

مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط

د. عمران علي أبوخريص⁽¹⁾

ملخص الدراسة:

تعرضت المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا بتاريخ 2008/8/19 لأزمة كادت أن تتحول إلى كارثة على أكثر من مستوى، وأن تتكبد من جرائها خسائر بشرية ومادية جسيمة بسبب حريق هائل بخزان رأس لأنوف النفطي رقم (7)، حيث كشف عن مدى تدني مستوى التعامل مع هذا الحريق في جميع مراحل الأزمة، الأمر الذي أثار العديد من التساؤلات والتي يمكن إجمالها في التساؤل الرئيس التالي: ما هو مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط؟

كما هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة قيد الدراسة نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجمعة، مع تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.
 - استعراض الإطار الفكري والمنهجي لإنشاء مركز فعال لإدارة الأزمات بالمؤسسة محل البحث يكون قادراً على الحد من الأزمات وأثارها والتعلم منها. ومواجهتها في مراحلها المختلفة بالطرق العلمية السليمة.
 - وضع بعض المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في زيادة فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسة.
 - تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة قيد الدراسة في التعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة.
- ويمكن أن نلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- محاضر بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والتجارة - الجامعة الأسمرية الإسلامية.

- 1- تتناول أحد المواضيع الإدارية الهامة المتعلقة بإدارة مراحل الأزمات وقياس فاعليتها بإحدى المؤسسات الحيوية في ليبيا مما يتيح الفرصة لاستيعاب المفاهيم الحديثة في علم إدارة الأزمات ونقله بصورة صحيحة لهذه المؤسسات لتكون معالجة لما يعترضها من أزمات وفقاً لأحدث الأساليب والمنهجيات.
 - 2- تتيح التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج الحالي لإدارة الأزمات بالمؤسسة محل البحث لدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
 - 3- تسهم في لفت انتباه القيادات والمسؤولين بالمؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى إلى مدى أهمية بناء إدارة فعالة للأزمات تمكنهم من العمل على الحد من تلك الأزمات ومن أثارها المدمرة، كذلك التخلص من المعتقدات والمفاهيم الخاطئة عن سبل إدارة الأزمات، كما توضح الدراسة الطريقة المنهجية الفعالة لتحقيق ذلك.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- قصور في درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حيث كان متوسط التقييم (43.3%) والتي كانت على النحو التالي:
 - مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار المبكر: متوسط التقييم (40.0%).
 - مرحلة الاستعداد والوقاية: متوسط التقييم (48.1%).
 - مرحلة احتواء الأضرار: متوسط التقييم (48.0%).
 - مرحلة استعادة النشاط: متوسط التقييم (59.3%).
 - مرحلة التعلم: متوسط التقييم (50.2%).
- درجة الاستعداد في المراحل مجتمعة بنسبة 43.3%

ومن جملة هذه النتائج يستنتج الباحث أن المؤسسة الوطنية الليبية للنقط رغم ما تتمتع به من إمكانيات وموارد فإنها أخفقت في التحول إلى نمط المنظمات المستعدة، والتي تعد معياراً على مدى كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات بها، حيث تضمن بالتالي استمرارها ونموها وتطورها، وذلك نظراً لإخفاقها في معالجة كثير من أوجه القصور حيث تعددت الأسباب والتي كانت وراء ذلك القصور ودرجة تأثيرها، ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى المزيد من الدراسات التحليلية لتقييم مستوى فاعليتها في مواجهة الأزمات التي قد

تواجهها في مراحلها المختلفة، خاصة وإن المؤسسة بها من الإمكانيات والموارد ما يمكنها من الرفع من مستوى فاعليتها في مواجهة الأزمات وبالتالي المحافظة على كيانها مع محاولة التقدم والنمو والتطور ما استطاعت إلى ذلك سبيلاً.

بناء على هذه النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة العمل على إنشاء مركز لإدارة الأزمات بالمؤسسة محل البحث يتولى مهام إدارة الأزمات والطوارئ بالمؤسسة.
- 2- تدعيم نقاط القوة الموجودة التي على رأسها استمرار دعم الإدارة العليا لمنهج وفلسفة إدارة الأزمات.
- 3- تدعيم نقاط القوة في البرامج الحالية ومعالجة نقاط الضعف وسد الثغرات التي برزت عند التقييم لدرجة الاستعداد لإدارة الأزمات التي من أبرزها (ضرورة توسيع الرقعة التي يغطيها التخطيط بحيث تشمل كافة الأزمات التي تحويها محفظة الأزمات).
- 4- تدعيم القدرات الحالية في إدارة الأزمات في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها الأزمات بداية من مرحلة إشارات الإنذار المبكر إلى مرحلة التعلم.
- 5- العمل على وضع خطة وطنية لمجابهة الأزمات يكون لمركز إدارة الأزمات بقطاع النفط الدور الرئيس والفعال في مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة وباقي مؤسسات المجتمع الليبي الأخرى.

المقدمة:

نعيش اليوم في عالم سريع التغير تتشابك فيه العلاقات وتحدث فيه الأزمات التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأصبح وقوعها من حقائق الحياة اليومية سواء على المستوى الشخصي أو الوظيفي أو العالمي كما أصبحت الأزمات قدر البشرية، فهي واقع نعيشه حيث تعددت أشكالها ما بين كوارث طبيعية وأزمات اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية... وغيرها بالإضافة إلى ارتفاع حجم الخسائر البشرية والمادية الناجمة عنها وبالرغم من التقدم العلمي المذهل في أجهزة

الرصد والتنبؤ فإن تلك الوسائل لا تمنع هذه الأزمات من الوقوع ولكنها تحاول قدر الإمكان أن تعمل على التخفيف والتقليل من سلبياتها، واستثمار إيجابياتها، إضافة إلى أن غالبية الأزمات التي تتعرض لها المنظمات بصفة عامة تأتي نتيجة التعامل الخاطئ مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى فشلها في مواجهة أزماتها في مراحلها المختلفة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ولهذا وبعد هذا العرض لمدى أهمية وخطورة مواجهة الأزمات فالسؤال المطروح هو: لماذا تحدث الأزمات؟ وكيف يتم إدارتها؟ وهل هناك وسيلة للوقاية منها؟ وللإجابة على هذه التساؤلات وغيرها من التساؤلات الأخرى المتعلقة بهذا الشأن يرى الباحث أن الأزمات بصفة عامة تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية، حيث خلصت العديد من الدراسات التي تمحورت حول موضوع إدارة الأزمات إلى أن هناك أربعة عوامل رئيسة تبدو كأنها محور أسباب وقوع كثير من الأزمات، وفي نفس الوقت تعد وسيلة للوقاية منها أي أنها العناصر المكونة لإطار إدارة الأزمة وهي (أنواع الأزمات، مراحل الأزمات، نظم الأزمات والأطراف المعنية بالأزمات). كما أن كل عامل من هذه العوامل يتكون من مجموعة من العوامل الفرعية، وإنه من الضروري فهم دور كل عامل منها حتى يمكن بناء إدارة فعالة لمواجهة هذه الأزمات مهما تعددت أنواعها والحد من آثارها ما استطاعت إلى ذلك سبيلا. وبناء على ذلك فقد اعتمد الباحث على النموذج المعد من طرف الباحثين (Pearson، Mitroff) والذي يمثل المنظور المتكامل والمنهج الشامل في التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة تخطيطا وتنفيذا ومعالجة. حيث يتكون جزء من هذا النموذج من خمسة مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات، وإذا فشلت قيادات أي من المنظمات في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإن النتائج ستكون سلبية بطبيعة الحال على المنظمة بصفة خاصة ومحيطها البيئي بصفة عامة. وتحديداً

سوف تقتصر هذه الدراسة على أحد هذه العناصر المكونة لهذا الإطار المكون لإدارة الأزمة وفق ما تضمنه النموذج المشار إليه سلفاً، إذ سوف يتم التركيز فقط على دراسة وتحليل عنصر مراحل إدارة الأزمات دون غيره من العناصر الأخرى المكونة لهذا النموذج. ويرى الباحث إنه على الرغم من أهمية هذا الموضوع وتناوله من قبل عدد محدود من الباحثين في البيئة العربية إلا إنه لم يلق الاهتمام المطلوب في البيئة الليبية -حسب علم الباحث- حتى إعداد هذه الدراسة، لهذا فقد تم تحديد المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا كمجتمع للبحث في هذه الدراسة لكون أن هذه المؤسسة قد أنيط بها قيادة قطاع النفط الذي يعد المصدر الأساسي الذي تركز عليه مجمل إيرادات الدخل القومي للدولة الليبية. وهو أكثر من غيره عرضة للأزمات بمختلف أنواعها ولهذا رأى الباحث ضرورة التصدي لهذا الموضوع بالتحليل والدراسة، بالإضافة إلى ذلك ونظراً لمدى أهمية هذا القطاع فقد وقع اختيار الباحث عليه تحديداً لعدد من الأسباب نذكر منها:

- 1- تعد الصناعة النفطية من أهم الصناعات على المستوى المحلي والعربي والعالمي لأنها من أهم مصادر الدخل القومي. مع ضرورة تحقيق الأمن القومي في مجال الطاقة نظراً لأن النفط يعد مصدر الدخل الوحيد للدولة الليبية لذا يتوجب حمايته من الأزمات والتنبؤ بما قد يحدث منها مستقبلاً.
- 2- إن هذه الصناعة تتصف بعدم الاستقرار وذلك نظراً لتأثرها بالبيئة الداخلية والخارجية والتي يتأثر بها هذا القطاع.
- 3- إن لصناعة النفط انعكاساً واضحاً على البيئة؛ إذ من المعروف أن قضايا البيئة أصبحت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقضايا الطاقة وسياساتها، وأنها قد تكون على صلة مباشرة بحدوث الكثير من الأزمات.

