

دور ممارسات ادارة الازمات في فاعلية التغيير التنظيمي  
دراسة ميدانية بالتطبيق علي الشركات التابعة للهيئة العامة للبترو  
ل  
بالسويس  
محمد مصطفى احمد خليل

المخلص:

تهدف الدراسة الي التعرف علي اهم الابعاد والمكونات التي تشمل عليها ادارة الازمات في منظمات الاعمال بصفة عامة وبمنظمات الاعمال التابعة للهيئة العامة للبترو ل بالسويس، ومدي انتهاجها منهج داعم لعمليات التغيير التنظيمي خلال مراحل ادارة الازمات المختلفة ، كما تهدف ايضا الي التعرف علي اهم المكونات التي يشمل عليها التغيير وفقا لنموذج ماكينزي للتغيير (7'S) وهي: النمط الإداري، والعنصر البشري، والموارد المادية والإستراتيجية، ونظم العمل وإجراءاته، والهيكل التنظيمي بالإضافة إلي كل من المهارات والثقافة السائدة بالمنظمة وبالتالي التعرف علي تأثير ممارسات ادارة الازمات خلال مراحلها المختلفة علي زيادة فاعلية التغيير التنظيمي داخل منظمات الاعمال المصرية.



## Abstract:

The study aims to identify the most important components Dimensions Included in this crisis management in business organizations in general The organizations of the General Authority for Petroleum - Suez particular business, The extent of pursued supportive approach to organizational change processes during the different stages of crisis management, Also aims to identify the most important components that included in the change, according to McKinsey's model for change (7'S) a Administrative style, and the human element, the material resources and strategic, and work systems and procedures, organizational structure In addition to all of the skills and the dominant culture of the Organization, And therefore identify the impact of the practices of crisis management through the different stages to increase the effectiveness of organizational change inside the Egyptian business organizations.



### مقدمة البحث:

أدت التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي طرأت علي منظمات الأعمال، إلي تعرضها للكثير من الأزمات، الأمر الذي فرض عليها ضرورة التغيير من أجل البقاء أو لزيادة قدرتها علي مواجهة تلك الأزمات، ونتيجة لتلك الأزمات وما تفرضه من تغييرات أصبحت المنظمات في حاجة إلي الأخذ بمفاهيم الأزمة والتغيير اللذين يعدان من الأمور التي يصعب التحكم والسيطرة عليها، لذا يجب الاعتراف بأن التغيير هو عملية الانتقال من الأزمة إلي السيطرة.

ويشمل التغيير التنظيمي أثناء التعامل مع الأزمات داخل منظمات الأعمال عدة مجالات يحصرها ماكينزي في سبعة عناصر أساسية هي: النمط الإداري، والعنصر البشري، والموارد المادية والإستراتيجية، ونظم العمل وإجراءاته، والهيكل التنظيمي بالإضافة إلي كل من المهارات والثقافة السائدة بالمنظمة، ويرتبط نجاح عملية التغيير التنظيمي بشكل أساسي ووثيق بمدى اقتناع الإدارة بفوائد عملية التغيير ونواتجها، وقدرتها على إدارته أوقات الأزمات.

**لذا فإن هذا البحث سعي إلى دراسة ممارسات إدارة الأزمات خلال مراحلها المختلفة وأثر تلك الممارسات علي زيادة فاعلية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال التعرف علي الآليات اللازمة لإدارة الأزمات للتعامل مع التغيير التنظيمي بالشكل الذي يزيد من فاعليته خلال مراحل إدارة الأزمات ، وكيفية التحول من الإدارة بالأزمة إلى الإدارة الاستباقية القائمة علي التنبؤ المبكر بالأزمات ووضع آليات التغيير الإستباقي بوصفه أداة لمواجهة الأزمة والحد من آثارها.**



## الجزء الاول : منهجية البحث

### مشكلة البحث:

تتعرض شركات قطاع البترول التابعة للهيئة للبترول لمجموعة متنوعة من المخاطر والأزمات التي تهدد تلك الشركات بصفة مستمرة والتي يجب التعامل معها، كما أوضحت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث بعض تلك الأزمات التي تتعرض لها تلك الشركات.

في ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، والظواهر التي توصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، يمكن القول أن تعرض شركات البحث إلى العديد من الأزمات المتعاقبة والمتسارعة في مختلف القطاعات ومن ابرزها حادث حريق شركة النصر للبترول ٢٠١٢/٤ والذي بلغ حجم الخسائر الي ١٥٠ مليون جنية، ووفاة خمس عاملين في انفجار بيارة بشرية شركة السويس لتصنيع البترول في ٢٠١٢/١٢، والذي قد فرض على هذه الشركات ضرورة اتباع منهج إدارة الأزمات وذلك لإحداث التغيير التنظيمي اللازم بفاعلية، ومن استعراض ظواهر الدراسة الاستطلاعية، أمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي:

إن عدم توافر إدارة للأزمات قائمة علي إستباقية مواجهتها داخل الشركات موضع الدراسة والأكتفاء بإستشعار المشكلات والقيام بتصرفات تنظيمية خاطئة علمياً، أدى إلي وجود قصور في تلك الشركات وعدم قدرتها علي إحداث التغيير التنظيمي بكفاءة وفاعلية.

### أهمية البحث:

إن إدارة الأزمات تعتبر أحد الركائز الأساسية للإدارة المعاصرة، ورغم وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع، يأمل الباحث أن يكون إضافة جديدة للمكتبة العربية، وعلى ذلك فان أهمية البحث تتبلور فيما يلي:



## ١- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من الجانب العلمي في أنها تتطرق لإلقاء الضوء على مدخل إدارة الأزمات، كما يحاول البحث بيان أهمية هذا المدخل في الارتقاء بمستوي تلك الشركات من خلال التطرق إلي أهم السياسات والمبادئ العامة للتغيير التنظيمي قبل الأزمة وأثناءها وما بعدها وكيفية التعامل معها، وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي بشكل يزيد من فاعليته.

