا المنهج يبني على أساس معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها والعوامل التي أثرت فيها (سالم : 2005 ، 7-8) .

المنهج البيئي

يعتبر هذا المنهج أن الأزمة وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها لذلك يقوم بتحليل قوى البيئة المؤثرة في صنع الأزمة ليساعد متخذ القرار الإداري على التعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ظهورها .

ولا بد من الإشارة إلى أن عناصر البيئة تقسم إلى عناصر بيئية قابلة للسيطرة والتحكم في اتجاهاتها وتأثيراتها ، وعناصر بيئية غير قابلة للسيطرة والتحكم ، ولكن يمكن أحياناً النجاح في التخفيف من شدة تأثيرها وانعكاساتها على الأزمة (أبو فارة ، 2009: 133) .

منهج دراسة الحالة

ويعتمد على دراسة كل أزمة على حده باعتبارها حالة مستقلة لها طبيعة خاصة كما يقوم بتشخيص دقيق للأزمة وعناصر المتغيرات المؤثرة فيها بحيث تصبح الأزمة هي الميدان البحثي .

ويعنى آخر يتم دراسة الأزمة من عدة جوانب هي:

1. حجم الأزمة الذي وصلت إليه ، وهو ما يطلق عليه حجم الظاهرة الأزموية أو النتائج والملاحم الملموسة التي أفرزتها .
 2. المناخ العام الذي أحاط بالأزمة منذ مولدها حتى هذه الحظة .
 3. العوامل والأسباب الكامنة التي أدت إلى هذه الأزمة والدوافع التي تكمن وراء نشوء الأزمة
- (الهدمي ومحمد ، 2007: 69).

منهج الدراسات المقارنة

ويعتمد على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي نواجهها في الحاضر ومن خلال تبين أوجه الاتفاق والاختلاف يتم تجربة استخدام العلاج فيما أنفق ونجح في الماضي و استحداث علاج فيما أختلف في الحاضر .

وأساس المقارنة وفقاً لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية :

- أساس مقارنة زمانية وتاريخية .
- أساس مقارنة مكانية وجغرافية .
- أساس مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة .
- أساس مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة (عبد الحميد ، 2010 : 40)

منهج النظم

ينظر للأزمة على أنها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر هي: مدخلات الأزمة ، نظام تشغيل الأزمة ، مخرجات نظام التشغيل ، التغذية العكسية .

ويساعد منهج النظم على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بفاعلية ونجاح للتغلب عليها سواء بالسيطرة على مواردها ومصادر التوتر والقلق أو من خلال السيطرة على أداء أجزاء

نظام الأزمة ونشاط كل جزء والبيئة المحيطة بها وما تفرضه من قيود وحدود على نظام الأزمة وما تفرضه من قيود وحدود على نظام الأزمة في تكوينه وتشغيله أو في نظام المعلومات المرتدة

المنهج المتكامل

يتسم هذا المنهج بأنه أكثر فاعلية في إدارة الأزمات فهو يحاول أن يتعاطى مع أية أزمة باستخدام مجموعة من المناهج (مناهج إدارة الأزمات) أو أستخدم جميع هذه المناهج ، فهو يشخص الأزمة كحالة ، وكذلك يعمل على تتبع الأزمة بمراحلها التاريخية المتعددة وانعكاسات الماضي عليها ، ويدرس الأزمة كذلك بالتركيز على العوامل البيئية المختلفة (عوامل البيئة الداخلية والخارجية) ، ويقوم هذا المنهج بإجراء المقارنات اللازمة بين الأزمات بما يساعد في تحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة ، وهذا المنهج يصف الأزمة ويحللها ويشخصها ويظهرها كما هي ، وصولاً إلى وضع كل ما يكفل إدارة ومعالجة هذه الأزمة بالكفاءة والفاعلية . (أبو فارة ،

(2009 : 134)

8.1.2 مراحل تطور الأزمة : (أبو النصر ، 1997 : 375) .

يرى أحد الباحثين أن تحليل الأزمات المختلفة يوحى بنوع من التطابق مع النموذج البيولوجي الذي يجتازه الكائن الحي بصورة متتابعة عبر مراحل الميلاد ، والنمو ، والنضج ، والأفول (الموت) . وبذلك تحدد حياة الأزمة كما يتضح من الجدول رقم (2-5) :

جدول رقم (2-5) دورة حياة الأزمة .

1. مرحلة ما قبل الميلاد	(مرحلة ما قبل الأزمة)
2. مرحلة الميلاد	(ظهور أو حدوث الأزمة)
3. مرحلة النمو	(زيادة حدة الأزمة)
4. مرحلة النضج	(تقاوم الأزمة)
5. مرحلة الإنكار	(كسر حدة الأزمة)
6. مرحلة الانحسار والوهن	(تقلص وضعف الأزمة)
7. مرحلة الموت أو الوفاة	(أفول الأزمة - ما بعد الأزمة)

ويشير عدد من الباحثين إلى أن الأزمة تمر بأربع مراحل كالتالي :

1. مرحلة الشعور بالأزمة

وتسمى المرحلة الإنذارية حيث يكون هناك عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة .

2. مرحلة الأزمة الحقيقية

وفي هذه المرحلة يكون هناك مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة ، وهذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة ، وإذا كان تدخل الإدارة في المرحلة السابقة يكون بهدف منع الأزمة ، فإن التدخل في هذه المرحلة يستهدف السيطرة على الأضرار واحتوائها .

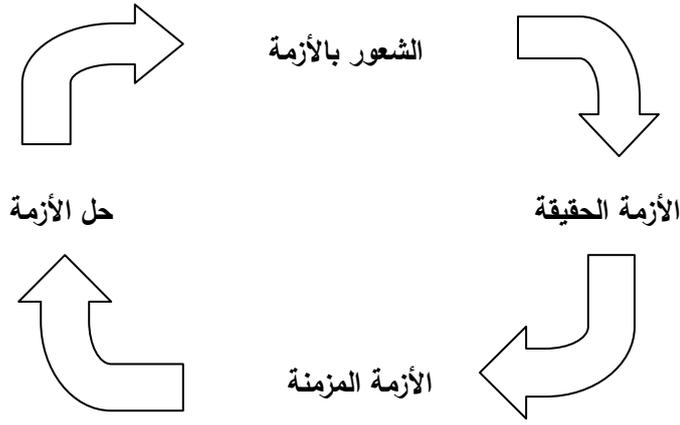
3. مرحلة الأزمة المزمنة

في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها إرتباطاً عضوياً ، لذلك يشبهها الباحثون بالمرض المزمن ، عند هذه المرحلة يكون تدخل الإدارة حتمياً مهما كانت التكلفة لأن عدم التدخل يعني فناء المنظمة ذاتها.

4. مرحلة حل الأزمة

عادةً ما يتم حل الأزمة في المرحلة السابقة ، فهذه المراحل تقدم فرصاً ثلاثاً لحل الأزمة مع اختلاف الجهد والوقت والتكلفة ، ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر وأقل تكلفة ، وتزداد الصعوبة في المرحلة الثانية ، وتتطلب تضافر كل جهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة .

(عياد، 2005 ، 335-337) . وتحدد حياة الأزمة كما يتضح من الشكل رقم (2-3) :



الشكل رقم (2-3) المراحل الأربعة للأزمة

المصدر: (Fink,1986:26)

9.1.2 آثار الأزمة :

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر ، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح ؛ لذلك يمكن

النظر لآثار الأزمة من جانبيين هما :

1. الآثار السلبية للأزمة ، وتكمن في :

- تهديد وإعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها .
- إحداث الخسائر المادية والبشرية
- اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي نظراً لردود الفعّال السريعة للأحداث المتلاحقة .
- زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المنظمة .

2. الآثار الإيجابية للأزمة ، وتكمن في :

- إحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل المنظمة .
- إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة المنظمة من أجل تلافيتها .
- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً ، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية .
- استخلاص الدروس والعبر من الأزمات لمنع حدوثها مستقبلاً (الشلبي ، 2009 : 11).

2.2 المبحث الثاني : إدارة الأزمة: Crisis Management

1.2.2 المقدمة:

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 المكون لهذا الكيان، حيث أصبح أكثر من ضرورة في عالمنا المعاصر، لتفادي الصراعات العسكرية العنيفة، ومحاولة لتعظيم المكاسب وتقليل الخسائر وتحسين طرق التعامل مع المواقف الأزمومية وصنع سياسات أكثر رشادة ومناسبة للتعامل مع العصر الحاضر، حيث يعتبر نظاماً وقائياً لحماية الكيانات من الأزمات المستقبلية، وبذلك يكون خط الدفاع الأول ضد ما يهدد مستقبل البلاد وخطوة رئيسة نحو مسيرة التقدم والرخاء والرفاهية، كما أنه منهج يحمل في طياته ملامح رؤية التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة ومع متطلبات التكيف مع القوى الحاكمة، لتحقيق الانسجام والتكيف المنشود للحفاظ على الأمن الوطن. (المعاينة ، 2006 : 1) .

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة. (الجدلي ، 2006 : 41) .

وفي هذا المبحث سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم إدارة الأزمة ، والمنهجية العلمية لإدارتها ، والمراحل المختلفة لإدارة الأزمة ونماذجها، وأساليب مواجهة الأزمات ، واستراتيجيات وتكتيكات المواجهة . كما يتحدث الباحث أيضاً عن معوقات عمل إدارة الأزمات، وأساسيات التعامل مع الأزمات ومبادئ تحقيق الفاعلية في إدارة الأزمات.

2.2.2 مفهوم إدارة الأزمة:

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحشاء الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة والمفاجئة ، ولكن سرعان ما نما في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحارة ، مثل أزمة الصواريخ الكوبية (1961) ، وأزمة الشرق الأوسط وغيرهما . لكنه عاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة العامة كأسلوب جديد تتبناه الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ (رسلان ، 1994: 22) .

ويقول ميتروف (Mitroff) إنه بالمقارنة مع إدارة الطوارئ وإدارة المخاطر اللتين تتعاملان بشكل أساسي مع الكوارث الطبيعية ، فإن إدارة الأزمات تتعامل مع الكوارث التي يسببها البشر مثل قرصنة برامج الحاسوب والتلوث البيئي .. وغيرها (Anagnos،2001:6 Mitroff&) .

" فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (الخصيري ، د.ت : 11)

وبشيء من التفصيل فإن الإدارة العلمية للأزمة تقوم على التخطيط الواعي بحقائق الإمكانيات المتاحة ، والتنظيم المرن الذي يستوعب التغيير ، والتوجيه الفعال لأدوات التصرف نحو مواقع الأحداث ، والمتابعة المستمرة عن كثب، وما تنطوي عليه من تقييم وتقويم للأداء (الخصيري) .

ويرى أحد الباحثين أن إدارة الأزمة هي " عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة ، وربحياتها أو بقاءها في السوق" (أبو قحف ، 1999 : 110) .

ويضيف عليوة إن إدارة الأزمة " تعني كيفية التغلب عليها ، والتحكم في ضغطها
ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها " . (عليوة ، 2000 :15) .
كما وتعرف بأنها "النظام الذي يتعامل مع المخاطر وتجنب المخاطر" (دامون ب.كوبولا
، وآخرون ، 2013: 686) .

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات هي " عملية إدارية مستمرة ، تهتم بالتنبؤ
بالأزمات المحتملة ، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة
للأزمات ، وتعبئة الإمكانيات والموارد المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر
ممكن من الكفاءة والفاعلية ، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والعاملين والبيئة،
مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ، مع ضرورة دراسة
أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً ، مع
محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة " (رسلان ، 1997: 382-
383).

وتعرف بأنها " المهمة التي تعمل على التقليل من الأضرار المحتملة للأزمة على الأعمال ،
وتساعد في السيطرة على الوضع ؛ من خلال تقليل الأضرار التي لحقت بسمعة الشركة ،
والاستفادة من أي مزايا يمكن الحصول عليها من الأزمة (Caponigro,2000:16) .

ويصفها البعض بأنها إدارة منظمة لا توفر جهداً للتأكد من أن آليات احتواء الضرر
موجودة وعاملة وتتم مراجعتها ويتم التأكد من فعاليتها بشكل مستمر (Anagnos,2001 & .

(Mitroff

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

- هي إدارة للرؤية المستقبلية ، من خلال التنبؤ بالأزمات وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها
- إنها تستلزم ردود فعل استثنائية تتجاوز النمط المعتاد لإداء المهام الوظيفية .
- إنها تتطوي على تنفيذ عدد من الاستراتيجيات.
- إنها تعمل على تحقيق أقل قدر من الضرر في حالة عدم منعه .
- إنها تتطلب اتخاذ القرارات وفق الأسلوب العلمي .
- إنها تتطلب توفر موارد بشرية ذات كفاءة وفاعلية عالية .
- إنها تتطوي على استخدام طرق وأدوات إدارية علمية مختلفة .

3.2.2 إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات .

يخلط بعض متخذي القرار الإداري عن عمد أو عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات (crisis management) و أساليب الإدارة بالأزمات (crisis by management) ، بل لقد وصل الأمر إلى تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات ، واستخدام الأزمات المفصلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري .ويجب أن نفرق بين إدارة الأزمات والتي تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها ، و الإدارة بالأزمات التي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل التي تواجه النظام الإداري ، حيث يخرج النظام الإداري من أزمة إلى أزمة حتى يتم تدميره .

ويصف حريز الإدارة بالأزمات بالفعل الذي يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره (حريز، 2007: 35) .

ومن هنا، فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها.

وتقوم عملية افتعال الأزمة على عدة قواعد أساسية، هي:

- 1- خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه.
- 2- زرع مجموعة عناصر موائية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري، يمكنها في الوقت المناسب إعاقة حركة الكيان.
- 3- اختيار التوقيت المناسب الذي يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه.
- 4- إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها .
- 5- افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وذلك بهدفين، هما:
 - هدف خفي، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري، وعدم تأثرها بالأزمة.
 - هدف علني، وهو امتصاص الانفعال، وتجديد الروابط، وتنقية العلاقات، وفتح صفحة جديدة، ونسيان ما مضى.

وتستخدم في ذلك مجموعة ادعاءات ومبررات، من بينها:

- الشرعية.
- الاضطرار.
- الحتمية.
- التنبيه للخطر.

- الحفاظ على الاستقرار.

- الحفاظ على الأمن.

- الحفاظ على السلام.

- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح (الخصيري، د.ت) .

ولكي ينجح أسلوب الإدارة بالأزمات فلا بد من توافر شروط مهمة وضرورية أهمها :

1. وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدير الأزمة ، حتي يتم إجبار الطرف الآخر على التسليم تجنباً للصراع .

2. اقتناع الطرف الأضعف في الأزمة اقتناعاً تاماً بأن الطرف الأول سيكبده خسائر فادحة - حالة تنفيذه لتهديده وعدم إذعانه لشروطه (العمر، 1998) .

4.2.2 المنهجية العلمية في إدارة الأزمات

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي يتعرض لها الكيان الإداري، من حيث : مجال ، ومكان ، وزمان ، حدوثها ، وعمقها وشدة تأثيرها ، وشموليتها ، وأن لكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة ، التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها ، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير ، وعناصر عامة مشتركة باستخدام عمليات منهجية علمية (لإدارة الأزمات) تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وتتيح لفريق الأزمات حرية الحركة والتصرف (اليحوي ، 2006 : 270- 272) .

وتفصل اليحوي أن المنهجية العلمية لإدارة الأزمات تقوم على : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات ، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات ، واتخاذ القرارات ، وتقييم الأزمات (اليحوي ، 2006 : 249) .

و الإدارة العلمية للأزمة تقوم على التخطيط الواعي بحقائق الإمكانيات المتوفرة وأدوات التعامل الحاضر والمستقبلي ، والتنظيم المرن الذي يستوعب قوى الفعل والتصرف الإداري ، ويتيح طاقات للتغيير، والتغير (التكيف مع المستجدات) يمثل حاجز امتصاص للصدمات

المتولدة عن الأزمات ، والتوجيه الفعال الذي يقوم على سرعة الاتصال بمواقع الأحداث وتوجيه أدوات الفعل إليها ، والمتابعة الحثيثة عن كثب للإحاطة بسلامة القرار ، وبتطوره ، و التدخل الفوري لتصحيح وعلاج أي قصور (الخضيري ، د.ت : 173) .

و إذا كانت الأزمة بطبيعتها مفاجئة و حادة وتمتلك قوى تدميرية سريعة ، وتنشأ في ظل ظروف استثنائية وغير طبيعية ، من شح في المعلومات وضيق الوقت ، فمن غير المعقول أن تخضع عملية التعامل مع الأزمة إلى نفس الروتين الإداري الجامد المتبع في الظروف الطبيعية، بل الأمر يتطلب أن تكون العملية أكثر مرونة ، من خلال تسهيل الإجراءات المتخذة وذلك لمجابهة عنصر السرعة لدى الأزمة . (الشافعي، 2002)

كما أنه لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري العلمي على العمليات التالية :

1.4.2.2 التخطيط.

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات ، وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ، ومتى ، ومن الذي سيقوم به ، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها ، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو بمتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة (الهدمي ومحمد، 2007 : 148) .

ويحدد البريخت النقاط التي يجب إتباعه في إعداد خطة الأزمة :

1. عرف أنواع محددة من الأزمات ذات العلاقة بالعمل .
2. أوجد خطوات عملية يمكن إتباعها في حال وقوع أي نوع من هذه الأزمات .

3. قم بوصف الخطوات الحرجة اللازمة التي تجعل من العمل يستمر أثناء الأزمة .

4. تحديد من يلعب دور إدارة الأزمة ، ومن يجعل من العمل يستمر

(Albrecht,1996:50-51).

إن التخطيط للأزمات يتطلب من قائد الفريق بالتعاون مع أعضاء الفريق القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في وضع تصور للمخاطر والأزمات المحتملة نتيجة للتغيرات الأمر الذي يتطلب رصد ومراقبة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة عن طريق نظام معلومات فعال، وتصنيف وتحليل وتقييم تلك المخاطر وفقاً لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم، ووضع أولويات لمواجهة تلك الأزمات والتحضير لمنعها أو الاستعداد لمواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط بعد انتهائها ، والاستفادة من المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة ، ووضع سيناريوهات للأزمة من حيث (أسوأ وأفضل سيناريو) حسب تطورات الأزمة المتوقعة ، والتدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة . (سالم ،2005) ، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة ، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات مجتمع المنظمة . (اليحوي ،2006: 272) .

تهدف عملية التخطيط إلى تقليل احتمالات حدوث الأزمات والعمل على احتوائها والتقليل من آثارها الضارة بالإعداد الجيد للمنظمة لمواجهة الأزمات (زيدان ،2003: 12) . كما تتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية ، والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة (جداالله ، 2008: 35) ، بالإضافة إلى تحديد مقدار الوقت والجهد ، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة وفي الوقت ذاته الحفاظ على اقتصاديات التعامل مع الأزمة، بمنع الأنشطة الارتجالية والعشوائية وتلك التي لا ضرورة لها أو لا نفع لها (الخضيرى ، د.ت: 135) .

