

## الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية الليبية للنفط محمد سليمان محمد

### الملخص:

تمثل مشكلة الدراسة في ضعف الوعي لدى كافة العاملين بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط بأهمية تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات الأمر الذي ينعكس سلباً على قدرة هذه المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبالتالي هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة وقوة تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة الشركات محل الدراسة لا تبدي اهتماماً كاملاً بحاجات العاملين، وكذلك لا تعمل على تشجيع العمل الجماعي بين العاملين مما يدل على تدني مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات قيد الدراسة، وجاءت أهم التوصيات بأنه يجب على إدارة الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط مراعاة حاجات العاملين وتشجيع العمل الجماعي وخصوصاً في أوقات الأزمات، ضرورة التعاون في إنجاز الأعمال وترسيخ المسؤولية الجماعية بين المدراء والعاملين.

### Abstract:

The problem of study lies in the weak awareness of all employees of the Libyan National Oil Company regarding the importance of effect of organizational culture on the effectiveness of crisis management. In turn, this is negatively reflected on organization's ability to achieve its objectives. As a result, this study aims to explore the relationship and the degree of organizational culture effect on the effectiveness of crisis management in the Libyan National Oil Company. The study found that the management of the company under study does not pay full attention to employee needs and does not encourage employees to team work. As a result, this indicates the low level of organizational culture of the company under study. The most important recommendation of study is that management of oil companies belonging to the Libyan National Oil Company should pay attention to employee needs and encourage employees to team work, especially at the times of crises. In

addition, there should be cooperation in carrying out the required work and the social responsibility should be established among managers and employees.

## الجزء الأول: منهجية الدراسة

### مقدمة:

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى ربط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

### مشكلة الدراسة:

يمكن القول بأن مشكلة الدراسة متمثلة في وجود انخفاض في فاعلية إدارة الأزمات، وأنه يمكن معالجة هذا الانخفاض من خلال القيام بتفعيل الثقافة التنظيمية.

**فرضية الدراسة:** "لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط".

### أهمية الدراسة:

#### ١. الأهمية العلمية:

أ. من الجانب العلمي تعطي هذه الدراسة تقييماً عملياً عن تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات.

ب. لاتزال البيئة العربية تحتاج إلى مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع وخاصة البيئة الليبية التي هي في حاجة ماسة لإستثمار مواردها في الثقافة التنظيمية.

#### ٢. الأهمية التطبيقية:

أ. تلعب المؤسسة الوطنية الليبية للنفط دوراً أساسياً في الاقتصاد الليبي حيث يعد قطاع النفط المصدر الأساسي الذي تركز عليه مجمل إيرادات الدخل القومي للدولة الليبية مصدر الدخل الوحيد، حيث يشكل ما نسبة حوالي ٩٠% من هذه الإيرادات كما وأنه أكثر من غيره عرضة للأزمات بمختلف أنواعها، كما يُعد قطاع النفط أكثر القطاعات الاقتصادية مساساً برفاهية المجتمع وتطوره.

ب. **وبإطلاع الباحث علي** ديوان المحاسبة الليبي والتقارير العام لسنة ٢٠١٥ ص ٢٥٣ يتضح أن الخسائر التراكمية الناتجة عن تراجع إنتاج النفط من سنة ٢٠١٣ وحتى سنة ٢٠١٥ يقدر بمبلغ ٧٠ مليار دولار، أي ما يعادل ٩٨ مليار دينار ليبي، حيث هبط إنتاج الدولة الليبية من النفط الخام خلال العام ٢٠١٥ إلى ١٤٦ مليون برميلاً فقط مقارنة مع إنتاج العام ٢٠١٢ الذي بلغ ٥٣٠ مليون برميل، أي أن الانخفاض كان بنسبة ٧٣%، وعليه يقدر الإنتاج المفقود هذا العام بكمية ٣٨٤ مليون برميل،

بخسائر قدرها ٢٠ مليار دولار وفق متوسط أسعار البيع خلال العام ٢٠١٥ بسعر ٥٢ دولار للبرميل.

وترجع هذه الخسائر من وجهة نظر الباحث إلى تدني ثقافة العاملين بالشركات التابعة للمؤسسة، وذلك باستعانة بعضهم ببعض الجهات المسلحة الخارجية لخدمة مصالحهم الشخصية إما لانتمائاتهم القبلية أو لوجود مصالح مشتركة فيما بينهم.

### أهداف الدراسة :

١. التعرف على واقع تطبيق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للنفط.
٢. التعرف على واقع تطبيق فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية للنفط.
٣. إختبار العلاقة بين بعد الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### ١. مفهوم الثقافة التنظيمية **Concept of Organizational Culture**

يُعد مفهوم ثقافة المنظمة في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الإنسان ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية.

#### ٢. تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها (McShane & Glinow. 2007 P: 253)، بأنها نمط أساسي من المفترضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن إتجاه وطرق تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها.

بينما عرفها (جاسم، ٢٠١٢ ص: ٢٢٣) بأنها شيء لا يشاهد ولا يُس ولكنة حاضر يتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر عليها. في حين يراها (جواد، ٢٠١٤ ص: ٨٢) على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والأفتراضات والتقاليد التي نشأت وتطورت وأستقرت في منظمة ما والتي توجه سلوك أفرادها بحيث تكون الطريقة التي تنجز بها الأعمال ويتم تلقينها للأعضاء الجدد، ولا يمكن لأي عضو أن يستمر في المنظمة إذا كان لا يؤمن بها.