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتقييم فاعلية المؤسسة الوطنية الليبية للنفط في إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة بقصد تشخيصها وتحليل أهم المعوقات التي قد تعترضها لتحديد نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لعلاجها وذلك توطئة للتوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات والتي يأمل الباحث أن تفيد هذه المؤسسة في الرفع من مستوى فاعلية إدارة الأزمات بها، وتحقيقا لما تقدم فقد تناولت الدراسة المحاور الآتية:

مشكلة الدراسة:

يعد قطاع النفط في ليبيا المصدر الأساس لمجمل إيرادات الدولة الليبية كما وإنه أكثر من غيره عرضة للأزمات بمختلف أنواعها هذا وقد أنيط بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط مسؤولية إدارة هذا القطاع بموجب القانون رقم 24 لعام 1970. لتعمل على تحقيق أهداف خطة التحول في المجالات النفطية والقيام بدعم الاقتصاد الوطني الليبي عن طريق تنمية وتطوير الاحتياطات النفطية واستغلالها الاستغلال الأمثل وإدارتها واستثمارها لتحقيق أفضل العوائد وبذلك أصبحت هذه المؤسسة تتحمل عبء مسؤوليات هذا القطاع وحمايته وتسييره بكفاءة وفاعلية عالية. غير أن هذه المؤسسة كغيرها من المنظمات الأخرى تعد عرضة لمواجهة أصناف شتى من الأزمات فبالإضافة إلى ما تعرضت له هذه المؤسسة من أزمات خلال فترة التسعينات من جراء الحصار الاقتصادي المفروض على الدولة الليبية آنذاك وما تلاها من أزمات كان آخرها ما تعرضت له هذه المؤسسة بتاريخ 2008/8/19م للأزمة التي كادت أن تتحول إلى كارثة على أكثر من مستوى وأن تتكبد من جرائها خسائر بشرية ومادية جسيمة -على مستوى المؤسسة بصفة خاصة والدولة الليبية بصفة عامة- بسبب حريق هائل بخزان رأس لانوف النفطي رقم (7) حيث كشفت الأحداث عن مدى تدني

مستوى التعامل مع هذا الحريق في جميع مراحل الأزمة إذ قدرت خسائره بحوالي مائة وخمسين مليون دينار ليبي وقضى على ما مقداره خمسمائة ألف برميل من النفط. هذا من دون الخسائر المادية بالمنطقة المحيطة بالخزان وما خلفه من مؤثرات سلبية على مختلف أوجه النشاط في موقع الحريق كالتلوث البيئي وغيرها من المؤثرات الأخرى⁽¹⁾. من ذلك أظهرت الحاجة الماسة لتطوير أداء هذه المؤسسة للرفع من مستوى فاعليتها في مواجهة ما قد تتعرض له من أزمات بمراحلها المتعددة. كما أظهرت مدى ضرورة وأهمية وجود خطط لمواجهة تلك الأزمات مع تحديد واضح لإجراءات المواجهة حتى لا يحدث تعارض وتضارب في الاختصاصات أو قصور في أساليب المواجهة. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث بهدف الحصول على القدر المناسب من البيانات والمعلومات اللازمة لتكوين وصياغة مشكلة الدراسة حيث اعتمد الباحث على الأساليب المتعارف عليها ومن بينها المقابلة الشخصية التي أجراها مع عينة من القيادات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة على رأسها إدارة التخطيط وقد كانت عبارة عن مقابلات معمقة بهدف التعرف على أسلوب ومعوقات إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة بهذه المؤسسة، كذلك الاطلاع على معظم الدراسات والبيانات الثانوية المنشورة في هذا المجال من خلال التقارير والدوريات والنشرات والمؤتمرات المتعلقة بهذا الموضوع وتحليلها كما أمكن للباحث من خلال تلك المقابلات الوقوف على بعض من أوجه القصور المتعددة بإدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك ومع الجهود المبذولة و ما يتوافر لدى هذه المؤسسة من إمكانيات في هذا المجال إلا أن المؤسسة محل الدراسة لم

1- تم الحصول على هذه المعلومات من خلال الاطلاع على جزء من التقارير الصادرة بهذا الشأن من المؤسسة بتاريخ: 2010/10/12.

تتعامل مع هذه الأزمة بمراحلها المختلفة بالمستوى المطلوب من الكفاءة و الفاعلية الأمر الذي أثار العديد من التساؤلات والتي يمكن إجمالها في التساؤل الرئيس التالي:

(ما مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط).

فرضيات الدراسة:

تتوافر في المؤسسة قيد الدراسة العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الفعالة للأزمات بدرجة متوسطة نسبياً منفردة ومجتمعاً وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- 1- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بدرجة متوسطة نسبياً.
- 2- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة نسبياً.
- 3- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة متوسطة نسبياً.
- 4- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة متوسطة نسبياً.
- 5- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة متوسطة نسبياً.
- 6- توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض (بمعنى أن الزيادة في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في أي مرحلة من مراحل النظام تؤدي إلى زيادة توافر تلك العناصر في المراحل الأخرى من ذلك النظام).

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- استعراض الإطار الفكري والمنهجي لإنشاء إدارة فاعلة للأزمات بالمؤسسة محل الدراسة قادرة على الحد من الأزمات وآثارها السلبية والتعلم منها مستقبلاً.
 - 2- التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة قيد الدراسة نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة منفردة ومجتمعاً مع تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.
 - 3- تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة قيد الدراسة في التعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة.
 - 4- تحديد أهم المعوقات المؤثرة على فعالية أسلوب إدارة الأزمات والتعرف على مستوى تحقق هذه المعوقات بالمؤسسة محل الدراسة خلال المراحل المختلفة لإدارة الأزمة (قبل، أثناء، وبعد الأزمة).
 - 5- استخلاص النتائج التي تترتب على ذلك وتقديم التوصيات الي الجهات المختلفة بما يساهم في تطبيق وإدخال نظام متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسة قيد الدراسة ومن ثم الاستفادة منها للمنظمات الأخرى المختلفة بما يحقق الفائدة المرجوة.
- أهمية الدراسة:**

يرى الباحث أن أهمية هذه الدراسة تكمن في الآتي:

- 1- يعد مدخل إدارة الأزمات أحد مجالات الفكر الإداري الحديث إذ لا يزال الإسهام العلمي في هذا المجال حسب علم الباحث -غير كافٍ على المستوى العربي، وبالأخص في البيئة الليبية في الوقت الذي تشهد فيه هذه البيئة سلسلة من الأزمات المختلفة التي يتوجب الاستعداد لمواجهتها والتخفيف من آثارها، وعليه فإن الباحث يأمل أن يغطي هذا البحث بعضاً من النقص في هذا المجال.

- 2- الحاجة الماسة إلى المزيد من هذه البحوث التي تركز على إدارة الأزمات من خلال جميع المنظمات في ليبيا لتفعيل أدائها وبالتالي المحافظة على كيانها.
- 3- تتناول هذه الدراسة موضوعاً من أبرز الموضوعات التي يجب أن توليه الدولة الليبية بوجه عام والمؤسسة محل الدراسة بوجه خاص الاهتمام الكافي في الوقت الحاضر باعتبار أن جميع الدول بما فيها من منظمات تعد عرضة للأزمات والكوارث أينما كانت خصوصاً في ظل التحولات العالمية المعاصرة وما تفرضه من تحديات، وكذلك استجابة لدعوة العديد من المؤتمرات والندوات والدراسات إلى ضرورة تبني الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات حيث أشارت أغلب هذه الدراسات إلى تزايد إشارات الإنذار المبكر لأزمات محتملة الحدوث يتوجب التخطيط لها مسبقاً بشكل جيداً.
- 4- يرى الباحث أن هذه الدراسة تحقق هدف المتعلمين في السعي لخدمة المجتمع من خلال تحقيق التلاحم والتكامل بين المؤسسات العلمية والأكاديمية والبيئة المحيطة بها، ويتجلى ذلك في وقع اختيار الباحث على المؤسسة الوطنية الليبية للنفط كمجال للدراسة التطبيقية حيث يأمل الباحث أن تكون النتائج والتوصيات التي سوف تسفر عنها هذه الدراسة عوناً ومرشداً للقائمين على إدارة هذه المؤسسة في ترشيد قرارات إدارة الأزمات والكوارث تفادياً لأوجه القصور والسلبيات التي صاحبت التعامل مع الأزمات والكوارث والتي تتعرض لها كافة المنظمات في ليبيا.
- 5- التعرف على نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف لعلاجها في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

● من أهم تلك الدراسات دراسة الباحثة منى شريف (1995)⁽¹⁾ حيث سعت هذه الدراسة بوجه عام إلى التعرف على مدى إتباع شركات قطاع الغزل والنسيج لمنهج إدارة الأزمات ومن خلال هذا الهدف العام انبثقت أهداف فرعية أخرى أهمها التعرف على أساليب مواجهة الأزمات وبالأخص أسلوب المدير المصري في مجتمع الدراسة كذلك تحديد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات في قطاع الغزل والنسيج وما هي أكثر العوامل أهمية في بناء نظام لإدارة الأزمات في قطاع الدراسة وغيرها من الأهداف الفرعية الأخرى. كما ركزت هذه الدراسة على الإطار المنهجي والاستراتيجي لإدارة الأزمات والتخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة ومتطلبات وأدوات نظم إدارة الأزمات والبناء التنظيمي لوحدة إدارة الأزمات وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة وطرح توصيات لرفع كفاءة وفعالية مواجهة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج في مصر.

● كما قام كل من الأعرجي ومأمون قدامة 2000⁽²⁾ بدراسة استهدفت التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في أمانة عمان الكبرى وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد التي تتمتع به هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، وهي دراسة استنتاجية وصفية وقد توصلت الدراسة إلى وجود خلل في نظام إدارة الأزمات بالأمانة، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة

1- منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشوره في إدارة الأعمال، القاهرة: كلية التجارة جامعة عين شمس، 1995.