ومن خلال إستقرأ الأدبيات يرى الباحث أن أهداف المنظمة وثقافتها وسياساتها واستراتيجياتها بالإضافة إلى افتراضات خطط الطوارئ والإمكانيات المتاحة ، تلعب دوراً في تباين التخطيط من منظمة إلى أخرى ، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة وجود خطة موحدة لكل الأزمات وفي كل الأوقات ، ولكن هناك مجموعة من المبادئ العامة التي يجب أن تتوفر في أي خطة وهي كالتالي :

1. مبدأ العلمية : ويعني الاستناد إلى أساس علمي عن طريق الاستعانة بالخبرات العلمية في مجال إدارة الأزمة .
2. مبدأ المركزية : مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .
3. مبدأ الإلزامية : أن يكون جميع المشتركين في عملية إدارة الأزمة ملتزمون إلتزاماً كاملاً بتنفيذ الخطة كما وردت .
4. مبدأ المرونة : أن تكون الخطة قابلة للاستجابة للظروف الطارئة دون أن تفشل
5. مبدأ الواقعية : أي ملاءمة الخطة للواقع والإمكانيات .
6. مبدأ الاستمرارية : أي أن يكون التخطيط مستمراً ولا يكون عارضاً .
7. مبدأ المشاركة : أي يأخذ في الاعتبار كافة الآراء البناءة لمختلف الخبراء وكل من سيناط به تنفيذ الخطة .
8. مبدأ التوقيت . إن التخطيط الجيد يتطلب توقيتاً ملائماً ، والخطة الفعالة هي التي تحقق هدفها في الموعد المحدد لها (الشعلان ، 1999 : 63-64).

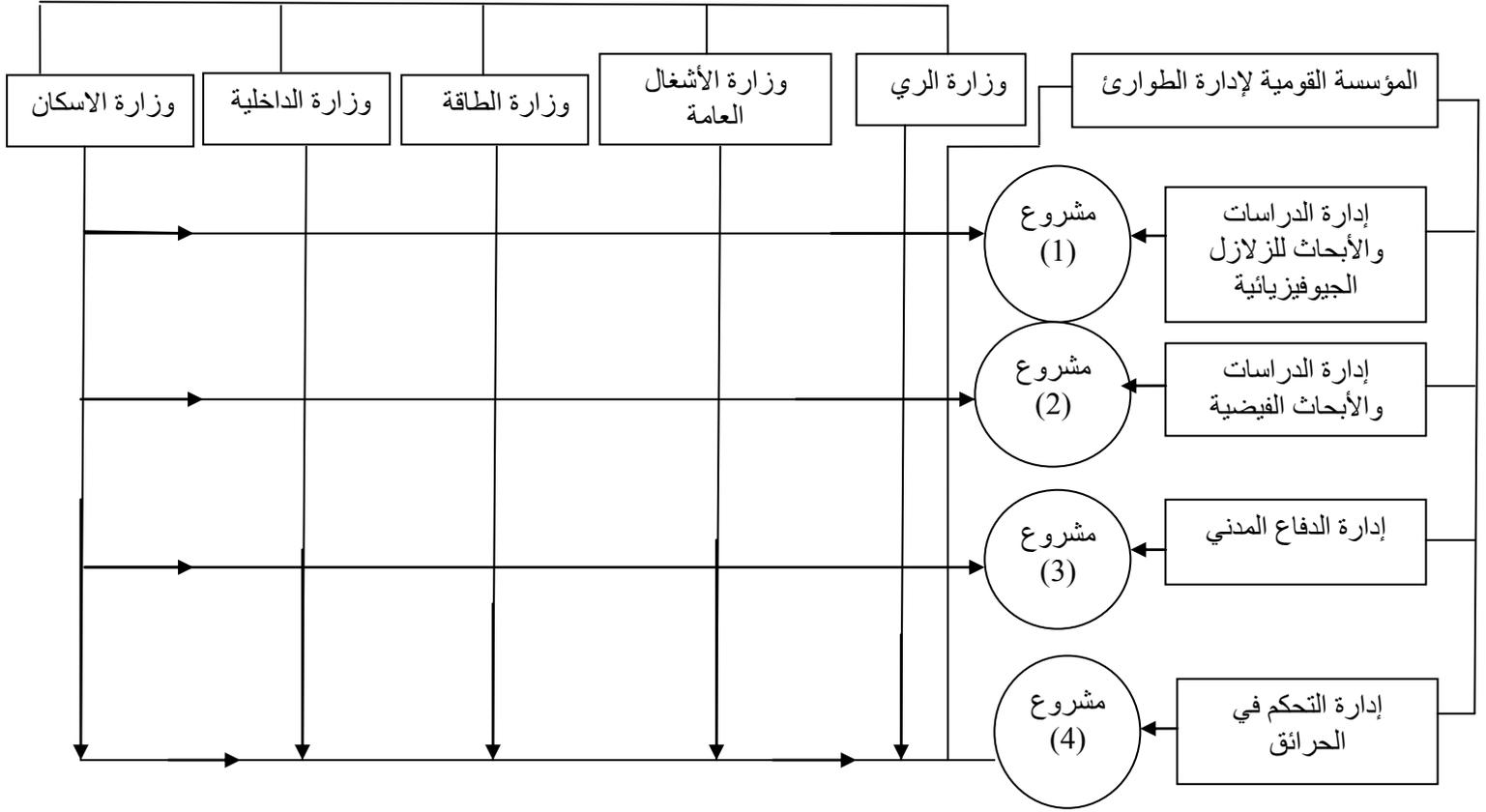
2.4.2.2 التنظيم .

يقصد به التوفيق بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة ، من خلال تحديد الأشخاص الموكل إليهم مهام التعامل مع الأزمات وطبيعة هذه المهام والأنشطة المرتبطة بها ،

ومن سيساعدهم ، وخطوط السلطة والمسؤولية ، وسبل الاتصال بالإضافة إلى أماكن المواجهة والتنفيذ (الصيرفي، 2003).

ولضمان التدخل الكفاء في تنظيم الأزمات لا بد من رسم هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الهدف ، والأفراد الذين سيقومون بأدائها ، والعلاقات وخطوط السلطة ، وقنوات الاتصال التي تربط بينهم ، والأدوات والعناصر المادية اللازمة للتغلب على الأزمات وربط هذا كله ببعضه أفقياً ورأسياً ، عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات . (الخصيري :135)

ويرى الطيب أن نظام المصفوفة يعتبر من أفضل التنظيمات التي تخدم مثل هذا الغرض، حيث يعرف بأنه " التنظيم الذي يعتمد على تعدد نظم السلطة أو التحكم وهي لا تقتصر فقط على التصورات الهيكلية لهذه السلطات بل تستبطن كل المقومات المعينة والمساعدة لتأصيل طبيعة هذا المناخ التنظيمي وما يتصل به من أنماط السلوك " (الطيب، 1992: 44) . وقد سُمي بهذا المصطلح لأنه يماثل في شكله المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية والمحورية - وهو الجمع بين النموذج التقليدي ونموذج التنظيم القائم على أساس المنتج أو الخدمة ، في نسق تنظيمي واحد . يعني ذلك أن نسق نظام المصفوفة يبني على توافر : السلطات التنفيذية التي تمارس من القمة إلى القاعدة ، والسلطات الفنية التي تمارس أفقياً من مدير المشروع إلى كافة الأنشطة الفنية اللازمة لتحقيق نتائج نهائية معينة في الإنتاج أو الخدمات . والشكل رقم (2-4) يوضح نموذج نظام المصفوفة كما رسمه الطيب .



الشكل رقم (2-4) نموذج نظام المصفوفة

المصدر (الطيب، 1992: 44)

ومزايا وجود مثل هذا الهيكل التنظيمي (المصفوفة أو الشبكة) عديدة منها :

1. المرونة المتمثلة في إمكانية تكيفه وفق الظروف البيئية وإعادة تشكيله وفق المستجدات والمتغيرات .

2. إنه يضع الأعمال أو النشاطات التي تمثل دورة أداء واحدة في وحدة تنظيمية واحدة، الوضع الذي يحقق درجة عالية من التنسيق .

3. تأصيل المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بين كل الأطراف المعنية وهو وضع يحقق تبادل المعلومات والرأي .

4. يمثل أداة فعالة لإنجاز المهام المعقدة التي تستوجب استقطاب وتجميع كفاءات إدارية ومهنية وفنية متعددة ، من خلال توظيف كل هذه الخبرات لتحقيق الهدف . (الطيب

، 1992) .

3.4.2.2 التوجيه .

يقصد بعملية التوجيه أثناء الأزمات هو ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال ، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة ، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات المطلوبة للتعامل مع الأزمة ، مع معرفة خط سير العمل ، وحث العاملين على التعاون مع الفريق مع تقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة (اليحوي، 2006: 274).

ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف من التدخل والسلطة المفوضة والأساليب المتاحة أمامهم ، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري ومن خلال الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها ببعضها (الهدمي ومحمد ، 2008: 149).

كما يتضمن التوجيه استخدام الأوامر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو التعديل فيه لذا يجب أن يتصف الأمر بعدة خصائص هي.

1. يجب أن تكون هذه الأوامر واضحة وبعيدة عن اللبس والغموض .
2. يجب أن تكون قابلة للتنفيذ .
3. يجب أن تكون الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين محددة بدقة .
4. يجب تشخيص المهام المطلوبة وتوصيفها بشكل كامل (أبو فارة ، 2009: 165) .

4.4.2.2 المتابعة .

إن عملية المتابعة أثناء الأزمات يقصد بها إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ بحيث يقوم كل عضو في الفريق بدوره و يعمل على استخدام الموارد المتاحة بشكل سليم، لتقديم المساندة والتعزيزات

اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لكي يتم تفاديها و مواطن القوة للإبقاء عليها (عودة ، 2008 : 42) .

وتعد عملية المتابعة ركناً أساسياً في نجاح عملية إدارة الأزمة كونه الضمان لسير عمليات إدارة الأزمة في المسار الذي خطط له ، ومن خلال (تقييم) فاعلية كل من الخطط والسيناريوهات المعدة لمواجهة الأزمات المحتملة ، ومستوى فاعلية عمليات التنفيذ وقت الأزمة، وتشخيص الوضع بعد انتهاء الأزمة لتلافي الأزمات المماثلة في المستقبل (أبو فارة، 2009) ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع عدة إجراءات و هي:

- الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة.
- التواجد في موقف الأزمة باستمرار؛ لمتابعة الأحداث أولاً بأول.
- تهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل. (عودة ، 2008 : 42) .

5.4.2.2 نظام الاتصال في الأزمات :

إن عملية الاتصال هي عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية ،و غير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة (اليحوي، 2006: 279) .

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية وضع استراتيجية للاتصال تتضمن :

- تحديد فئة الجمهور المستهدف بالاتصال قبل وقوع الأزمة .
- تحديد أهداف الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة .

- تحديد صيغة الرسالة بشكل واضح يتناسب مع طبيعة الأزمة ونوع المنظمة ، والتدقيق فيها بحيث تساهم في تحقيق الهدف.

- تحديد مُصدر الرسالة ممن تتوفر لديه الخبرة والمهارة ويتمتع بمصداقية لدى الأطراف المعنية بالأزمة .

- تقييم الأداء في مجال الاتصالات أثناء الأزمة بصفة مستمرة (الحملاوي :1995).

ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضًا مهمة تتمثل في .

1. نشر أهداف إدارة الأزمة.

2. إعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات.

3. إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة.

4. إيصال الكمية والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار

(عوده،2004: 42-43).

و تحتاج إدارة الأزمات إلى توفير قدر مناسب من المعلومات الدقيقة والحية و في أسرع وقت عن الأزمة ،الأمر الذي يتطلب توفر وسائل اتصال حديثة ، تعمل على تسهيل انسياب المعلومات بين مختلف المستويات داخل التنظيم، سواءً بشكل رسمي أو غير رسمي . و سياسة الباب المفتوح تعتبر من أهم وسائل الاتصال فاعلية سواء في الوقاية ضد حدوث الأزمات أو استئصالها . (الهدمي ومحمد) .

6.4.2.2 نظام المعلومات في الأزمات :

"يقصد بنظام معلومات الأزمة مجموعة العناصر المتكاملة والمتفاعلة المتصلة ببعضها ، وهذه العناصر هي تكوين هيكلية من الآلات والمعدات والقواعد والبرامج والموارد البشرية ، ويقوم هذا النظام بجمع البيانات وفرزها وتصنيفها وتحليلها وحفظها وتوفير المعلومات الضرورية

اللازمة وإيصالها إلى صناع القرارات المتعلقة بالأزمات بالسرعة المطلوبة ، كما يُعنى ويهتم هذا النظام (نظام معلومات الأزمة) بإجراء التحديثات المستمرة للبيانات والمعلومات " (أبوفارة ،2009:155) .

ويتضح لنا في ضوء هذا المفهوم أن هناك بعض العناصر الواجب توفرها لكي يكون هناك نظام معلومات متكامل للأزمات هي :

- العنصر البشري : ممن يمتلكون مهارة التعامل مع نظام المعلومات .
- المستلزمات المادية : أجهزة الحاسوب وما تحويه من برامج خاصة بمعالجة البيانات والمعلومات .

وهناك مجموعة من المهام الأساسية التي تقع على نظام معلومات الأزمة ، ومن أهمها :

1. توفير كافة البيانات والمعلومات عن الأزمة وصانعيها .
2. الاستخدام الأمثل لكم البيانات والمعارف المتراكمة لدى نظام معلومات الأزمة من أجل إدارة الأزمات بفاعلية .
3. ضمان تدفق المعلومات الحية والواقعية من مواقع الأحداث الخاصة بالأزمة .
4. ضمان توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لجميع التساؤلات التي تدور حول الأزمة وفي أسرع وقت وبالوسيلة الأكثر فاعلية .
5. معالجة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة .
6. الحفاظ على سرية المعلومات من تجسس الأطراف الصانعة للأزمة (الخصيري) .

ويعد توفير نظام معلومات في الأزمة على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمة بفاعلية ، لأنه يعود بفوائد عديدة منها :

- تجنب عنصر المفاجأة مما يؤدي إلى استجابة مدروسة للأزمة .

- توفير مرونة في عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمة ، من خلال تعديل القرارات أو اتخاذ قرارات جديدة في الوقت المناسب .
 - استبعاد أي انطباعات ذهنية خاطئة لدى متخذ القرار مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة.
 - الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة لمواجهة الأزمة من خلال تحقيق التنسيق اللازم في العمل بين الجهود المبذولة وعناصر التنفيذ في الأزمة.
 - استخلاص الدروس من الأزمة وذلك للاستفادة منها في مواجهة أزمات مشابهة مستقبلاً
- (مهنا، 2004) .

7.4.2.2 عملية اتخاذ القرار في الأزمات :

يقصد بها : عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أنسبها في ظل ظروف استثنائية تنسم بشح المعلومات وضيق الوقت ، لمواجهة خطر لم يكن متوقفاً (أحمد ، 2008)

والجدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط ، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام ، وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية .

لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة تتمثل فيما يلي :

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

5. تفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها ، وحتمية فعالية القرار في

موقف الأزمة (اليحوي ، 2006 : 282).

وجودة القرارات في موقف الأزمة تتوقف على العناصر التالية :

- الفاعلية : فالفاعلية في القرار ؛ هي مدى ملاءمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية

للأداء (عودة ، 2008 : 44) .

- القبول : القبول في القرار ؛ فهو يختص بالعنصر البشري ومدى تجاوبه مع القرار ومدى

مراعاة القرار للمشاعر الإنسانية . وتتوقف درجة الجودة في اتخاذ قرار الأزمة على مدى

توفر هذين العنصرين : جودة القرار = فاعليته × درجة قبوله . (أحمد ، 2008 : 66)

ويضيف أحد الباحثين أن القرار الإداري السليم يجب أن يتصف بعدة صفات منها

مناسبته للحدث الأزموي ، قابل للتنفيذ في ظل محدودية الإمكانيات ، يمكن إبلاغه ، واضحاً ،

خالياً من التعقيد ، يصدر في الوقت المناسب ، إمكانية متابعته عن قرب . (الخضيري ، د.ت).

8.4.2.2 القيادة

هي تلك القدرة التي يمتلكها القائد في التأثير على مشاعر وأفكار وسلوك وبالتالي أداء

الأخرين لتوجيهه نحو هدف معين (العتيبي ، 2005) .

والقائد هو "الشخص الذي يمكنه التنبؤ بمنظور المدة الطويلة لعمر المؤسسة ، ويمد

مرؤوسيه بالرؤية المستقبلية ، وينقل طموحهم من الواقع المحدود الذي يعيشون فيه بنظرتهم

المحدودة ، إلى آفاق المستقبل الناجح بمنظور الأهداف الرئيسية للمؤسسة " (الهلباوي ،

2006 : 53-54)

وترى اليحوي أن قيادة الأزمة يقصد بها " قدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في

أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل لاتخاذ

القرارات المناسبة لحل الأزمة ، والعمل على احترام كل عضو ، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ " (اليحوي، 2006:277) .

وحتى يؤدي قائد فريق الأزمات دوره على الوجه الأكمل بالشكل الذي يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة في معالجة الأزمات فإنه يجب أن يتحلى بعدد من الخصائص الشخصية والموضوعية المكتسبة على النحو التالي :

الخصائص الشخصية :

- الشجاعة الكاملة .
- التفاؤل ، القدرة على تنمية العلاقات الإدارية .
- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف .
- أن يكون مؤهلاً ومدرّباً على أصول القيادة ومتطلباتها .
- الثبات ورباطة الجأش والصمود .
- قوة الإرادة والخبرة الإدارية .
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب .
- أن تكون لديه القدرة على التخيل .
- تحمل المسؤولية الكاملة .
- إنكار الذات ، والاستعداد الكامل للتضحية .

الخصائص الموضوعية المكتسبة

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها والتعامل بموجبها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار .
- القدرة على صياغة ورسم القرارات والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات والأجهزة .

- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز .
 - توفر حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا مع أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة .
 - توفر حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت خلالها صلاحيته للسيطرة على المواقف الصعبة . (سالم، 2005: 15-16) .
- كما تصنف القيادة في الأزمات ، من حيث أسلوب قائد الفريق وطريقته في ممارسة التأثير على الأعضاء إلى ثلاثة أنواع رئيسية .
- القيادة الشورية :

ومن أهم السلوكيات المميزة للقيادة الشورية في الأزمات : أن القائد يحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرصة لتحسين الأوضاع ، والتحلي برباطة الجأش ، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي ، وتحديد الأولويات ، وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة ، وتوفير مناخ قوامه الألفة والاحترام بين الأعضاء ، وتشجيع استخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة ، باستخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية .

القيادة المستبدة :

أهم ما يميزها : أن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة ، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان ..(المؤسسة)، ويرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي ، واتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة ، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة ، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات .

القيادة المتسببة :

في ظل القيادة المتسببة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوءه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة ، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في ..(المؤسسة)، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات ، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية (عبدالعال ، 2009 :57-58).

هل تحتاج الأزمة إلى مدير أم قائد ؟

من خلال إستقراء الأدبيات يرى الباحث أن الأزمة تحتاج إلى المدير القائد ، الذي يملك سلطة اتخاذ القرار ويتبع اللوائح والقوانين المعمول بها داخل التنظيم ، وكذلك الذي يمتلك سمات شخصية تؤهله إلى إنجاز المهام من قبل الآخرين بعيداً عن الجمود .

9.4.2.2 تشكيل أعضاء فريق المهام الأزموية

يقصد به : قيام قيادة الأزمة بتشكيل فرق للتعامل مع الأزمات يضم كل واحد من 4-8 أشخاص ممن تتوفر لديهم الرغبة والقدرة والجاهزية التامة لتنفيذ مهام محددة داخل الأزمة .(اليحوي،2006)

ويختلف تشكيل فريق المهام الأزموية من أزمة إلى أخرى تبعاً لنوع الأزمة وشدتها ونطاقها ..إلى غير ذلك . وعلى الرغم من ذلك فإن هناك شروطاً عامة يجب توفرها في فريق المهام الأزموية وهي :

- الولاء والانتماء للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة .
- المهارة والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة .
- الهدوء والقدرة على التفكير الموضوعي والبعد عن الانفعال والتأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة.

- الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة بهم أي كانت المخاطر التي تكتنفها ، .

- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم (جاءالله،

. (64:2008

ولكي تحقق فرق المهام الأزمومية الهدف من تكوينها يتعين على قيادة الأزمة مراعاة التالي : تحديد وتوضيح أهداف تشكيل فريق المهام الأزمومية ، وتحديد الأدوار للأعضاء بدقة بالقدر الذي يزيل الإبهام والغموض ، وإعطائهم الصلاحيات ، وتحديد منهجية العمل ، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق ، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق ، والتكامل بين أعضاء الفريق .

ويساعد تشكيل فريق المهام الأزمومية على نجاح التعامل مع الأزمات ؛ لأنه يعود بفوائد عديدة ، منها : التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب ، وأقلها من حيث الجهد والوقت والمال ، ومنع حدوث الأزمات والحد من آثارها السلبية ، واستثمارها كفرصة للتعليم وتحسن الأوضاع ، وزيادة فاعلية القرارات التي تتخذ في موقف الأزمة (عبد العال ، 2009:56) .

ويرى دي .رونالدو أن إدارة الأزمة تتطلب فرقاً متخصصة للتعامل معها تتكون من كل من :

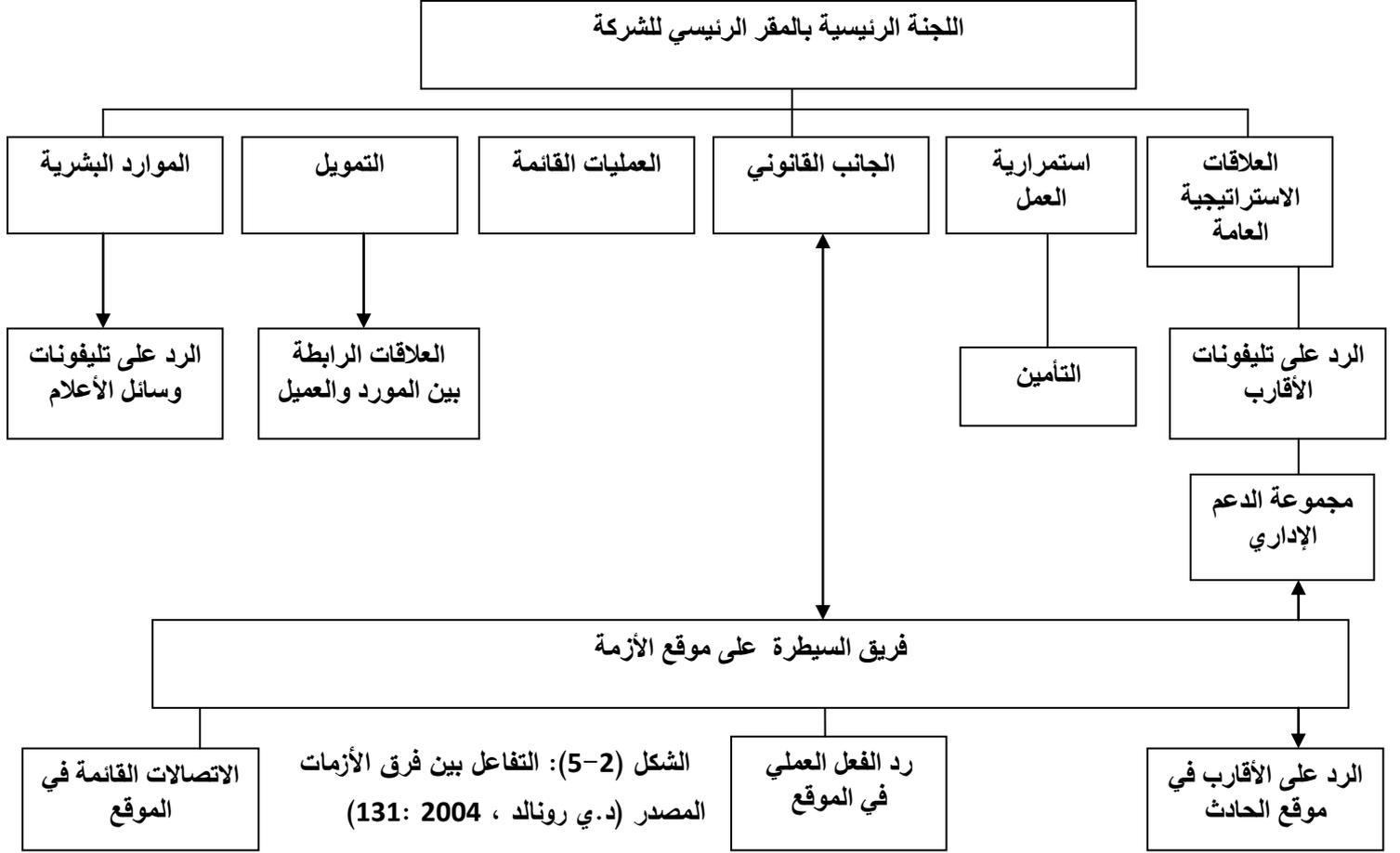
الفريق الرئيسي (فريق إدارة الأزمات) ويتكون من المديرين الأساسيين والمناطق بهم اتخاذ الدور الأعلى في التعامل مع الأزمات فيما يتعلق ببعض الأوجه : من الحفاظ على استمرارية العمل ، التصديق على ميزانية الطوارئ ، القيام بالاتصالات عالية المستوى ..إلى غير ذلك

فريق السيطرة ويعمل على تقديم المساعدة المباشرة فيما يتعلق برد الفعل العملي ، كما يجب التمييز بين اللجنة الأساسية وفريق السيطرة ، فلكل منهما مهامه الخاصة ففي الوقت الذي يقوم فيه فريق السيطرة بتزويد أعضاء اللجنة الأساسية بالمعلومات عن الموقف الأزمومي ، تعمل اللجنة كذلك على تزويد الفريق الميداني بإرشادات الاستراتيجية ، والإمداد اللوجستي بالكامل ، وتنتطلب العملية وجود شخص على درجة من المهارة يعمل على التنسيق بين الطرفين (درونالد،

. (2004

والشكل رقم (2-5) يوضح المسؤوليات وأوجه التفاعل القائمة بين فرق التعامل مع

الأزمات



وتجدر هنا الإشارة إلى ضرورة التمييز بين فريق المهام الأزمومية (الفريق التنفيذي أو فريق السيطرة) وبين تكوين إدارة الأزمات ، فالأول توكل إليه مهام التعامل المباشر مع القوى الصانعة للأزمة ، للحد من خطورتها ومعالجتها ، بينما إدارة الأزمات تشير إلى الكيان الإداري الموجود داخل التنظيم وما يحتويه من فريق إداري مختص بإدارة الأزمات .

10.4.2.2 تقييم الأزمات :

والتقييم هو عملية مطابقة الإنجاز في الأداء ولسلوك على ما هو مطلوب في الخطة

الموضوعة (العتيبي، 2005) .

ويقصد بتقييم الأزمات : الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية ، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية ، بالإضافة إلى رصد المواقف الأزمومية وتحليلها لاستخلاص الدروس والاستفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية . بشكل يضمن تحويل الأزمة إلى فرصة لتعلم وتحسين الأوضاع .

وتستخدم كل من : المقابلات ، والمعاینات الوظيفية ، والسجلات الدورية ، والتدخل العلاجي للأزمة في عملية التقييم (عودة ، 2008) .

ويضيف أحد الباحثين في مرحلة ما بعد الأزمة بأنها المرحلة التي يتم فيها تقييم ما تم من إجراءات والخروج بالدروس المستفادة لتحديث وتطوير كافة عناصر المؤسسة ونظام العمل بها لمواجهة الأزمات المختلفة بأداء أفضل (زيدان ، 2003: 12) .

5.2.2 مراحل إدارة الأزمات ونماذجها :

1.5.2.2 نموذج بيرسون وميتروف و الحملاوي

ويرى أصحاب هذا التوجه أن مراحل إدارة الأزمة تمر بخمس مراحل هي:

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر .
- الاستعداد والوقاية .
- احتواء الأضرار أو الحد منها .
- استعادة النشاط .
- التعلم .

1.إكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادةً ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من

الإشارات التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة ، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن

المحتمل جداً أن تقع الأزمة ، وتكمن المشكلة في أن المدير قد يستقبل أكثر من إشارة في نفس

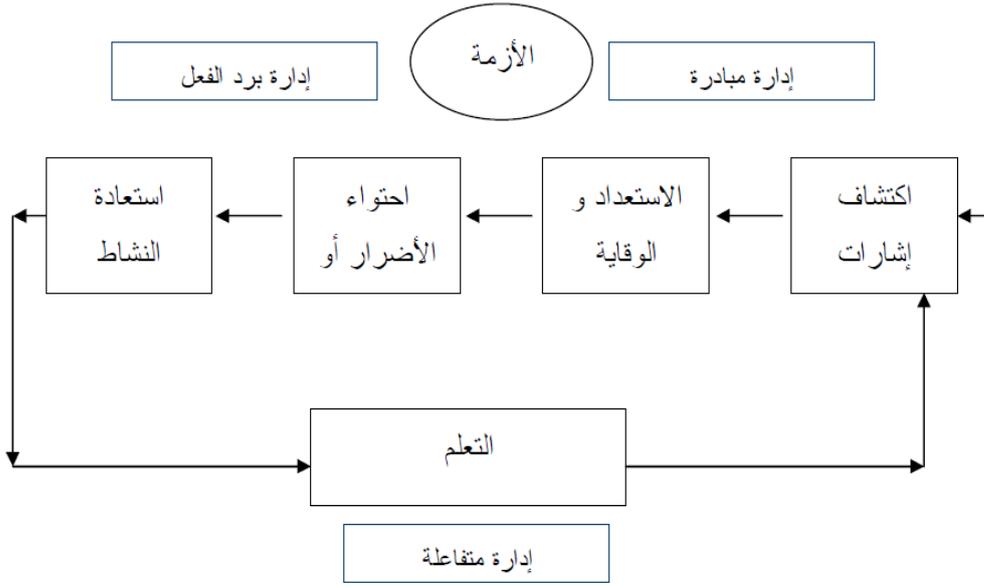
الوقت مما يصعب المهمة ، الأمر الذي يتطلب من وحدة إدارة الأزمات أن تتعقب تلك الإشارات وتحللها .

2.الأستعداد والوقاية : يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ، من خلال اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ، ومعالجتها قبل أن يتم استغلالها من الخصوم .

3.احتواء الأضرار والحد منها: وتتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة .

4.إستعادة النشاط : وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة اختبرت بالفعل قصيرة وطويلة الأجل ، محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت أبان الأزمة .

5.التعلم : وهي مرحلة التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ماتم إنجازه في الماضي .(الحملاوي ،1995:6) . والشكل رقم (2-6) يوضح المراحل الخمسة لإدارة الأزمة ، بدءاً من اكتشاف إشارات الإنذار التي تنبئ باحتمال وقوع أزمة ومن ثم الاستعداد لها والوقاية منها ، ويطلق على المراحل السابقة الإدارة بالمبادرة . وفي حالة الإخفاق في المراحل السابقة ، ووقوع الأزمة ستبدأ مرحلة احتواء الأضرار واستعادة النشاط ويطلق على المراحل السابقة الإدارة بردة الفعل ، وأخيراً مرحلة التعلم وهي التغذية العكسية للاستفادة من التجربة وتحسين الأوضاع للمستقبل .



المصدر: Pearson and Mitroff, 1993, Op. Cit, p.53.

الشكل رقم (2-6) المراحل الخمس لإدارة الأزمة
نقلًا عن (الجديلي، 2006: 18)

2.5.2.2 نموذج جونستون وستبانوفك

قدم الباحثان وليام جونستون وياول ستبانوفك نموذجاً علمياً لإدارة الأزمات يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الزمة في المؤسسة وهي :

1. التخطيط

في هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة ، وتشمل تلك الأساليب الوقائية ، ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل ، وكذلك تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق .

2. العمل

في هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقة تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة ويُعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة .

3. التعلم

تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل (مسك ، 2011 : 27 - 28) .

3.5.2.2 نموذج الشعلان

والذي يأخذ بأبعاد ثلاثة تشكل المراحل الرئيسية لإدارة الأزمات وهي :

1. مرحلة (التلطيف والتحضير) . 2. مرحلة (المواجهة) .
3. مرحلة (إعادة الأوضاع) .
1. مرحلة (التلطيف والتحضير)

إن مرحلة تلطيف حدة الأزمة تمثل نشاطات منظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع (الأزمة) ما أمكن ذلك أو تخفيف حدة آثارها ، من خلال مجموعة من الإجراءات والاستعدادات المبكرة التي تشمل التالي :

- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات .
- إنشاء فرق مهام خاصة (فرق المهام الأزمومية) .
- تدريب كافة العاملين على إدارة الأزمة .
- التوعية الإعلامية .
- إعداد سيناريوهات الأزمة .

2. مرحلة (المواجهة)

وهي الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً والتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق حدوث الأزمة ، فبقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل في المرحلة السابقة يتحدد نجاح إدارة الأزمة في عملية المواجهة . حيث تتركز عملية المواجهة على عدة اعتبارات وجب الأخذ بها وهي :

- تنفيذ خطط الأزمات .
- قيادة مركز الحوادث (غرفة العمليات المصغرة) .
- المعلومات والاتصالات ،
- التعامل مع الأعلام .
- عامل الوقت .
- ضبط وتنظيم التدخلات من الجهات الأخرى .
- سرية العمليات .
- مصالح العملاء (عدم التضارب) .

3. مرحلة (إعادة الأوضاع)

إن مهمة إدارة الأزمة لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمة وإخمادها وإنما تمتد مهمتها إلى مرحلة ما بعد الأزمة ، لعلاج الآثار الناتجة عن الأزمة ؛ من إعادة ترتيب الأوضاع ووضع الضوابط لعدم تكرار ما حدث والاستفادة من الدروس في الأحداث المستقبلية . (الشعلان

، 1999) .

4.5.2.2 نموذج ميتروف و شري فاستافا و فرودس

يصنف عدد من الباحثين إدارة الأزمات إلى أربع مراحل كالتالي :

1. مرحلة التحري :

تشير إلى استخدام أنظمة التنبه المسبقة في المنظمة من أنظمة الرقابة وإدارة المعلومات وأنظمة المسح البيئي الداخلية والخارجية ، للكشف عن أي دلائل خفية تنذر بوقوع أزمة .

2. مرحلة الأزمات :

هذه المرحلة تدل على أنه لا يمكن للمنظمة أن تمنع جميع الأزمات من الحدوث . فالتخطيط لإدارة الأزمات غير معنية بصورة أساسية بمنع حدوث الأزمات التي تمر بالمنظمة بل هي متخصصة بإجراء الاختبارات المستمرة ومراجعة الخطط من أجل مساعدتها على تخطي الأزمة الواقعة بأفضل حالة ممكنة ، إذ أن مثل هذه الجهود تمكن المنظمة من الاستمرار بغض النظر عن الصدمات التي من الممكن أن تتلقاها من جراء توالي الأزمات . وتتم عملية الاستعداد والوقاية في هذه المرحلة على شكل تطبيق السياسات الأمنية ، وأنظمة الصيانة ، والمسح البيئي ، وخطط الطوارئ ، وتدريب العاملين على مواجهة الأزمات عند حدوثها .

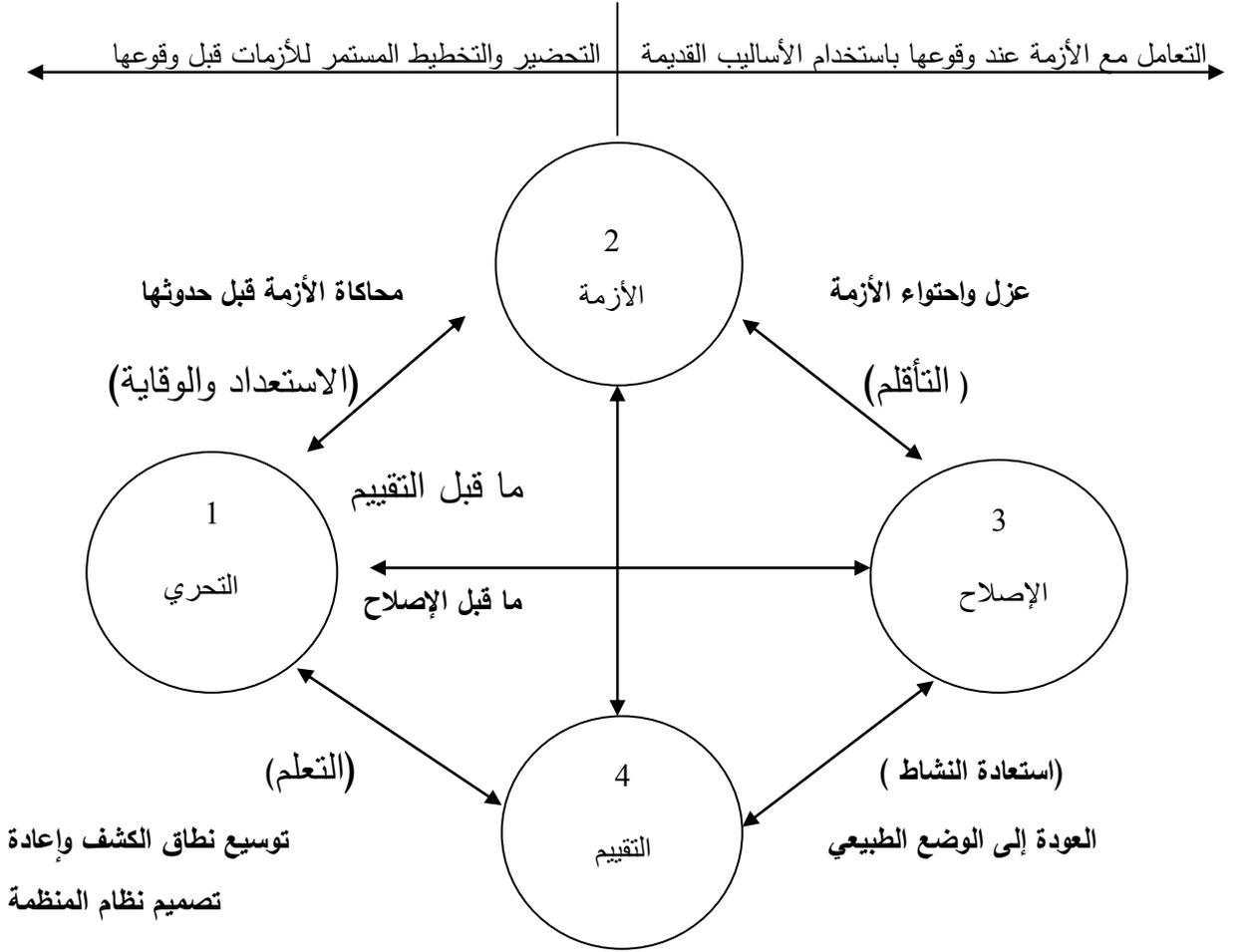
3. مرحلة الإصلاح :

تمثل هذه المرحلة كافة الأساليب والتراكيب الأساسية لدى المنظمة التي تمكنها من استعادة نشاطها والتي تتضمن الخطط اللازمة لاستعادة النشاط ، بالإضافة إلى الخطط المتعلقة بالعلاقات العامة وفرق إدارة الأزمات ... وغيرها.

4. مرحلة التقييم :

تقوم المنظمة بدراسة وتقييم التجارب التي مرت بها لمعرفة ما الذي استفادته من تلك التجارب وكيف يمكن استخدامها في المستقبل . كما تقوم المنظمة بتقييم مدى فعالية

استراتيجيات إدارة الأزمات وتحديد المجالات التي تحتاجها المنظمة في تطوير قدرتها على إدارة الأزمة في المستقبل . والشكل رقم (2-7) يوضح المراحل الأربعة لنظام إدارة الأزمات:



الشكل رقم (2-7) المراحل الأربعة لنظام إدارة الأزمات :

(Mitroff, Shrivastava And Udwadia ، 1987: p 284)

وكلما كانت المنظمة تتكرر احتمالية تعرضها للأزمات ، كانت إدارة الأزمة تتركز في الجزء الأيمن من الشكل رقم (2-7) ، وفي هذه الحالة تقوم المنظمة بالاستجابة بعد وقوع الأزمة ، وتكون أكثر عرضة للأزمات . وكلما كانت مستعدة للأزمات المحتملة كان التصرف الإداري أكثر إيجابية ، ومن ثم تكون المنظمة أقل عرضة للأزمات

(Mitroff, Shrivastava And Udwadia ، 1987 :pp. 284-285) .