#### ٣. أهمية الثقافة التنظيمية **Importance of Organizational Culture :**

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى إن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. حيث يشير (Kreinter & Kinicki, 2007 P: 81) بأن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف أساسية هي:

- أ. تعطي الأفراد العاملين الهوية التنظيمية.
- ب. تسهل الالتزام الجماعي.
- ج. تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
- د. تشكيل السلوك.

كما يشير (حلواني، ٢٠٠٩، ص: ١) إلى أن الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً من عناصر هوية المنظمة تتفاعل مع الأعضاء الجدد الوافدين إليها، كما هو الحال بالنسبة للأعضاء القدامى، لإكسابهم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تحقق الانتماء وضمن البقاء فيها، أي أن الثقافة التنظيمية تتجسد في سلوكيات ينتهجها الموظفون كي يحققوا نتائج طيبة، وقد اهتم الباحثون بالثقافة التنظيمية اهتماماً شديداً لأنها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات. ولذا تطمح القيادات العليا إلى صيغ الثقافة التنظيمية لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد ومن حس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناء ذاتية غير مجبر عليها من قبلها. كما تعبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملون داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، حيث تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها، كما ترسم قواعد السلوك المرغوب وتتابع الأداء وتحاسب الانحرافات.

#### ٤. علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية إدارة الأزمات:

أشار (جاد الرب، ٢٠١٦) إلى "أن القيم والمعتقدات التنظيمية Organizational Values & Beliefs هي التي تحدد درجة استجابة المنظمة للأزمة وطرق معالجتها، ولذا فالممارسات والأفعال الخاصة بالأزمة سوف تنبثق من الفهم العام للقيم التنظيمية التي يؤمن بها كل فرد في المنظمة، وكل ذلك يتم من خلال قادة أقياء لديهم قدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لمعالجة الأزمة والسيطرة عليها". وتحتاج المؤسسة إلى ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الأزمات والوعي بكيفية التعامل معها، والتدريب وتشجيع الأفكار الجديدة، ومكافأة المبادرين باكتشاف إشارات الإنذار بالخطر.

حيث أكد (جاد الرب، ٢٠٠٩) بأنه يجب على المنظمات أن تراعي وتوفر البيئة الآمنة والنظيفة بما يعرف بالأمن الصناعي الذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالبيئة المادية للعمل ويتمثل ذلك في:

- أ. مراعاة الجوانب الهندسية والمعمارية اللازمة عند تصميم موقع العمل.
- ب. سلامة المباني والأساسات والقواعد والأعمدة وغيرها.
- ج. توفير عناصر الإنتاج المناسبة من حيث الممرات والارتفاعات والتجهيزات.
- د. توافر الآلات والمعدات الإنتاجية الآمنة.
- هـ. توافر المواد الخام ومستلزمات الإنتاج النقية والخالية من أي أخطار أو أمراض.
- و. توافر الشفطات والمراوح وماكينات دفع الأتربة والغازات بعيداً عن العاملين.

إن المدير أو كبار الموظفين الذين يرون في المنظمة القدرة الكلية قد يجدون أنهم غير مستعدين في حالة وقوع الأزمات، إن مثل هذا القصور في التفكير قد يتغلغل إلى جوهر المنظمة وقد يؤثر على فاعلية إدارة الأزمات.

كما أن هناك بعض المنظمات تقع فريسة لثقافات التضخم النفسي، أي إن بعض المستخدمين في المنظمة يسببون بموجب سلوكيات الاعتداد بالنفس الموصوف (الشعور بالعظمة)، إن الأفراد ذوي السلوكيات المبالغ فيها يعدون مستغلين للعلائق البيئية ومستثمرين للآخرين، ويطورون مفاهيم للعناوين الوظيفية أو التوقعات غير المعقولة، ويعظمون من أهمية أنفسهم وبيالغون في إنجازاتهم ومواهبهم وعقولهم، ويكونون مشحونين بالنجاحات الصورية غير المحددة بالسلطة ومهتمين بالتفات الآخرين إليهم، وينقصهم العطف ولا يدركون خبرة الآخرين وشعورهم، وفي حالة الأزمات فإن كبار الموظفين والمديرين والمستخدمين الآخرين الذين يعانون في هذا النمط من التفكير غالباً يكون رد فعلهم قوياً جداً تجاه الأزمات، إن هؤلاء الأعضاء قد يظهرون مشاعر الخجل والغضب والذلل خلال الأزمات، والحقيقة فإنهم قد ينظرون إلى فريق العمل على أنه غير كفاء ومهمل ولا قيمة له.

### الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

١. متغيرات الفروض وكيفية قياسها: ويبين الجدول التالي متغيرات الفروض وكيفية قياسها:

#### جدول رقم (١) متغيرات الفروض وكيفية قياسها

المتغير التابع	المتغير المستقل
فاعلية إدارة الأزمات ويتم قياسها من خلال: ● مرحلة ما قبل الأزمة ● مرحلة أثناء الأزمة ● مرحلة ما بعد الأزمة	الثقافة التنظيمية وتم قياسه من خلال: - المشاركة والتعاون - تشجيع العمل الجماعي - مراعاة حاجات العاملين - التعاون وروح الفريق الواحد - سلطة صنع القرارات الروتينية المتكررة

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الدراسات السابقة.