2- عاصم محمد الأعرجي، مأمون أحمد قدامة: إدارة الأزمات، "مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 4، يناير 2000، ص773-801.

توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس، وكانت إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان بدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من أزمات.

● كما استهدفت دراسة لكل من محمد الحملاوي، زكريا عفيفي (2000)⁽¹⁾ لإبراز عدد من العناصر المكتسبة لمرحلة التعلم ومحاولة وضع سيناريو مقترح للتعلم للمواجهة الفعالة للأزمات، وقد تم البحث بالتطبيق على خمسة منظمات خدمية ذات علاقة حيوية بالتعامل مع الجماهير في مجالات الإعلام والنقل والبنية الأساسية وقد توصلت الدراسة إلى وضع سيناريو مقترح متضمناً لعدد من المراحل الأساسية لتحليل الأزمات السابقة وتطوير السياسات والنظم وتحديد الإمكانيات والموارد، وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير السيناريوهات والخطط الموضوعية والتدريب، ورفع المهارة المعرفية والفنية لأفراد المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف جوهري بين قيادات هذه المنظمات تجاه إدراك متطلبات مرحلة التعلم لمواجهة الأزمات المحتملة رغم اختلاف تخصصاتهم الإدارية.

● كذلك دراسة خليل الحساني (1997)⁽²⁾ حيث استهدفت هذه الدراسة تحليل دور نظم المعلومات القائمة بوحدات الإدارة المحلية في مصرفي دعم قرارات إدارة الأزمات،

1- محمد رشاد الحملاوي، زكريا يحيى عفيفي: التعلم ذاكرة المنظمة للمواجهة الفعالة للأزمات المحتملة، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 28-29 أكتوبر 2000، ص 71-105.

2- نعيم سعد زغول: استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1999.

وتصميم نظام معلومات مقترح لدعم قرارات إدارة الأزمات بهذه الوحدات وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتجاه السائد في وجهات نظر القيادات المحلية يشير إلى قصور وتدنى دور نظم المعلومات القائمة في دعم قرارات الأزمات خلال مراحل الأزمة المختلفة (نظم الإنذار-الاستعداد-المواجهة-استعادة النشاط-التعلم). كما وأن الاتجاه السائد من وجهات نظر القيادات المحلية يشير إلى فعالية نظام المعلومات المقترح في دعم قرارات الأزمات خلال المراحل المختلفة.

● وفي دراسة لنعائم زغلول (1999)⁽¹⁾ استهدفت تقديم الدعم لمتخذ القرار في جميع مراحل الأزمة، ووضع تصور للوضع الحالي يفيد في عملية التنبؤ بحدوث أزمة مستقبلية وذلك عن طريق الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الحاسب الآلي، وقد توصلت الباحثة إلى وضع نظام مقترح للمعلومات الجغرافية، يحمل كافة مواصفات نظم دعم القرار بالإضافة إلى صفات خاصة مستوحاة من نظم الخبرة تمكن متخذ القرار من الحصول على صورة أوضح وأفضل لطبيعة المشكلة، وتقديم البيانات جنباً إلى جنب مع خبرة الخبراء في صورة مبسطة وواضحة من خلال مجموعة من النماذج التي تحاكي الواقع، والتي تمكنه من مواجهة أزمة محددة، أو التنبؤ بالأزمات المستقبلية لمحاولة تفاديها.

● وفي دراسة لمركز إدارة الأزمات التابع لجامعة جنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1990 حيث أجريت دراسة على ألف شركة أمريكية كبرى وذلك بهدف وضع برامج إدارة الأزمات في هذه الشركات والتحقق من وجهة نظر مديريها حول إطار وجهود إدارة الأزمات بها وفهم طبيعة دور هؤلاء المدراء عند مواجهة الأزمات بهذه الشركات ثم تحديد خصائص الشركات التي أنشأت أولوية لإدارة

1- www.Jstor.eg. Ian I.Mitroff and Christine M. pearson, pp. 127-131

الأزمات بها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن لدى قيادات هذه الشركات صورة قوية للتهديدات التي يمكن أن تمس هذه الشركات مع أنها لم تجهز تماماً للتعامل مع الأزمات التي قد تواجهها في مراحلها المختلفة، وقد خلصت الدراسة إلى أن خطط هذه الشركات كانت موجهة إلى أزمات أو كوارث معينة فقط، وأن هذه القيادات تقدر قيمة وأهمية وجود إدارة للأزمات بهذه الشركات التي ينتمون إليها وأن 75% من المستقضي منهم أوضحوا أن الوقت والجهود المبذولة في مجال إدارة الأزمات زادت من فاعلية الإدارة بها. كما ان هذه الدراسة أفادت الباحث كثيراً في التعرف على مدى أهمية تبني القيادات المسؤولة عن إدارة الأزمات لنهج سياسة الوقاية والاستعداد بدلاً من سياسة العلاج ورد الفعل وبالتالي إسقاط مثل هذه السياسات المطبقة في منظمات العالم المتقدم وتطبيقها والاستفادة منها بالمنظمات العاملة في البيئة العربية وتحديداً المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا.

تعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بهذه الدراسة في مجال إدارة الأزمات:

إن استعراض الباحث للأهداف والنتائج العامة للدراسات السابقة قد أفاد الباحث في بلورة الإطار النظري لهذه الدراسة وبالتالي صياغة الأسئلة البحثية المتعلقة بها تمشياً مع المنهج العلمي للتراكمية والإضافة إلى المعرفة العلمية من حيث انتهى الآخرون، كما أن تعدد وثرء المداخل والاتجاهات التي تناولتها مثل هذه الدراسات قد أفاده الباحث كثيراً في محاولة وضع الأسس والأسلوب العلمي السليم في الإعداد لهذه الدراسة آخذاً في الاعتبار معظم هذه المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة، ومن أهمها دراسة الباحثة نيفين الحبيشي، والباحث على شحاتة وغيرهم. كما أفادت هذه الدراسات الباحث في إلقاء الضوء على واقع الأزمات في بيئات مختلفة أجنبية كانت أم عربية بوجه عام (البيئة الأمريكية، السعودية الأردنية المصرية)،

وإمكانية الاستفادة منها في إسقاط ذلك على ما يحدث بالبيئة اللببية تحديداً. كذلك توضيح أنواعها وأثارها التي تنصدي لها هذه المنظمات بصفة عامة، إلا أن الملاحظ أن معظم هذه الدراسات قد تمت في سياق موقف رد الفعل (خيار العلاج وليس الوقاية...) حيث تمت بعد حدوث أزمات عامة وليس قبلها. كما غلب عليها طابع الرصد والتحليل لظواهر وأثار الأزمات، ولم يهتم سوى عدد قليل منها بالتقويم، أو تقديم استراتيجيات وقائية لحدوث الأزمات. كذلك محاولة التعرف على مستوى فاعلية إدارة الأزمات من خلال تحليل أسلوب التعامل مع العناصر الأربعة المكونة للإطار إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة وهي (أنواع الأزمات مراحل الأزمات، نظم الأزمات، وأطراف الأزمات) وفقاً لما جاء بنموذج (Mitroff & Pearson). وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة اشتملت على دراسة وتحليل أحد مكونات هذا النموذج وهو عنصر مراحل إدارة الأزمات دون غيره من العناصر الأخرى.

منهجية وأسلوب الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المناهج المتعارف عليها بصيغة تكاملية وذلك على النحو الآتي:

- استخدم الباحث المنهج الاستنباطي في الدراسة النظرية، وذلك لتحديد مفهوم فاعلية إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة وما يتعلق بها من أسس ومفاهيم وأهم المتغيرات المؤثرة على هذه الفاعلية. وذلك من خلال الدراسات السابقة وتحليل أفكار ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول الأسس والمفاهيم النظرية لمراحل إدارة الأزمات.
- استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في الدراسة التطبيقية، وذلك لجمع المادة العلمية وتحليلها من خلال الإحصائيات والملاحظة، والمقابلات، وكذلك استخدام الاستبيان

للوصول منها إلى مؤشرات كمية ووصفية تفيد في تفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات موضع الدراسة.

■ استخدم الباحث منهج دراسة الحالة والذي يتم من خلاله عرض الواقع الحالي لإدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة لغرض الوقوف على مستوى درجة استعداد هذه المؤسسة لمواجهة الأزمات بمراحلها المتعددة من خلال مجموعة من المعايير وتحليل النتائج بغرض تحديد أهم نقاط القوة لدعمها وأهم نقاط الضعف لعلاجها.

أسلوب الدراسة المكتبية:

انتهج الباحث أسلوب الدراسة المكتبية وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية لتكوين الإطار النظري للدراسة بما يخدم التحليل العملي والمنطقي للبيانات الأولية ولتدعيم النتائج التي يتم الحصول عليها، ويمكن الحصول على هذه البيانات من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية، كذلك الدوريات والدراسات العربية والأجنبية المنشورة وغير المنشورة الخاصة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الإحصائيات المنشورة وغير المنشورة بما فيها سجلات المؤسسة محل الدراسة والوثائق والقوانين والتشريعات واللوائح النشرات والتقارير والمؤتمرات والندوات العلمية المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة. كذلك ما احتوته شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

مجتمع وعينة الدراسة:

للحصول على بيانات تغطي جوانب هذه الدراسة تطلب الأمر توجيه صحيفة الاستبيان إلى فئات مختلفة من مجتمع البحث تمتلك التخصص والمعرفة العلمية والعملية بموضوع الاستبيان حتى يتم الحصول على بيانات ذات دلالة وتعبر فعلاً عن حقائق مستقاة من مصادرها الصحيحة، وعليه فإن مجتمع الدراسة تضمن حصر 200

عنصر من المسؤولين بالمؤسسة حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة منهم بعدد (132) من أفراد عينة البحث استرد منها (125) استبانة، أي بفاقد (7) استبانات، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد عدد (5) استبيانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (120) استبانة أي ما نسبته (90%)، وقد كانت العينة المستهدفة في الاستبانة هم (مدير لجنة الإدارة، المدير العام، المدراء العامون، مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام المعنيين، وعدد من الاختصاصيين في مجال إدارة الأزمات). وبذلك تم تحديد عينة الدراسة بعدد (120 مفردة) منها 30 اختصاصياً في مجال إدارة منع الخسائر والسلامة المهنية "إدارة الأزمات" و90 مفردة ببقية القيادات الإدارية المسؤولة بالمؤسسة محل الدراسة. وحتى يكون حجم العينة مناسباً تم استخدام قانون تحديد حجم العينة لتقدير النسبة وفق التالي:

حيث n : تمثل حجم العينة

- B : تمثل مقدار الخطأ الذي يمكن تحمله

- P : تمثل النسبة المفترضة

و $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})}$: قيمة جدوليه من جدول التوزيع الطبيعي

- و α مستوى المعنوية.

