

إدارة الأزمات وأثرها على التطوير التنظيمي زينب عدلى الداغر عبد الرحمن

الملخص :

يعد موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات الهامة والحديثة التي تتصدر اهتمامات كافة الدول الأجنبية والعربية بوجه عام ومنظمات الأعمال بوجه خاص. فلقد نال موضوع إدارة الأزمات اهتماماً كبيراً وهاماً وخصوصاً منذ الأعوام عشر الأخير لما حدث من أزمات اقتصادية وسياسية وبيئية ولقد شغل موضوع دراسة إدارة الأزمات المديرين والأكاديميين والرأى العام وذلك لعدة اعتبارات منها تعدد الأزمات التي تواجه العالم وبالتالي تؤثر على منظمات الأعمال مما يتتير الرأى العام ويلحق أضراراً كثيرة بمنظمات الأعمال مما يزيد الموقف حده مع وجود مؤشرات عكسية على اداء الافراد وإنتاجية العمل ومن هنا أصبح موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات الهامة والضرورية وذلك نظراً لخطورة الآثار السلبية المترتبة على الأزمات سواء بالمنظمة بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.

Abstract:

Is the subject of crisis management of your important themes and concerns encyclical titled topping all foreign and Arab countries in general and in particular business organizations. It has won the subject of crisis management, much attention and important, especially since the past ten last of what happened from the crises that the economic, political and environmental and held the subject of a study of crisis managers manage and academics and public opinion, for several reasons, including the multiple crises facing the world, and thus affect the business organizations which Whittier public opinion and caused many damage business organizations, which increases the situation alone with an inverse indicators on the performance of individuals and labor productivity hence became the subject of crisis management topics important and necessary, and that given the seriousness of the negative effects of crises, whether the organization in particular and the community at large year.

أولاً : مشكلة البحث:

يتزايد الاهتمام بإدارة الازمات فى المنظمات نظراً لما لها من آثار بعيدة المدى، حيث أصبح الإنسان قادراً على ان يتسبب فى كوارث تفوق فى جسامتها الكوارث الطبيعية، وإذا كنا نستطيع التنبؤ ببعض الكوارث الطبيعية فإننا لا نستطيع منعها، كل ما يمكن ان نفعله هو الاستعداد لمواجهة هذه الكوارث، أما الكوارث التى من صنع البشر فإنه من الممكن التنبؤ بها، كما يمكن الحيلولة دون وقوعها.

ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية يتضح وجود العديد من الظواهر التى يعانى من انها قطاع البترول بالسويس والتى ربما يكون من ابرزها الازمات غير شائعة مثال (انفجار، ٢٠١٢) والازمات المتكررة مثال (تسرب بترولى، وتسرب الغازات) فى الوقت الذى يعترف فيه معظم الافراد بهذا القطاع باهمية وجود وحده مستقلة للإدارة الازمات، إلا انه هناك تناقضا واضحا بين ما يعتقده الافراد وبين ما يتم تطبيقه فى الواقع العملى.

وحيث ان الدراسة تهتم بقضايا الازمات التى تؤثر على مسار شركات القطاع البترول بالسويس، لقد وجدت الباحثة إن الشركات إعتادت على وضع خطط و إجراءات للطوارئ لمواجهة الأزمات التى قد تتعرض لها أثناء ممارستها للأنشطة المختلفة المتعلقة بأعمال الإنتاج والمعالجة والتخزين والنقل.

ويوضح الجدول (١) عدد العمال المعرضين للأمراض المهنية بأحدى شركات محل الدراسة شركة النصر البترول .

الجدول (١)**اعداد العمال المعرضين للأمراض المهنية**

نوع التعرض (السبب الذى يتردى الى الامراض)	غازات بترولية	زيت وشحوم بترولية	أشعة X	ضوضاء	مواد بترولية وكيميائية	أبخرة وغازات ووهج	جبار واتبه
عدد العمال المعرضين	٥٠٠	٥٩٢	١١	١٣٣	١٨٩	١٥٤	٦٦