#### ٢. مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع الدراسة (كافة مدراء الإدارة العليا والعاملين في جميع المستويات الإدارية وبمختلف تخصصاتهم) في الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية للبيبة للنفط ومقرها طرابلس، وتتضمن المؤسسة الوطنية للبيبة للنفط تسعة شركات وفقاً للإحصائية الرسمية الصادرة عن المؤسسة في موقعها على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)، إضافة إلى ذلك فإنها

تملك ست شركات أجنبية أخرى، وتختص بجميع عمليات النفط، وعددها ست شركات تم اختيار أربعة منها كمجتمع للدراسة، هي (شركة الواحة، شركة الزيتينة، شركة البريقة، شركة الهروج) ويرجع السبب في اختيار الشركات النفطية لأجراء الدراسة الميدانية عليها لكونها تعد أيضاً أكثر عرضة للأزمات وللقضايا المرتبطة بالسلوكيات، كما واختار الباحث هذا المجتمع للدراسة الميدانية نظراً لأن هذه الشركات تقع إدارتها بالقرب من محل إقامة الباحث (مدينة طرابلس) ولعامل الزمن المحدد للدراسة، التي يبلغ عدد العاملين بها (١٠٧١٢) عاملاً حسب المستندات الإدارية الموثقة لدى الشؤون الإدارية بكل شركة.

### جدول رقم (٢) مجتمع وعينة الدراسة للمدراء والعاملين بالشركات النفطية

النسبة الاستجابة	الاستجابات الصحيحة	حجم العينة	حجم المجتمع	أسلوب الدراسة	الفئة
٧٤%	٦٢	-	٨٤	حصر شامل	الإدارة العليا
٦٤%	٢٣٨	٣٧٠	١٠٧١٢	عينة	العاملين

المصدر: من إعداد الباحث.

قام الباحث بالإعتماد على العينة العشوائية الطبقية في العاملين البالغ عددهم (١٠٧١٢) بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط وذلك للأسباب التالية:

- مجتمع العاملين غير متجانس حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم، ومؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية والوظيفية.
- يوجد إطار كامل غير متقادم لمفردات مجتمع الدراسة، حيث تتوفر سجلات وكشوفات بأسماء وعناوين العاملين.

فيما يلي توزيع مجتمع وعينة الدراسة للعاملين كما هو مبين في الجدول الآتي:

### جدول رقم (٣) النسبة المئوية لتوزيع الإستثمارات للمدراء والعاملين في الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط

المصرف	إجمالي عدد العاملين	نسبة إجمالي عدد العاملين على العدد الكلي للشركات	حجم العينة الموزعة
شركة الواحة	٤١٩٠	٣٩%	١٤٤
شركة الزيتينة	٢٧٠٠	٢٥%	٩٣
شركة البريقة	٢١٢٢	٢٠%	٧٤
شركة الهروج	١٧٠٠	١٦%	٥٩
الإجمالي	١٠٧١٢	١٠٠%	٣٧٠

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى إجمالي عدد العاملين والنسبة المخصصة لكل شركة.

### ٣. طرق جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استقصاء وتم توجيهها إلى مدراء الإدارة العليا والعاملين في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات والعاملين في الشركات النفطية قيد الدراسة.

### ٤. أساليب تحليل البيانات:

#### أ. الإحصاء الوصفي:

تناول الباحث إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في تحقيق أهداف الدراسة، وبدأ باختبار معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق الداخلي، تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعها الباحث في كل من الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الإنحراف المعياري، قوة الاتجاه، وترتيب النسب وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة.

#### ب. الإحصاء الاستدلالي:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

- معالم ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية إدارة الأزمات بالتطبيق على الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

- تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتحديد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات بالتطبيق على الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

- أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد (Stepwise multiple Regression) لتحديد تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالتطبيق على الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

- استخدام اختبار "ت" (Independent t test) لقياس الفجوة بين آراء (الإدارة العليا وآراء العاملين) وقفا لُبعد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات بالتطبيق على الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

#### ● واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للنفط

يتناول الباحث واقع الثقافة التنظيمية من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفروض التي قامت عليها الدراسة.

١. الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:  
جدول رقم (٤) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)

العبارة	المدراء				العبارة	العاملون			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه %	تذبذب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه %	تذبذب
١. يتم مكافأة مبادرين باكتشاف ثارات الإنذار مبكر من قبل لإدارة العليا الشركة.	٣.٤٢	١.٣٠	٦٨.٤٠	٣	١.المشاركة والتعاون بين العاملين في الشركة يساعدان على اتخاذ القرارات بشكل سريع في أثناء حدوث الأزمة.	٣.٧١	١.٠٦	٧٤.٢٠	١
٢. توجد إنسيابية في تدفق معلومات من لإدارة العليا لفريق إدارة الأزمة داخل شركة.	٣.٢٦	١.٥٠	٦٥.٢٠	٤	٢. تعمل إدارة الشركة على تشجيع العمل الجماعي بين العاملين في أوقات الأزمات.	٢.١١	١.٠٣	٤٢.٢٠	٥
٣. تراعي إدارة شركة حاجات عاملين.	٣.٢٤	١.٥٢	٦٤.٨٠	٥	٣. إدارة الشركة تراعي حاجات العاملين حتى في أثناء حدوث الأزمة.	٢.٤٩	١.١٥	٤٩.٨٠	٣
٤. تسعى إدارة شركة إلى صنع ثقافة تنظيمية مكنها من مواجهة لأزمة.	٣.٦٦	١.٣٧	٧٣.٢٠	٢	٤. يسود بين العاملين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.	٣.٣٥	١.٢٠	٦٧.٠٠	٢
٥. تؤكد الإدارة العليا على المعايير لأخلاقية في أثناء جاز العمل داخل شركة.	٣.٧٤	١.٣١	٧٤.٨٠	١	٥. يتم تفويض فريق إدارة الأزمات سلطة صنع القرارات الروتينية المتكررة.	٢.٢٠	١.٠٦	٤٤.٠٠	٤
المتوسط العام	٣.٤٦	١.٠٥	٦٩.٢٩		المتوسط العام	٢.٢٨	٠.٥٦	٤٥.٧٨	

نُبعِد "الثقافة التنظيمية" (حسب آراء المدراء والعاملين).