وبفرض أن:

$P=0.5$ ، $B=0.05$ لجعل حجم العينة أكبر ما يمكن وعند مستوى المعنوية

$$\alpha = 0.05$$

نجد أن:

$$Z_{(1-\frac{\alpha}{2})} = Z_{(0.975)} = 1.96$$

ومنها تم تحديد حجم العينة بعدد 132 مفردة وفق الآتي:

$$n = \frac{NP(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}} = \frac{200 \times .5 \times .5 \times (1.96)^2}{199 \times (.05)^2 + .5 \times .5 \times (1.96)^2} = \frac{192.08}{1.4579} = 132$$

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: سوف تقتصر هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا.
- 2- الحدود الزمنية: سوف تعتمد هذه الدراسة الحدود الزمنية خلال الفترة من (1990: 2010) وهي فترة كافية للتحليل إذا أخذنا في الاعتبار تبدل الظروف البيئية المحيطة والذي أدت بدورها إلى تزايد وتنوع الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة الوطنية الليبية للنفط خلال هذه الفترة ولا زالت تتعرض لها حتى أوان الشروع في هذه الدراسة.

مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

- الأزمة: عرفت الأزمة بأنها عبارة عن "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي بني عليها هذا النظام"⁽¹⁾.
- إدارة الأزمات: بأنها عبارة عن أسلوب إداري يطبق في حالة حدوث الأزمات وذلك من خلال مواجهة الأزمة بشكل إيجابي سريع وبأقل قدر من الخسائر الممكنة.
- فاعلية إدارة الأزمات: هي القدرة على منع الأزمات أو الحد من أثارها إذا وقعت كما أنها القدرة.
- نموذج (pearson، Mitroff) أو ما يسمى بالنظام المتكامل لإدارة الأزمة: وهو بمثابة مقياس يمكن من خلاله النظر إلى مدى فاعلية إدارة الأزمات باعتبارها تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية وهي (أنواع الأزمات مراحل الأزمات نظم

1- محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، ص29.

الأزمات أطراف الأزمات) أي أن فاعلية إدارة الأزمات تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحقيق الفاعلية لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة.

الإطار النظري للدراسة

عند التعامل مع الأزمات وضمن إدارتها بأسلوب علمي سليم يتوجب تحديد الأسس والمفاهيم العلمية النظرية المرتبطة بها، وبناء على ذلك فإن الباحث سوف يستعرض هذا الجزء من الجانب النظري ليبين من خلاله ما تناوله المفكرون والباحث من آراء وأفكار حول هذه الأسس المفاهيم حيث توافقت وتباينت آراؤهم لتفرز في مجملها الأساس العلمي السليم لها، وأن الهدف من طرح الجانب النظري المتعلق بأسس ومفاهيم الأزمات وكيفية إدارتها هو تأصيلها وتحقيق الدور التكاملي بين الجانب العملي والنظري لهذه الدراسة، ولهذا فإن هذا الإطار النظري يهدف إلى استعراض لأهم هذه الأسس والمفاهيم وفق التالي:

أولاً: تعريف مصطلح الأزمة:

لقد أثار مفهوم الأزمة كثيراً من الإشكاليات والجدل بين كثير من العلماء والباحثين وأن ذلك مرده إلى:

- خصوصية المنظور الذي ينظر إليه كل علم من العلوم إلى مفهوم الأزمة وخاصة بعد أن جذب مجال دراسة الأزمات العديد من الباحثين من اتجاهات مختلفة⁽¹⁾.

1- عبداللطيف على ناصر، توظيف السياسة الخارجية في إدارة أزمة داخلية، ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2000، ص 15. نقلاً عن:

- Ganat. M. Robert, Decision, Making During International Crisis, London Maemillan Press L. td. 1988. p 9.

- الطبيعة الشمولية لمصطلح الأزمة، واتساع نطاق استعماله لينطبق على مختلف صور العلاقات الاجتماعية في كافة مجالات التعامل الإنساني وعلى تعدد مستوياته سواء كانت أزمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية... وغيرها⁽¹⁾.
- افتقار العلم إلى نظرية تفسيرية عامة لظاهرة الأزمة لذا نلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات والتحليلات المتعلقة بمصطلح الأزمة يغلب عليها دراسات حالة مما لا يسمح بصياغة بناء فكري تنظيري واحد يمكن تعميم نتائجه واستخدام قواعده في دراسة وتحليل حالات أخرى⁽²⁾.
- التداخل الشديد بين مفهوم الأزمة والعديد من المفاهيم الأخرى ذات الارتباط القوي مثل الصراع، الخلاف، الحادثة... وغيرها.
- أنه رغم وجود سمات عامة تشترك فيها الأزمات المختلفة إلا أنه يبقى لكل أزمة خصائصها، وظروفها، وسماتها الخاصة والتي تمنحها سمة التميز والتفرد على غيرها من الأزمات الأخرى.
- أن أغلب الباحثين والمحللين يميلون إلى استخدام كلمة أزمة على علتها أي كأنها كلمة واضحة لا تحتاج إلى تفسير أو تعريف مما يزيد من صعوبة التعامل مع هذه الكلمة⁽³⁾.

-
- 1- ديب خضور، الإعلام والأزمات، الرياض: مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999، ص 7.
- 2- مصطفى علوي، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية والتطبيق على الصراع العربي-الإسرائيلي، مجلة الفكر الاستراتيجي، العدد 19، يناير 1987، ص 195.
- 3- أحمد مختار الجمل، المفاوضات وإدارة الأزمات، مجلة السياسة الدولية، العدد 107، يناير 1992، ص 238.

وفي هذا الإطار سيجادل الباحث عرض نماذج مختصرة لعدد من التعريفات المتعلقة بمصطلح الأزمة حيث يتنوع ترجمة مصطلح الأزمة بتنوع اللغات فمصطلح أزمة في اللغة العربية هي الضيق والشدة والقحط وجمعها أوزم، ويقال أزم أزمًا أي: أمسك عن الطعام والمأكّل، وأزم الزمان أي أشدّ بالقحط، والأزمة اسم منه⁽¹⁾. كما يأتي المصطلح من "أزم" وهو الطريق الضيق بين جبلين، ويعبر عن الشدة فيقال سنة "أزمة" بالفتح أي شديدة و"أزم" أي السنة المجذبة وأزم أي ألم. ويعني مصطلح الأزمة في اللغة العربية بالقاموس المورد المرحلة التي تتضارب فيها العوامل المتضاربة أشد ما يكون التضارب كما تشير إلى حالة طارئة أو استثنائية للمجرى العادي للأمر⁽²⁾. وفي اللغة اللاتينية نجد أن مصطلح أزمة يعني "بحران" أي التغير المفاجئ من الأفضل إلى الأسوأ عند المرض الحاد. أي الانتقال من بحر إلى بحر آخر. بينما في اللغة اليونانية القديمة استخدم مصطلح أزمة في المجال الطبي للدلالة على حدوث تغير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان قد يؤدي إلى الشفاء أو إلى الوفاة. وفي اللغة الانجليزية بقاموس "ويست" Crisis الأزمة تعني حالة خطيرة وحاسمة تشكل نقطة تحول، وتسنّز تدخل سريع، وتؤدي إلى إحداث تغيير مادي ينجم عنه موقف جديد أو آثار سلبية. وفي اللغة الفرنسية بقاموس "بنت روبرت" Cries تعني حالة مرضية تتميز عادة بالتغير المفاجئ والحاسم، إما إلى الأحسن وإما إلى الأسوأ أما في اللغة الصينية فإن المصطلح يتكون من كلمتين ('Wi-ji') إحداهما

1- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، القاهرة: 1985، ص 71.

2- حمدي شعبان: "الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث"، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2005، ص 84.

للتعبير على الخطر والأخر للتعبير عن الفرصة التي يمكن استثمارها⁽¹⁾. هذا وقد تعددت المفاهيم العلمية بشأن الأزمة من وجهة نظر العلوم الإنسانية المختلفة وفقا لتخصصها الاقتصادية كانت أو سياسية أو أمنية أو عسكرية.....) ولكنه في الآونة الأخيرة بذل أغلب المفكرين والباحثين جهوداً مضنية في محاولة منهم لإيجاد تعريف واضح ومحدد ومناسب للأزمة الأمر الذي نتج عنه إفراس العديد من التعريفات المتعلقة بالأزمة غير أن الباحث سوف يكتفي بعرض وتحليل التعريف الثلاثي للمفكر (Charle_Hirman) من مدارس صنع القرار والمعروف باسم مثلث الأزمة. واستناداً إلى هذا التعريف، فإنه يتم التعامل مع الأحداث حال وقوعها؛ إذ يعتبر أن الأزمة تتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1- عنصر التهديد والخطر.

2- عنصر ضيق الوقت.

3- عنصر المفاجأة.