## ٢- الأهمية التطبيقية:

نظراً للدور الريادي الذي تلعبه شركات البترول التابعة للهيئة العامة للبترول بالسويس في دعم الاقتصاد المصري واحتياجاته الداخلية من المنتجات البترولية ومشتقاته حيث يبلغ حجم صافي الربح في في ٢٠١٤/٦/٣١ (٤٠ مليون) تقريباً، بالإضافة لكون الباحث واحداً من العاملين بقطاع البترول ومن الراغبين في الارتقاء به، لذا فقد رغب في تركيز الانتباه على أحدث النظم والأساليب والمتطلبات التي تكفل تطبيق إدارة الأزمات بأسلوب علمي يعمل على زيادة فاعلية التغيير التنظيمي في الشركات محل البحث، والتي يعمل بها ١٥١٦١ عامل في كافة المستويات الوظيفية وتخصصاتها ودرجاتها.

## أهداف البحث:

- ١- بحث مدى استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات ودرجة تأثيرها على فاعلية التغيير التنظيمي .
- ٢- التعريف بالأسس والمبادئ الخاصة بالتغيير التنظيمي وأسباب مقاومته واستراتيجيات التعامل مع هذه المقاومة ومراحل عملية التغيير.
- ٣- تقديم مجموعة من التوصيات لمتخذ القرار في شركات البترول موضع الدراسة والتي يمكن أن تسهم في زيادة تأثير دور إدارة الأزمات علي فاعلية التغيير التنظيمي وذلك في ضوء ما يتوصل إليه البحث من نتائج.



### فرضية البحث:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها في تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبترول بالسويس.

### الجزء الثاني : الاطار النظري للبحث

#### مقدمة:

تعد إدارة الأزمات مطلبا أساسيا للمنظمات، خاصة في وقتنا الحاضر الذي تكاثرت فيه الأزمات وتنوعت مما يفرض عليها ضرورة البحث عن الأساليب الناجحة لمواجهتها بطريقة تسمح لها بالمحافظة علي بقائها واستمرارها، فإدارة الأزمات تهتم أساسا بالاستجابة للتحديات والأوضاع والإحداث التي تعصف بالكيانات الإدارية ومن بينها المنظمات في مرحلة من مراحل تطورها من خلال استخدام كافة الإمكانيات المتاحة لاكتشاف الأزمات وأسبابها والسيطرة عليها قبل استفحالها وانفجارها أو مواجهتها والتعامل معها بعد انفجارها بهدف استعادة السيطرة علي الأوضاع وتقليل الخسائر وتعظيم الفوائد المادية والمعنوية وذلك من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة<sup>(١)</sup>، خلال مراحلها المختلفة.

من أهم التحديات التي تجابهها الإدارة حاليا في الشركات التغييرات المفاجئة في البيئة النائرة المحيطة بنا والتي تسبب مشاكل وأزمات وانهيارات كبيرة، ولا تنجح كثير من المنظمات في تجنبها، لأنها لا تستطيع رؤية ملامح التغيير واستكشاف بؤاده والتكيف معه، ومن ثم إدراك الأزمات وتجنبها<sup>(٢)</sup>.

سعي الباحث إلى دراسة إدارة الأزمات وممارساتها وبيان أثرها علي التغيير التنظيمي وذلك من خلال التعرف علي الآليات اللازمة لإدارة الأزمات للتعامل مع التغيير التنظيمي بالشكل الذي يزيد من فاعليته خلال مراحل الأزمة



المختلفة، وكيف يمكن التحول من إدارة الأزمة واقعة إلى إدارة استباقية قائمة علي التنبؤ المبكر بالأزمات، والعمل علي تحليلها، ووضع آليات التغيير بشكل استباقي بوصفها أداة لمواجهة الأزمات والحد من آثارها، وذلك في ضوء مجالات التغيير الرئيسة لماكينزي.

#### أولاً: المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات :

أن الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً علي النظام كله ، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام<sup>(٣)</sup>.

**يعرفها الباحث** علي أنها مجموعة الأخطار الكامنة التي قد تحدث تغييراً كلياً أو جزئياً من وجهة نظر المنظمة وذلك في ظل وجود درجة كبيرة من عدم اليقين بالنتائج المحتملة لوقوعها.

إن إدارة الأزمة تتطلب الوقاية والتخطيط واختبار والصيانة وتقييمها وذلك من اجل التخفيف والحد من العواقب<sup>(٤)</sup>، كما أن إدارة الأزمة تعبر عن كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة منها<sup>(٥)</sup>.

**يعرفها الباحث** علي أنها تلك العملية التي تهدف إلي معالجة الخطر الواقع بالفعل والحد من خسائره والخروج من تلك الحالة بأقل خسائر ممكنة وذلك باستخدام الأساليب العلمية والطاقات الممكنة في ظل قيادة لديها القدرة علي التغيير من مواقف الأزمة المختلفة.

إن إدارة الأزمات تبدأ قبل وقوعها بحد ذاتها، ومحاولة تجنبها ووفقا لذلك فهي تتحول لصالح رغبة الإدارة نحو منع وقوع الأزمات، وليس فقط الاستجابة للأزمات<sup>(٦)</sup>.

يجب التفرقة بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات والتي تقوم علي افتعال الأزمات وإيجادها لكونها وسيلة للتغطية والتمويه علي مشاكل قائمة



بالفعل لدي الفرد أو المنظمة، يطلق عليها البعض الأزمة من اجل التحكم والسيطرة علي الآخرين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استكمال الفرص التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية<sup>(٧)</sup>.

عند التحدث عن الأسباب التي تؤدي إلي وجود الأزمات كنتيجة لإحداث أخرى سبقتها، فإن الأزمة في حقيقة الأمر تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها، عند تكرار حدوث الأزمات في احدي الكيانات التنظيمية، فان ذلك يعني إن هناك خلاا إداريا يستوجب ضرورة التغيير<sup>(٨)</sup>.