**المصدر:** من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

**من الجدول رقم (٤) يتضح ما يلي:**

**أولاً: المدراء:** إن المتوسط العام لُبعد "الثقافة التنظيمية" بلغ (٣.٤٦)، وقوة الاتجاه (٦٩.٢٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على بُعد الثقافة التنظيمية، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (تؤكد الإدارة العليا على المعايير الأخلاقية في أثناء إنجاز العمل داخل الشركة)، وعبارة (تسعى إدارة الشركة إلى صنع ثقافة تنظيمية تمكنها من مواجهة الأزمة)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٤.٨%)، (٧٣.٢%)، على التوالي. أما العبارة الأقل موافقةً (تراعي إدارة الشركة حاجات العاملين)، بقوة الاتجاه (٦٤.٨%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

**ثانياً: العاملون:** إن المتوسط العام لُبعد "الثقافة التنظيمية" بلغ (٢.٢٨)، وقوة الاتجاه (٤٥.٧٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو السلبية، على بُعد الثقافة التنظيمية، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (المشاركة والتعاون بين العاملين في الشركة يساعدان على اتخاذ القرارات بشكل سريع في أثناء حدوث الأزمة)، وعبارة (يسود بين العاملين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٤.٢٠%)، (٦٧.٠٠%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (تعمل إدارة الشركة على تشجيع العمل الجماعي بين العاملين في أوقات الأزمات)، بقوة الاتجاه (٤٢.٢٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة. يخلص الباحث إلى أنه على الرغم من تأكيد الإدارة العليا على صنع ثقافة تنظيمية إلا أنها لا تشجع على العمل الجماعي بين العاملين في أوقات الأزمات، مما يدل على انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات النفطية قيد الدراسة.

#### • **واقع فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط**

يتناول الباحث واقع فاعلية إدارة الأزمات من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفروض التي قامت عليها الدراسة.

جدول رقم (٥) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه) "لفاعلية إدارة الأزمات" لمرحلة ما قبل الأزمة (حسب رأي المدراء والعاملين)

الترتيب	العاملون			العبارة	الترتيب	المدراء			العبارة
	الاتجاه %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			الاتجاه %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٧	٤٤.٤٠	٠.٩٣	٢.٢٢	١. يوجد اهتمام بجمع علامات الخطر واكتشافها التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمات.	١	٦٥.٤٠	١.٤٢	٣.٢٧	١. تهتم إدارة الشركة بجمع مؤشرات حدوث الأزمات وتحليلها من خلال فريق مدرب للقيام بواجبه.
٢	٥١.٨٠	١.٠١	٢.٥٩	٢. يشارك العاملون في تشكيل فرق مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.	٥	٦١.٢٠	١.١٥	٣.٠٦	٢. يتم رصد كل ما يتعلق ببيئة العمل داخل الشركة وتحليله لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
٣	٤٩.٨٠	٠.٩٨	٢.٤٩	٣. يوجد فريق عمل للمساعدة في جمع مؤشرات وقوع الأزمات.	٢	٦٣.٨٠	١.١٧	٣.١٩	٣. تولي إدارة الشركة اهتماماً بالمعلومات المجمعة من قبل الفريق المدرب لرصد مؤشرات وقوع الأزمات.
١	٧٦.٤٠	٠.٨٧	٣.٨٢	٤. يتبع العاملون التعليمات التي تحددها الإدارة العليا للتعامل مع الأزمات.	٨	٥٥.٤٠	١.١٧	٢.٧٧	٤. توجد خطط فعالة للطوارئ يتم تحديثها بصفة مستمرة بما يتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
٨	٤٤.٠٠	٠.٩٢	٢.٢٠	٥. هناك اهتمام بإعداد خطة إدارة الأزمات في ضوء نتائج تعامل الشركات الأخرى	٧	٥٦.٤٠	١.١٥	٢.٨٢	٥. تتخذ إدارة الشركة التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع الأزمة.

				مع الأزمات المشابهة.				
٦	٤٤.٨٠	٠.٨٨	٢.٢٤	٦. توفّر إدارة الشركة الدعم للفريق الذي يقوم بتشخيص الأزمات المحتملة.	٣	٦٣.٨٠	١.٤٨	٣.١٩
٧	٤٩.٢٠	١.٠	٢.٤٦	٧. يوجد فريق عمل لوضع سيناريوهات لمواجهة الأزمات المتوقعة.	٤	٦٢.٦٠	١.٢٠	٣.١٣
٨	٤٧.٤٠	١.٠١	٢.٣٧	٨. يتم مراجعة الخطط باستمرار لتجنب وقوع الأزمات المستقبلية.	٦	٦١.٠٠	١.٣١	٣.٠٥
	٥٠.٩٨	٠.٦٣	٢.٥٤	المتوسط العام		٦١.٢٥	٠.٩٢	٣.٠٦

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٥) يتضح ما يلي:

**أولاً: المدراء:** إن المتوسط العام لمرحلة "ما قبل الأزمة" بلغ (٣.٠٦)، وقوة الاتجاه (٦١.٢٥%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على مرحلة ما قبل الأزمة، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (تهتم إدارة الشركة بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات من خلال فريق مدرب للقيام بواجبه)، وعبارة (تولي إدارة الشركة اهتماماً بالمعلومات المجمعّة من قبل الفريق المدرب لرصد مؤشرات وقوع الأزمات)، وبلغت قوة الاتجاه (٦٥.٤٠%)، (٦٣.٨٠%)، على التوالي، أما العبارة الأقل موافقةً (توجد خطط فعالة للطوارئ يتم تحديثها بصفة مستمرة بما يتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للشركة)، بقوة الاتجاه (٥٥.٤٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

**يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (٥) بأنه على الرغم من اهتمام الإدارة العليا (المدراء) بجمع المعلومات وتحليلها إلا أنه ليس لديهم خطط فعالة للطوارئ، وهذا يدل على ضعف المدراء واهمالهم للمعلومات المجمعّة (مؤشرات وقوع الأزمات).**

**ثانياً: العاملون:** إن المتوسط العام لمرحلة "ما قبل الأزمة" بلغ (٢.٥٤)، وقوة الاتجاه (٥٠.٩٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، إلى حدّ ما على مرحلة ما قبل الأزمة، وتعد العبارات الأكثر موافقة

عبارة (يتبع العاملون التعليمات التي تحددها الإدارة العليا للتعامل مع الأزمات)، وعبارة (يشارك العاملون في تشكيل فرق مختلفة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٦.٤٠%)، (٥١.٨٠%)، على التوالي. أما العبارة الأقل موافقةً (هناك اهتمام بإعداد خطة إدارة الأزمات في ضوء نتائج تعامل الشركات الأخرى مع الأزمات المشابهة)، بقوة الاتجاه (٤٤.٠٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (٥) اتباع العاملين للتعليمات التي تحددها الإدارة العليا للتعامل مع الأزمات، ونظراً لعدم اهتمام المدراء بالمعلومات المجمعة جاءت عبارة (هناك اهتمام بإعداد خطة إدارة الأزمات في ضوء نتائج تعامل الشركات الأخرى مع الأزمات المشابهة) في المرتبة الأقل في إجابات عينة العاملين. مما يجعل هذه الشركات من المنظمات المستهدفة وليس من المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات في المستقبل.

### جدول رقم (٦) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)

#### "المرحلة أثناء الأزمة" (حسب آراء المدراء والعاملين)

العاملون				العبارة	المدراء				
الترتيب	قوة الاتجاه %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الترتيب	قوة الاتجاه %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
١	٦٣.٤٠	١.٢٠	٣.١٧	١. تقوم إدارة الشركة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام بفترة مناسبة بعد حدوث الأزمة.	٦	٥٢.٦٠	١.٤٠	٢.٦٣	١. تسعى إدارة الشركة للسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.
٦	٤٦.٢٠	١.٠٥	٢.٣١	٢. تعمل إدارة الشركة على تعزيز الروح المعنوية بين العاملين في أثناء وقوع الأزمة.	٤	٦٥.٤٠	١.٠٤	٣.٢٧	٢. يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات بسرعة مناسبة.
٥	٤٧.٢٠	١.١٠	٢.٣٦	٣. تتواصل إدارة الشركة بفاعلية مع العاملين لإزالة حالة غياب الشعور بالأمان الوظيفي المرافق للأزمة.	٢	٦٧.٤٠	١.١٦	٣.٣٧	٣. توفر إدارة الشركة للإمكانيات الفنية والتقنية للعاملين للتعامل مع الأزمة واحتواء أضرارها.
٤	٥٠.٠٠	٠.٩٦	٢.٥٠	٤. يقوم العاملون باستثمار الإمكانيات المادية الضرورية لاحتواء الأزمة.	٥	٦١.٢٠	١.٤٤	٣.٠٦	٤. يتم استخدام خطة الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.

٢	٦٢.٤٠	١.٢١	٣.١٢	٥ تتسم الاتصالات داخل الشركة وقت الأزمة بالسرعة لتوزيع الأدوار وتبادل الآراء والأفكار وتحفيز العاملين.	٣	٦٥.٨٠	١.٢٠	٣.٢٩	٥ تقوم إدارة الشركة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات لفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.
٣	٦١.٨٠	١.٢١	٣.٠٩	٦ يتوافر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة.	١	٧١.٢٠	١.٢١	٣.٥٦	٦ تتواصل إدارة الشركة بفعالية مع العاملين لإزالة حالة غياب الشعور بالأمان الوظيفي المصاحب للأزمة.
	٥٥.١٨	٠.٧٠	٢.٧٥	المتوسط العام		٥٤.٨٤	٠.٨٠	٢.٧٤	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٦) يتضح ما يلي:

**أولاً: المدراء:** إن المتوسط العام لمرحلة " أثناء الأزمة " بلغ (٢.٧٤)، وقوة الاتجاه (٥٤.٨٤%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، إلى حد ما على مرحلة أثناء الأزمة، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (تواصل إدارة الشركة بفعالية مع العاملين لإزالة حالة غياب الشعور بالأمان الوظيفي المصاحب للأزمة)، وعبارة (توفر إدارة الشركة الإمكانيات الفنية والتقنية للعاملين للتعامل مع الأزمة واحتواء أضرارها)، وبلغت قوة الاتجاه (٧١.٢٠%)، (٦٧.٤٠%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (تسعى إدارة الشركة للسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة)، بقوة الاتجاه (٥٢.٦٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