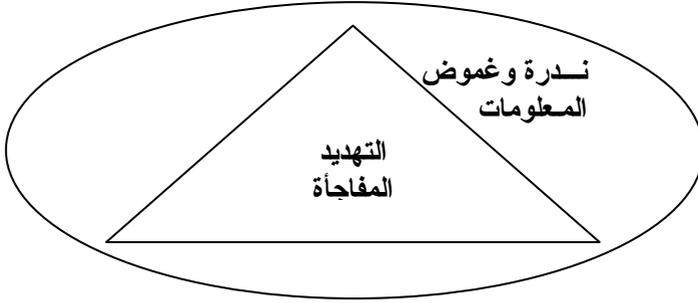
على أن يكون ذلك في إطار من ندرة المعلومات وغموضها، وبناء على ذلك يعتبر هذا التعريف هو الأمثل لبناء منهج علمي لعلم إدارة الأزمات وذلك للأسباب الآتية:

● البساطة والدقة والوضوح.

● أن التعريف يتضمن مقومات وخصائص أساسية للأزمة يجعل من السهل تمييزها عن أي مصطلح أو تعريف آخر.

1- جمال حواش: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة: ابتراك للطباعة والنشر، 2005، صص 14-15.

- إمكانية تطبيق مفهوم التعريف الثلاثي للأزمة على كافة أنواع وأصناف الأزمات في مختلف العلوم والمجالات مما يعد من أكثر التعريفات شيوعاً. والشكل رقم (5) التالي يبين أهم العناصر المكونة لمثلث الأزمة:



المصدر: من إعداد الباحث.

وبالنظر إلى مفهوم الأزمة وفق ما يراه كل من (Nudell&Mitroff) و(الحملوي) وغيرهم من الباحثين في هذا المجال يرى الباحث أن مفهوم الأزمة وفق ما يراه (CharleHirman) الذي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي (عنصر المفاجأة، وعنصر ضيق الوقت، وعنصر التهديد) مع غموض في المعلومات. هو الأقرب إلى وصف حقيقة مفهوم الأزمة، وبناء على ذلك فقد توصل الباحث إلى صياغة مفهوم أو تعريف إجرائي للأزمة، حاول من خلاله تبني وجهات نظر متعددة لعدد من الكتاب والباحثين، مع الحرص على أن يتضمن جميع الجوانب المتعلقة بظروف الأزمة ويتفق وطبيعة الدراسة الحالية، وهو: إن الأزمة عبارة عن "موقف عنيف يهدد ويفاجئ المنظمة في التوقيت، ولحظة تحول حرجة وحاسمة، تفقد المنظمة قدرتها على العمل بشكل اعتيادي، في سلسلة من الأحداث التي تختلط فيها الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث في ظل عدم التأكد، ونقص المعلومات الأمر الذي يزيد من

درجة الغموض، ويتسبب في فقدان التوازن، وحدة درجة التوتر، وتهديد كيان المنظمة وصعوبة التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها. الأمر الذي يستوجب القيام بعملية منهجية علمية لإدارة الأزمة لمنع وقوعها، والحد من آثارها السلبية إذا وقعت واعتبارها فرصاً للاستثمار، والتعلم من نتائجها مستقبلاً.

وعند تحليل هذا التعريف نجد أنه يتضمن العناصر الآتية:

- عنصر القوة حيث وصفت الأزمة بأنها موقف عنيف ومهدد.
- المفاجأة في التوقيت.

- تحول كيان المنظمة من حال إلى حال.

- أن الأزمة تحمل معها نقاط قوة أو فرص يتوجب دعمها واستثمارها ونقاط ضعف تمثل تهديدات يتوجب علاجها.

- اتسام الموقف بالغموض ونقص في المعلومات وعدم وضوح الرؤية. إضافة إلى بعض الظروف الأخرى.

ثانياً: تعريف مصطلح إدارة الأزمات:

ما يتعلق بمفهوم مصطلح إدارة الأزمات فقد تعددت مفاهيمها بتعدد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وإن كانت توجد بينها سمات مشتركة. ولتحديد تعريف محدد لإدارة الأزمات نجد أن هناك العديد من التعريفات لعملية إدارة الأزمات وذلك وفقاً لطبيعتها وطبيعة المناخ المؤثرة فيه والتي على الرغم من تعددها وكثرتها إلا أنها في النهاية تؤدي إلى مفهوم واحد يتمحور حول منهجية وأسلوب التعامل مع كافة جوانب مراحل الأزمة أي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من مجمل إيجابياتها وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ووفق رؤيته

الشخصية ولكنه متفق في معناه العام، ومن بين أهم تلك التعريفات تعريف (Little) حيث عرف إدارة الأزمات بأنها "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية"⁽¹⁾. كما عرفها (Chase) بأنها "الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة"⁽²⁾. وعرفها عثمان السيد بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة"⁽³⁾. كما أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى مدى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد العاملين بها ضد الأخطار المختلفة وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو التخفيف من آثارها

1- صبرية مسلم اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض: كلية التربية جامعة الملك سعود، 2006، ص 8. نقلاً عن:

- Little John, Robert. R (1983). Crisis Management: A Team Approach , New York: American Management Association.

2- Chase, B, (1999). Learning Bloody Lessons (Schools Shootings) National Education Association NEA Today, 17 (7), PP. 4 – 5.

3- فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004، ص122-124.

السلبية على المنظمة في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين. كما تعرف على أنها أقرب ما تكون إلى الإدارة الإستراتيجية حيث يرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات تتطلب من القيادات ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لم يكن توقعه. أو التخطيط لما قد لا يحدث، ويضيف آخرون محوراً آخر في تحليلهم لإدارة الأزمة، وهو إمكانية النظر إلى إدارة الأزمة في ضوء الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية التي تتمثل في الوظائف الأربعة الأساسية، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تلك الوظائف قد يتم تفعيلها قبل أو أثناء أو بعد الأزمة. أي الاعتماد على بعدين يتمثل البعد الأول في وظائف العملية الإدارية، والبعد الثاني يتمثل في الفترة الزمنية التي تطبق فيها تلك الوظائف وارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباط نوعي بالإدارة العامة، فقد تم تعريفها من خلال ذلك بأنها عبارة عن "تشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة والتي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، أو تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. كما وصفت بأنها "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ وأنها تحتاج لتصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

من خلال المفاهيم السابقة للأزمة وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها

يستنتج الباحث بأن إدارة الأزمة هي عبارة عن:

- عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها ومسبباتها الداخلية والخارجية مع تحديد أهم الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها.

- استخدام واستغلال كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص العبر والدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً.

- عملية تفويض السلطة تعد في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع دون انتظار لضرورة تواجد من يقع هذه القرارات ضمن اختصاصاته.

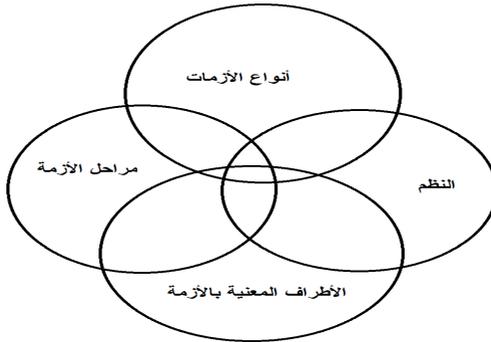
ثالثاً: نموذج (Pearson, Mitroff): لإدارة الأزمات بفاعلية:

بناءً على هذا النموذج وهو بمثابة مقياس يمكن من خلاله النظر إلى مدى فعالية إدارة الأزمات باعتبارها تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية وهي: (أنواع الأزمات، مراحل الأزمات، نظم الأزمات أطراف الأزمات) أي أن فاعلية إدارة الأزمات تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحقيق الفاعلية لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة مجتمعة ومتفرقة وعليه فإن الفاعلية الكلية لإدارة الأزمة تتوقف على⁽¹⁾:

1- علي حامد شحاتة، أسلوب مقترح لإدارة الأزمات البيئية مرجع سابق، ص 89. نقلا عن:

- Thierry C. Pauchant and Ian I. Mitroff, Transforming the Crisis-prone Organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, P.107.

- مدى الفاعلية في التعرف على أنواع الأزمات المحتمل حدوثها.
 - مدى الفاعلية في إدارة كل مرحلة من مراحل الأزمة.
 - مدى الفاعلية في التعرف على الأسباب الحقيقية وراء حدوث الأزمة (النظم).
 - مدى الفاعلية في التعرف والتنسيق بين أطراف الأزمة.
- والشكل التالي يبين المكونات الرئيسية للنموذج.



شكل رقم (6)

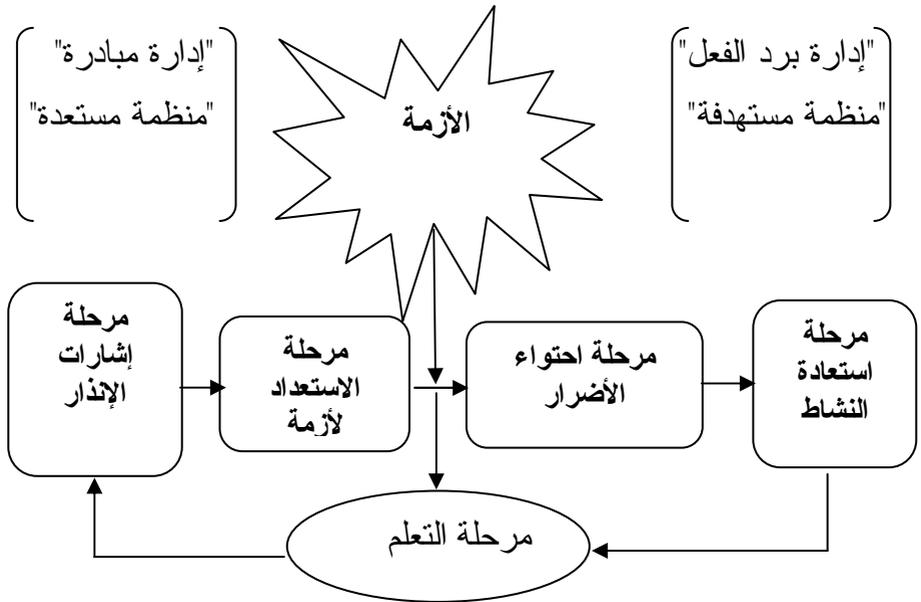
أهم العناصر المكونة لنموذج (pearson، Mitroff)⁽¹⁾

هذا وقد اعتمد الباحث على هذا المقياس في هذه الدراسة لتتحقق من مدى فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا من عدمه وذلك نظراً أولاً لتنوع عناصره. وثانياً شموليتها للجميع أنشطة المؤسسة غير إن الباحث سيكتفي هنا بالتعرض لمحور واحد من مجموع الأربعة محاور المكونة لهذا النموذج وهو محور مراحل إدارة الأزمات دون تناول المحاور الثلاثة الأخرى الباقية.

1- منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، مرجع سبق ذكره، ص 57.

رابعاً: مراحل إدارة الأزمات:

أغلب الباحثين أمثال (Smith & Steven & Fink & Mitroff) والباحثين النفسيين ... وغيرهم) لديهم شبه اتفاق على التسلسل الذي تمر به الأزمة، غير أن هناك عدم اتفاق حول عدد هذه المراحل التي تمر بها الأزمة، ويقدم كل من (pearson·Mitroff) لنا مراحل الأزمة بصفة عامة، حيث يرى كل منهما أن الأزمة تمر بخمسة مراحل أساسية كما هي موضحة بالشكل التالي:



شكل رقم (7) (الإدارة الفعالة للزمات)

مراحل إدارة الأزمات وفق نموذج (pearson· Mitroff)

المصدر/ من إعداد الباحث

من الشكل السابق يلاحظ أن مراحل الأزمة تأتي في شكل مراحل بحيث أن كل مرحلة تتأثر بالمرحلة التي سبقتها وتؤثر في المرحلة التالية لها وبالتالي فإن كل الجهود المبذولة في كل مرحلة من هذه المراحل تحدد في النهاية درجة فاعلية إدارة الأزمة ككل. وإذا أمعنا النظر في الشكل السابق يتضح لنا أن أولى مراحل الأزمة هي مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار التي تحذر من قرب وقوع أزمة. وتكمن الصعوبة هنا في حساسية هذه المرحلة حيث تكون المنظمة هنا عرضة للعديد من الإنذارات وبالتالي يتوجب تتبع هذه الإنذارات وتحليلها لتعرف على جدية خطرهما. يلي ذلك المرحلة الثانية، وهي مرحلة الاستعداد للأزمة حيث تحشد المنظمة كل إمكانياتها وتبذل قصارى جهدها لتفادي وقوع الأزمة، أو التخفيف من أضرارها على أقل تقدير، وهنا تبرز المنظمات المستهدفة من المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات. ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الثالثة وهي مرحلة محاولة احتواء الأضرار أي: محاولة منع تطور الآثار السلبية للأزمة (وتعد هذه المرحلة هي التي تركز عليها أغلب المنظمات وخاصة المنظمات التي توصف بأنها مستهدفة للأزمات وليس مستعدة لها). ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الرابعة وهي مرحلة محاولة المنظمة لاستعادة وضعها الطبيعي، كما كان قبل الأزمة وذلك بعد تمكنها من التغلب على الأزمة وعلاج ما أفرزته من سلبيات، ويتم ذلك من خلال تطبيق برامج قصيرة وطويلة الأجل لاستعادة النشاط مرة أخرى، وتتضمن خلق بدائل لاستمرار النشاط. ثم يلي ذلك المرحلة الأخيرة، وهي مرحلة التعلم، وهي مرحلة أخذ الدروس المستفادة من التجربة التي مرت بها المنظمة، أو من تجارب منظمات أخرى. وفيما يلي استعراض مبسط لمجمل هذه المراحل ضمن الجانب العملي والمتضمن تحليل أسلوب التعامل مع مراحل إدارة الأزمات.

تحليل أسلوب التعامل مع مراحل إدارة الأزمات:

1- مدى توافر نظام إدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

الأزمات قبل حدوثها ترسل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية ومتكررة بصورة دائمة، لذا يتوجب على مديري الأزمات التنبه لتلك التحذيرات، إذ غالباً ما تحدث الأزمات نتيجة الإهمال الكثير من مديري الأزمات للإشارات التحذيرية، لهذا فإن مستوى وعي الإدارة يعتبر من الأساسيات المهمة التي توضح كيفية تعاملها مع الأزمات بمختلف أنواعها، وكيفية التعامل مع الإشارات التحذيرية لها، ومن أمثلة إشارات الإنذار المبكر والتي من الممكن أن تتعرض لها المنظمات بصفة عامة والمؤسسة قيد الدراسة بصفة خاصة منها ما يطلق عليه إشارات الإنذار الخارجية والمتمثلة في التغيرات السياسية، الاقتصادية، التشريعية، الاجتماعية، والثقافية، الإدارية. الخ. كذلك ما يطلق عليه إشارات الإنذار الداخلية مثل المؤشرات المالية أو التسويقية أو الإدارية، ونظراً لأهمية نظام الإنذار المبكر فإن هناك إجراءات لقياس فاعليته وتقييم أدائه بشكل جيد، ولمعرفة كيفية اكتشاف إشارات الإنذار فإن هناك مدخل عقلائي الذي يستند على المعلومات والمعطيات والتحليل والاستقراء للوصول إلى تشخيص منطقي مستند على البراهين والأدلة الملموسة، كما يوجد مدخل شعوري الذي يستند إلى الشعور أو الحدس مع استخدام وتوظيف الطاقات النفسية للوصول إلى توقعات أو تنبؤات محددة⁽¹⁾. كما تتضمن هذه المرحلة استشعار إشارات الإنذار المبكر قبل أن تقع الأزمة التي تشير باحتمال وقوع الأزمة، وتكمن الصعوبة هنا في أن هناك العديد من الإشارات التي تتلقاها المؤسسة بشكل مستمر

1- أحمد أمين عامر: القائد في موقف الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، أكتوبر 1996، ص 49.

منها ما يشكل إشارات حقيقية، ومنها ما يندرج تحت ضوضاء العمل، وتستطيع المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات اختبار وفحص عملياتها وهيكل إدارتها على نحو منظم للتعرف على إشارات الإنذار المتعلقة بالأزمات المحتملة، وهذه الإشارات قد تلتقطها أجهزة القياس، وأنظمة التحكم والمراقبة، وقد تكون أثناء أعمال الفحص والمتابعة، وذلك كما حدث أثناء إجراء عمليات الصيانة بأحد خزانات النفط برأس لأنوف. غير أن الصعوبة تكمن في التقاط إشارات الإنذار المتعلقة بالأزمات التنظيمية والبشرية، وكافة الإشارات المتعلقة بالعنصر البشري، على اعتبار أنها غير ملموسة. هذا ويبين الجدول رقم (23) نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة اكتشاف إرشادات الإنذار المبكر:

جدول رقم (1)

التكرارات والنسب المئوية لدرجة اتخاذ إجراءات الوقاية من الأزمات على كل بيان حسب مرحلة اكتشاف إرشادات الإنذار المبكر

المرحلة	ت	البيان	تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات						
			لا أوافق		موافق لحد ما		موافق		
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
اكتشاف إرشادات الإنذار المبكر	1	توجد لدينا وسائل لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر (لأي أزمة) يمكن أن تحدث بالمؤسسة.	5	16.7	15	50.0	10	33.3	2.00
	2	يوجد لدينا تقدير واعتراف للأفراد الذين يستخدمون وسائل اكتشاف إشارات الإنذار.	10	33.3	15	50.0	5	16.7	2.00
	3	يوجد لدينا نظام متكامل للمعلومات يختص بإدارة الأزمات.	10	33.3	15	50.0	5	16.7	2.00
	4	يوجد لدينا نقطة مركزية تصب فيها كافة المعلومات وعلامات الإنذار عن الأزمات التي تقع أو وشيكة الوقوع (غرفة لإدارة الأزمات) لغرض دراستها وتحليلها وتصنيفها ومن ثم إحالتها إلى إدارة الأزمات.	11	36.7	9	30.0	10	33.3	1.65
		الدرجة الكلية	1	25.0	3	75.0	0	0.0	2.00

تحليل البيانات:

من الجدول السابق يُلاحظ أن الموظفين الاختصاصيين بالمؤسسة قيد الدراسة أعطوا إجابة {لا أوافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر} وبالنسب الأكبر على البيانات:

- البيان (يوجد لدينا نقطة مركزية تصب فيها كافة المعلومات وعلامات الإنذار عن الأزمات التي تقع أو وشيكة الوقوع (غرفة لإدارة الأزمات) لغرض دراستها وتحليلها وتصنيفها ومن ثم إحالتها إلى إدارة الأزمات (بنسبة 36.7%). إن وجود غرفة لإدارة الأزمات تتوفر فيها كافة التجهيزات اللازمة لإدارة الأزمات تتولى استقبال إشارات الإنذار من كافة الأزمات الفنية والطبيعية والتنظيمية والبشرية... الخ والقيام بفحصها وفرزها للتعرف على الحقيقي منها يعد أمراً ضرورياً لتغذية نظام معلومات فعال لمواجهة الأزمات. غير أن وجود غرفة لإدارة الأزمات قد يكون بمعنى كمي وليس كفي إذ لا بد وأن تتوافر بها كافة متطلبات مواجهة الأزمة وهذا ما تحدث عنه بعض من أفراد العينة إذ أقرروا بوجود غرفة للإدارة الأزمات بالمؤسسة ولكنها تفتقد لأبسط متطلباتها لعل أهمها عدم توفر العناصر البشرية المدربة بها حتى تتمكن من القيام بالأعمال المنوطة بها على أكمل وجه. وإن الإجابة تدل على ضعف الدور الذي يمكن أن تقوم به هذه الغرفة، وإن وجدت فهي بشكل كمي وليس كيفياً.