المصدر: من إعداد الباحثة

ويمكننا تحديد المشكلات فيما يلي:-

١. إن خطة الطوارئ التي تم إعدادها من قبل الهيئة العامة للبترول تعتمد على رد الفعل في المواجهة بعد وقوع الازمة او الحادث.
٢. عدم التمكن من التحديد الدقيق للمسئول عن الازمات في الشركات في كثير من الاحيان مما يتسبب في رفض بعض المساهمه في حل الازمات بشكل نهائى.
٣. سيادة مفهوم الامن الصناعى في إدارة الازمات والكوارث في هذه الشركات.
٤. ضعف وسائل الاتصال و التنسيق بين الجهات المعنية بمواجهة الازمات والكوارث.
٥. عدم توافر التمويل اللازم لشركات قطاع الاعمال العام (للصيانة - مكافحة التسرب البترولى) نظرا لإرتفاع تكاليفها.
٦. عدم وضوح مفهوم إدارة الازمات واستراتيجياتها في أذهان القائمين بإعداد خطط وإجراءات الطوارئ للمواقع المختلفة بالشركات.
٧. التركيز على الازمات التكنولوجية و البيئية و إهمال الازمات الاخرى (نفسية- اقتصادية - معلومات -.... الخ).

ومن خلال ما سبق و بناء على اختلافات بين نتائج الدراسات السابقة و الظواهر السابقة الذكر، يمكن للباحثة القول بأن مشكلة البحث تتمثل في عدم ووضوح مفهوم إدارة الازمات واستراتيجياتها ومراحلها لدى كافة العاملين بقطاع البترول بالسويس في تفهم أثر واهمية إدارة الازمات على إجراءات التطوير التنظيمى، الأمر الذى ينعكس سلباً على التطوير التنظيمى بالقطاع.

وبالتالى يمكن صياغة المشكلة فى التساولات التالية:-

١. هل يوجد ما يسمى بإدارة الأزمات بالشركات قطاع البترول؟
٢. إلى اى مدى يمكن للأدارة الازمات إزالة القيود التى تؤثر على التطوير التنظيمى بقطاع البترول بالسويس؟
٣. من لابد ادارج ادارة الازمات ضمن الهيكل التنظيمى للشركات القطاع؟

ثانياً : فروض البحث

تمت صياغة فروض البحث في ضوء الدراسات السابقة و الدراسات الاستطلاعية على النحو التالي:-

الفرض الرئيسي الأول:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الازمات على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول بالسويس ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:-

١. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تغيير إتجاه الأزمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.
٢. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تجزئه الأزمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.
٣. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية احتواء الازمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.
٤. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية معالجة الازمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.

الفرض الرئيسي الثاني

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمراحل ادارة الازمات على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول بالسويس ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:-

١. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الانذار المبكر اللازمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.
٢. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستعداد و الوقاية اللازمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.
٣. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية احتواء الاضرار اللازمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.

~ زينب محلي الداغر محمد الرحمن ~

٤. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية استعادة النشاط للزمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.
٥. لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية احتواء الاضرار للزمة على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول.

ثالثاً:- أهداف البحث

- من خلال العرض السابق لمشكلة البحث وفروض البحث يمكن القول أن الأهداف الأساسية لهذا البحث تتمثل في:
١. التعرف إدارة الأزمات و التي تمثلت أبعادها في (استراتيجيات إدارة الازمة – مراحل إدارة الازمة – التخطيط للادارة الازمة) وأثرها على عملية التطوير التنظيمي في قطاع البترول بالسويس.
 ٢. التعرف على الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات إدارة الازمات وكذلك مدى إدراك الادارة العليا لأهمية إدارة الازمات في شركاتهم وأثرها على التطوير التنظيمي وتحقيق اهداف الشركة.
 ٣. العمل على تحديد أبرز العوامل التطوير التنظيمي التي تساعد على القضاء على جميع الازمات التي تمر بالشركة.
 ٤. محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لتحسين عملية التطوير التنظيمي في ظل إدارة الأزمات بما يتضمن للشركات الحد من الأزمات الحالية و العمل على منع حدوث أزمات مستقبلية.
 ٥. الخروج بنتائج و توصيات تفيد الشركات قيد البحث "شركات البترول بالسويس" في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

رابعاً:- أهمية البحث

الأهمية العلمية:-

١. يستمد البحث أهميته من أهمية إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال في العصر الحديث حيث تتكون المنظمة من موارد بشرية، ووارد طبيعية، وموارد مالية.
٢. يساهم البحث في معرفة أهمية وجود إدارة الازمات في قطاع البترول بالسويس، وكيفية إدارة الازمه و الاستعداد لمواجهة الازمة، وماهو الأثر

~ زينب محلى الداغر محمد الرحمن ~

النسبى الذى تلعبه إدارة الازمات فى عملية التطوير التنظيمى بالقطاع البترول.