**ثانياً: العاملون:** إن المتوسط العام " لمرحلة أثناء الأزمة " بلغ (٢.٧٥)، وقوة الاتجاه (٥٥.١٨%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، إلى حد ما على مرحلة أثناء الأزمة، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (تقوم إدارة الشركة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام بفترة مناسبة بعد حدوث الأزمة)، وعبارة (تتسم الاتصالات داخل الشركة وقت الأزمة بالسرعة لتوزيع الأدوار وتبادل الآراء والأفكار وتحفيز العاملين)، وبلغت قوة الاتجاه (٦٣.٤٠%)، (٦٢.٤٠%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (تعمل إدارة الشركة على تعزيز الروح المعنوية بين العاملين في أثناء وقوع الأزمة)، بقوة الاتجاه (٤٦.٢٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

**قد خلص الباحث إلى أن هناك اختلافاً بين آراء عينة المدراء وآراء عينة العاملين؛ حيث جاءت عبارة (تسعى إدارة الشركة للسيطرة على الأزمة عند حدوثها**

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فعالية إدارة الأزمات دراسة ميدانية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية....

محمد سليمان محمد

والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة) الأقل موافقة، بعكس إجابات عينة العاملين، التي جاءت فيها عبارة (تقوم إدارة الشركة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام بفترة مناسبة بعد حدوث الأزمة) الأكثر موافقةً. وهذا يدل على ما أشار إليه الباحث في الجدول رقم (٦) أذ أكد فيه عدم اهتمام الإدارة العليا بوضع خطط فعالة للأزمات.

جدول رقم (٧) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقوة الاتجاه)

"المرحلة ما بعد الأزمة" (حسب آراء المدراء والعاملين)

العاملون				العبارة	المدراء			
الترتيب	الاتجاه %	المعياري	المتوسط الحسابي		الترتيب	الاتجاه %	المعياري	المتوسط الحسابي
٨	٤٣.٢٠	٠.٩٣	٢.١٦	١. يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة نشاط المواقع المتأثرة بالأزمة دون تأخير.	١	٧٢.٦٠	١.٢١	٣.٦٣
٧	٤٤.٦٠	٠.٩٧	٢.٢٣	٢. يتم تحليل أحداث الأزمة بعد انتهائها لاستخلاص الدروس المستفادة.	٤	٥٥.٢٠	١.١٥	٢.٧٦
٦	٤٤.٨٠	٠.٩٢	٢.٢٤	٣. تعمل قنوات الاتصال مع الإدارات المختلفة داخل الشركة لمعالجة آثار الأزمة.	٧	٥٠.٤٠	١.٤٥	٢.٥٢
٣	٤٦.٨٠	١.٠٦	٢.٣٤	٤. تحرص إدارة الشركة على إعادة الثقة للعاملين بعد الأزمات.	٦	٥١.٦٠	١.٠١	٢.٥٨
٥	٤٥.٤٠	١.٠٤	٢.٢٧	٥. يتم متابعة آثار الأزمات لضمان عدم تكرارها في المستقبل.	٨	٥٠.٤٠	٠.٩٥	٢.٥٢
٢	٤٧.٠٠	١.٠٤	٢.٣٥	٦. يتم تقييم الخطط السابقة من أجل تطويرها	٥	٥٤.٨٠	٠.٨٨	٢.٧٤

				للتعامل مع أزمات متشابهة في المستقبل.				لاعتيادية في الشركة دون تأخير في ظروف الأزمة.
٤	٤٥.٨٠	٠.٩٩	٢.٢٩	٧. تتم الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات المتشابهة في الشركات الأخرى.	٢	٦٦.٨٠	١.١٤	٧. يتم دمج الدروس لمستفادة من الثغرات والنقص في الخطط و لبرامج السابقة بدقة عالية في خطط للأزمات التي قد تحدث مستقبلاً.
١	٤٨.٢٠	١.٠٩	٢.٤١	٨. يتم العمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.	٣	٥٩.٦٠	١.١٥	٨. يتم العمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.
	٤٥.٧٢	٠.٨١	٢.٢٨	المتوسط العام		٥٧.٦٦	٠.٨١	٢.٨٨

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول رقم (٧) يتضح ما يلي:

**أولاً: المدراء:** إن المتوسط العام لمرحلة "ما بعد الأزمة" بلغ (٢.٨٨)، وقوة الاتجاه (٥٧.٦٦%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة، إلى حد ما على مرحلة ما بعد الأزمة، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (تحدد إدارة الشركة احتياجات المواقع المختلفة المتأثرة بوقوع الأزمة لمعالجتها بسرعة)، وعبارة (يتم دمج الدروس المستفادة من الثغرات والنقص في الخطط والبرامج السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً)، وبلغت قوة الاتجاه (٧٢.٦٠%)، (٦٦.٨٠%)، على التوالي.

أما العبارة الأقل موافقةً (يتم الاتصال بجميع الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها)، بقوة الاتجاه (٥٠.٤٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

**ثانياً: العاملون:** إن المتوسط العام لمرحلة "ما بعد الأزمة" بلغ (٢.٢٨)، وقوة الاتجاه (٤٥.٧٢%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو السلبية على مرحلة ما بعد الأزمة، وتعد العبارات الأكثر موافقة عبارة (يتم العمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة)، وعبارة (يتم تقييم الخطط السابقة من أجل تطويرها للتعامل مع أزمات متشابهة في المستقبل)، وبلغت قوة الاتجاه (٤٨.٢٠%)، (٤٧.٠٠%)، على التوالي، أما العبارة الأقل موافقةً (يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة نشاط المواقع المتأثرة بالأزمة دون تأخير)، بقوة الاتجاه (٤٣.٢٠%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

**يؤكد الباحث** أن هناك اختلافاً بين إجابات العينة بالنسبة للمدراء؛ حيث جاءت العبارة (تحدد إدارة الشركة احتياجات المواقع المختلفة المتأثرة بوقوع الأزمة لمعالجتها بسرعة) الأكثر موافقة، بعكس إجابات العاملين التي جاءت فيها عبارة (يتم

اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة نشاط المواقع المتأثرة بالأزمة دون تأخير) الأقل موافقة. وهذا يدل على غياب دور أجهزة المعلومات في المساعدة على حصر الخسائر المترتبة على الأزمات وتقديرها، وكذلك تدني دور نظم المعلومات بالشركات النفطية قيد الدراسة في دعم قرارات إدارة الأزمات خلال مراحلها المختلفة.