يهدف السيناريو إلي الوصول إلي ابتكار أفكار جديدة وحلول غير نمطية تتبع من طاقم إعداد السيناريو والذي يعده في شكل سلسلة من الإجراءات التي تهدف الي التخفيف من حدة المواقف المكونة للأزمة مع إمكانية المناورة بالإمكانات المتاحة لتفادي المواقف الحرجة التي تنشأ<sup>(٩)</sup>، الجدير بالذكر ان هناك نوعين من السيناريوهات وهما:

#### - السيناريو الاسوأ:

ويتضمن حدوث ازمة لم تاخذها المنظمة في الحسبان أو كان الاعداد لمواجهةها غير كاف كما يتضمن سلسلة من الازمات قبل وبعد الازمة الكبرى لم يتم التخطيط والاعداد لها.

#### - السيناريو الافضل:

حيث تكون المنظمة في افضل استعداد لمواجهة الازمة وتم تحديد الاشخاص المسؤولين وكذلك تحديد الادوار، والتنفيذ بدقة، وامكانية القضاء علي الازمة من جذورها.

#### ثانيا: مفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته:

تختلف التعريفات وتتعدد باختلاف النظرة إلي مجال التغيير ووسائل تحقيقه وأهدافه وإبعاده، فهناك من يقصر التغيير التنظيمي علي إدخال تغييرات





في سلوكيات الأفراد وباستخدام الاستشاريين السلوكيين، وهناك من يعتبره إدخال تغييرات في إي من النظم الداخلية للمنظمة من هيكل وتكنولوجيا وعمليات تشغيلية<sup>(١٠)</sup> وغيرها من المجالات.

ويشار له بوصفه عملية شاملة ومترابطة تشمل التخطيط وتحديد الأهداف و تدريب الموظفين وتطويره وأصحاب المصلحة للحصول على ما يكفي من الموارد إضافة الي اختيار استراتيجيات التدخل والرصد والتواصل الي النتائج<sup>(١١)</sup>.

بينما ينطوي مفهوم التغيير التنظيمي في مضمونه علي إحداث نوع من التحديث أو التطوير في طرق العمل، أو في أهداف المنظمة وسياساتها، أو في الإجراءات الخاصة بالعمل، أو في منحي من مناحي السلوك التنظيمي وذلك بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة<sup>(١٢)</sup>.

يعد البقاء هدفاً تنظيمياً تسعى المنظمة لبلوغه من خلال التغيير التنظيمي لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، حيث تختفي المنظمات عندما لا تكون قادرة على الاشباع أو عندما لا تستطيع ان تتجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة<sup>(١٣)</sup>.

ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة والمعقدة التركيب ويرتفع معها معدلات المقاومة الإنسانية، لا شك أن المنظمات الكبيرة لديها من الإمكانيات ما يساعد في مواكبة التغيير وإحداثه إن أمكن، عكس الوضع بالنسبة للمنشآت الفردية أو البسيطة والتي من الطبيعي إن تتناسب المقاومة الإنسانية طرديا مع حجم المتغيرات<sup>(١٤)</sup>.

علي الإدارة التفكير في كافة أبعاد التغيير والأخذ في الاعتبار كلا من قوى التأييد والمقاومة ومن ثم تحديد الاجراءات المطلوب اتباعها من أجل ضمان تنفيذ التغيير، كما أن استيعاب متضمنات عملية التغيير يساعد علي إيضاح بعض الامور، فإنه قد يؤدي إلي استراتيجية تنفيذ مختلفة وسوف يوضح انه يوجد العديد من ملامح التغيير التي لا بد ألا يتم أغفالها عند التنفيذ<sup>(١٥)</sup>.



ولإحداث التغيير في منظمات الأعمال، ووضع كل من Chin & Bennay عدة استراتيجيات لإحداث التغيير المخطط في منظمات الأعمال<sup>(١٦)</sup>، وهي:

- أ- استراتيجية الرشد والتطبيق العلمي: تقوم علي افتراضات عقلانية أي أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح لهم ذلك ويقوم هذا المدخل علي استخدام المعلومات ونشرها وتبادلها لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد أكثر الطرق كفاءة<sup>(١٧)</sup>.
- ب- استراتيجية القيم - إعادة التعلم: وتفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة.
- ت- استراتيجية القوة والقهر: حيث يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل لإحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف<sup>(١٨)</sup>.

### ثالثاً: متطلبات ادارة الازمات وممارساتها لتفعيل التغيير التنظيمي:

تعرض المنظمة لأزمة يفرض القيام بالتغيير في القيادة أو التسيير أو الثقافة ويمكن للقيادة المغيرة في طرق التسيير والاستراتيجيات إن تكون السبيل لإنعاش المنظمة وإعادة إحيائها من أزمات لحقت بها لتحقيق فعالية القيادة في إدارة أزمة التنظيم من خلال إيجاد حلول واعتبار الأزمة هي واقع هذا التنظيم ويتوقف علاجها علي نمط التسيير ودرجة اهتمام القائد بالأزمة وخبرته في التعامل معها وإدراك حقيقة واقع المنظمة وإحداث التغيير.

إن إدارة الأزمات تحتاج إلي المزيد من المرونة التنظيمية في أوقات الأزمة، ولكن بعض المسؤولين يواصلون تكرار نفس الأخطاء ولا يبدو أنهم قد استوعبوا الدروس من تجاربهم السابقة.



يري البعض أن التغيير حتمي الحدوث ولا سبيل لإدارته، لكن ليس من الضروري أن يكون الأمر كذلك، فالتغيير يمكن توجيهه وزيادة سرعته أو إبطاء إيقاعه، ولكي تؤثر في التغيير يجب أن تتوقع الأحداث وان تتحرك للسيطرة عليها<sup>(١٩)</sup>.