وأعطوا إجابة {موافق لحد ما على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر} وبالنسب الأكبر على البيانات:

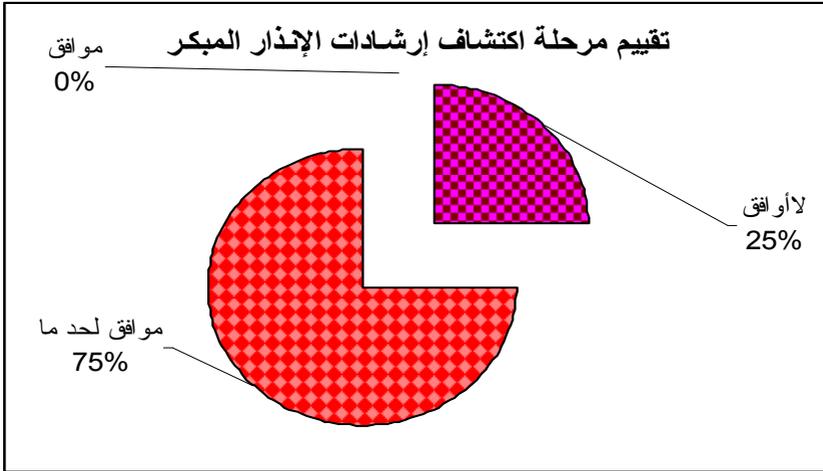
- البيان (توجد لدينا وسائل لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر (لأي أزمة) يمكن أن تحدث بالمؤسسة (بنسبة 50.0%) وسائل اكتشاف إشارات الإنذار قد تكون مادية تقنية، أو تكون بشرية فمن الممكن ان تتوفر لدى المؤسسة هذه الوسائل غير أنها قد لا تكون بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، إذ أن إدارة الأزمات في مراحلها المبكرة تتطلب وجود أنظمة فعالة لاكتشاف إشارات الإنذار من الأزمات وقد تكون وسائل اكتشاف إشارات الإنذار أنظمة فنية كمؤشرات القياس، أو أنظمة الحماية أو وسائل الفحص والمراقبة، أو بشرية كالملاحظة والمراقبة، وقد يكون من السهل التقاط إشارات الإنذار للأزمات الفنية عن طريق الأنظمة الحديثة، ولكن أغلب المنظمات قد تجد صعوبة في التقاط إشارات الإنذار للأزمات غير الفنية كالأزمات التنظيمية والبشرية. وأن هذه المؤسسة ليست استثناء من ذلك. وأن الإجابة تدل على عدم توفر وسائل الإنذار المبكر بما يتوافق ومتطلبات الموقف.

- والبيان (يوجد لدينا تقدير واعتراف للأفراد الذين يستخدمون وسائل اكتشاف إشارات الإنذار بنسبة 50.0%) عامل التحفيز قد يندر توفره بالمؤسسة بشقيه المادي والمعنوي، لذا فان من يقوم باستخدام وسائل اكتشاف إشارات الإنذار قد لا يجد التقدير أو الاهتمام المطلوب من قبل رؤسائه أو حتى من زملائه في العمل وربما يكون ذلك لعدم درايتهم بأن التحفيز ضروري لزيادة الدافعية لدى الأفراد لتأدية هذا العمل الجوهري الذي يشكل التهاون فيه تضييعاً لفرصة ثمينة تخسر معها المؤسسة إمكانية منع الأزمة وإخمادها في مراحلها المبكرة، ويكون التقدير والاعتراف لمن يتولون هذه المهمة بتميزهم مادياً ومعنوياً حتى نضمن هذا المصدر المبكر للمعلومات ونضمن له الفاعلية. وأن الإجابة تدل على عدم توفر قدر من الاحترام والتقدير للأفراد الذين يستخدمون وسائل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وفق المستوى المطلوب.

- والبيان (يوجد لدينا نظام متكامل للمعلومات يختص بإدارة الأزمات " بنسبة 50.0%) المعلومات قد تتوافر بتوافر عناصرها الضرورية، ولكن المشكلة هنا خاصة بهذه المؤسسة هي آلية التعامل مع هذه المعلومات أي مدى توافر نظام متكامل فعال يختص بإدارة الأزمات بالمؤسسة حيث من المسلم به أنه من غير الممكن تصور وجود إدارة فعالة لإدارة الأزمات في غياب نظام معلوماتي فعال، وإن هذا ما تفتقده هذه المؤسسة إلى عهد قريب. وإن إجابة العينة تدل على ذلك أو أنه قد يتوفر هذا النظام، ولكنه غير مفعّل.

ومن واقع هذا التحليل لطبيعة المراحل يلاحظ أن إجابة المشاركين في الدراسة كانت منحصرة بشكل كبير في (موافق لحد ما على أن المؤسسة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر " بنسبة 75.0%) بالنظر إلى نسبة الموافقة على أن المؤسسة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة للمراحل المختلفة نجد أنها جيدة غير أن واقع الأمر قد لا يتوافق وهذه النسبة.

وهذا يبرهن على أن المؤسسة لديها الإمكانيات اللازمة لإنشاء نظام معلومات فعال لإدارة الأزمات، ولكنها غير مفعلة، ولهذا فإن الأمر بحاجة إلى متطلبات أخرى لعل من أهمها تدريب العنصر البشري على كيفية التعامل مع هذا النظام. إضافة إلى أن ما يسود المؤسسة هو الثقافة المستهدفة للأزمات نتيجة قصور عدة بهذه النظم وبهذا يتم التحقق من مدى صدق الفرضية الأولى (بتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بدرجة ضعيفة جداً، وليست متوسطة نسبياً) والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (19)

يوضح تقييم مرحلة اكتشاف إرشادات الإنذار المبكر

2- مدى توافر نظام إدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية:

في هذه المرحلة يتوجب أن يتوافر للمنظمة أساليب ووسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمات، ومن المعروف أنه لا توجد وسائل، أو طرق لمنع حدوث الأزمات غير أن النظام الوقائي يمكن من منع امتداد، أو انتشار الآثار التدميرية للأزمة عند حدوثها لباقي أجزاء المنظمة، فإذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة يمكنها على أقل تقدير أن تستعد لمواجهة عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة لمواجهة والتقليل من الأخطار المصاحب لها. ويبين الجدول التالي نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة الاستعداد والوقاية:

جدول رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لدرجة اتخاذ إجراءات الوقاية من الأزمات على كل بيان حسب
مرحلة الاستعداد والوقاية

رقم البيان	تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات						المرحلة	ت
	موافق		لا أوافق		البيان			
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
2.00	30.0	9	40.0	12	30.0	9	1	الاستعداد والوقاية
نقوم باختبار درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات بصورة دورية وفق أسس علمية ومنهجية وهي سياسة رسمية واجبة التنفيذ ويقوم بها خبراء متخصصون في إدارة الأزمات.								
2.50	50.0	15	33.3	10	16.7	5	2	
نقوم بفحص وصيانة كافة المواقع وكافة النظم بالمؤسسة على نحو منتظم.								
1.00	0.0	0	46.7	14	53.3	16	3	
توجد لدينا أدلة فنية رسمية وإجراءات خاصة بإدارة الأزمات وأدوات خاصة بتحليل المخاطر.								
1.00	0.0	0	33.3	10	66.7	20	4	
نقوم بتحليل للعوامل الإنسانية المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة بشكل دوري.								
1.00	16.7	5	16.7	5	66.7	20	5	
نقوم بمراقبة عبء العمل الواقع على العاملين لتجنب الإفراط والإجهاد ويقاس بشكل دوري.								

تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات							البيان	المرحلة	ت
الدرجة البسيطة	موافق		موافق لحد ما		لا أوافق				
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
2.40	40.0	12	30.0	9	30.0	9	عندما يتطور النظام أو التكنولوجيا فإن ذلك يقترن بعملية تعليم وتدريب منظمة تقوم بها بالمؤسسة.	6	
1.50	33.3	2	16.7	1	50.0	3	الدرجة الكلية		

تحليل البيانات:

من الجدول السابق نلاحظ أن الموظفين الاختصاصيين بالمؤسسة محل البحث أعطوا إجابة {لا أوافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية} وبالنسب الأكبر على البيانات:

- البيان (توجد لدينا أدلة فنية رسمية وإجراءات خاصة بإدارة الأزمات وأدوات خاصة بتحليل المخاطر " بنسبة 53.3 %) قد يتوافر لدى المؤسسة مثل تلك الأدلة أو الإجراءات غير أن الأهم من ذلك هو مدى القدرة على التحليل السليم لتلك المخاطر، وما إذا كانت تقضي إلى التعرف على مكامن الخطر، أم لا على اعتبار أن تحليل المخاطر يساهم في التعرف على مكامن الخطر وكذلك التعرف على الظروف التي تساعد على تفاقمه.

- والبيانات (نقوم بتحليل للعوامل الإنسانية المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة بشكل دوري ونقوم بمراقبة عبء العمل الواقع على العاملين لتجنب الإفراط والإجهاد ويقاس بشكل دوري بنسبة 66.7 %). إن متابعة العوامل الإنسانية بشكل دوري يدخل

ضمن إجراءات الاستعداد والرقابة للدور الذي تلعبه العوامل الإنسانية في خلق الأزمات، ومن ضمن إجراءات الاستعداد والرقابة مراقبة عبء العمل ووقته وتقسيمه لتجنب الإفراط والإجهاد، لأن ذلك يتناسب طرذاً مع إمكانية الوقوع في الأخطاء والهفوات. غير أن الإجابة لم تكن وفق المستوى المطلوب وذلك نظراً لصعوبة قياس وتحليل العوامل الإنسانية لأن أغلبها غير ملموس.