جدول رقم ( ٨ ) الإحصاء الوصفي لمراحل "فاعلية إدارة الأزمات" (حسب آراء المدراء والعاملين)

العاملون				العبارة	المدراء			
المتوسط الحسابي	المتوسط القوي	المتوسط الضعيف	النسبة %		العبارة	المتوسط الحسابي	المتوسط القوي	المتوسط الضعيف
٢.٥٤	٠.٦٣	٥٠.٩٨	٢	١. مرحلة ما قبل الأزمة	٣.٠٦	٠.٩٢	٦١.٢٥	١
٢.٧٥	٠.٧٠	٥٥.١٨	١	٢. مرحلة أثناء الأزمة	٢.٧٤	٠.٨٠	٥٤.٨٤	٣
٢.٢٨	٠.٨١	٤٥.٧٢	٣	٣. مرحلة ما بعد الأزمة	٢.٨٨	٠.٨١	٥٧.٦٦	٢
٢.٥٣	٠.٦٣	٥٠.٦٣		المتوسط العام	٢.٨٩	٠.٧٨	٥٧.٩٢	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.  
الجدول رقم (٨) يتضح ما يلي:

**أولاً: المدراء:** إن المتوسط العام لإجمالي مراحل "فاعلية إدارة الأزمات" بلغ (٢.٨٩)، وقوة الاتجاه (٥٧.٩٢%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة، إلى حد ما على إجمالي الأبعاد، وتعد المرحلة الأكثر موافقة مرحلة (ما قبل الأزمة)، ثم مرحلة (ما بعد الأزمة)، وأخيراً (مرحلة أثناء الأزمة)، وبلغت قوة الاتجاه (٦١.٢%)، (٥٧.٦%)، (٥٤.٨%) على التوالي، وفقاً لردود عينة الدراسة.

**ثانياً: العاملون:** إن المتوسط العام لإجمالي مراحل "فاعلية إدارة الأزمات" بلغ (٢.٥٣)، وقوة الاتجاه (٥٠.٦٣%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الموافقة لحد ما، على إجمالي المراحل، وتعد المرحلة الأكثر موافقة مرحلة (أثناء الأزمة)، ثم مرحلة (ما قبل الأزمة)، وأخيراً (ما بعد الأزمة)، وبلغت قوة الاتجاه (٥٥.١%)، (٥٠.٩%)، (٤٥.٧%) على التوالي، وفقاً لردود عينة الدراسة.

**يلاحظ الباحث** أن هناك قصوراً في مراحل فاعلية إدارة الأزمات حيث بلغت قوة الاتجاه لدى عينة المدراء لمرحلة ما قبل الأزمة (٦١.٢%)، وكانت لدى العاملين (٥٠.٦٣%)، وبلغت قوة الاتجاه لمرحلة أثناء الأزمة لدى عينة المدراء (٥٤.٨%)،



بينما كانت (٥٥.١%) لدى عينة العاملين، وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة حيث كانت قوة الاتجاه (٥٧.٦%) من وجهة نظر المدراء، أما من وجهة نظر العاملين فقد كانت قوة الاتجاه نحو السلبية وهي (٤٥.٧%). ويعزو الباحث ذلك إلى قصور الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط، في إجراءات الاستعداد والوقاية في التعامل مع مراحل الأزمات المختلفة التي تمر بها، وهذا يدل على أن المؤسسة تبتعد عن أساليب الوقاية وتقرب من العلاج؛ أي يمكن أن تصنف بأنها مؤسسة مستهدفة وليست مستعدة للأزمات.

## ٢. اختبار فرضية الدراسة:

"الفرض الرئيسية الأولى على أنه: لا يوجد تأثير معنوي لبُعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط".

وحتى يتمكن الباحث من إختبار الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ليحدد مدى قوة واتجاه العلاقة بين عناصر الدراسة، فإذا كان مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥) دل ذلك على وجود علاقة دالة إحصائياً، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥) دل ذلك على عدم وجود علاقة دالة إحصائياً.

## أولاً: عينة المدراء:

جدول رقم (٩) نتائج اختبار العلاقة بين "بُعد الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات" باستخدام معامل ارتباط بيرسون (عينة المدراء)

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
بُعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات	.٨٥١	٠.٠٠١**	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). \*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

## من الجدول رقم (٩) يتضح ما يلي:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "بُعد الثقافة التنظيمية" ومراحل فاعلية إدارة الأزمات"، حيث بلغ معامل الارتباط (٨٥١). بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

ويخلص الباحث إلى أنه كلما تم تعريف بُعد الثقافة التنظيمية وتفعيله انعكس ذلك إيجابياً على فاعلية إدارة الأزمات بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

جدول رقم (١٠) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير "بُعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات" (عينه المدراء)

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمة المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٢.٤%	**٠.٠٠١	١٥٧.٢٢١	*٠.٠٣	٧.٤٨١	١.١١٩	الجزء الثابت
			**٠.٠٠١	١٢.٥٣٩	٠.٦٥١	إجمالي بُعد الثقافة التنظيمية

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). \*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول رقم (١٠) يتضح ما يلي:

لتحديد معامل التحديد ( $R^2$ ) نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بُعد الثقافة التنظيمية) يفسر (٧٢.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

وعند اختبار معنوية المتغير المستقل باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل المتعلق بإجمالي (بُعد الثقافة التنظيمية)، ذو تأثير معنوي على (مراحل فاعلية إدارة الأزمات)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٢.٥٣٩) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

لاختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار بصورة عامة، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (١٥٧.٢٢١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على مراحل فاعلية إدارة الأزمات.