٣. كما تتبع أهميه البحث من وجود العديد من أشكال الازمات التى تمر بقطاع البترول والذى تتضمن وجود العديد من الأزمات التنظيمية والاقتصادية، والادارية والتي بدورها تكلف القطاع مبالغ طائلة.

٤. كما تتبع اهمية البحث من كونه سيقدم إضافة علمية، لمعرفة أثر إدارة الازمات على التطوير التنظيمى وذلك من خلال نموذج مقترح ربما يسهم فى تحسين قدرة المنظمات للتطوير التنظيمى عند التعامل مع تغييرات دائمة.

٥. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات المبكرة فى هذا المجال الدول العربية وخاصة فى جمهورية مصر العربية لم يتم إجراء أى دراسة تتناول أثر إدارة الأزمات على التطوير التنظيمى بالشركات المصرية.

الأهمية التطبيقية:-

١. يرجع البحث الحالى من أهمية المجال التطبيقى حيث يتم عمل الدراسة الميدانية على قطاع البترول الذى يعتبر من اهم دعائم الاقتصاد القومى بمصر، وهنا تبرز اهمية البحث فى مجال تفسير والتنبؤ بالازمات التى تمر بهذا القطاع وكيفية التعرف عليها قبل الحدوث؟ وكيفية التعامل معها واحتوائها بعد حدوثها وتقليل من أثارها السلبية؟ والاستفادة من الاثار الايجابية و ذلك فى عملية التطوير التنظيمى.

٢. يواجه القطاع العديد من الازمات الاقتصادية والادارية والتنظيمية، والازمات الناتجة عن اخطاء بشرية. ومن اهم الازمات مثال نقص المواد البترولية وتسرب البترول، وإطفاء الأجهزة لعدة اسباب منها (صيانه- كهرباء- عجز مواد الخام - عجز فراغات- تعليمات من الهيئه العامه للبترول)، الأمر الذى يتطلب من القطاع انشاء وحده مستقلة لإدارة الازمات بدل غرفه الطوارئ.

جدول (١)
تفاصيل ساعات التطفنه لاجهزة بشركة النصر البترول

البيان السنة	تقشير		تقشير		تقشير	
	١	٢	١	٢	١	٢
/٢٠٠٨ ٢٠٠٩	٤١٨٣,٣٠	١٢٧٠	٩٢٨	١٠٨٠	٦٩٩	١٤٣٦,٣٠
/٢٠٠٩ ٢٠١٠	٦٦١٧	٢٧٩٦	١٢٣٥	١٧٣٦	١١٣٠	٦٥٣
/٢٠١٠ ٢٠١١	٩٥٢	٢٦٦٨	٨٢	٦٥٩٩	٨٣٨	٩٣٧
/٢٠١١ ٢٠١٢	١١٩٥	٧٠٥٠	٢٤٢٨	٢٩٢٥	٦٩٠	٢١٥٦
/٢٠١٢ ٢٠١٣	٦٢٢٨	٥٥٩٢	٢٤١٦	١٣٠٢	٣٥١١	٥٢٢٠

المصدر:- إعداد الباحثة

١. يتميز هذا القطاع بالنسبة كبير من العاملين بالرغم من نسبه المخاطر التي يواجهها العاملين، كما يتميز بان معدلات دوران العمل في مسارها الطبيعي. كما يتميز بمزايا مادية و معنوية للعاملين.
٢. كما يستمد البحث اهميته من النتائج المتوقعة التي قد تسهم في دعم البيئة الصناعية لمنظمات الأعمال محل البحث بحيث ينعكس ذلك بالإيجاب على إدارة الازمات و التي ينظر لها كأحداث طارئه.

خامساً: - أسلوب البحث

تم الاعتماد على أسلوبى الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية و التحليلية لتحقيق أهداف البحث كما يتضح على النحو التالى.

١- الدراسة النظرية:

أعتمدت الباحثة فى تكوين الأطار النظرى للبحث على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة فيها والغير منشورة والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع البحث.