6.2.2 أساليب مواجهة الأزمات .

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها ، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانيات المتوفرة إلى إدارة الموقف عن طريق :

- وقف التدهور والخسائر .
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الإداري .
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها .
- التعلم من الأزمة في الإصلاح والتطوير .

ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها . ومن أهم أساليب مواجهة الأزمات :

الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة
- والهدف من الدراسة المبدئية هو :-
 - تحديد العوامل المشتركة في الأزمة .
 - تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف .
 - تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف .
 - ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها .
 - تحديد القوى المؤيدة والمعارضة .
 - تحديد نقطة البداية للمواجهة .

وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى النتائج السابقة على طبيعة الأزمة وشدتها خطورتها والوقت المتاح . ففي الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية وكذلك الأزمات الناتجة

عن الكوارث الصناعية في بعض الأحيان لا يكون هناك متسع من الوقت للتأني في دراسة أبعاد الأزمة.

وهناك بعض الأزمات التي تتيح بعض الوقت للدراسة المتأنية للأبعاد والمدى وتحديد نقطة البداية للمواجهة والعلاج وذلك مثل الأزمات الإدارية أو المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في بعض الأحيان .

- الدراسة التحليلية للأزمة

يصعب مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة ، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء يتيح الآتي :-

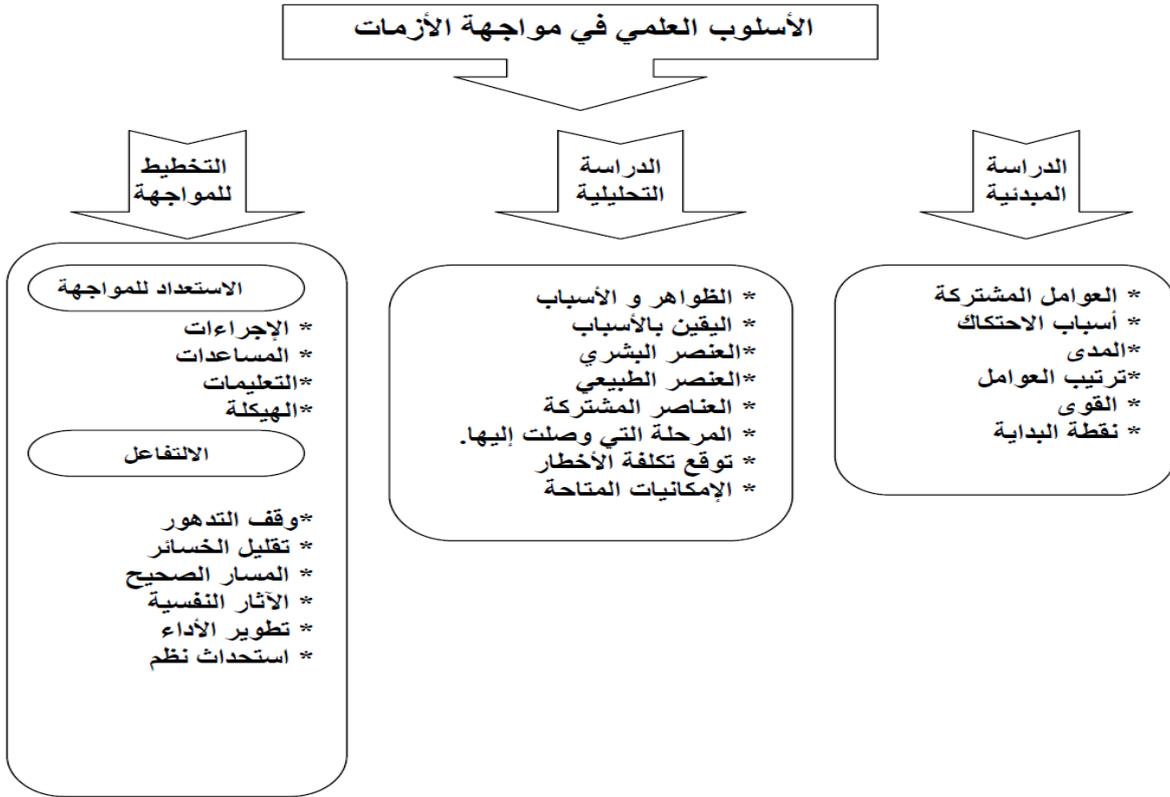
- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب
- التأكد واليقين من الأسباب
- دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية)
- دور المكون الصناعي والتكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الإشغال في الموقف
- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها
- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة ، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

ونتائج التحليل السابقة للموقف تمثل قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة . ويتطلب ذلك سرعة تحويل هذه المعلومات إلى بيانات كمية يمكن استخراج المؤشرات من خلالها باستخدام العقول البشرية أو الإلكترونية في ضوء ما تنتجه الظروف والإمكانات (إسليم، 2007: 35-36) .

- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة

تعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر ، ثم القيام بفهم البيانات وتحديد أهداف لابد من تحقيقها وتشمل خطة المواجهة ما يلي :

الاستعداد للمواجهة وتتضمن مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بالأزمة أو المتعلق بمجالها لتقليل الخسائر ، وتحديد نوع المساعدات المطلوبة ، وتحديد المسؤوليات والأدوار ، وتحديد نوع المعلومات وتقنيات صدورها ، وتنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه ، حيث تهدف الخطة إلى وقف تدهور الموقف ، وتقليل الخسائر ، والسيطرة على الموقف ، ومعالجة الآثار النفسية و الاجتماعية الناتجة عن الأزمة ، و استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو أزمات مشابهة (أحمد، 2008 : 52).



والشكل رقم (2-8) الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات

المصدر (هلال، 2011: 117)

7.2.2 معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل هذا الفكر ذاته منها:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- هناك من سيفقدنا - كالحكومة بكل إمكاناتها - عند وقوع الأزمة.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.

- الأزمة قدر لا يمكن رده .. ألسنا مؤمنين بالله؟.
- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟ (عباس، 2004) .

معوقات تنظيمية :

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ، ومنها :

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المديرين لأساليب عملية إدارة الأزمة .

• ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات

- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات .

معوقات متعلقة بالمعلومات :

- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري .
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات .

معوقات متعلقة بالاتصال :

- صعوبة عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة .
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات (مسك ، 2011 : 49) .

8.2.2 أساسيات التعامل مع الأزمة :

إن التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الأزمة ، كحاجته تماماً إلى مواصفات خاصة من الوعي والأدراك وبعد النظر عند التعامل مع الأزمة ، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها ولامحها وما يحدث فيها ، ولكن أيضا بما يحدث من وراء الستار ، حيث

لا تظهر ملامحه واضحة وجلية . فمن هنا يمكن القول أن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة ، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها ، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر ، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات (الطيراوي : 2008 ، 62) .

وفيما يلي نسرّد مجموعة من الأسس التي ينبغي الاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات وهي :

1.8.2.2 تحديد الهدف وترتيب الأولويات .

مهما اختلفت أنواع وأسباب الأزمات فلا بد أن نقود الناس إلى بر الأمان دون أن نحرق أنفسنا . وسواء أكنّا نعمل كأفراد أو داخل مجموعات يجب أن نحدد لنا هدفاً ، وتحديد الهدف يجعلنا ننظر إلي ما نريد تحقيقه أو نبتعد عنه ونتجنبه .

ومن الطبيعي أن يكون هناك هدف رئيسي عند مواجهة الأزمة يكون واضحاً ومحددًا للقيادات وصانع القرارات ، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون هناك مجموعة أهداف فرعية أو مجزأة من هذا الهدف ، ويتم ترتيبها في ضوء أهميتها ومدى تناسقها مع الأهداف الفرعية المحققة والأهداف الفرعية الأخرى المطلوب تحقيقها . والأهداف التي يمكن تحقيقها تعني التحفيز والحركة وفي نفس الوقت فإنّ الفشل في تحقيق الأهداف يعني المزيد من اليأس والإحباط والخسائر .

2.8.2.2 تقبل واغتنام الفرص

عندما تشتدّ المواقف وتكثر الأزمات عن أنيابها فليس أمامنا إلا أن نتقبل ما حدث بسرعة، فإضاعة الوقت في الدهشة والاستغراب والندم ولوم الآخرين ليس هو المطلوب ، ولكن المطلوب التعامل مع ما حدث ، وفي هذه الحالة يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً ، فالطرق والوسائل القديمة التي كانت متبعة أدت إلى الموقف الذي نعيشه مع الأزمة ، وهذا يعني أننا في حاجة إلى طرق ووسائل جديدة حتى نستطيع التعامل مع الأزمة .

والفرصة أثناء الأزمة هي تجميع الممكنات مع بعضها ومحاولة الوصول إلى قمة الممكن وليس كما يعتقد البعض أن الفرصة مرتبطة بالقدر والخطر ، والنجاح في خلق الفرصة المناسبة للسيطرة على الأزمة يعني الهروب من السقوط في قاع المستحيل والاستسلام والانهيال التام .

3.8.2.2 تنظيم القوى الموجهة للأزمة

تفشل الهياكل التقليدية والوظائف المكررة التي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة أن تشارك في الحركة السريعة المطلوبة عند مواجهة الأزمة وذلك للأسباب الآتية :

- التعود على الشكل النمطي في الأداء .
- انشغالها في التنصل من مسؤولية ما حدث .
- رؤية الأزمة من زاوية الأداء السابق .
- التركيز على الماضي والحاضر أكثر من المستقبل .

ويتوقف نجاح التنظيم الجديد على القوى والإمكانات المتاحة أثناء مواجهة الأزمة وعلى التعامل مع الرغبة والاستعداد وحب المشاركة وليس على الأوامر والإجبار والضغط مع الأخذ في الاعتبار الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن أن تساعد في إضافة القوة المناسبة .(إسليم ،2007: 45-47) .

4.8.2.2 الحركة السريعة والمبادرة

وتشير إلى التصدي للأزمة واحتمالات تطورها بسرعة لا تقل عن سرعة أحداث الأزمة ، خوفاً من فقد السيطرة عليها . مما يستلزم تحقيق المتطلبات التالية :

- توفر عنصر الدقة في هذه السرعة .
- حرمان قوى صنع الأزمة من القدرة على استقطاب أي روافد جديدة توسع من جبهة قوى الأزمة .
- التوقع الجيد والمعرفة شبه الكاملة التفصيلية لتطورات الأزمة .

5.8.2.2 المفاجأة.

وتقوم على الاستفادة من سلاح الخصوم و هو عنصر المفاجأة والمباغطة التي تؤمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة لفترة مناسبة من الزمن ، حيث إنها تحقق نوعاً من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة وتجعلها في حالة إرباك لا تستطيع التصرف بشكل متزن (الشافعي، 2002).

6.8.2.2 التعاون

ويتحقق التعاون بتحديد وتفعيل دور كل الأطراف المعنية في مواجهة الأزمة والتعاطي معها ، بالشكل الذي يضمن تحقيق التفاف هذه الأطراف على الأزمة وقوى الأزمة ، والحد من تأثيراتها وانتشارها واهم تلك الأطراف المطلوب تحقيق التعاون معها في إدارة الأزمة :

- أصحاب المصالح .
- أصدقاء المنظمة وحلفاؤها.
- الأطراف التي يمكن شراء ولائها وموازرتها للمنظمة ...إلى غير ذلك.

7.8.2.2 الحماية والأمان

يجب أن تحافظ إدارة المنظمة على ،الأمن الوظيفي ، والشخصي للعاملين والمديرين بشكل دائم حتى يركزوا في إدارة الأزمة بعيداً عن أي ضغوطات نفسية ويكونوا داعماً قوياً في معالجتها .(أبو فارة ، 2009) .

8.8.2.2 السيطرة

المقصود بها سيطرة القائد على الأزمة ، من خلال التحكم في حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها ،لغرض وقف تدهور الأمور وعدم تشابك الأزمة مع عناصر جديدة مؤيدة أو مدعمة لها أو قابلة للتأثر . ومن العوامل التي تؤدي إلي فقدان السيطرة.

- عدم المرونة والصلابة .

- توجيه النقد دئماً .
- التهرب من المسؤولية وإلقاءها على الآخرين .
- استخدام أسلوب التهديد .
- التشكيك في ولاء الفريق .

وتصبح السيطرة على الأزمة هي الاستراتيجية لكل الأزمات من خلال التفوق على العوامل المسببة لها والوصول إلي نقطة السيطرة قبل أن تصل الأزمة إلي النقطة الحرجة التي تتدهور عندها الأمور إلي درجة يصعب على الإمكانيات المتاحة التعامل معها .

9.8.2.2 التفاوض المستمر مع الأزمة

تحتاج الأزمة إلي التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد علي العواطف أو الظروف ولكنها تحتاج إلي الخطة و الأساليب المناسبة . والتفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كل الأطراف لابد أن تحقق إنجازاً ، ومن الخطأ الإصرار على أن تفوز أنت بكل الإنجازات وتهمل حق الأطراف الأخرى بالخروج ولو ببعض الإنجاز .

إنك في كل مرحلة من دورة حياة الأزمة تحتاج إلي تقييم وتقدير الموقف بصورة واقعية وتحدد ماذا تفعل ؟ هل تستمر في قيادة المواجهة للسيطرة عليها أو تعقد بعض الاتفاقات التي لا تحقق كل ما تريد ولكنها تحقق لك بعض ما تريد .

ولكن التفاوض يعني استخدام جميع التكتيكات التفاوضية المعروفة مثل :-

التجنب والتحاشي - التوافق - التهويل - الالتزام - الصياح - الانسحاب المسرحي - التظاهر بالجهل - التعاون - التنازل الأول فقط - إثارة قضايا زائفة - النقاط الحاسمة ... الخ .

10.8.2.2 المرونة

هناك كثير من القضايا الفرعية لا ترقى أهميتها للتعامل معها وقت الأزمة، و تستهلك الكثير من الوقت والجهد، وفي الغالب تحتاج إلى حلول سريعة بعيداً عن الروتين المعتاد ،

لذلك لابد من القائد الناجح أن يتحلى بمبدأ المرونة ولا يكون جامداً ويركز بصفة عامة على النتائج أكثر من الخطوات.

11.8.2.2 الروح المعنوية المرتفعة

الاهتمام بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار التام ، فعندما تكون الروح المعنوية في مأزق فهناك علامات كثيرة توضح هذا ويمثل ذلك تهديداً لتعبئة قدرات الأفراد في مواجهة الأزمة ، ويبقى على القائد أن يرى هذه العلامات ويفسرهما تفسيراً صحيحاً (هلال، 2011) .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3 المقدمة

قسم هذا الفصل إلى جزئين، الأول يتناول منهجية هذه الدراسة من حيث الإجراءات التي تبين نوع الدراسة والمنهج الذي استخدمه الباحث ومجتمع الدراسة وأداة جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، فضلا عن أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة . أما الجزء الثاني فقد تم فيه تحليل البيانات الأساسية، ويتضمن تصنيف البيانات حسب الجداول التكرارية وتحليل الجداول عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للوصول إلى نتائج الدراسة..

2.3 منهجية الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فإن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتيباً بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة استبانة تمثل أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري شركات الكهرباء العامة بالمنطقة الشرقية ، شركة كهرباء سهل بنغازي ، شركة كهرباء الجبل الأخضر بالإضافة إلى أعضاء اللجنة التسييرية أثناء الأزمة، فهاتين الشركتين، هما المعنيتان بكافة الأمور الإدارية، والمالية، والفنية، الخاصة بقطاع الكهرباء في المنطقة الشرقية، ولديهم سلطة إتخاذ القرار إبان الأزمة .

واشتملت مفردات مجتمع الدراسة على العاملين في الوظائف القيادية على مستوى الشركات. بالإضافة إلى أعضاء اللجنة التسييرية و المتمثلة في الوظائف

الإدارية الموضحة في الجدول رقم (1-3):

الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

م	الوظيفة	شركة سهل بنغازي	شركة الجبل الأخضر
1	مدير إدارة	6	4
2	مدير محطة	3	2
3	مساعد مدير	11	6
4	مدير دائرة مركزية	18	9
5	عضو لجنة	4	
المجموع		38	21
		4	63

ولقد قام الباحث بتوزيع (63) استبانة على المديرين في الشركتان ، والمتمثلين بالوظائف الإدارية و أعضاء اللجنة التسييرية محل الدراسة ، وتم استرداد (60) استمارة بواقع (95.2%) ،من مفردات مجتمع الدراسة ، وكانت كلها كاملة البيانات وصالحة للتحليل الإحصائي .

2.2.3 وصف لأداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات المطلوبة في هذه الدراسة هي الاستبانة ، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانة البحث معتمدا في ذلك على دراسة الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذا البحث ،وعلى مطالعات الدراسات السابقة المرشدة في هذا المجال .

القسم الأول: ويتضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع

الدراسة متمثلة في (الجنس ،العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة الرئيسية: يوضح الجدول رقم (2-3) محاور هذه الدراسة وهي، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، المتابعة ، نظام المعلومات ، نظام الاتصالات ، تشكيل أعضاء فريق الأزمات ، ، القيادة ، اتخاذ القرارات ، التقييم .

الجدول رقم (2-3) محاور الدراسة

م	المحاور	أرقام الأسئلة
1	التخطيط	11-1
2	التنظيم	19-12
3	التوجيه	23-20
4	المتابعة	29-24
5	نظام المعلومات	35-30
6	نظام الاتصالات	39-36
7	تشكيل أعضاء فريق المهام الأزمومية	43-40
8	القيادة	47-44
9	اتخاذ القرارات	53-48
10	التقييم	57-54

وتتضمن الأسئلة الداخلة في القسم الثاني من الاستبانة على عبارات يجيب عليها المستجوبون وفقاً لتدرج مقياس ليكارت (Likert) الخماسي (موافق بشدة =5، موافق=4، محايد= 3، غير موافق= 2، غير موافق بشدة =1) لقياس المحاور الرئيسية للدراسة.

3.2.3 الدراسة الاستطلاعية :

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها لهذه الدراسة تقيس فعليا ما ينبغي قياسه، ولهذا الغرض تم تصميم الاستبانة، ومن ثم عرضت هذه الاستبانة على مجموعة أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد جامعة بنغازي وكذلك عضو هيئة التدريس ، ومدير وحدة إدارة الأزمات في كلية التجارة جامعة عين شمس ، حول انتماء وترابط كل فقرة للبعد الذي تقيسه وحسن صياغتها ووضوحها، مما أدى إلى تعديل بعض العبارات وإعادة صياغة

بعض الفقرات بشكل أفضل. وبعد ذلك تم إجراء دراسة على عينة استطلاعية (تتطبق عليها مواصفات مجتمع الدراسة) حيث تم توزيع (10) استبانات تم استرجاعها بالكامل أي بنسبة (100%)، وكان الهدف من هذا الأجراء هو التعرف على آرائهم ومقترحاتهم حول لغة ووضوح أداة جمع البيانات، وقد تمت الاستفادة بما ورد من ملاحظات، وبذلك تم التوصل للشكل النهائي لهذه الأداة

1.3.2.3 ثبات أداة جمع البيانات :

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج (أو نتائج قريبة جداً) عند إعادة الدراسة بنفس الظروف وباستخدام نفس أداة القياس على نفس الأفراد ولاختبار ثبات الأداة بجميع أبعادها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب معامل الثبات باستخدام معامل (الفا كرو نباخ) وبلغ معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات (0.994) وهي مقبولة لأغراض تحليل هذه الدراسة.