#### رابعاً: إدارة الأزمات ومجالات التغيير التنظيمي:

اعتمد الباحث علي نموذج ماكينزي للتغيير ويتكون من سبعة عناصر تعمل على إدارة التغيير التنظيمي<sup>(٢٠)</sup>، يمكن أن تسهم في نجاح أي منظمة وهم كالتالي: الهيكل، النظم والاجراءات، نمط الإدارة، المهارات، المورد البشري، الثقافة التنظيمية.

#### خامساً: إطار مقترح لإدارة الأزمات لتحقيق فاعلية التغيير التنظيمي وآليات تنفيذه:

لذا أسس الباحث الإطار علي تنوع آليات عمل إدارة الأزمات خلال مراحلها المختلفة عند التعامل مع التغيير التنظيمي، وفقاً لنمط المنظمات المستعدة للأزمات التي تأخذ بمفهوم الأزمات المدارة، مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات، والناבעة عن التحدي الإداري الذي تفرضه الأزمات علي منظمات الأعمال، وذلك في ظل مجموعة العناصر المؤثرة على التغيير التنظيمي، وما تفرضه من متغيرات تؤثر علي آليات واستراتيجيات التعامل مع الأزمات خلال مراحلها المختلفة وكيفية إدارتها ، وتحديد نوع التغيير اللازم إتباعه وشكله في كل مرحلة، وما هي سيناريوهات التغيير التي يمكن اللجوء إليها بشكل يتيح حرية التنقل بين مراحل إدارة الأزمات بشكل أكثر فاعلية في ظل ظروف عدم التأكد الناتج عن ندرة المعلومات، ويمكن تناول تلك آليات كالتالي: الإدارة الاستباقية، اعتماد أسلوب المنظمة الموقفية، أسلوب تنمية القدرات الذاتية للنظام الإداري، قدرة المؤسسة على التكيف التنظيمي، الخبراء الإداريون.



الجزء الثالث : الاطار التطبيقي للبحث

- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها: ويبين الجدول التالي المتغيرات والفروض وكيفية قياسها.

جدول رقم ( ١ )  
متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغيرات الفروض
فاعلية التغيير التنظيمي بشركات البترول.	الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات	
١. نظم وإجراءات العمل.	مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.	"يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها في تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبنترول بالسويس".
٢. الموارد المادية.	مرحلة أثناء معالجة الأزمة.	
٣. الموارد البشرية.	مرحلة ما بعد انتهاء الأزمة.	
٤. المهارات.		
٥. نمط الإدارة.		
٦. الثقافة التنظيمية.		
٧. الهيكل التنظيمي.		

المصدر: من اعداد الباحث.

- مجتمع البحث وعينة:



**تمثل مجتمع البحث** في العاملين بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبترول والعاملة بالسويس وتشمل الدراسة الميدانية ثلاث شركات من التي أبدت تعاون مع الباحث وهي كالتالي:

- ١- شركة النصر للبترول .
- ٢- شركة السويس لتصنيع البترول .
- ٣- شركة الجمعية التعاونية للبترول .

وفيما يخص عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجميع المستويات الوظيفية، وقد تم تحديد حجم عينة البحث بـ ٣٨٤ مفردة عند معامل ثقة بنسبة ٩٥% وحدود خطأ بنسبة ٥% ونسبة الرضا في الإجابات ٥٠%.

ونظراً لتشابه مفردات مجتمع البحث وتجانسها، فقد تمثلت وحدة المعاينة في العاملين في جميع المستويات الوظيفية، بحيث تم تقسيم حجم العينة بنسبة عدد العاملين في كل شركة، وفي داخل كل شركة تم التوزيع طبقاً لعدد العاملين في الإدارات المختلفة قدر الإمكان، وذلك كما يوضح الجدول التالي:

### جدول رقم (٢)

#### مجتمع وعينة البحث

الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية	حجم العينة
النصر للبترول	٤٥١٣	٣٠%	١١٥
السويس لتصنيع البترول	٥٦٦٩	٣٧%	١٤٢
الجمعية التعاونية للبترول	٤٩٧٩	٣٣%	١٢٧
<b>إجمالي عدد العاملين</b>	<b>١٥١٦١</b>	<b>١٠٠%</b>	<b>٣٨٤</b>

**المصدر:** من اعداد الباحث، بالاعتماد علي تقارير إدارة السجلات والوثائق بالشركات موضع الدراسة في ٢٠١٤.

- طرق جمع البيانات :



قام الباحث بإعداد قوائم الاستقصاء وتصميمها وقد تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه القائمة فقد قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، ومن ثم انتهى إلى إعداد استمارة استقصاء تتضمن كافة المقاييس التي تغطي موضوع الدراسة التي تم عرضها على بعض السادة الأساتذة لتحكيمها وبناء على ذلك تم إجراء التعديلات اللازمة، وذلك للوصول إلى الشكل النهائي الذي تم توزيعه على مفردات العينة.

#### أساليب التحليل الإحصائي للبيانات :

##### أ- أساليب الإحصاء الوصفي:

ذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات، واستخدمت كذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات الواردة في قوائم استقصاء الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور الدراسة وأبعادها.

##### ب- أساليب الإحصاء التحليلي:

قام الباحث باستخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.20 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها بقائمة الاستقصاء، باستخدام الأساليب التالية:

- معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات والتحقق من درجة اعتمادية المقاييس المستخدمة.
- اختبار " ت " ومستوى معنويته لقياس الصدق التمييزي.
- التكرارات والنسب لتوصيف عينة الدراسة.
- مقاييس التشتت ( المتوسطات والانحرافات المعيارية ) لقياس اتجاهات عينة الدراسة.



- معامل ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.
- تحليل التباين "ANOVA Test" لبيان قوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي لبيان التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة على موضوع البحث.