٢- الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الولية اللازمة لإجراء و إتمام الدراسة الميدانية بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالى:-

١- قوائم الاستقصاء:

تعتبر استماره الاستقصاء هى أداة ملائمة بشكل كبير فى تقصى الاراء ووجهات النظر حول مشكله البحث، وقد تم تصميم استمارة الاستقصاء فى ضوء أهداف البحث.

٢- المقابلات الشخصية:

اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارة الاستقصاء وذلك لإجابة على بعض الاستفسارات التى قد ترد من المستقصى منهم اثناء ملئ استمارة الاستقصاء لإيضاح وشرح اهداف البحث و للتاكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقصى منهم، وليبدي المستقصى منهم آرائهم وملاحظاتهم، وكذلك للحصول على بعض البيانات التى لايمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.

٣- الدراسة التحليلية:

تم تفرغ من استمارات الاستقصاء وتصنيفها و تبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها و ذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبيان باستخدام وسائل إحصائية مناسبة والفروض الاساسية الخاصة بالبحث.

سادساً:- حدود البحث

- تم إجراء هذا البحث في إطار الحدود التالية:-
١. **الحدود الموضوعية:-** يقتصر البحث على موضوع إدارة الأزمات و التطوير التنظيمي و ذلك بالتطبيق على قطاع البترول بالسويس.
 ٢. **الحدود البشرية:-** يقتصر البحث على الإدارة العليا (مديرى القطاعات – مديرى الإدارات – مديرى الاقسام) بالشركات محل الدراسة.
 ٣. **الحدود الزمنية:** تمثلت فى الفترة الممتدة ما بين ٢٠٠٩ – ٢٠١٣ و يرجع اختيار الباحثة لهذه الفترة الزمنية لأسباب التالية:-
تيسر للباحثة الحصول على بيانات تاريخية عن هذه الفترة بما يسمح بإتمام البحث بشكل موضوعي.
ترى الباحثة ان هذه الفترة تعد كافية لتحقيق أهداف البحث و الخروج بنتائج و توصيات تفيد الشركات محل البحث.
 ٤. **الحدود المكانية:-** يقتصر تطبيق هذا البحث على الشركات البترول الموجود بالسويس و نظراً لكبر عدد الشركات و اختلاف قطاعاتها (قطاع الاعمال العام – قطاع الاستثمارى – قطاع المشترك) لذلك وجدت الباحثة صعوبة فى تطبيق البحث على جميع شركات القطاع و لهذا اختارت قطاع الاعمال العام الذى يوجد به خمس من اهم شركات هم (السويس للتصنيع البترول – النصر للبترول – مصر للبترول – الجمعية التعاونية للبترول – انابيب البترول).

سابعاً:- هيكل البحث:

يتكون البحث مقدمة تعبر عن محتوياته بشكل مختصر، وقد تم تقسيمه إلى البنود أولاً وثانياً... إلخ .

الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية التى ينظر إليها – عادة – على أنها خطوة أولى لازمة لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعاده، ولمساعدة الباحثة فى بناء الفروض الخاصة بالبحث، و التى – بدورها – تستخدم فى تصميم البحث الوصفى.ولذا، كان من الأهمية البدء بأجراء مثل هذه الدراسة الاستطلاعية فى مرحلة التخطيط للبحث.

~ زينب محلى الداغر محمد الرحمن ~

وفيما يلي عرض موجز لأهداف هذه الدراسة، وأساليب جمع البيانات الخاصة بها، والنتائج التي توصلت إليها:-

١- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- الحصول على بيانات استكشافية حول نوعية الازمات التي تمر بقطاع البترول وذلك للتعرف على كيفية التعامل معها وكيفية الاستعداد لها و معدل تكرارها.
- تحديد مشكلة البحث فى مجموعة تساؤلات رئيسية يتم الإجابة عليها خلال البحث.
- تكوين الفروض الاساسية للبحث كأسباب محتملة لتفسير مشكلة البحث.
- التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث و تكوين صورة مبدئية عنها.
- التوصل إلى صياغة دقيقة لفروض البحث.
- التوصل إلى تحديد دقيق لمتغيرات البحث.

٢- أسلوب الدراسة الاستطلاعية:

اشتملت الدراسة الاستطلاعية على الدراسة المكتبية، والدراسة الميدانية، والدراسة الكمية، ويمكن توضيح هذه العناصر فيما يلي:

أ- الدراسة المكتبية:

- إدارة الأزمات
- إدارة الأزمات الصناعية.
- إدارة الأزمات فى قطاع البترول
- التطوير التنظيمى
- الأزمات التى تواجه قطاع البترول بجمهورية مصر العربية و خاصة بقطاع البترول بالسويس.
- الآثار المترتبة لإدارة الأزمات فى قطاع البترول.
- أهميه التطوير التنظيمى فى قطاع البترول.
- علاقة إدارة الأزمات بالتطوير التنظيمى.