2.3.2.3 صدق أداة جمع البيانات :

ولقياس صدق متغيرات الدراسة تم استخدام معادلة الصدق الذاتي، وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$V = \sqrt{\alpha}$$

حيث :

V معامل الصدق الذاتي للأداء.

α معمل الثبات.

بتطبيق المعادلة السابقة تبين أن معامل الصدق للأداء كان (0.996) وهي نسبة عالية تعطي

مؤشراً قوياً على قدرة الأداة على قياس ما صممت له.

4.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

لتحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها وتبويبها، وبعد استشارة محلل إحصائي ومراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي اتبعت المنهج التجريبي، فقد استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي الذي يختص بتحليل بيانات المجتمع ولقد استعان الباحث بجدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية بالإضافة إلى بعض مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في الوسط الحسابي المرجح للتعرف على اتجاه المبحوثين نحو موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الانحراف المعياري للتعرف على تشتت إجاباتهم عن ذلك الوسط.

3.3 تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة والمتمثلة في التعرف على مدى توافر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات من وجهة نظر قيادات الصف الأول بالشركات محل الدراسة ، وعلى ضوء ذلك أجرى الباحث دراسته على مديري الإدارات ، والمحطات ، ومساعدتهم ، ومديري الدوائر المركزية ، وأعضاء اللجنة ، لذا يختص هذا الجزء بعرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتحليلها وتفسيرها باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي، والاستعانة بالحزم البرمجية الجاهزة للعلوم الاجتماعية (SPSS) في استخراج النتائج.

ويتضمن هذا الفصل خمسة عناصر توضح خصائص مفردات مجتمع الدراسة بجانب الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي (هل توجد عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات بقطاع الكهرباء الليبي بالمنطقة الشرقية).

وسيقوم الباحث بعرض وتحليل الإجابات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة، ثم الوصول إلى استنتاجات ترتبط به، ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول التي توضح الخصائص لمفردات مجتمع الدراسة.

1.3.3 خصائص مفردات الدراسة :

من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد دعت الحاجة إلى التعرف على بعض من خصائص مفردات مجتمع الدراسة والتي يرى الباحث أنها تخدم هدف هذه الدراسة، وهي تتمثل في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي).

1.1.3.3 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب النوع

من خلال الجدول (3-3) نلاحظ من توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي أن جميع أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور وبنسبة (100%) ، وهذا يعكس الواقع الإداري في هذا القطاع المتمثل في هيمنة الذكور على الوظائف القيادية فيها (قيادات الصف الأول) ، والنظرة السائدة بأن أعباء هذه الوظيفة القيادية وتحمل مسؤولياتها لا يناسب الإناث ، نظراً لما تتطلبه هذه الوظيفة من خبرات أكبر واستقرار أكثر وحرية في التنقل بشكل دائم إلى الإدارة الرئيسية ومواقع العمل .

جدول (3-3) توزيع المفردات حسب النوع

م	النوع	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	60	%100
2	أنثى	-	
	الإجمالي	60	%100

2.1.3.3 توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العمر

من خلال الجدول (3-4) أشارت نتائج الدراسة أن (68.3%) من مفردات مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (41-50) سنة، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة (16.7%)، وأن ما نسبته (10%) من مفردات مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما

بين (51) سنة فأكثر، أما الذين بلغت أعمارهم أقل من (30) سنة فشكّلوا نسبة (5%) من مفردات مجتمع الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية أعمار مفردات مجتمع الدراسة يميل لفئات العمر الأعلى من المتوسط (41-50) سنة، والتي تجمع بين الحيوية والنضج والخبرة مما قد ينعكس إيجاباً على تقبل العمل بأساليب جديدة، و يضيفي قوة في إجابات المبحوثين على اختلاف أعمارهم .

جدول (3-4) توزيع المفردات حسب العمر

م	فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 30 سنة	3	5%
2	من 30 إلى 40 سنة	10	16.7%
3	من 41 إلى 50 سنة	41	68.3%
4	من 51 سنة فأكثر	6	10%
	الإجمالي	60	100%

3.1.3.3 توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

ومن خلال الجدول (3-4) يتبين أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم ممن يشغلون وظيفة مدير دائرة مركزية بنسبة (45%)، يليهم مساعد مدير بنسبة (28.3%)، ثم يليهم مدير إدارة بنسبة (13.4%)، و مدير محطة بنسبة (8.3%)، وأخيراً عضو لجنة (5%) .

جدول (3-5) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

م	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير إدارة	8	13.4%
2	مدير محطة	5	8.3%
3	مساعد مدير	17	28.3%
4	مدير دائرة مركزية	27	45%
5	عضو لجنة	3	5%
	الإجمالي	60	100%

4.1.3.3 توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

يتبين من الجدول (4-4) أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة هم من حملة البكالوريوس وقد بلغت نسبتهم (66.7%) يلي ذلك فئة الحاصلين على الدبلوم والذين بلغت نسبتهم (23.3%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (10%) ، إن هذه النتائج تعكس ارتفاع مستوى التعليم بين أفراد مجتمع الدراسة وهذا يعد مؤشراً لإمكان ارتفاع درجة وعي وتوسيع مداركهم وفهمهم لعملهم ، وإدراكهم لأدوارهم الوظيفية .

جدول (6.3) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	دبلوم	14	23.3%
2	بكالوريوس	40	66.7%
3	ماجستير	6	10%
	الإجمالي	60	100%

5. 1.3.3 توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول الأخير أن معظم مفردات المجتمع وبنسبة (70%) لهم خبرة طويلة في مجال عملهم (16 سنة فأكثر)، وتشير تلك النتيجة إلى توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، الأمر الذي يمكنهم من تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة، حيث تؤثر الخبرة المكتسبة على اتجاهات الأفراد تجاه الأشياء ، بالإضافة إلى أنها تعطي انطباعاً جيداً على قدرة المشاركين على إبداء آرائهم حول موضوع الدراسة.

جدول (7.3) توزيع مفردات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

م	الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	من 5 إلى 10 سنوات	3	5 %
2	من 11 إلى 15 سنوات	15	25 %
4	من 16 سنة فأكثر	42	70 %
	الإجمالي	60	100 %

2.3.3 تحليل بيانات الدراسة:

هذا الجزء يستعرض البيانات المتعلقة بالمحاور الرئيسية، وذلك لغرض تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة، مدى توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات في قطاع الكهرباء الليبي بالمنطقة الشرقية. وقد تم قياس هذه المتغيرات عن طريق مقارنة نسب إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات من (1-57) الواردة في أداة جمع البيانات، وذلك عن طريق مقياس ليكارت الخماسي، والذي يتكون من الإجابات التالية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي أعطيت الأوزان كما هي مبينة على النحو الوارد في الجدول (3-8):

أوزان المقياس في حالة العبارات الإيجابية

جدول (3 - 8) توزيع درجات القياس على البنود الموجبة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاثة مستويات وهي :

(مرتفعة ، متوسطة ، ومنخفضة) ، بناءً على المعادلة الآتية :

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

$$\text{طول الفئدة} = \frac{1.33}{3} = \frac{1.33}{\text{عدد المستويات}}$$

1. وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 إلى أقل من 2.33 .
2. والدرجة المتوسطة من 2.33 إلى 3.66 .
3. والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر . (محمد ، 2012 : 76) .

ولإمكانية تحقيق هدف هذه الدراسة والمتمثل في معرفة مدى توفر منهجية علمية لإدارة الأزمات في قطاع الكهرباء الليبي بالمنطقة الشرقية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين على العبارات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح بالجدول التالية :

1.2.3.3 محور التخطيط للأزمات :

جدول (9-3)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور التخطيط للأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.17843	3.6333	1.7	1	25	15	8.3	5	38.3	23	26.7	16	يتم الالتزام بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء .	1
1.20545	3.0667	5	3	36.7	22	21.7	13	20	12	16.7	10	يشترك جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية .	2
1.02992	2.4167	10	6	61.7	37	11.7	7	10	6	6.7	4	يوجد فريق دائم ومتخصص لإدارة الأزمات بالشركة	3
0.92837	3.9500	0	0	13.3	8	5	3	55	33	26.7	16	يتم تكوين فرق (فرق المهام الأزمومية) للتعامل مع الأزمات	4
1.07304	3.3667	1.7	1	26.7	16	18.3	11	40	24	13.3	8	يتم تحليل البيئة الداخلية للشركة لتعرف على مصادر القوة والضعف.	5
1.04476	3.6000	1.7	1	18.3	11	16.7	10	45	27	18.3	11	يتم تحليل البيئة الخارجية للشركة للتعرف على المتغيرات الممكن أن تؤثر عليها في المستقبل .	6
1.17158	3.5167	3.3	2	25	15	8.3	5	43.3	26	20	12	يشارك فريق المهام الأزمومية في توقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل التغييرات التي تشير بوقوع أزمة .	7
1.16735	3.6000	3.3	2	21.7	13	10	6	41.7	25	23.3	14	يُستفاد من وسائل الإنذار المبكر، التي تنذر بقرع وقوع أزمة	8
1.10264	3.2667	0	0	36.7	22	13.3	8	36.7	22	13.3	8	يتم وضع إجراءات لتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها	9
1.11119	3.5500	1.7	1	23.3	14	13.3	8	41.7	25	20	12	توضح خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع الموظفين للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة	10
1.15519	3.4333	1.7	1	25	15	25	15	25	15	23.3	14	يتم نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع الموظفين في الشركة .	11
	3.4000	المتوسط المرجح العام											
0.80536	الانحراف المعياري العام												

المحور الأول : التخطيط للأزمات

تضمن محور التخطيط، بصحيفة الاستبانة على (11) عبارة، لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر عملية التخطيط للأزمات، بالشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-1)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه تتوفر عملية التخطيط للأزمات، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.4000، وانحراف معياري 0.80536.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور التخطيط للأزمات، نجد ان هناك تقارب في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي:

"يتم تكوين فرق للتعامل مع الأزمات "بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.92).

يتم الالتزام بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء"بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.17).

" يتم تحليل البيئة الخارجية للشركة للتعرف على المتغيرات الممكن أن تؤثر عليها في المستقبل "بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.04).

" يُستفاد من وسائل الإنذار المبكر، التي تنذر بقرب وقوع أزمة "بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.16).

" توضح خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة لجميع الموظفين للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.11).

" يشارك فريق المهام الأزمومية في توقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل التغييرات التي تشير بوقوع أزمة "بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.17).

"يتم نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع الموظفين في الشركة" بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.15).

" يتم تحليل البيئة الداخلية للشركة لتعرف على مصادر القوة' والضعف "بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.07).

" يتم وضع إجراءات لتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها "بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.10).

" يشترك جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية "بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.20).

" يوجد فريق دائم ومتخصص لإدارة الأزمات بالشركات "بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.02).

يتضح من الجدول (3-1) أن العبارة رقم (4) في استمارة الاستبانة، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95)، والتي تشير إلى أن يتم تكوين فرق للتعامل مع الأزمات، حيث يدرك مانسبته 81.7% من القيادات، أن عدم تكوين فرق للتعامل مع الأزمات سيؤدي إلى إستفحالها بشكل سريع، بالتالي هم يعطوا الأهمية القصوى لتكوين فرق للتعامل الميداني مع الأزمات التي تلحق بالقطاع، لما لها من فاعلية في القضاء على الأزمة أو التخفيف من حدتها .

كما جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.41) والتي تنص على أنه، يوجد فريق دائم ومتخصص لإدارة الأزمات بالشركات، وعلى الرغم من توفر هذه الفقرة بمستوى متوسط إلا أنه، يرى مانسبته 71.7% من القيادات، أنه لا يوجد فريق دائم متخصص في إدارة الأزمات ، وهذا خلل كبير، فعدم الوعي بمدى أهمية وجود فريق متخصص في إدارة الأزمات

يتميز بصفة الإستمرارية، يعني أن التعامل مع الأزمات، سيكون بمنطق رد الفعل؛ أي التعامل مع النتائج المدمرة لتي تفرزها الأزمة طوال الوقت، دون التفكير في حل الأزمة، وهذا نابع من وجود خلل في عملية التخطيط لإدارة الأزمات، الذي لايفصل عن التخطيط الإستراتيجي، فتكوين فريق لإدارة الأزمات؛ يتطلب تكوين كيان إداري مجهز من حيث الأصول المادية والقوى البشرية المدربة والقادرة من خارج و داخل القطاع، وهذا يتطلب فترات طويلة من الزمن حتى يكتمل، وتجدر الإشارة إلى الإختلاف بين فرق التعامل الميداني مع الأزمة، وفريق إدارة الأزمة، كما هو موضح بالإطار النظري.

2.2.3.3 محور مدى توفر نظام للمعلومات في الأزمات :

جدول (10-3)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري لمحور مدى توفر نظام

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.22255	3.2167	5	3	33.3	20	13.3	8	31.7	19	16.7	10	يتم استخدام قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها في التعامل مع الأزمة	1
1.16868	3.4167	3.3	2	26.7	16	13.3	8	38.3	23	18.3	11	يتم توفير معلومات دقيقة وواقعية عن الأزمة .	2
1.04746	3.5667	3.3	2	16.7	10	15	9	50	30	15	9	تتصف المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح بحيث تساعد على إدراك الأزمة بشكل صحيح.	3
1.21421	3.4833	5	3	25	15	6.7	4	43.3	26	20	12	يتم تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة بحيث يسهل الرجوع إليها.	4
1.23462	3.3667	3.3	2	30	18	16.7	10	26.7	16	23.3	14	يتم تحديث البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة.	5
1.32117	3.3167	10	6	23.3	14	13.3	8	31.7	19	21.7	13	يتم استخدام نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها .	6
	3.3944	المتوسط المرجح العام											
1.05229		الانحراف المعياري العام											

المحور الثاني: نظام المعلومات في الأزمات

تضمن محور نظام المعلومات، بصحيفة الاستبانة (6) عبارات لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر نظام للمعلومات في الأزمات، بالشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (2-3)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه، يتوفر نظام للمعلومات في الأزمات، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.3944، وانحراف معياري 1.05229.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور نظام المعلومات في الأزمات، نجد ان هناك تقارب في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي :

" تتصف المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح بحيث تساعد على إدراك الأزمة بشكل صحيح." بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.04).

" يتم تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة بحيث يسهل الرجوع إليها . بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.21).

" يتم توفير معلومات دقيقة وواقعية عن الأزمة . بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.16).

"تخوف بعض المديرين من فقدان السلطة التي يتمتعون بها" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.94).

" يتم تحديث البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.23).

" يتم استخدام نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.32).

" يتم استخدام قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها في التعامل مع الأزمة
بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.22).

يتضح من الجدول (3-2) أن العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط
حسابي (3.56)، والتي تشير إلى أن المعلومات الخاصة بالأزمة واضحة بحيث تساعد على
إدراك الأزمة بشكل صحيح ، حيث يدرك مانسبته 65% من القيادات، أهمية توفير معلومات
واضحة بعيدة عن أي تشويش، لتشخيص الأزمة بكفاءة تمهيداً إلى التعامل معها بفاعلية.

بينما جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) والتي تشير
إلى أنه، يتم استخدام قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها في التعامل مع الأزمة ،حيث
أجابا مانسبته 48.4% من القيادات بالموافقة على تلك العبارة، كما رفض مانسبته 38.3% من
القيادات هذه العبارة، في حين كان مانسبته 513.3 محايداً ، ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد
تأثرت بمدى قدرة المبحوثين، في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات بوجه عام، فهناك عدد من
القيادات لآزالت تعتمد على الإجراءات الورقية .

3.2.3.3 محور التنظيم للأزمات :

جدول (11-3)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور التنظيم للأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.95358	3.6500	0	0	15	9	23.3	14	43.3	26	18.3	11	1	تحدد المهام المتعلقة بإدارة الأزمة من حيث العدد والنوعية والمكان والوقت منعاً للتضارب .
0.98849	3.8500	0	0	15	9	11.7	7	46.7	28	26.7	16	2	توزع المهام المتعلقة بإدارة الأزمة على أعضاء فريق المهام بما يتلاءم مع إمكاناتهم وقدراتهم .
1.06511	3.4667	1.7	1	23.3	14	16.7	10	43.3	26	15	9	3	تستخدم الخرائط التنظيمية لتوضيح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال على فرق المهام .
1.06352	3.5667	3.3	2	16.7	19	16.7	10	46.7	28	16.7	10	4	توضح لأعضاء فرق المهام الأزمومية حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمات .
0.97366	3.6333	0	0	21.7	13	6.7	4	58.3	35	13.3	8	5	تحدد للأعضاء الجهات الخارجية التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة .
1.12734	3.6833	1.7	1	20	12	13.3	8	38.3	23	26.7	16	6	تخصص ميزانية مناسبة لإدارة الأزمات .
1.12546	3.5667	0	0	26.7	16	13.3	8	36.7	22	23.3	14	7	توفر كافة الأدوات المطلوبة للتعامل مع الأزمة .
1.21246	3.4333	3.3	2	26.7	16	16.7	10	30	18	23.3	14	8	يتم إعداد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لإدارة الأزمة .
	3.6062	المتوسط المرجح العام											
0.84429	الانحراف المعياري العام												

المحور الثالث: التنظيم للأزمات

تضمن محور التنظيم بصحيفة الاستبانة (8) عبارات، لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر التنظيم للأزمات، بالشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-3)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه يتوفر التنظيم للأزمات، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.6062، وانحراف معياري 0.84429.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور التنظيم للأزمات، نجد ان إجابات المبحوثين، تشير إلى توفر كل عنصر من عناصر التنظيم للأزمات، ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي :

" توزع المهام المتعلقة بإدارة الأزمة على أعضاء فريق المهام بما يتلاءم مع إمكاناتهم وقدراتهم " بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.98).

" تخصص ميزانية مناسبة لإدارة الأزمات " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.12).

" تحدد المهام المتعلقة بإدارة الأزمة من حيث العدد والنوعية والمكان والوقت منعاً للتضارب " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.95).

" تحدد للأعضاء الجهات الخارجية التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.97).

" توضح لأعضاء فرق المهام الأزمومية حدود السلطة المخولة لهم في التعامل مع الأزمات " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.06).

" توفر كافة الأدوات المطلوبة للتعامل مع الأزمة " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.12).

" تستخدم الخرائط التنظيمية لتوضيح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال على فرق المهام "

بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.06).

" يتم إعداد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لإدارة الأزمة " بمتوسط حسابي

(3.43) وانحراف معياري (1.21).

يتضح من الجدول (3-3) أن العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.85)، والتي تشير إلى أن مهام إدارة الأزمة توزع على أعضاء فريق المهام بما

يتلاءم مع إمكانياتهم وقدراتهم ،حيث يرى مانسبته 73.4% من القيادات، أن تحقيق أكبر قدر

من الفاعلية في إنجاز المهام المتعلقة بالأزمة، متوقف على مدى ملاءمة قدرات وإمكانيات

أعضاء فرق الأزمة لهذه المهام . فالفائد الفعال هو الذي يكون لديه معلومات دقيقة عن

إمكانيات مرؤسيه.