#### نتائج اختبار فروض الدراسة:

سنتناول تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة من

خلال:

#### تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

سيتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال مجموعة من المقاييس وهي كالتالي : المتوسطات والتكرارات لقياس اتجاهات عينة البحث، ومقاييس التشتت لتحديد عناصر المتغيرات الأعلى تشتتاً، بالإضافة إلى تفسير النتائج ومناقشتها.

#### تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمرحلة معالجة الأزمة:

#### جدول رقم (٣)

#### نتائج الدراسة الميدانية لمرحلة معالجة "اثناء" الأزمة

ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط	المتوسط المرجح	العبارات	رقم العبار ة
٢	٣.٧٤٤٨	التزام جميع العاملين بالخط ة الموضوعة لإدارة الأزمة التي تواجهها الشركة	١
٣	٣.٥٣٣٩	توزيع المسؤوليات بدقة على فريق إدارة الأزمة	٢



٥	٢.٩٠٦٣	تفعيل شبكة الاتصالات الخارجية بين فريق إدارة الأزمة والجهات الأخرى ذات العلاقة	٣
١٠	٢.٥١٣٠	تعمل الإدارة على تجنب حدوث خلافات وانقسامات بين الجهات المشاركة تعرقل إدارة الأزمة	٤
٧	٢.٧٥٠٠	توافر الموارد البشرية والمادية الكافية لإدارة الأزمة	٥
١	٣.٩١٦٧	تستمر عملية التخطيط في كل مرحلة من مراحل الأزمة	٦
٩	٢.٧٠٨٣	إتباع مدخل الإدارة الموقفية لتحقيق مرونة التعامل مع المواقف غير المتوقعة عند إدارة الأزمة	٧
٦	٢.٨٨٨٠	توافر أكفأ العناصر المتخصصة للمشاركة في إدارة ومواجهة الأزمة	٨
٨	٢.٧٣٩٦	تحرك الفرق المعنية بإدارة الأزمة بسرعة في مواجهة الأزمة	٩
٤	٢.٩١٦٧	مرونة الخطط الموضوعية لإدارة الأزمة وقابليتها للتعديل وفقاً للتغيير في الأحداث	١٠

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٩١٦٧ – ٢.٥١٣٠) فقد كانت المتوسطات في أغلب العبارات أقل من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى





ذلك ضعف التعاون بين العاملين لمساعدة فريق إدارة الأزمة، وتحديد الخسائر المحققة وحصرها، واحتواء الإضرار الناتجة عن الأزمة بأقصى سرعة ، والعمل علي تطبيق الأساليب التي تضمن سرعة العودة إلي الوضع الطبيعي.  
ويوضح الجدول التالي نقاط الضعف في مرحلة معالجة "اثناء" الأزمة:

#### جدول رقم (٤)

#### العبارات السلبية في مرحلة معالجة "اثناء" الأزمة

المتوسط المرجح	العبارات
٢.٩١٦٧	عدم مرونة الخطط الموضوعية لإدارة الأزمة وقابليتها للتعديل وفقاً للتغيير في الأحداث
٢.٩٠٦٣	عدم تفعيل شبكة الاتصالات الخارجية بين فريق إدارة الأزمة والجهات الأخرى ذات العلاقة
٢.٨٨٨٠	عدم توافر أكفاً العناصر المتخصصة للمشاركة في إدارة ومواجهة الأزمة
٢.٧٥٠٠	عدم توافر الموارد البشرية والمادية الكافية لإدارة الأزمة
٢.٧٣٩٦	عدم تحرك الفرق المعنية بإدارة الأزمة بسرعة في مواجهة الأزمة
٢.٧٠٨٣	عدم إتباع مدخل الإدارة الموقفية لتحقيق مرونة التعامل مع المواقف غير المتوقعة عند إدارة الأزمة
٢.٥١٣٠	لا تعمل الإدارة على تجنب حدوث خلافات وانقسامات بين الجهات المشاركة تعرقل إدارة الأزمة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

يعكس الجدول السابق جانباً من القصور في مرحلة معالجة الأزمة، ويمكن عن طريق معالجتها تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي.



تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمجالات التغيير التنظيمي:

تحليل نتائج الدراسة الميدانية لنظم وإجراءات العمل:

جدول رقم (٥)

نتائج الدراسة الميدانية لنظم العمل وإجراءاته

ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط	المتوسط المرجح	العبارات	رقم العبارة
٢	٢.١٩٥٣	مرونة إجراءات العمل والبعد عن الروتين	١
٣	٢.٠٣٩١	البعد عن التعقيد وسهولة التنفيذ عند إحداث التغيير التنظيمي	٢
١	٢.٤٠٨٩	خدمة النظم والإجراءات لعمليات التغيير التنظيمي	٣
٥	١.٧٩١٧	التحديد الدقيق والتوثيق الرسمي لأنظمة وإجراءات العمل الخاصة بالتغيير التنظيمي	٤
٤	١.٨٠٧٣	الإعلان عن مجالات وأنشطة التغيير وإتاحتها للجميع	٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٣.١٧٩٧ – ١.٧٨٣٩) فقد كانت المتوسطات في أغلب العبارات أقل من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى ذلك ضعف نظم العمل وإجراءاته والتي تساعد على مواجهة الأزمات لتحقيق فاعلية التغيير التنظيمي.