ب- الدراسة الميدانية:-

فى إطار تحديد المشكلة البحث قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية، وذلك بقصد التعرف على إدارة الازمات و أثرها على التطوير التنظيمي وقد تمت هذه المقابلات مع كل من:

جدول رقم (٢)

مقابلات الدراسة الاستطلاعية

الشخص الذى تمت معه المقابلة	اسم الشركة	تاريخ المقابلة	الغرض من المقابلة
مدير إدارة الأمن	النصر للبتروك	٢٠١٢-٦-١٠	توصيف لإدارة الازمات بالشركة
مدير السلامة والصحة المهنية	النصر للبتروك	٢٠١٢-٦-١١	معرفة كيفية التعامل مع الازمات
مدير إدارة التخطيط	النصر للبتروك	٢٠١٢-٦-١٢	معرفة أسباب توقف الانتاج
مدير شئون العمليات	السويس للتصنيع	٢٠١٢-٦-١٧	معرفة الازمات التى تواجه عمليات
مدير الشئون الادارية	السويس للتصنيع	٢٠١٢-٦-١٩	معرفة معدلات دوران العمل
مدير الشئون الفنية	السويس للتصنيع	٢٠١٢-٦-٢٠	الاطلاع على هيكل التنظيمى الشركة

المصدر:- من إعداد الباحثة.

وهنا قامت الباحثة باختيار عينه عشوائية، بلغت (٣٠) مفردة بحيث كانت عينه من مديرى قطاعات موزعه بالتساوى بين شركتى السويس للتصنيع للبتروك و النصر للبتروك.

جدول (٣) بيان بمفردات عينه الاستطلاعية

البيان	مدرء قطاعات
شركة السويس للتصنيع للبتروك	١٥
شركة النصر للبتروك	١٥
الإجمالى	٣٠

المصدر:- من إعداد الباحثة

~ زينب محلى الداغر محمد الرحمن ~

ويوضح الجدول العينة العشوائية طبقية التى تم اختيارها من اجل الدراسة الاستطلاعية والتعرف على العديد من ظواهر المشكلة، وهنا تم اختيار من شركتى السويس للتصنيع السويس والنصر للبتروك بسبب تجانس نشاطهما، حتى تتمكن الباحثة من تعميم النتائج.

النتيجة العامة للفرض الرئيسى الاول:

بعدها تبين للباحثة معنوية العلاقة والتأثير بين جميع استراتيجيات ادارة الازمات (كل وفقا لمقدار التأثير) عملية التطوير التنظيمي، يمكن للباحثة رفض الفرض الرئيسى الاول في صورته العدمية وقبول الفرض الرئيسى الاول البديل الذي ينص على انه "يوجد اثر معنوى ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الازمات وعملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول"
الفرض الرئيسى الثانى:

ينص الفرض الرئيسى الثانى من فروض الدراسة والذي تم صياغته في الصورة العدمية (الصورة الاحصائية القياسية) على أن " لا يوجد اثر معنوي لمراحل ادارة الازمات على عملية التطوير التنظيمي لقطاع البترول"
قامت الباحثة بتقسيم الفرض الرئيسى الثانى إلى خمسة فروض فرعية طبقاً إلى المراحل الخمسة لادارة الازمات على النحو التالي:

الفرض الفرعى الأول:

ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمراحل الاشارات والاذنار المبكر على عملية التطوير التنظيمي"

وحتى تتمكن الباحثة من اختبار كل من العلاقة وحجم التأثير قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis والذي يهدف لقياس واختبار مدى وجود تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بالاضافة الى اختبارات المعنوية الخاصة به (t,f) وكانت نتائج الاختبار موضحة في الجداول التالية: المتغير المستقل:مرحلة الاشارة والاذنار المبكر - المتغير التابع: عملية التطوير التنظيمي

جدول (٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الأول

من الفرض الرئيسي الثاني:

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r
مرحلة الإشارة والانذار المبكر	0.263	6.01	0.0	معنوي	0.363

جدول (٥)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	1 238	36. 1	0.0	معنوي	13.2%	86.8%

١- من جدول نتائج الانحدار تستخلص الباحثة النتائج التالية:

١. كانت قيمة مستوى الدلالة للعلاقة بين مرحلة الإشارة والانذار المبكر والعملية الادارية للتطوير التنظيمي اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمرحلة الإشارة والانذار المبكر للزامه على العملية الادارية للتطوير التنظيمي.