بينما جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) والتي تشير

إلى أنه، يتم إعداد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لإدارة الأزمة ولكن في المقابل

وبالرغم من حضور العبارة رقم (8) في المرتبة الأخير ، نجد أن ما نسبته 53.3% ، من

مفردات مجتمع الدراسة يرون أنه تتوفر غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لإدارة الأزمة،

وهذه النتيجة تتناقض مع ماسبقها من نتائج ، في محور التخطيط، والتي تنص على أن توفير

إدارة أزمات مجهزة بالقطاع محل الدراسة من حيث المكاتب، والأجهزة، والنظم الحديثة، والكوادر

المدرية، والتي لديها تأصيل اكايمي فيما يخص إدارة الأزمات، هو قرار إستراتيجي، يتطلب

فترات زمنية طويلة لتحقيقه ، وليس وليد لحظة وقوع الأزمة .ولعل سبب هذا التناقض هو خلط

المبحوثين بين ، إداره متخصصة للأزمات لها صفة الإستمرارية، وبين ما تم تكوينه خلال وقوع

الأزمة، لأن تكوين إدارة للأزمات ، هو تخطيط إستراتيجي .

4.2.3.3 محور تشكيل أعضاء فريق مهام الأزمات :

جدول (12-3)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور تشكيل أعضاء فريق مهام الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.25774	3.3333	5	3	30	18	13.3	8	30	18	21.7	13	تتاح للأعضاء فرص المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات .	1
0.71525	4.1167	0	0	3.3	2	10	6	58.3	35	28.3	17	يمتلك الأعضاء الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف وإتخاذ القرارات أثناء الأزمة .	2
0.94046	3.8833	1.7	1	10	6	10	6	55	33	23.3	14	يتم اختيار أعضاء الفريق ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل في الظروف غير الطبيعية .	3
1.05913	3.6167	3.3	2	16.7	10	11.7	7	51.7	31	16.7	10	يسهل الحصول على الإمكانيات المطلوبة من الإدارات الأخرى في الشركة عند الحاجة .	4
	3.7375	المتوسط المرجح العام											
0.68647	الانحراف المعياري العام												

المحور الرابع: تشكيل أعضاء فريق مهام الأزمات

تضمن محور تشكيل الأعضاء بصحيفة الاستبانة (4) عبارات لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر عملية تشكيل أعضاء فريق مهام الأزمات، بالشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-4)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه تتوفر عملية تشكيل فريق مهام الأزمات، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.7375، وانحراف معياري 0.68647.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور تشكيل فريق مهام الأزمات ، نجد ان إجابات المبحوثين، تشير إلي توفر كل عنصر من عناصر تشكيل فريق مهام الأزمات ، ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي :

" يمتلك الأعضاء الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف وإتخاذ القرارات أثناء الأزمة
" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.71).

" يتم اختيار أعضاء الفريق ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل في الظروف غير الطبيعية " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.94).

" يسهل الحصول على الإمكانيات المطلوبة من الإدارات الأخرى في الشركة عند الحاجة " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.05).

" تتاح للأعضاء فرص المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.25).

يتضح من الجدول (3-4) أن العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، والتي تشير إلى أن، الأعضاء يمتلكوا الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من

التصرف، وإتخاذ القرارات أثناء الأزمة، حيث يعتمد مانسبته 86.6% من القيادات ، على معيار الخبرة والكفاءة، كأساس لإنتقاء أعضاء فرق المهام .

بينما جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) والتي تشير إلى أنه، تتاح للأعضاء فرص المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات، حيث يرى ما نسبته 51.7% ، من القيادات أنه، تتاح للأعضاء فرص المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات ، ولكن كذلك هذه النتيجة تتناقض مع سابقتها ، فيما يخص التأصيل الأكاديمي لموضوع إدارة الأزمات، والذي يتطلب دبلومات متخصصة، ويرى الباحث أنه حتى لو وجدت برامج تدريبية لإدارة الأزمات ، قد تكون مجرد محاولات على إستحياء، أي لا تأخذ صفة الإستمرارية .

5.2.3.3 التوجيه في الأزمات :

جدول (3-13)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور التوجيه في الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.79173	3.6833	0	0	13.3	8	11.7	7	68.3	41	6.7	4	1 يتم تزويد الأعضاء بالتعليمات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بإدارة الأزمة .
0.92958	3.9833	1.7	1	6.7	4	13.3	8	48.3	29	30	18	2 يتم توضيح قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على الجميع إتباعها عند حدوث الأزمة.
0.99660	3.7000	1.7	1	11.7	7	23.3	14	41.7	25	21.7	13	3 يتم تحفيز الموظفين على مساندة أعضاء الفريق .
0.89569	3.6667	0	0	15	9	16.7	10	55	33	13.3	8	4 يتم حث فريق الأزمات على تزويد الجهات المساندة بالمعلومات المطلوبة لإدارة الأزمة
	3.7583	المتوسط المرجح العام										
0.76047	الانحراف المعياري العام											

المحور الخامس : التوجيه في الأزمات

تضمن محور التوجيه بصحيفة الاستبانة (4) عبارات لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر عملية التوجيه في الأزمات، بالشركات محلال الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-5)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه تتوفر عملية التوجيه في الأزمات، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.7583، وانحراف معياري 0.76047.

وبالنظر إلى الفقرات الخاصة بمحور التوجيه في الأزمات، نجد ان هناك تقارب في إجابات المبحوثين، حيث جاءت الفقرات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي :

" يتم توضيح قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على الجميع إتباعها عند حدوث الأزمة
بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.92).

" يتم تحفيز الموظفين على مساندة أعضاء الفريق بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.99).

" يتم تزويد الأعضاء بالتعليمات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بإدارة الأزمة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.79).

" يتم حث فريق الأزمات على تزويد الجهات المساندة بالمعلومات المطلوبة لإدارة الأزمة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.89).

يتضح من الجدول (3-5) أن العبارة رقم (2) في استمارة الاستبانة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98)، والتي تشير يتم توضيح قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على الجميع إتباعها عند حدوث الأزمة ، حيث يدرك مانسبته 78.3% من القيادات، أهمية المسؤولية الملقى على عواتقها إتجاه الحفاظ على سلامة وأمن جميع العاملين أثناء الأزمة، من خلال

توضيح قواعد الأمن والسلامة لهم، وبصفه عامة يرى الباحث أن إتباع قواعد الأمن والسلامة داخل القطاع تظل ثقافة راسخة لدى الجميع، نظراً لبيئة القطاع المحفوفة بالمخاطر.

كما جاءت العبارة رقم (4) في استمارة الاستبانة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) والتي تتعلق بأنه يتم حث فريق الأزمات على تزويد الجهات المساندة بالمعلومات المطلوبة لإدارة الأزمة، حيث يدرك مانسبته 68.3% من القيادات، قيمة وأهمية الجهات المساندة كأحد العوامل الفاعلة في إدارة الأزمة، من خلال حث فرق المهام، على إمدادهم بكافة المعلومات المطلوبة عن الأزمة. كما أن هذه النتيجة تدعم العبارة رقم (3) الواردة في محور نظام المعلومات في الأزمات، والتي تنص على ان المعلومات الخاصة بالأزمة واضحة، بحيث تساعد على إدراك الأزمة بشكل صحيح. ونتيجة لتوفر تلك المعلومات البعيدة عن البس، ساعد ذلك القادة على حث فرق المهام، على تدعيم الجهات المساندة بتلك المعلومات .

6.2.3.3 القيادة في الأزمات :

جدول (14-3)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور القيادة في الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.01667	4.0167	1.7	1	10	6	10	6	41.7	25	36.7	22	يتقن قائد فريق الأزمات مهارات وسمات شخصية تؤهله لسيطرة على الأزمة .	1
1.12446	3.7000	1.7	1	16.7	10	21.7	13	30	18	30	18	يستخدم القائد التفكير الإبتكاري لإقتراح البدائل وإتخاذ القرار المناسب .	2
1.05913	3.8833	1.7	1	13.3	8	11.7	7	41.7	25	31.7	19	يعمل قائد الفريق على تقوية الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمات.	3
0.88474	3.8833	0	0	10	6	15	9	51.7	31	23.3	14	يتبع القائد مع الموظفين أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات.	4
	3.8708	المتوسط المرجح العام											
0.91653	الانحراف المعياري العام												

المحور السادس : القيادة في الأزمات

تضمن محور القيادة بصحيفة الاستبانة (4) عبارات لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر القيادة في الأزمات، داخل الشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-6)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه تتوفر عملية القيادة في الأزمات، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.8708، وانحراف معياري 0.91653.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور القيادة في الأزمات، نجد ان هناك تقارب في إجابات المبحوثين، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي :

" يتقن قائد فريق الأزمات مهارات وسمات شخصية تؤهله لسيطرة على الأزمة "بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.01).

" يتبع القائد مع الموظفين أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات. "بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.88).

" يعمل قائد الفريق على تقوية الروح المعنوية للموظفين عند و قوع الأزمات "بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.05).

" يستخدم القائد التفكير الإبتكاري لإقتراح البدائل وإتخاذ القرار المناسب "بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.12).

يتضح من الجدول (3-6) أن العبارة رقم (1) في استمارة الاستبانة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، والتي تشير إلى إتقان قائد فريق الأزمات مهارات وسمات شخصية تؤهله لسيطرة على الأزمة، حيث يدرك مانسبته 78.4% من القيادات، قيمة ومسؤولية

القيادة في الأزمات، والتي تتطلب مهارات وخبرات بالإضافة إلى سمات قيادية مكتسبة نادر ما تتوفر في أي شخص .

كما جاءت العبارة رقم (2) في استمارة الاستبانة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70)، والتي تشير إلى استخدام القائد التفكير الإبتكاري لإقتراح البدائل وإتخاذ القرار المناسب ، حيث يرى مانسبته 60% القيادات، أن القيادة في الأزمة ، لديها القدرة على الإبتكار لإقتراح البدائل، وإتخاذ القرار المناسب، وهذه نتيجة طبيعية فهي مكمله لعبارة رقم(1)، فعندما تتوفر في القائد سمات شخصية ومهارات وخبرات، سينعكس ذلك بشكل إيجابي على قدرته، في توفير البدائل وإتخاذ القرار السليم.

7.2.3.3 الاتصال في الأزمات :

جدول (3-15)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور الإتصال في الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.06551	3.4833	3.3	2	16.7	10	25	15	38.3	23	16.7	10	يتم تجاوز قنوات الاتصال الرسمية في تبادل المعلومات أثناء الأزمة.	1
1.11942	3.6333	3.3	2	16.7	10	16.7	10	40	24	23.3	14	تستخدم الإدارة الحاسوب في معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة.	2
1.15421	3.7000	5	3	13.3	8	15	9	40	24	26.7	16	يتم الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة عند وقوع الأزمة.	3
3.1500	3.1500	1.7	1	38.3	23	11.7	7	40	24	8.3	5	يتم الاتصال بوسائل الإعلام في حال تعرض الشركة لأزمات.	4
	3.4917	المتوسط المرجح العام											
0.72335	الانحراف المعياري العام												

المحور السابع : الاتصال في الأزمات

تضمن محور الإتصال بصحيفة الاستبانة (4) عبارات لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر عملية الاتصال في الأزمات، بالشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-7)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه تتوفر عملية الاتصال في الأزمات، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.4917، وانحراف معياري 0.72335.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور الاتصال في الأزمات ، نجد ان إجابات المبحوثين، تشير إلي توفر كل عنصر من عناصر الاتصال في الأزمات ، ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي :

" يتم الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة عند وقوع الأزمة " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.15).

" تستخدم الإدارة الحاسوب في معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة" بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.11).

" يتم تجاوز قنوات الاتصال الرسمية في تبادل المعلومات أثناء الأزمة " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.06).

" يتم الاتصال بوسائل الإعلام في حال تعرض الشركة لأزمات " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري

يتضح من الجدول (3-4) أن العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70)، والتي تشير إلى، الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة عند وقوع الأزمة ، حيث يعي مانسبته 66.7% من القيادات، أهمية الاعتماد على وسائل الإتصال الحديثة، عند

وقوع الأزمة، لنقل المعلومات بشكل سريع وبسريرة تامة، تكون بعيدة عن أنظار الطرف الصانع للأزمة .

بينما جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) والتي تشير إلى أنه، يتم الاتصال بوسائل الإعلام في حال تعرض الشركة لأزمات، حيث يرى ما نسبته 48.3%، من القيادات أن التواصل مع الأعلام وقت الأزمة أحد عناصر تخفيف حدة ضغط الأزمة من خلال شرح الأوضاع، وحث الناس على الترشيد في إستهلاك الطاقة ، وكسب تعاطف الرأي العام، في حين لا يدرك مانسبته 40% من القيادات، قيمة وسائل الإعلام في الأزمات، ولا يلقوا مانسبته 11.7% من القيادات، أي أهمية لموضوع التواصل بوسائل الإعلام، وبصفة عام يبدو أن هناك إدراك داخل القطاع لقيمة وسائل الإعلام في الأزمات، فهي سلاح ذو حدين إما يكون معك أو ضدك .

8.2.3.3 إتخاذ القرارات في الأزمات :

جدول (3-16)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور الإتصال في الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.07501	3.7167	3.3	2	13.3	8	15	9	45	27	23.3	14	يستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة.	1
0.87656	3.6667	0	0	11.7	7	25	15	48.3	29	15	9	يشارك أعضاء الفريق في صنع القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة.	2
0.77460	3.9000	0	0	8.3	5	100	6	65	39	16.7	10	يتم الحرص على اتخاذ القرارات الممكن تنفيذها في إدارة الأزمة.	3
0.93564	3.6500	0	0	13.3	8	26.7	16	41.7	25	18.3	11	تتخذ القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت مناسب.	4
1.07080	3.6500	0	0	18.3	11	25	15	30	18	26.7	16	يتم الحرص على أن يكون القرار المتخذ واضحاً لجميع الموظفين.	5
1.09066	3.2167	5	3	23.3	14	28.3	17	31.7	19	11.7	7	يتم الحرص على ان يلقى القرار المتخذ قبول من معظم الموظفين.	6
	3.6333	المتوسط المرجح العام											
0.77618	الانحراف المعياري العام												

المحور الثامن : إتخاذ القرارات في الأزمات

تضمن محور إتخاذ القرار بصحيفة الاستبانة (6) عبارات لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر عملية إتخاذ القرارات في الأزمات، بالشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-8)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه تتوفر عملية إتخاذ القرارات في الأزمات ، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.6333، وانحراف معياري 0.77618.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور إتخاذ القرارات في الأزمات ، نجد ان إجابات المبحوثين، تشير إلى توفر كل عنصر من عناصر إتخاذ القرارات في الأزمات، ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي:

" يتم الحرص على اتخاذ القرارات الممكن تنفيذها في إدارة الأزمة " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.77).

" يستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.07).

" يشارك أعضاء الفريق في صنع القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.87).

" تُتخذ القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت مناسب " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.93).

" يتم الحرص على أن يكون القرار المتخذ واضحاً لجميع الموظفين " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.07).

" يتم الحرص على ان يلقى القرار المتخذ قبول من معظم الموظفين " بمتوسط حسابي

(3.21) وانحراف معياري (1.09).

يتضح من الجدول (3-8) أن العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.90)، والتي تشير إلى أن، يتم الحرص على اتخاذ القرارات الممكن تنفيذها في إدارة

الأزمة ، حيث يدرك مانسبته 81.7% من القيادات، أهمية إتخاذ القرارات التي تتسم بالواقعية،

أي وفق الحدود والإمكانيات المتاحة، وليس بعيداً عن الواقع، لأجل تنفيذ هذه القرارات.

بينما جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) حيث يحرص

ما نسبته 43.4% ، من القيادات، على ان يلقى القرار المتخذ قبول من معظم الموظفين، حتى

لا يكونوا عائق أمام تنفيذ هذا القرار ، وكان مانسبته 28.3% من المبحوثين محايدين وما نسبته

28.3% رافضين لهذه العبارة ، لتبلغ النسبة بين المحايد والرافض 56.6%، وهذه النسبة تدل

على وجود خلل إتجاه إدراك القيادات لأهمية هذه العبارة، فعدم قبول العاملين لهذه القرارات

المتخذة، سينعكس على جودة تنفيذ القرار، وفي بعض الأحيان العزوف عن تنفيذ مثل هذه

القرارات.

9.2.3.3 المتابعة في الأزمات :

جدول (3-17)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور المتابعة في الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.00788	3.6333	3.3	2	13.3	8	15	9	53.3	32	15	9	يتم التأكد من سلامة تنفيذ الخطط الموضوعية.	1
1.03607	3.6667	3.3	2	13.3	8	15	9	50	30	18.3	11	يتم الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الخطط و تتم معالجتها.	2
1.09235	3.6000	1.7	1	21.7	13	11.7	7	45	27	20	12	يتم التأكد من أن الموارد المتاحة للتعامل مع الأزمة قد استخدمت وفقاً للخطة الموضوعية.	3
0.94779	3.5000	0	0	18.3	11	26.7	16	41.7	25	13.3	8	يتم التأكد من دعم الجهات المساندة لفريق إدارة الأزمة.	4
0.95432	4.0667	0	0	11.7	7	6.7	4	45	27	36.7	22	يتم التواجد في موقع الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أول بأول .	5
0.99305	3.8833	0	0	13.3	8	15	9	41.7	25	30	18	يتم تهيئة المناخ الملائم لتعاون بين أعضاء الفريق للقيام بأدوارهم على الوجه الأمثل	6
	3.7250	المتوسط المرجح العام											
0.86892	الانحراف المعياري العام												

المحور التاسع : المتابعة في الأزمات

تضمن محور المتابعة بصحيفة الاستبانة (6) عبارات لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر عملية المتابعة في الأزمات، بالشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-9)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه تتوفر عملية المتابعة في الأزمات ، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.7250، وانحراف معياري 0.86892.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور المتابعة في الأزمات، نجد ان إجابات المبحوثين، تشير إلي توفر كل عنصر من عناصر المتابعة في الأزمات، ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي :

" يتم التواجد في موقع الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أول بأول " بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.95).

" يتم تهيئة المناخ الملائم لتعاون بين أعضاء الفريق للقيام بأدوارهم على الوجه الأمثل " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.99).

" يتم الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الخطط و تتم معالجتها" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.03).

" يتم التأكد من سلامة تنفيذ الخطط الموضوعه " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.00).

" يتم التأكد من أن الموارد المتاحة للتعامل مع الأزمة قد استخدمت وفقاً للخطة الموضوعه " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.09).

" يتم التأكد من دعم الجهات المساندة لفريق إدارة الأزمة " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.94).

يتضح من الجدول (3-9) أن العبارة رقم (5) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06)، والتي تشير إلى أنه، يتم التواجد في موقع الأزمة بإستمرار لمتابعة الأحداث أول بأول، حيث يعي مانسبته 81.7% من القيادات، كم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، و أن السبيل الوحيد لتعامل السليم مع الأزمة، هو التواجد في مكان وقوعها.

بينما جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) والتي تشير إلى أنه، يتم التأكد من دعم الجهات المساندة لفريق إدارة الأزمة، حيث يدرك ما نسبته 55%، من مفردات مجتمع الدراسة، أن للجهات الداعمة، أثناء الأزمة، قيمة كبيرة لابد من الحرص عليها.

10.2.3.3 تقييم الأزمات :

جدول (18-3)

النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمحور تقييم الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.76947	4.1333	0	0	5	3	8.3	5	55	33	31.7	19	1 تستطيع الشركة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة.
1.5115	3.7167	1.7	1	18.3	11	18.3	11	30	18	31.7	19	2 تستفيد إدارة الشركة من الأزمة وتوظفها لمصلحتها.
1.10162	3.8000	0	0	18.3	11	16.7	10	31.7	19	33.3	20	3 يتم دراسة نتائج الأزمة للوصول الى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها.
1.10775	3.4000	5	3	18.3	11	23.3	14	38.3	23	15	9	4 يتم تقييم أسلوب إدارة الأزمات السابقة
	3.7625	المتوسط المرجح العام										
0.85671		الانحراف المعياري العام										

المحور العاشر : تقييم الأزمات

تضمن محور التقييم بصحيفة الاستبانة (4) عبارات لمعرفة رأي المبحوثين حول مدى توفر عملية تقييم للأزمات، بالشركات محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه الأسئلة، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-10)، تبين أن أفراد مجتمع الدراسة يرون انه تتوفر عملية تقييم للأزمات، داخل القطاع محل الدراسة ، ولكن بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.7625، وانحراف معياري 0.85671.