\* إثبات الفرض: يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود تأثير معنوي لبُعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط، ورفض الفرض العدم القائل بعدم وجود تأثير معنوي لبُعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

## ثانياً: العاملون:

جدول رقم ( ١١ ) نتائج اختبار العلاقة بين "بُعد الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات" باستخدام معامل ارتباط بيرسون (عينة العاملين)

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
بُعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات	.٥٧٤	**٠.٠٠١	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). \*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول رقم ( ١١ ) يتضح ما يلي:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "بُعد الثقافة التنظيمية" ومرآح فاعلية إدارة الأزمات"، حيث بلغ معامل الارتباط (.٥٧٤) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

جدول رقم (١٢) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير "بُعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات" (عينة العاملين)

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعطيات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٣٣.٠%	**٠.٠٠١	١١٦.٠١٦	**٠.٠٠١	٨.١٤٨	١.٠٣٣	الجزء الثابت
			**٠.٠٠١	١٠.٧٧١	٠.٥٩٠	إجمالي بُعد الثقافة التنظيمية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). \*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

من الجدول رقم (١٢) يتضح ما يلي:

لتحديد معامل التحديد ( $R^2$ ) نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بُعد الثقافة التنظيمية) يفسر (٣٣.٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

وعند اختبار معنوية المتغير المستقل باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل المتعلق بإجمالي (بُعد الثقافة التنظيمية)، ذو تأثير معنوي على (مرآح فاعلية إدارة الأزمات)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٠.٧٧١) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١). لاختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار بصورة عامة، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (١١٦.٠١٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على مرآح فاعلية إدارة الأزمات.

\* **إثبات الفرض:** يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود تأثير معنوي لُبعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط، ورفض الفرض العدم القائل بعدم وجود تأثير معنوي لُبعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

## الجزء الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

### أولاً نتائج الدراسة:

١. **نتائج اختبار الفروض:** ينص الفرض الرئيسي الأول على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لُبعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط"، قد أسفرت نتائج تحليلها على ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لُبعد الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية الليبية للنفط.

### ٢. النتائج العامة للدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا في الشركات قيد الدراسة لا تبدي اهتماماً بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات السليمة، وأن العاملين لا يلتزمون باللوائح والقوانين المعمول بها وخصوصاً في أوقات الأزمات.

- أوضحت نتائج الدراسة وجود ضعف في قدرة الشركات قيد الدراسة في السيطرة على الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة وما يعزز هذه النتيجة ضعف الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الشركات قيد الدراسة.

٣. **النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة:**

أظهرت النتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح بالجدول رقم (١٣)

النتيجة	كيفية تحقيقه	الهدف
تم تحقيقه	نتائج التحليل الإحصائي من الجدول رقم (٤)	التعرف على واقع تطبيق بُعد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الوطنية للنفط
تم تحقيقه	نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجداول رقم (٥)،(٦)،(٧)	التعرف على واقع تطبيق مراحل فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية للنفط
تم تحقيقه	نتائج التحليل الإحصائي من الجدولين رقم (٩)،(١١)	إختبار العلاقة بين بُعد الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات

**المصدر:** من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

## ثانياً: التوصيات:

- ضرورة صنع ثقافة تنظيمية متميزة تمكن الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط من مواجهة الأزمة.
- يجب على إدارة الشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط مراعاة حاجات العاملين وتشجيع العمل الجماعي وخصوصاً في أوقات الأزمات.
- ضرورة التعاون في إنجاز الأعمال وترسيخ المسؤولية الجماعية بين المدراء والعاملين.
- ضرورة اتباع أسلوب الوقاية والمبادرة ونبذ أسلوب العلاج وردة الفعل.
- ضرورة الاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة.
- أن تتم الاستفادة من الأزمات السابقة سواء تلك التي حدثت بالشركات النفطية التابعة للمؤسسة الوطنية الليبية للنفط نفسها أم التي حدثت بمنظمات أخرى وذلك من أجل تحسين مستوى خطط مواجهة الأزمات التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً.

## المراجع:

1. Kreinter, Robert, & Kinicki, Angelo, (2007), "Organizational Behavior"<sup>7th</sup>, Edition, McGraw-Hill, Irwin. China.
2. McShane, Steven L., & Glinow. Mary Ann Von. (2007), "Organizational Behavior", McGraw-Hill, Irwin.
3. حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠٩)، "من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة"، ورقة عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد في الرياض، في الفترة ١-٤ نوفمبر بالسعودية.
4. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"، ص: ٢٢٨.
5. جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
6. جاسم، ندى عبدالمطلب، (٢٠١٢) دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد ٣١، ص: ٢٢٣.
7. جواد، عادل ياسين (٢٠١٤) "دور الثقافة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد جامعة بغداد، المجلد، ٢٠، العدد، ٧٩.