٢. كانت إشارة كل من معاملي الارتباط وكذلك الانحدار للنموذج إشارة موجبة مما يعنى أنه كلما زادت مرحلة الإشارة والانذار المبكر أدى ذلك لزيادة فعالية التطوير التنظيمي في شركات قطاع البترول ونسبة هذه الزيادة يفسرها معامل الانحدار وكذلك معامل التحديد.

ب- من جدول تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الاول من الفرعي الرئيسي الثاني:

١. كانت قيمة مستوي الدلالة لاختبار النموذج الكلي اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى إمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة وكذلك تعميم نتائج تلك العينة على مجتمع الدراسة.
٢. كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 13.2\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في مرحلة الاشارة والاذار المبكر مسؤولة عن تفسير ما نسبته 13.2% من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي وهناك ما نسبته 86.8% يرجع إلى حد الخطأ العشوائي الذي يحتوي على تأثير العوامل الأخرى وكذلك خطأ التقدير.

ثانياً:- النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

١. تم التوصل إلى نموذج مقترح لعملية التطوير التنظيمي في إطار إدارة الأزمات، وذلك بعد اختباره و إجراء التعديلات اللازمة عليه.
٢. توصلت الدراسة إلى أن متغيرات إدارة الأزمات والمتمثلة في استراتيجيات إدارة الأزمات، مراحل ادارة الازمة، والتخطيط للإدارة الازمة تؤثر على التطوير التنظيمي في قطاع البترول بالسويس موضوع البحث.
٣. تتعامل إدارة الشركة مع الازمات بناء على الخيارات الملائمة لشدها وتستخدم استراتيجية تجزئه الازمة لتقليل من حددها، وذلك من خلق روح التحدي والمبادأة لدى الأفراد لتعويض الخسائر و لتحقيق افضل النتائج.
٤. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات تاثير معنوى بين مراحل إدارة الازمات والتطوير التنظيمي، أن في شركات البترول تعتبر من اهم المرحله من مراحل إدارة الازمات هي مرحله الاستعداد والوقايه من الازمات التى تعتبر من اهم مرحله قبل الازمة حيث يتميز القطاع بخطوره فى الازمات التى يمكن ان تحدث لذلك الاهتمام بهذه المرحله حتى يمكن الحد من الخسائر الناتجة من الازمة ، وكذلك يوجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الازمات المحتملة و تاتى مرحله استعاده النشاط تسمح بالاستفاده من الاثار الايجابية لدى الشركه بعد وقع الازمة، حيث تحافظ الشركة على الاجراءات اللازمة لمواصلة النشاطات الاعتيادية دون اى تاخير.
٥. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات تاثير معنوى بين التخطيط لإدارة الازمات وعملية التطوير التنظيمي، حيث جاءت الأهمية النسبية لمتغيرات العملية الادارية لإدارة الازمات من حيث أثرها على التطوير التنظيمي، حيث أن الشركات البترول تهتم بمفهم التخطيط الازمة فى كل مرحله من مراحل الازمة، كما انها تهتم باختيار العناصر المتخصصة للمشاركة فى الاستجابة للازمات حتى تتجنب الانقسامات والخلافات بين الجهات تعرقل حل الازمة، وكذلك الاهتمام بالبرامج التدريبية فى مجال الازمات لتنمية الرقابه والمتابعة فى الشركة.

~ زينب محمدي الداغر محمدي الرحمن ~

٦. اثبتت الدراسة ان قطاع البترول يعطى أهتماماً كبيراً بإدارة الأزمات بحيث يوجد برامج لتوعيه بالازمة و لزياده عملية التطوير التنظيمي، الأمر الذي يجعل عملية التطوير التنظيمي في زياده مستمره والتي تشكل الإطار للإدارة الازمات.

ب- التوصيات:

١. تطبيق النموذج المقترح من قبل الباحثة و الذي أثبت من خلال اختباره ميدانياً بأنه سيسهم في تحسين عملية التطوير التنظيمي وذلك في إطار إدارة الأزمات في المنظمات.