تحليل نتائج الدراسة الميدانية للموارد المادية:

جدول رقم ( ٦ )

نتائج الدراسة الميدانية للموارد المادية

ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط	المتوسط المرجح	العبارات	رقم العبارة
١	٤.٢٤٢٢	تخصيص الموارد الكافية بما يتلاءم مع حجم النشاط ويساعد على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي بكفاءة	١
٢	٣.٥٠٢٦	استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتقليل الفاقد إلى أقل حد ممكن خلال عمليات وإجراءات التغيير التنظيمي	٢
٤	٢.٥٧٠٣	القيام بالصيانة الدورية والوقائية للمعدات والآلات للحفاظ على الموارد لتحقيق اقتصاديات تطبيق التغيير	٣
٣	٢.٦٤٣٢	تتدفق وتنساب المعلومات بين جميع المستويات الإدارية في الشركة بسهولة ويسر خلال مراحل التغيير المختلفة	٤
٥	٢.٥٣١٣	مناسبة البرامج والتطبيقات المستخدمة مع متطلبات واحتياجات التغيير التنظيمي بالشركة	٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة



وعدم الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٤.٢٤٢٢ - ٢.٥٣١٣) فقد كانت المتوسطات في أغلب العبارات أقل من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى ذلك ضعف الموارد المادية والتي تساعد في مواجهة الأزمات لتحقيق فاعلية التغيير التنظيمي.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية للمورد البشرى:

جدول رقم (٧)

نتائج الدراسة الميدانية للمورد البشرى

ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط	المتوسط المرجح	العبارات	رقم العبارة
٢	٣.٥٨٣٣	وجود التزام كامل من العاملين في الوظائف المختلفة بواجبات الوظيفة عند إحداث التغيير التنظيمي	١
٤	٢.٦٤٥٨	ملاءمة التخصصات في الوظائف المختلفة للأعمال المنوط العاملين بأدائها	٢
٥	٢.٥٢٦٠	مناسبة أعداد العاملين للمهام والعمليات بالشركة	٣
٣	٢.٧١٣٥	عدالة الأجور والحوافز بما يشجع على عدم مقاومة التغيير التنظيمي	٤
١	٤.٠١٤٠	وجود برامج تدريبية مناسبة وكافية للتنمية قدرات ومهارات العاملين	٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٤.٠١٤ - ٢.٥٢٦٠) وقد كانت



المتوسطات في أغلب العبارات أقل من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى ذلك ضعف قدرة الموارد البشرية والتي تساعد في مواجهة الأزمات لتحقيق فاعلية التغيير التنظيمي.

### تحليل نتائج الدراسة الميدانية للمهارات:

#### جدول رقم (٨)

#### نتائج الدراسة الميدانية للمهارات

ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط	المتوسط المرجح	العبارات	رقم العبارة
٣	٣.٩١١٥	لدى العاملين القدرات الفنية اللازمة للتعامل مع مشكلات التغيير التنظيمي التي تتطلب حلول سريعة وقرارات فورية	١
٢	٣.٩٢٤٥	لدى العاملين القدرات الذهنية التي تتيح لهم اكتساب المزيد من المعارف والمهارات اللازمة لنجاح التغيير التنظيمي	٢
٤	٣.٦٨٧٥	يمتلك العاملين المهارات اللازمة للتعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في العمل بعد إحداث التغيير التنظيمي	٣
٥	٢.٩٢٧١	لدى العاملين مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين خلال مراحل التغيير التنظيمي المختلفة	٤
١	٤.٣٤٣٨	سعى العاملين للتعلم الذاتي لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لمقابلة متطلبات التغيير التنظيمي	٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.



بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٤.٣٤٣٨ - ٢.٩٢٧١) وقد كانت المتوسطات في أغلب العبارات أقل من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى ذلك ضعف المهارات والتي تساعد في مواجهة الأزمات لتحقيق فاعلية التغيير التنظيمي.

### تحليل نتائج الدراسة الميدانية لنمط الإدارة :

#### جدول رقم (٩)

#### نتائج الدراسة الميدانية لنمط الإدارة

ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط	المتوسط المرجح	العبارات	رقم العبارة
٤	٢.٨٦٧٢	وضوح وشفافية من جانب الإدارة في السياسات الإدارية المطبقة والقرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي	١
٥	٢.٧٦٨٢	تدعم الإدارة المتميزين وترعاهم باعتبارهم رأس مال فكري يحقق قيمة مضافة للشركة	٢
٢	٣.٥١٨٢	منح الرؤساء العاملين السلطات الكافية لأداء التغييرات التنظيمية اللازمة للعمل	٣
١	٣.٧٤٧٤	حرص القيادات على تنمية العاملين وتدريبهم وزيادة مهاراتهم لمقابلة متطلبات التغيير التنظيمي	٤
٣	٣.٤٤٧٩	تشجيع الإدارة الابتكار في العمل وطرح الأفكار الجديدة من أجل تحقيق المزيد من فاعلية التغيير التنظيمي	٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة



وعدم الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٧٤٧٤ - ٢.٧٦٨٢) حيث كانت المتوسطات في أغلب العبارات أقل من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى ذلك أن نمط الإدارة السائد لا يساعد في مواجهة الأزمات لتحقيق فاعلية التغيير التنظيمي.

### تحليل نتائج الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية:

جدول رقم (١٠)

#### نتائج الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط المرجح	ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط
١	يحكم العمل قيم ومعتقدات داخل الشركة محددة ومعروفة لجميع العاملين فيما يخص أهداف التغيير التنظيمي	٢.٧٨٣٩	٣
٢	يعد الصدق والثقة والاهتمام بقدرات العاملين من سمات الإدارة عند إحداث التغيير التنظيمي	٢.٧٦٥٦	٤
٣	التعاون والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي المنشودة داخل الشركة	٢.٧٤٢٢	٥
٤	تشجيع العاملين على التعلم والتدريب كمحور أساسي في استراتيجيات التغيير التنظيمي	٣.٧٢٤٠	١
٥	شعور العاملين بأهميتهم كعناصر فعالة في نجاح عمليات التغيير التنظيمي	٢.٨٠٧٣	٢

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٧٢٤٠ - ٢.٧٤٢٢) حيث



كانت المتوسطات في أغلب العبارات أقل من المتوسط العام ( ٣ درجات)، ويعنى ذلك أن الثقافة التنظيمية السائدة لا تدعم مواجهة الأزمات لتحقيق فاعلية التغيير التنظيمي.