وبالنظر إلى العبارات الخاصة بمحور التقييم للأزمات، نجد ان إجابات المبحوثين، تشير إلي توفر كل عنصر من عناصر التقييم للأزمات، ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالتالي :

" تستطيع الشركة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.76).

" يتم دراسة نتائج الأزمة للوصول الى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.10).

" يتم الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الخطط و تتم معالجتها" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.03).

" تستفيد إدارة الشركة من الأزمة وتوظفها لمصلحتها " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.51).

" يتم تقييم أسلوب إدارة الأزمات السابقة " بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.10).

يتضح من الجدول (3-10) أن العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13)، والتي تشير إلى، إستطاعت الشركة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء

الأزمة، حيث يدرك مانسبته 86.7% من القيادات، أهمية إستمرار الشركة بعملها بشكل طبيعي بعد إنتهاء الأزمة، نظراً لأن إنقطاع خدمة إمداد الطاقة الكهربائية، سيؤدي إلى إحداث أزمات في باقي قطاعات المجتمع.

بينما جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40)، حيث يدرك ما نسبته 53.3%، أن تقييم أسلوب إدارة الأزمات السابقة، له أهمية في تحسين خطط إدارة الأزمات في المستقبل، من خلال تعزيز نقاط القوى، ومعالجة نقاط الضعف.

ومن خلال التحليل الإحصائي للعبارات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة، تم إستخلاص الجدول (3-19)، الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العامة، لكل محور من محاور الدراسة، مرتبه تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأهمية نسبية .

الجدول رقم (3- 19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محاور الدراسة
1	77.41%	0.91653	3.8708	القيادة
2	75.25%	0.85671	3.7625	التقييم
3	75.16%	0.76047	3.7583	التوجيه
4	74.75%	0.68647	3.7375	بناء الفريق
5	74.5%	0.86892	3.7250	المتابعة
6	72.66%	0.77618	3.6333	إتخاذ القرارات
7	72.12%	0.72335	3.6062	التنظيم
8	69.83%	0.72335	3.4917	الاتصالات
9	68%	0.80536	3.4000	التخطيط
10	67.88%	1.05229	3.3944	نظام المعلومات
3.64				المتوسط المرجح العام

يتضح من الجدول رقم (3-19) أن المتوسط الحسابي العام لآراء الباحثين بالشركات محل الدراسة، حول مدى توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات بالقطاع بلغ (3.63) وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة، يرون أنه تتوفر منهجية علمية لإدارة الأزمات بالشركات ولكن بدرجة متوسطة ، وقد يرجع هذا إلى أن بعض المديرين يخضعون في تعاملهم مع الأزمة لسياسة الفعل ورد الفعل ، نظراً لعدم إلمامهم بالعمليات المنهجية العلمية لإدارة الأزمات ، أو يرجع هذا إلى وجود نزعة نحو مركزية اتخاذ القرار من قبل القيادات العليا ، وعدم تفويض السلطة بالشكل المطلوب ، مما انعكس على فاعلية التخطيط وأصبح التخطيط مبني على المشاكل الروتينية اليومية ، وليس التخطيط الاستراتيجي في الوقت الذي تطلب الأمر إشراك كل القيادات في مثل هذا النوع من التخطيط وذلك لضخامة القطاع ومسؤولياته، وتتضح تلك النزعة المبالغ فيها للمركزية من خلال عدم توفر هيكل تنظيمي ووصف وظيفي واضح الملامح خاص بقطاع الكهرباء بالمنطقة الشرقية.

أما فيما يتعلق بآراء أفراد مجتمع الدراسة حول مدى توفر كل عملية من عمليات إدارة الأزمات بالشركات محل الدراسة، فيتضح من الجدول رقم (3-19) وجود تفاوت نسبي بين المتوسطات الحسابية والتي تراوحت ما بين (3.87-3.39) ، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن العمليات تتوفر ولكن بشكل متفاوت ما بين متوسط ومرتفع .

ويتضح من الجدول رقم (3-19) أن ترتيب عمليات إدارة الأزمات من حيث مدى التوافر حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة ، جاء كما تبين المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية على النحو التالي : القيادة في الأزمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وأهمية نسبية (77.41%) ، تقييم الأزمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وأهمية نسبية (75.25%) ، ثم تلاها التوجيه في الأزمة بمتوسط حسابي (3.75) وأهمية نسبية (75.16%) ،

ثم تشكيل أعضاء فرق الأزمات بمتوسط حسابي (3.73) وأهمية نسبية (74.75%) ، ثم متابعة الأزمة بمتوسط حسابي (3.72) وأهمية نسبية (74.5%) ، ثم اتخاذ القرارات في الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وأهمية نسبية (72.66%) ، ثم التنظيم في الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وأهمية نسبية (72.12%) ، ثم نظام الاتصالات في الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وأهمية نسبية (69.83%) ، وأخيراً يأتي كل من التخطيط للأزمات بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وأهمية نسبية (68%) ونظام المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وأهمية نسبية (67.88%) .

وبالنظر إلى ترتيب أفراد عينة الدراسة لعمليات إدارة الأزمات من حيث مدى توافرها يتضح أن : أفراد مجتمع الدراسة يرون أن أكثر العمليات توفر القيادة في الأزمة ، و بمتوسط حسابي (3.87) وأهمية نسبية (77.41%) : ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى تشبع فكر أغلب المدراء بثقافة القيادة ، نظراً للتدرج من عضو فرقة (فرق عمل ميداني) إلى قائد فرقة حتى مدير إدارة، كما يعزوها إلى إدراك المدراء لمدى تأثيرهم في أعضاء فرق المهام الأزموية على مواجهة الأزمة ، بالإضافة إلى المساءلة التي سيخضع لها القائد نتيجة للأضرار المترتبة على الأزمة في ظل ظروف صعبة ، ناهيك عن قوة الوازع الوطني للقيادات أثناء الأزمة ، ويرجع أيضاً إلى أن أفراد مجتمع الدراسة هم من القيادات أصلاً ، وهذه القيمة المرتفعة لمحور القيادة في الأزمة ستعكس بوضوح على محور المتابعة .

ثم عملية تقييم الأزمة والتي تتوفر بدرجة مرتفعة ، و بمتوسط حسابي (3.76) وأهمية نسبية (75.25%) ، وينسب الباحث تلك النتيجة إلى وعي أغلب المديرين بأن الأزمة هي فرصة للتعلم ، واستخلاص الدروس المستفادة وإعادة النظر في خطط الطوارئ الخاصة بهم ، بالإضافة إلى، قدرة الشركات محل الدراسة في العمل على انتظام مسيرتها بشكل طبيعي بالرغم من شدة الأزمة التي تعرضت لها ، وبالرغم من الظروف غير الطبيعية التي تعرضت لها ،

والتي لها آثار نفسية ومادية على الموظفين إلا أن العاملين بالشركة تفاعلوا بإيجابية اتجاه الأزمة والتزموا بالعمل بشكل طبيعي .

ثم عملية التوجيه والتي تتوفر بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.75) وأهمية نسبية (75.16%) ، ويُرجع الباحث تلك النتيجة إلى اجتماع القادة بشكل مستمر لتقييم عمل فرق الأزمات ، وتقديم الدعم الفني والمعنوي للمساهمة في تطوير قدراتهم أثناء الأزمة ، بالإضافة إلى عدم طلب المديرين من الموظفين وأعضاء الفريق القيام بأشياء لما يألّفوها من قبل.

ثم عملية تشكيل أعضاء الفريق التي تتوفر بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.73) وأهمية نسبية (74.75%) ، وتعزى تلك النتيجة إلى أن عملية تشكيل فرق العمل هي من صلب العمل في القطاع ، حيث إنه قائم بنسبة كبيرة على تقديم خدمة ميدانية (توصيل ، قطع التيار الكهربائي... وغيرها) الأمر الذي يحتم تشكيل فرق بشكل مستمر من مختلف الإدارات ، بالشركات محل الدراسة، لأن تقديم مثل هذه الخدمة قائم على التكامل بينها ، بالتالي فإن ثقافة فريق العمل مألوفة بشكل كبير، مما ساعدهم على التفكير والعمل الجماعي ، بالإضافة إلى القيام بعملية التدوير الوظيفي للموظفين الجدد (الفنيين) من خلال إشراكه في أكثر من وظيفة تتماشى وتخصصه ، مما ساعد في تعزيز عنصر الخبرة في وقت قصير ، وكانت أهمية الوظيفة (المتعرضة للأزمة) هي المعيار في اختيار أعضاء فرق الأزمات .

ثم المتابعة والتي تتوفر بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.72) وأهمية نسبية (74.5%) ، ويرى الباحث أنه نتيجة منطقية بسبب ارتفاع مستوى القيادة في الأزمة التي بلغت أهميتها النسبية (77.41%) ، وهذا نابع من حرص القادة على التواجد المستمر في مواقع الأحداث ، و الذين قضى كثير منهم فترات طويلة بعيداً عن أهلهم وذويهم ، نظراً لإدراكهم أن ما يترتب على الأزمة من خسائر مادية أو بشرية ، يرجع بالدرجة الأولى إلى أسلوب متابعة القائد للأوضاع عن كثب أثناء الأزمة .

ثم تأتي عملية اتخاذ القرارات في الأزمة التي تتوفر بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وأهمية نسبية (72.66%) ، وعلى الرغم من توفر القيادة الماهرة في الأزمة (متخذي القرار) ، إلا أن هذا لم ينعكس بالشكل المطلوب على هذا المحور ، ويرجع الباحث ذلك إلى تذبذب نظام المعلومات والاتصالات في الأزمة في بعض الفترات ، حيث إن المعلومات تمثل العامل الحاسم في كفاءة أو عدم كفاءة عملية اتخاذ القرارات ، ناهيك عن وسائل الاتصالات التي لها دورا حاسم في نقل المعلومة في الوقت المناسب ، ولعل هذا ما أدى بالقيادات للتركيز على متابعة الأزمة عن كثب ، من خلال التواجد المستمر في مواقع الأحداث، مما أثر في درجة محور المتابعة بالإيجاب ، و سيتضح سبب هذه النتيجة لمحور اتخاذ القرارات أكثر، من خلال الدرجة المتوسطة التي تحصل عليها نظام الاتصالات و المعلومات في الأزمة. ثم تأتي عملية التنظيم في الأزمة التي تتوفر بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وأهمية نسبية (72.12%) ، وهذه النسبة تعتبر طبيعية نتيجة لعدم وضوح الرؤية كما أسلفنا فيما يخص الهيكل التنظيمي ، والوصف الوظيفي ، وهذا نابع من سياسة القيادات العليا في الشركة العامة للكهرباء (المركز الرئيسي)، ناهيك عن عدم توفر وحدة لإدارة الأزمات ، وضعف الإمكانيات المادية من غرفة عمليات مجهزة ، حيث كانت جُل الأموال المتوفرة تُسخر لشراء الوقود .

ثم تأتي الاتصالات في الأزمة التي تتوفر بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وأهمية نسبية (69.83%) ، وقد يرجع ذلك إلى انقطاع أغلب وسائل الاتصال أثناء الأزمة ، وعدم التواصل بالشكل الكافي مع وسائل الإعلام حتى يكونوا طرفاً مسانداً أثناء الأزمة ، وأغلب الاتصالات كانت مكشوفة أمام الطرف الصانع للأزمة.

وتأتي عملية التخطيط للأزمات التي تتوفر بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وأهمية نسبية (68%) ، ورغم الأهمية الاستراتيجية لهذا المحور ، نجد أنه يحتل

المرتبة قبل الأخيرة ، وقد يرجع الباحث تلك النتيجة إلى مركزية التخطيط الاستراتيجي واقتصار عمل قسم التخطيط ، على التخطيط التشغيلي ، والتركيز على الأمور التي تشكل خطراً بالنسبة للمديرين ، حيث كان جل الاهتمام مرتكزاً على أزمة بعينها مما أنقل كاهل القسم في ظل محدودية الإمكانيات المادية والبشرية ، وغياب فريق خاص لإدارة الأزمات (فريق دائم) يقوم بالتنسيق فيما يخص عملية التخطيط طويل المدى للأزمات حيث بلغ المتوسط المرجح لهذه الفقرة (2.4167) .

كما تجدر الإشارة إلى أن الدرجة المتوسطة التي تحصل عليها نظام المعلومات ، أثرت بدورها على محور التخطيط ، حيث بينت دراسة **Sikich (2008)** أن نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات تمثلت في : عدم توفر نظام لجمع المعلومات اللازمة للتخطيط ، وعدم وجود نظام لنشر ونقل معلومات التخطيط (**مصطفى، 2012**) .

وجاء محور نظام المعلومات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وأهمية نسبية (67.88%) ، ويرى الباحث أنها نتيجة متواضعة مقارنة بأهمية مثل هذا المحور ، حيث تحصل على أدنى متوسط مرجح ، وترجع أهمية هذا المحور نظراً لأن حدوث الأزمات بشكل عام وتفاقمها سببه الرئيسي غياب أو شح المعلومات ، وأثر هذا بدوره على عملية اتخاذ القرارات حيث بلغت الأهمية النسبية (72.66%) ، كما سيظهر تأثيره على عملية التخطيط للأزمات لاحقاً ، ويرجح الباحث أن تكون هذه النتيجة بسبب انقطاع عمل المنظومات فترة من الزمن ، عن مركز البيانات الرئيسي بالشركة العامة للكهرباء، حيث مخزن كافة بيانات الشركات ، وقلة الإمكانيات البشرية المؤهلة أثناء الأزمة والذين هم مجرد مشغلين لمنظومات تتبع المركز

الرئيسي، ناهيك عن اعتماد بعض القيادة على الإجراءات الورقية نظراً لمحدودية قدرتهم في

التعامل الإلكتروني ، كما تعزى إلى عدم وعي بعض المديرين إلى أن نقص المعلومات في ظل

سرعة الأحداث وفجائية الأزمة قد يؤدي إلى خسائر بشرية ومادية خطيرة ، أو لقلّة وسائل التقنية

الحديثة في حفظ المعلومات .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات المجمعة من مجتمع الدراسة بواسطة استمارة الاستبانة، وذلك باتباع الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي يمكن عرضها في الآتي:

2.4 النتائج:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، وفيما يلي عرض موجز لتلك النتائج في شكل مجموعة من النقاط :

1. إن أكثر العمليات توفراً وفقاً لآراء أفراد مجتمع الدراسة كانت القيادة ، فقد تصدرت ترتيب عمليات إدارة الأزمة ، بمتوسط حسابي (3.87) وأهمية نسبية (77.41%) ، ثم تقييم الأزمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76) وأهمية نسبية (75.25%) ، ثم جاء في المرتبة الثالثة التوجيه في الأزمة بمتوسط حسابي (3.75) وأهمية نسبية (75.16%) ، وأتى تشكيل أعضاء فرق الأزمات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.73) وأهمية نسبية (74.75%) ، في حين جاءت متابعة الأزمة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.72) وأهمية نسبية (74.5%) ، ثم تلاها علمية اتخاذ القرارات في الأزمة بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وأهمية نسبية (72.66%) ، كما جاء التنظيم في الأزمة بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وأهمية نسبية (72.12%) ، وتلاها في المرتبة الثامنة نظام الاتصالات في الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وأهمية نسبية (69.83%) ، أما التخطيط للأزمات فاحتل المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وأهمية نسبية (68%) ، وحتل

نظام المعلومات المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وأهمية نسبية (67.88%) .

2. من خلال ترتيب عمليات إدارة الأزمة الذي توصلت إليه هذه الدراسة لوحظ حصول محور التخطيط ونظام المعلومات للأزمات على أدنى متوسط مرجح مقارنة بباقي محاور الدراسة ، وهذا يدل على أن هناك دوراً لتخطيط ولكنه متواضع نوعاً ما نظراً للأهمية الاستراتيجية لهذا المحور ، ليأتي بعد ذلك وبترتيب تصاعدي على التوالي كل من محور نظام الاتصالات والتنظيم وعملية اتخاذ القرارات ، بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن هناك دوراً لتلك العمليات ولكن يحتاج إلى تطوير أكثر ، وهذا وضع طبيعي فتدني مستوى نظام المعلومات والاتصالات أثر بدوره على كل من عملية التخطيط واتخاذ القرار حيث إن المعلومة الحية والدقيقة تلعب دوراً جوهرياً في التنبؤ المبني عليه التخطيط ، واتضح الرؤية بالنسبة لصانع القرار ومنتخذه .

3. كما توصلت الدراسة إلى أنه تتوفر عملية منهجية علمية في إدارة الأزمة بالشركة العامة للكهرباء بالمنطقة الشرقية و بدرجة متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، و بالتالي فهناك دور ولكنه يحتاج إلى تطوير .

3.4 التوصيات:

من خلال دراسة وتحليل نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي قد يستفيد منها القيادات في قطاع الكهرباء بصفة عامة .

❖ توصيات متعلقة بنظام المعلومات والاتصالات .

- الارتقاء بمستوى تقنية المعلومات ونظم الاتصالات في الشركات ، وذلك بإيجاد نظام

تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات ، يستطيع توفير المعلومات في الوقت

المناسب ويتطلب ذلك :

- استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لنقل المعلومات والاتصالات في الداخل والخارج

- تطوير شبكة معلومات وقواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمات وربطها بقواعد بيانات

خارجية .

- تشجيع و تحفيز القيادات والعاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد

في التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية ، من خلال معالجة ما تواجههم

من مشاكل تعيق حسن الأداء .

- التحديث المستمر لقواعد البيانات لتوفير آخر ما يستجد منها لتمكين المديرين من

رصد كل التغيرات البيئية التي من شأنها التأثير على القطاع .

- العناية بالاتصالات غير الرسمية وبخاصة التي تتم خارج التنظيم الإداري وذلك

لأهميتها للحصول على البيانات والمعلومات بطريقة سهلة وسريعة، لتحقيق نجاح

اتصالات إدارة الأزمة بين القطاعات .

- التغلب على المشكلات والمعوقات التنظيمية والفنية التي تعيق فاعلية الاتصالات

ومنها تحديد السياسات والأهداف والمسؤوليات بصورة واضحة ، وتجنب الغموض.

- أهمية التركيز على استخدام وتفعيل الاتصال الإلكتروني في إدارة الأزمة، والتقليل من الاعتماد على الوسائل التقليدية .

❖ توصيات متعلقة بالتخطيط للأزمات.

- جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي ، حيث 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 ، مع نقل فكر الجاهزية والاستعداد للأزمات المحتملة إلى نشاط العمل اليومي للعاملين واعتبارها عادة يومية .
- الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والعربية ، لزيادة كفاءة وفعالية التدبير الوقائية التي تمنع أو تحد من التقلبات المستقبلية .
- العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة .
- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الشركة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات .
- العمل على تكوين فريق دائم ومتخصص في إدارة الأزمات بالقطاع.

❖ توصيات متعلقة بالتنظيم للأزمات .

- يجب تصميم هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة ، التي تسمح له التأقلم مع الظروف الطارئة، ويعتبر تنظيم المصفوفة (الشبكي) من أفضل التنظيمات التي تخدم مثل هذا الغرض.
- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل الشركات ، تتبع الإدارة العليا في قراراتها ، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة .
- زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات للمديرين والعاملين ، تتصف بالاستمرارية من أجل تأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات .

4.4 مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بقطاع لكهرباء الليبي .
2. دور تقنية المعلومات في إدارة الأزمات بقطاع لكهرباء الليبي.
3. دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بقطاع لكهرباء الليبي.