٢. يجب على الادارة العليا بالشركات البترول ان تعطي مزيدا من الاهتمام و العناية بادارة الازمات، بحيث تكون ضمن سياساتها وبرامجها وخطتها، كما يجب عليها ان تعزز من برامج التوعيه المختلفة كالمؤتمرات والندوات المتخصصة للحديث عن الازمات التي تمر بقطاع البترول، كما يجب أن تقوم الإدارة بمناقشة الازمات التي تمر بالشركة بشكل من الواضح والشفافية، والعننية، وتشجع العاملين على تقديم مقترحات بديل لحل الازمات، كما يجب ان تضع خطة لتجنب الازمات في المستقبل.

٣. يجب على الإدارة العليا الاهتمام باستخدام استراتيجيات المعالجة الازمة لانها تجعل الشركه لديها القدرة على تحليل محتويات ومضمون الأزمة وكيفية التعامل معها.

٤. يجب على الادارة العليا الاهتمام بمرحلة احتواء الاضرار التي تمثل المرحلة الهامة من مراحل الازمة الخمس والتي تعمل على السيطرة على الازمة و الحد من انتشارها واستمرارها، وذلك من خلال برامج التدريبية لتوعيه العاملين على كيفية تقليل الأضرار التي تسببها الازمات.

٥. تعزيز وضع استراتيجيه فعالة للتعامل مع إدارة الأزمات، والتي تهدف إلى تخفيض تأثير أي أحداث غير متوقعه في الشركات.

٦. تعزيز الأهتمام بوضع خطة للأزمات من خلال فهم أهمية التخطيط للأزمات، حيث يتم وضع خطط لجميع الازمات التي تمر بالشركات وكذلك الازمات المحتملة، والأهتمام بالكفاءة المطلوبة للوصول إلى الحماية من الاضرار المتوقعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. بلال خلف السكارنة " التطوير التنظيمي والإداري " دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ٢٠٠٩ ص ٥٠..
٢. عماد صالح سلام، " إدارة الأزمات في بورصات الأوراق المالية العربية والعالمية و التنمية المتواصلة، ٢٠٠٢.
٣. عباس رشدى العمارى، " الإدارة الأزمات في عالم متغير"، مركز الازهرام للترجمة والنشر، ٢٠٠٢.
٤. فهد أحمد الشعلان، " إدارة الأزمات (الأسس- المراحل- الآليات)، ١٩٩٩.
٥. جمال حواس، " إدارة الأزمات والتفاوض"، ٢٠١٠.
٦. رمضان محمود عبد السلام، " إدارة الأزمات الدولية"، غير موضح جهة النشر، ٢٠٠١.
٧. سيد محمد جاد الرب، " جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية"، مطبعه العشرى، ٢٠٠٨.
٨. -----، " إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء – الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، ٢٠٠٩.
٩. -----، " موضوعات إدارية متقدمة- وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، ٢٠٠٩.
١٠. -----، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، ٢٠٠٩.
١١. -----، " إدارة العمليات والإنتاج (المبادئ – الأساسيات – المناهج الحديثة)"، ٢٠١٠.
١٢. -----، " الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"، ٢٠١١.
١٣. -----، " القيادة الاستراتيجية"، مطابع الدار الهندسية، ٢٠١٢.

ثانياً:- المراجع الأجنبية:-

1. Arjen Boin, "crisis management" ,SAGE LIBRARY in Business & Management, London, New Delhi, Singapore , Introduction and editorial arrangement© Arjen Boin ,2008.
2. Burke, W. W, A contemporary view of organization development. In T. G. Cummings (Ed.), Handbook of organization development , Thousand Oaks, CA: Sage,2008.

~ زينب عدلى الداغر محمد الرحمن ~

3. Michael Regeter & Judy Larkin, "Risk Issues and crisis Management – A case book of Best practice", Third Edition, 2005.
4. John Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, "comportment human et organization", Edition erpi québec, Canada, 2010.
5. Gary N. Mclean, "organization development principles processes ,performance", Berrett Koehler Publishers, 2005, www.Bkconnection.com.
6. (William) Timothy Coombs. " Ongoing Crisis Communication Planning, Managing, and Responding", © 2012 248 pages SAGE Publications, Inc ,Third Edition