### تحليل نتائج الدراسة الميدانية للهيكل التنظيمي:

جدول رقم ( ١١ )

#### نتائج الدراسة الميدانية للهيكل التنظيمي

ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط	المتوسط المرجح	العبارات	رقم العبارة
٥	٢.٦٢٧٦	مرن ويساعد على التوسع في الوظائف الجديدة اللازمة لأداء الأنشطة والمهام لإحداث التغيير التنظيمي	١
٤	٢.٧٩٦٩	يحقق طموحات العاملين في الترقى من خلال توافر الدرجات الوظيفية لإحداث التغيير التنظيمي	٢
٣	٣.٠١٠٤	يوفر التنظيم الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة ويعمل على تفادي التداخل في اختصاصات العمل	٣
٢	٣.٦٩٠١	ملاءمة الأنشطة والمهام مع ما تحويه بطاقة الوصف الوظيفي	٤
١	٣.٧٩٦٩	تفويض السلطات مما يقلل من المركزية في أداء العمل خلال مراحل إحداث التغيير التنظيمي	٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.





بتحليل الجدول السابق والذي يبين المتوسطات، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات عينة البحث تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٧٩٦٩ – ٢.٦٢٧٦) حيث كانت المتوسطات في أغلب العبارات أقل من المتوسط العام (٣ درجات)، ويعنى ذلك أن الهيكل التنظيمي لا يدعم مواجهة الأزمات لتحقيق فاعلية التغيير التنظيمي. اختبار فروض الدراسة:

سيتم اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية من خلال ما يلي : دراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الداخلة في الدراسة، تحليل التباين لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة محل الدراسة، اختبار " ت " ومستوى معنويته ، واختبار " ف " ومستوى معنويته، والانحدار الخطى لبيان التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة ودرجة تأثير كل متغير.

" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها في تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي بشركات البترول".

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما

يلي :

### معاملات الارتباط:

جدول رقم (١٢)

### مصفوفة الارتباط للفرض

المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون		عبارات المتغير المستقل كفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمة أثناء حدوثها
	القيمة	المعنوية	
فاعلية التغيير التنظيمي	٠.٥٥٥**	٠.٠٠٠	التزام جميع العاملين بالخطّة الموضوعة لإدارة الأزمة التي تواجهها الشركة
بشركات البترول	٠.٢٢٣**	٠.٠٠٠	توزيع المسؤوليات بدقة على فريق إدارة الأزمة



٠.٠٠٠	٠.٦٦٩**	تفعيل شبكة الاتصالات الخارجية بين فريق إدارة الأزمة والجهات الأخرى ذات العلاقة
٠.٠٠٠	٠.٤٨٣**	تعمل الإدارة على تجنب حدوث خلافات وانقسامات بين الجهات المشاركة تعرقل إدارة الأزمة
٠.٠٠٠	٠.٣٥٩**	توافر الموارد البشرية والمادية الكافية لإدارة الأزمة
٠.٠٠٠	٠.١٨٧**	تستمر عملية التخطيط في كل مرحلة من مراحل الأزمة
٠.٠٠٠	٠.٣٠٦**	اتباع مدخل الإدارة الموقفية لتحقيق مرونة التعامل مع المواقف غير المتوقعة عند إدارة الأزمة
٠.٠٠٠	٠.٤٤١	توافر أكفأ العناصر المتخصصة للمشاركة في إدارة الأزمة ومواجهتها.
٠.٠٠٠	٠.٢٣٧**	تحرك الفرق المعنية بإدارة الأزمة بسرعة في مواجهة الأزمة
٠.٠٠٠	٠.٣٠١**	مرونة الخطط الموضوعة لإدارة الأزمة وقابليتها للتعديل وفقاً للتغيير في الأحداث

\*\*دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كلما زادت كفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمة أثناء حدوثها كلما زادت فاعلية التغيير التنظيمي بشركات البترول.



### تحليل التباين:

#### جدول رقم (١٣) تحليل التباين للفرض

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	٤٢١٨٧١٩.٨١٣	٤٢١٨٧١٩.٨١٣	الانحدار
**٠.٠٠٠	٦٩٣٨.٦٧٨	٦٠٨.٠٠٠	٢٣٢٨٦٤.١٨٧	الباقي

\*\*دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح أن قيمة اختبار "ف" ٦٩٣٨.٦٧٨ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين كفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمة أثناء حدوثها وفاعلية التغيير التنظيمي بشركات البترول، ويشير أيضاً إلى جودة النموذج وصحة الاعتماد علي نتائجه بدون أخطاء .

#### معامل التحديد :

#### جدول رقم (١٤) معامل التحديد للفرض

الخطأ المعياري	R	R <sup>2</sup>	البيان
٢٤.٦٥٧٦٧	٠.٩٧٣	٠.٩٤٨	معامل التحديد

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي نتائج التحليل الاحصائي.

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = ٠.٩٤٨$ ، وهو يعنى أن كفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمة أثناء حدوثها تفسر فاعلية



التغيير التنظيمي بشركات البترول بنسبة ٩٤.٨% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .  
مما سبق يتضح صحة الفرض ، أي أن:

" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها في تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي بشركات البترول".

### الجزء الرابع : النتائج والتوصيات

#### النتائج:

- ١- تم اثبات صحة الفرض التي قام بها الباحث وهو:  
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها في تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبترول بالسويس.
- ٢- هناك قصور في الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها، تمثلت في عدم مرونة الخطط الموضوعية لإدارة الأزمات، وعدم توافر الموارد البشرية والمادية الكافية لإدارة الأزمات، وعدم تفعيل شبكات الاتصال بين فريق الأزمة والجهات المعنية .
- ٣- ضعف الاهتمام بالعنصر البشري تمثل ذلك في عدم عدالة الأجور والحوافز مما يشجع علي بيئة مقاومة للتغيير، وعدم مناسبة إعداد العاملين للمهام والعمليات بالشركة، عدم ملائمة التخصصات الوظيفية للأعمال المسندة لهم.