قائمة المراجع

أولاً: المرجع العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد ، إبراهيم أحمد (2008) ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، القاهرة ، دار الفكر العربي .
2. أبو فارة ، يوسف أحمد (2009) ، إدارة الأزمات مدخل متكامل ، الأردن ، إثراء للنشر والتوزيع .
3. أبو قحف ، عبد السلام (1999) ، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر .
4. أبو قحف ، عبد السلام (2002) ، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر.
5. توفيق ، عبد الرحمن (2006) ، فن إدارة الأزمات والصراعات ، منهج المدير الفعال ، الجيزة ، الطبعة الرابعة ، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .
6. جاد الله ، محمود (2008) ، إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع .
7. حمادات ، محمد حسن (2007) ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، التوترا ، الأزمات ، الصراع ، التغيير ، الوقت ، التنمية ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحوامد للنشر والتوزيع .
8. حملاوي ، محمد رشاد (1995) ، إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، دار أبو المجد للطباعة

9. حريز ،سامي محمد (2007) ، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشاكل ، عمان ، الطبعة الأولى ، دار البادية للنشر .
10. خضير ، محسن أحمد (د.ت) ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، القاهرة ، مكتبة مدبولي
11. دامون ب.كوبولا /جاين أ. بولوك / جورج د.هادو (2013) ، المدخل إلى إدارة الأزمات والطوارئ، ترجمة هبة عجيبة ،القاهرة ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب والنشر
12. د.دي رونالدو (2004) ،إدارة الأزمات ،القاهرة ، الطبعة الأولى .
13. رازي ، أبي بكر (1967) ، مختار الصحاح ، بيروت ، دار الكتاب العربي .
14. رازم ، عزالدين (1995) ، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات ، عمان ، دار الخواجة للنشر .
15. زيدان ، ممدوح (2003) ، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية .
16. سالم ، محمد صلاح (2005) ، إدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية .
17. شعبان ، حمدي (2005) ، الأعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
18. شافعي ، محمد محمد (1999) ، إدارة الأزمات ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، المحروسة للبحوث والتدريب .
19. شعلان ،فهد احمد (1999) ، إدارة الأزمات الأسس-المراحل - الآليات ، الرياض ، الطبعة الأولى ، مكتبة الملك فهد الوطنية .

20. شافعي ،محمد محمد (2002) ، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ، القاهرة ، مركز

المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات

21. طيب ، حسن أبشر (1992) ، إدارة الكوارث ، لندن ، الطبعة الأولى ، ميديا لايت .

22. عبد الرحمن ، أسامة (2010) ، إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، القاهرة، حقوق

النشر للمؤلف .

23. عتيبي ، صبحي جبر (2005) ،تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، عمان ، الطبعة

الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع .

24. عباس ، صلاح (2004) ، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، الإسكندرية ، مؤسسة

شباب الجامعة .

25. عماري ، عباس رشدي (1993) ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، القاهرة ، الطبعة

الأولى ، مركز الأهرام للترجمة والنشر .

26. عمر ، فاروق عمر (1998) ، إدارة الأزمات والكوارث ، الكويت ، الطبعة الأولى ،

دار قرطاس للنشر .

27. عبد الحميد ، رجب (2010) ، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، القاهرة ،

دار أبو المجد .

28. عليوة ، السيد (2000) ، إدارة الأزمات في المستشفيات ، القاهرة ، الطبعة الأولى

،إيتراك للنشر والتوزيع .

29. كامل ، محمد عبد الوهاب (2004) ، إدارة الأزمات المدرسية ، مصر ، مكتبة النهضة

المصرية.

30. مرسي ، جمال الدين (2006) ، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية ، الإسكندرية ، الدار

الجامعية .

31. مغربي ، محمد الفاتح محمود (2011) ، إدارة الكوارث والأزمات ، القاهرة ، الشركة العربية المتحدة .

32. مهنا ، محمد نصر (2004) ، إدارة الأزمات ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر .

33. محمد ، نيفين الطواني (2004) ، إدارة الأزمات السياحية ، مصر ، مكتبة الأنجلو المصرية .

34. ماهر ، أحمد (2006) ، إدارة الأزمات ، الإبراهيمية ، الدار الجامعية .

35. هلباوي ، خميس (2006) ، التعامل مع الأزمات في علوم الإدارة الحديثة ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، الزهراء للأعلام العربي .

36. هدمي ، ماجد سلام ، محمد ، الجاسم (2007) ، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول ، زهران للنشر .

37. هلال ، محمد عبد الغني (2011) ، مهارات إدارة الأزمات ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر .

ب. المجالات والدوريات:

1. أبو النصر ، مدحت محمد (1997) "مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي" ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مجلد14، العدد ثمانية وعشرون، ص ص 361-398.

2. باز ، عفاف (2002) ، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، العدد الحادي عشر ، ص ص 61-76 .

3. جبر ، محمد صدام (2000) "إدارة الأزمات استراتيج وتكتيك"، مجلة آفاق اقتصادية ، مجلد21، العدد الثالث والثمانون، ص ص 144-173.

4. رسلان، نبيل أسماعيل (1993) "منهج إدارة الأزمات في الإدارة العامة المقارنة"، مجلة الإدارة، مجلد 27، العدد الثالث.

5. كريني، إدريس (2003) "إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول"، مجلة المستقبل العربي، مجلد 25، العدد مائتان وسبعة وثمانون، ص ص 30-33.

6. يحوي، صبرية بنت مسلم (2006) "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة" مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 19، العدد الثامن عشر، ص ص 247-380.

ج. رسائل ماجستير:

1. أحمد، منى عبد المنعم (2008)، "إدارة الأزمات في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، الزقازيق.

2. إسليم، وسام صبحي (207) "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

3. تركي، على محمد (2005) "تقييم فاعلية إدارة الأزمات والكوارث في المنشآت النووية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.

4. جديلي، رحي عبد القادر (2006) "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

5. حميدي، سليمان حميدي (2010) "فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم

المنية، الرياض.

7. شلبي ، عبدالرحمن (2009) ، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات " ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الدولية للعلاقات العامة ، سوريا .

8. طيراوي، توفيق محمد (2008) "واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين المنية والمدنية في فلسطين " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.

9. عبدالعال ، رائد فؤاد (2009) "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.

10. عودة، رهام راسم (2008) "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة.

11. عبيسات ، طوالبية (2005) "مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة " ، دراسة ميدانية ، عمان.

12. غنام ، محمود محمد (2010) "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الخليل ، الخليل .

13. محمد ،حسين على (2012)، "اتجاهات المديرين نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، بنغازي .

14. مسك، زينات موسى (2011) "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الضفة الغربية .

15. مصطفى ، مصطفى السيد (2012) " التخطيط لمواجهة الأزمات لتحقيق التنمية

المجتمعية المستدامة "، خطة بحث ، جامعة الفيوم، الفيوم.

د- التقارير والندوات :

1 . أحنيش ،عبير (2012) ، تشغيل الشبكة الشرقية بأقل حمل ممكن والمحافظة على استقرارها

خلال فترة الأزمة ، ورقة عمل ، مؤتمر ليبيا أعمار وتحديات ، بنغازي ، تاريخ الانعقاد (12-

2012/3/14) .

2. عزوي ، نجم (2009) ، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ، بحث ، المؤتمر

العلمي الدولي السابع ، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال،جامعة

الزرقاء ، تاريخ الانعقاد (3-5/11/2009) .

3. لياس ، عبد الحكيم فتح الله (2011) ، مراسلة (الاعتذار عن تزويد شركة الإسمنت الليبي

بالطاقة الكهربائية نتيجة العجز) ، الشركة العامة للكهرباء ، بنغازي ، تاريخ المراسلة

23(6/2011) .

4. لياس ، عبد الحكيم فتح الله (2011) ، تقرير (الأعمال المنجزة والصعوبات التي تم

مواجهتها خلال الأزمة) ، الشركة العامة للكهرباء ، بنغازي ، تاريخ المراسلة (22/7/2011) .

هـ- مواقع الإلكترونية :

1. حوار مع الدكتور عوض البرعصي وزير الكهرباء (السابق) ،صحيفة البيان، متاح على ،

www.albayan.ae/across-the-uae/news-and-reports/2011-12-18-1.1557190

(تاريخ الدخول 2012/3/15 الساعة 10 Am) .

2. المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2012)، تقرير حول ،أثر انقطاع الوقود والكهرباء على

حياة السكان المدنيين في قطاع غزة، متاح على،

www.pchrgaza.org/portal/ar/index.php?option=com_content&view=category&id=104&Itemid=191&limitstar=10

(تاريخ الدخول 2015/10/7 الساعة 5:37 PM) .

3. حوار مع الدكتور أنور الفيتوري وزير الاتصالات (السابق)، صحيفة قورينا الجديدة متاح على،

www.quryanew.com/27414

(تاريخ الدخول 2012/1/17 الساعة 9 PM)

4. قاموس المعاني ، متاح على ،

http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9&cat_group=1&lang_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A&type_word=2&dspl=0

http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9&cat_group=1&lang_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A&type_word=2&dspl=0

http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC&cat_group=1&lang_name=%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A&type_word=0&dspl=0

(تاريخ الدخول 2014/2/4 الساعة 8:45 PM).

5. حوار مع الدكتور خليل العرودي المدير التنفيذي للشركة العامة للكهرباء، متاح على ،

<http://www.gecol.ly/resources/documents/Magazines/magaz6.pdf>

(تاريخ الدخول 2012/6/4 الساعة 7 PM) .

6. قاموس وبستر ، متاح على ،

- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> تعريف الأزمة

- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/disaste> تعريف الكارثة

(تاريخ الدخول 2013/2/4 الساعة 5:33 PM) .

7. معاينة ، رقية عدنان (2006) " منظومة إدارة الأزمات " ورقة عمل ، متاح على ،

<http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=8>

(تاريخ الدخول 2013/5/17 الساعة 9 Am)

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Mitroff , Ian I. Gus Anagnos (2001) **Managing Crises Before They Happen**, New York, American Management Association .

2. Mitroff , Ian I. Paul Shrivastava And Firdaus E. Udwardia (1987-1989) **Effectiv Crisis Management** , Academy of Management Executive.

<http://www.paulshrivastava.net/Research%20Publications%20Directory%5Ceffective%20crisis%20managment.pdf>

(تاريخ الدخول 2013/10/25 الساعة 7 Pm)

3. Caponigro, Jeffrey R (2000) **The Crisis Counselor: A Step-bay-Step guide to management a business**, Chicago contemporary publishing group .

4. Albrecht, Steve (1996) **Crisis Management For Corporate Self-Defense**, New York, American Management Association. .

5. Edward p, Borodzicz (2005), **Risk, Crisis Security Management** , England, British Library.

6. Fink, Steven (1986). **Crisis Management : Planning For The Inevitable** , New York .

الملاحق

ملحق رقم (1)

رسالة الإرفاق

الأخ المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

لغرض إستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، نقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان

((واقع إدارة الأزمة في قطاع الكهرباء الليبي))

لذا أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية ، وذلك بوضع إشارة

(✓) في المكان المناسب لكل فقرة توضح رأيك فيها ، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف

تعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حُسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الباحث

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء
محكمين أداة الدراسة

ت	الاسم	القسم	الكلية	الجامعة
1	د. أماني البري	الإدارة	التجارة	عين شمس - القاهرة
2	د. خالد الطيرة	الإدارة	الاقتصاد	بنغازي
3	د. عبدالغفار المنفي	الإحصاء	العلوم	بنغازي
4	أ. خالد الجهاني	الإدارة	الاقتصاد	بنغازي
5	أ. المهدي بوشعالة	الإدارة	الاقتصاد	بنغازي

ملحق رقم (3)
استمارة الاستبيان

أولا - البيانات الديموغرافية :

ضع علامة (✓) أمام العبارة التي تنطبق عليك

1. الجنس :

أنثى

ذكر

2. العمر :

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 51 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي :

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

4. المسمى الوظيفي :

مدير إدارة

مدير محطة

مساعد مدير

مدير دائرة مركزية

عضو اللجنة التسييرية

3. سنوات الخبرة :

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات

من 16 سنة فأكثر

ثانيا: الرجاء وضع علامة(✓) داخل الخانة التي تتفق مع رأيك :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مجالات الدراسة
أ - التخطيط					
					1. يتم الالتزام بالتخطيط المستمر لتطوير الأداء في إدارة الأزمات .
					2. يشترك جميع العاملين في إعداد الخطط لإدارة الأزمات .
					3. يوجد فريق دائم ومتخصص لإدارة الأزمات بالشركة .
					4. يتم تكوين فرق (فرق المهام الأزمومية) للتعامل مع الأزمات .
					5. يتم تحليل البيئة الداخلية للشركة .
					6. يتم تحليل البيئة الخارجية للشركة للتعرف على المتغيرات الممكن أن تؤثر عليها مستقبلاً.
					7. يشارك فريق المهام الأزمومية في توقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل التغيرات التي تشير بوقوع أزمة .
					8. يُستفاد من وسائل الإنذار المبكر، التي تنذر بقرب وقوع أزمة .
					9. يتم وضع إجراءات لتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها .
					10. توضح خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة .
					11. تنتشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع موظفي الشركة .
ب - التنظيم					
					12. تحدد المهام المتعلقة بإدارة الأزمة من حيث الكمية والكيفية والمكان والوقت منعاً للتضارب .
					13. توزع المهام المتعلقة بإدارة الأزمة على أعضاء فريق المهام بما يتلاءم مع إمكاناتهم وقدراتهم .
					14. تستخدم الخرائط التنظيمية لتوضيح كيفية تقسيم الأنشطة والأعمال على فرق المهام .
					15. توضح لأعضاء فرق المهام الأزمومية حدود السلطة المخولة لهم للتعامل مع الأزمات
					16. تحدد للأعضاء الجهات الخارجية التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة .
					17. تخصص ميزانية مناسبة لإدارة الأزمات.

					18. توفر كافة الأدوات المطلوبة للتعامل مع الأزمة.
					19. يتم إعداد غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لإدارة الأزمة .
ج - التوجيه					
					20. يتم تزويد الأعضاء بالتعليمات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بإدارة الأزمة .
					21. يتم توضيح قواعد الأمن والسلامة التي يتعين على الجميع إتباعها عند حدوث الأزمة.
					22. يتم تحفيز الموظفين على مساندة أعضاء الفريق .
					23. يتم حث فريق الأزمات على تزويد الجهات المساندة بالمعلومات المطلوبة لإدارة الأزمة
د - المتابعة					
					24. يتم التأكد من سلامة تنفيذ الخطط الموضوعة.
					25. يتم الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الخطط و تتم معالجتها.
					26. يتم التأكد من أن الموارد المتاحة للتعامل مع الأزمة قد استخدمت وفقاً للخطة الموضوعة.
					27. يتم التأكد من دعم الجهات المساندة لفريق إدارة الأزمة.
					28. يتم التواجد في موقع الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أول بأول .
					29. يتم تهيئة المناخ الملائم لتعاون بين أعضاء الفريق للقيام بأدوارهم على الوجه الأمثل
هـ - نظام المعلومات					
					30. يتم استخدام قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها في التعامل مع الأزمة
					31. يتم توفير معلومات دقيقة وواقعية عن الأزمة .
					32. تتصف المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح بحيث تساعد على إدراك الأزمة بشكل صحيح.
					33. يتم تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة بحيث يسهل الرجوع إليها.
					34. يتم تحديث البيانات باستمرار وفقاً لتطور الأزمة.
					35. يتم استخدام نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها .
هـ - نظام الاتصالات					
					36. يتم تجاوز قنوات الاتصال الرسمية في تبادل المعلومات أثناء الأزمة.
					37. تستخدم الإدارة الحاسوب في معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة.
					38. يتم الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة عند وقوع الأزمة.

					39. يتم الاتصال بوسائل الإعلام في حال تعرض الشركة لأزمات.
					و- تشكيل أعضاء فرق الأزمات
					40. تتاح للأعضاء فرص المشاركة في دورات تدريبية وورش عمل في مجال إدارة الأزمات
					41. يمتلك الأعضاء الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء الأزمة
					42. يتم اختيار أعضاء الفريق ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل في ظروف غير طبيعية
					43. يسهل الحصول على الإمكانيات المطلوبة من الإدارات الأخرى في الشركة عند الحاجة
					ز - القيادة
					44. يتقن قائد فريق الأزمات مهارات وسمات شخصية تؤهله لسيطرة على الأزمة .
					45. يستخدم القائد التفكير الابتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب .
					46. يعمل قائد الفريق على تقوية الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمات.
					47. يتبع القائد مع الموظفين أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات.
					ح- اتخاذ القرارات
					48. يستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة.
					49. يشارك أعضاء الفريق في صنع القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة.
					50. يتم الحرص على اتخاذ القرارات الممكن تنفيذها في إدارة الأزمة.
					51. تُتخذ القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت مناسب.
					52. يتم الحرص على أن يكون القرار المتخذ واضحًا لجميع الموظفين.
					53. يتم الحرص على ان يلقى القرار المتخذ قبول من معظم الموظفين.
					ط - التقييم
					54. تستطيع الشركة مواصلة عملها بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة.
					55. تستفيد إدارة الشركة من الأزمة وتوظفها لمصلحتها.
					56. يتم دراسة نتائج الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها.
					57. يتم تقييم أسلوب إدارة الأزمات السابقة

شاكرين تعاونكم ، مقدرين وقتكم الذي منحتمونا إياه.

Abstract

This study aimed to identify the availability of scientific methodology process for the crisis management in the General Electric Corporation in the eastern province.

The researcher used the descriptive analytical method, owing to the reason that, it is one of the predominantly used approaches to the studies of social and humanitarian phenomena. To achieve the objectives of the study a questionnaire was designed, it consists of (57) questions distributed on(10) chapters covering the objectives of the study. The questionnaire was delivered to (63) administrators, who work in leading positions in General Electric companise in the eastern region. . Those administrators are: The departments' and terminals' directors and their assistants, the managers of the central departments, In addition to the members of the crisis management committee. The comprehensive method was applied in delivering the questionnaire, thereafter (60), that constitutes (%95.2) of the copies that delivered.

The study data were analyzed by using computer, and combination of statistical analysis, such as: frequency tables, and arithmetic averages, standard deviations. However, throughout statistical analysis of the study data has been reached on a set of results.

In accordance with the results of this research, the leadership came first, the second is the assessment of the crisis, and was followed in the third place by the guidance, while the fourth is the formation of the members of the crisis teams, then the fifth is the follow-up of crisis, while The decision came in the sixth place, and the organization ranked seventh, in the eighth place the communication system, in the last place was , the crisis planning and the information system.

The results demonstrate that the leadership, evaluation, guidance, the formation of crisis teams, and control are tremendously available; furthermore, the decision-making, organization, the communication system, the planning, and the information system are available, but moderately.

The results of the research moderately provide scientific methodological process for the crisis management in the General Electric Corporation in the eastern province, this indicates that there is a role that crisis management can play but it needs to be developed more.

Based on the research findings some important recommendations were presented, for example: the necessity of focusing on the future planning for crisis management as if it were an integral part of strategic planning, creating a separate administrative unit for crisis management in all companies and under senior management in its decisions and be directly responsible for dealing handling the crisis, Forming a crisis management team of specialized staff and trainers in the field of crisis management that is ready at any time to respond to crises, and providing a modern information and communication system and the development of human resources.

University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management



The Reality of Crisis Management in the Electricity Sector in Libya

"A Field study on managers, working in the general
electricity companies in the eastern region"

Prepared by:

Abdelrhman Mohammed Arhoma Alshareef

Bachelor of Management - Faculty of Economics

University of Benghazi

Autumn 2008/2009

Supervisor

Dr. Abdulgader Ayad Amer

A thesis submitted in partial fulfillment of the
requirements for the Master degree in Management ,
in the Faculty of Economics University of Benghazi

2015