- ٤- ضعف نمط الإدارة المتبع ويتضح ذلك في عدم شفافية الإدارة في السياسات الإدارية المطبقة والقرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي.
- ٥- ضعف الهيكل التنظيمي وقصوره بالشكل الذي لا يحقق طموحات العاملين عند إحداث التغيير التنظيمي، كما أن الهيكل غير مرن ولا يساعد علي التوسع في الوظائف الجديدة اللازمة لإحداث التغيير التنظيمي.
- ٦- هناك ضعف في نظم وإجراءات العمل من حيث عدم مرونة إجراءات العمل وعدم البعد عن الروتين، التعقيد وعدم سهولة التنفيذ عند إحداث التغيير التنظيمي، بالإضافة إلي عدم الإعلان عن مجالات وأنشطة التغيير وإتاحتها للجميع العاملين.

#### التوصيات:

- ١- تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي خلال المراحل المختلفة لإدارة الأزمات واستخدام الأساليب العلمية في الدراسة التحليلية المستقيضة لمسبباتها والتطوير المستمر في خطط إدارتها سواء كانت خططاً إستراتيجية أم خططاً تكتيكية بما يعمل على تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي.
- ٢- ضرورة بناء استراتيجية تدريبية متميزة في مجال إدارة الأزمات ومواجهتها ووضع آلية واضحة لتقييم البرامج التدريبية وذلك للعمل على تطوير معلومات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية.
- ٣- ضرورة نشر القيم التنظيمية الإيجابية بين العاملين بشركات البترول والعمل على سيادة التعاون والعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل الصدق والثقة والاهتمام بقدرات العاملين من سمات العمل.
- ٤- ضرورة استحداث نظام إداري لإدارة الأزمة وتطوير وتبسيط الإجراءات المتبعة أثناء مواجهة الأزمة بما يحقق فاعلية التغيير التنظيمي ويمكن



- الشركة من التعرف على المشكلات التي حدثت أثناء إدارة الأزمة وتحليلها ووضع الحلول المستقبلية لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- ٥- ضرورة توظيف أفضل الموارد البشرية والمادية اللازمة لإدارة الأزمة لغرض توفير عنصر ضبط الأداء المؤدي بالنهاية إلى الإدارة الفعالة للأزمة فالكفاءة في إدارة الأزمة يعتمد بشكل رئيس على كفاءة العاملين على إدارتها.
- ٦- ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع استراتيجيات إدارة الأزمة، وأن يتصف الهيكل الجديد بتحديد واضح للأنشطة والمهام المطلوب تنفيذها أثناء مواجهة الأزمة.



### المراجع :-

- ١- مرياح مليكة و اشرف ناصر، استراتيجية إدارة الأزمات وفاعلية التسيير – دراسة نظرية وتطبيقية، ( القاهرة : دار الكتاب الحديث، ط١ ، ٢٠١١ ).
- ٢- فؤاد القاضي ، استراتيجيات التنمية التنظيمية، (القاهرة : جامعة عين شمس ، ط٥ ، ٢٠٠٦).
- ٣- محمد رشاد الحماوي ، إدارة الأزمات - تجارب محلية وعالمية ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ط١ ، ١٩٩٣).
- 4- Muammer Zerenler & Mete Sezgin ,Strategic Utilization of IT for Corporate Crisis Management, "the Empirical Study on Textile and Automotive Suppliers Sector", vol.4 , January ,2009.
- ٥- فهيم إبراهيم عبد الظاهر، إدارة الأزمات ، ( الأردن : عالم الكتب الحديثة ، ط٢ ، ٢٠٠٩).
- 6- Karaoli & Dimitriou, **A Six-step process for effective Crisis Management in the Port Industry** , International Conference “ Shipping in the era of Social Responsibility ” University of Piraeus, , September,2006.
- ٧- محمود جاد الرب ، إدارة الأزمات ، (الأردن- عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، غير مبين سنة النشر).
- ٨- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمات – الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ط٣، ٢٠٠١).
- ٩- محمد صلاح سالم ، ادارة الازمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، (القاهرة: مكتبة عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥).
- ١٠- هشام عبد الرحمن غنوم ، تأثير استراتيجيات التغيير علي الثقافة التنظيمية : بالتطبيق علي مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٥.
- 11- Asta Valackiene, **Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization**, Economic-Engineering Economics, Kaunas University of Technology, Panevezys Institute,22 January 2011.
- ١٢- محسن علي أكتبي، السلوك التنظيمي – بين النظرية والتطبيق ، ( الإسماعيلية: مكتبة جامعة قناة السويس، غير مبين دار النشر وسنة النشر ).



- 13- Jackson, John H. Morgan, Cyril P. paolilio, Joseph G. P., **Organization Theory A Macro Perspective for Management**, Third edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
- ١٤- سعيد يس عامر، السلوك – الإدارة علي المكشوف، (القاهرة: مركز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير، غير مبين سنة النشر).
- ١٥- دي اي هوسي ، ترجمة : خالد العامري وآخرون، **نحو النجاح كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية**، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠١).
- 16- Chin, Robert & Bennay, Kenneth, **General Strategies for Effective Change in Human Systems**, New York : Winston, 1997.
- ١٧- سعيد يس عامر، ادارة القرن الواحد والعشرين، (القاهرة: مركز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير ، غير مبين سنة النشر).
- ١٨- ثروت مشهور، **استراتيجيات التطوير الاداري** ، (الاردن : دار اسامة للنشر ، ٢٠٠٩).
- ١٩- عبد الرحمن توفيق، **إدارة الأزمات – التخطيط لما قد لا يحدث**، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، ٢٠٠٢).
- 20- Waterman, R., H, Peters, T., & Phillips, **Structure is not organization**, Business Horizons, 23(3),1980.