وأعطوا إجابة {موافق لحد ما على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية} وبالنسب الأكبر على البيانات:

- البيان (نقوم باختبار درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات بصورة دورية وفق أسس علمية ومنهجية، وهي سياسة رسمية واجبة التنفيذ ويقوم بها خبراء متخصصون في إدارة الأزمات " بنسبة 40.0%) إن اختبار درجة الاستعداد بصورة دورية وفق منهجية علمية تتضمن قياس درجة استعداد المؤسسة لمواجهة أنواع الأزمات المختلفة في بيئتها، وقياس إجراءات الوقاية، وتقييم قدرتها في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها الأزمات، وتقييم النظم المختلفة بها، وتقييم مدى مساهمة ومشاركة الأطراف المعنية يساهم في التعرف على نقاط القوة والضعف ببرامج المؤسسة لتدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويجب أن تكون ذلك سياسة واجبة التنفيذ وأن يحظى بدعم الإدارة العليا وإدارة الأزمات ويمكن أن يقوم به خبراء من داخل المنظمة أو بالاستعانة بمختصين من خارجها. غير أن الإجابة كانت بنسبة متدنية، إذ من الممكن أن هذه المؤسسة تفتقد لمثل هذه الأنشطة وذلك بسبب عدم توافر خبراء مختصين في إدارة الأزمات لإجراء مثل تلك الاختبارات.

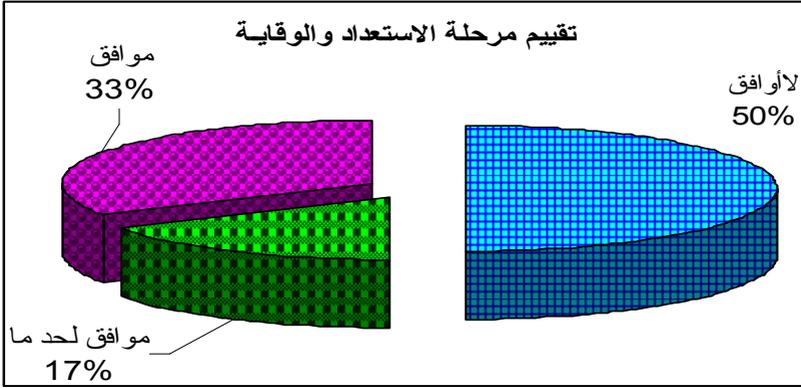
وأعطوا إجابة {موافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية} وبالنسب الأكبر على البيانات:

- البيان (نقوم بفحص وصيانة كافة المواقع وكافة النظم بالمؤسسة على نحو منتظم "بنسبة 50.0%) إن الفحص الدوري والمنتظم لكافة الأنظمة والمعدات يتيح التعرف المبكر على الأخطاء، ويحد بشكل كبير من التوقعات الطارئة وبالتالي يحد من الأزمات والمخاطر، ويمكن ان يتم ذلك وفق جداول معدة مسبقاً للصيانة الدورية، والفحص الفوري، ويمكن إدراج ذلك ضمن برامج مراقبة وتحسين الجودة غير أن هذه الأعمال قد تطل مواقع دون أخرى بالمؤسسة وذلك تبعاً لمدى كفاءة وفعالية القيادة المسؤولة عن تلك المواقع بها، والدليل على ذلك حدوث العديد من الأخطار التي كادت أن تتسبب أو سببت في كثير من الأزمات مثل ما حدث بحريق خزان رأس لأنوف وغيرها من الأزمات الأخرى.

- البيان (عندما يتطور النظام أو التكنولوجيا فإن ذلك يقترن بعملية تعليم وتدريب منتظمة نقوم بها بالمؤسسة " بنسبة 40.0%) المؤسسة محل الدراسة تمتلك الإمكانيات التكنولوجية والبشرية غير أن هناك فجوات في بعض النظم لا يمكن الجزم بأن جميعها يشهد اقتران تطور النظم التكنولوجية بنظم التدريب على الرغم من أن التدريب المنظم الذي يواكب التطور والتغير في التقنية ضروري حتى لا تكون هناك ثغرة تسمح بالأخطاء الناجمة عن عدم المعرفة وغالباً ما ترتبط عقود توريد المعدات مقترنة ببرامج تدريبية تتناسب وطبيعة تشغيل تلك المعدات. وبالنظر إلى إجابة أفراد العينة يلاحظ تدني النسبة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة في حاجة ماسة إلى ضرورة اقتران تطور النظم الفنية والتكنولوجية بعملية تأهيل وتدريب العاملين بالمؤسسة.

من خلال التحليل الذي تم عرضه لمرحلة الاستعداد والوقاية يلاحظ أن إجابة الباحثين كانت منحصرة بشكل كبير في (غير موافق على أن المؤسسة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية " بنسبة 50.0%) هذا الاتجاه يؤكد أن المؤسسة لم تتمكن بعد من اكمال استعداداتها اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة الاستعداد والوقاية إذ إن كثيراً من مواطن القصور كانت مصاحبة لكثير من نظمها وخاصة في هذه المرحلة حيث لا يمكن اعتبار المؤسسة مؤسسة مستعدة لمواجهة الأزمات وأنظمتها تعاني من قصور في مواطن عديدة على المستويين المادي والمعنوي، كما أن الاستعداد لهذه المرحلة لا يقتصر على توفر الإمكانيات فقط بقدر ما هو كيفية تفعيل تلك الإمكانيات وتسخيرها لمواجهة هذه المرحلة، وخاصة أنها المرحلة التي تسبق حدوث الأزمة وهي مرحلة تكاد أن تتضح فيها ملامح الأزمة التي ستواجهها المؤسسة، إذ فبقدر مستوى الاستعداد يكون مستوى النجاح في اجتياز الأزمة.

وبهذا يتم التحقق من مدى صدق الفرضية الثانية (بتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية بدرجة ضعيفة جداً وليست متوسطة نسبياً) والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (20)

يوضح تقييم مرحلة الاستعداد والوقاية

3-مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار:

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار المترتبة عن الأزمة وعلاجها، وتعد من المهمات الأساسية للإدارة لإدارة الأزمات والتي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، كما وإن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد في الأساس على المرحلة السابقة، التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، وهنا تظهر أهمية عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أرجاء المنظمة. كما تتضمن هذه المرحلة الحيلولة دون أن تؤثر الأزمة على بقية أجزاء المؤسسة، أو بيئتها التي تعمل بها، وذلك بتوفير أساليب وإمكانات مادية وبشرية مهيأة للاستخدام عند وقوع أي أزمة، ويصعب ابتكار أساليب لاحتواء الأضرار أثناء وقوع الأزمات، مما يستدعي التخطيط المسبق لذلك⁽¹⁾.

ويبين الجدول التالي نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة احتواء الأضرار:

جدول رقم (3)

التكرارات والنسب المئوية لدرجة اتخاذ إجراءات الوقاية من الأزمات على كل بيان حسب مرحلة احتواء الأضرار

الوسيط	تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات						البيان	المرحلة	ت
	موافق		موافق لحد ما		لا أوافق				
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
2.00	33.3	10	50.0	15	16.7	5	نقوم بالاحتفاظ بمعلومات عن كيفية احتواء الأضرار التي تتجم عن الأزمات المختلفة والمكلفون بالتحرك عند الأزمات المختلفة والمكلفون بالتحرك عند الأزمات يعرفون ذلك جيداً	احتواء الأضرار	1
2.00	16.7	5	66.7	20	16.7	5	نقوم بتحديث القدرات (المعدات ذات الكفاءة) المتعلقة باحتواء الأضرار التي تتجم عن الأزمات ولدينا ما يكفي منها		2

المرحلة	ت	تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات												
		البيان		لا أوافق		موافق لحد ما		موافق						
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة					
3	3	نقوم باختبار القدرات المتعلقة باحتواء الأضرار بشكل دوري						15	50.0	10	33.3	5	16.7	1.50
		يتم الاعتراف ومكافأة الأفراد نظير قيامهم باحتواء الأضرار						15	50.0	5	16.7	10	33.3	1.50
		هناك تحديد واضح للمسؤوليات بشأن احتواء الأضرار والجميع يعرفون مسؤولياتهم بالتحديد						15	50.0	5	16.7	10	33.3	1.50
		الدرجة الكلية						3	60.0	2	40.0	0	0.0	1.00

تحليل البيانات:

من الجدول السابق نلاحظ أن الموظفين الاختصاصيين بالمؤسسة محل البحث أعطوا إجابة إيجابية للقدرات المتعلقة باحتواء الأضرار بشكل دوري "و" يتم الاعتراف ومكافأة الأفراد نظير قيامهم باحتواء الأضرار. و"هناك تحديد واضح للمسؤوليات بشأن احتواء الأضرار والجميع يعرفون مسؤولياتهم بالتحديد " بنسبة 50.0% كما أسلفنا القول بأن بعض من قيادات هذه المؤسسة لا يعيرون اهتماماً واضحاً بعامل التحفيز كمكافأة نظير القيام بعمل ايجابي كما أن مسألة تحديد المسؤولية بشأن احتواء الأضرار قد تختلف من موقع قيادي للآخر وذلك تبعاً لحجم الضرر إذ أن هناك تحديد

للمسؤوليات بشأن احتواء الأضرار في المواقع الحساسة ونقل في المواقع الأدنى منها على الرغم من أن فحص المعدات المتعلقة باحتواء الأضرار ضروري لضمان جاهزيتها عند الحاجة إليه. كما وأنه لا مكان للعشوائية في أي مرحلة من المراحل التي تمر بها الأزمات وتوزيع الأدوار في مرحلة احتواء الأضرار في كل أزمة متوقعة يساهم في منع الإرباك والتداخل في المهام والمسؤوليات ويلاحظ أن توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في الظروف الاعتيادية توجد به غالباً بعض التداخلات فما بالك في الظروف غير الاعتيادية. عليه يتطلب الأمر عند محاكاة الأزمات شرح هذه المهام والمسؤوليات، وإجراء الاختبارات لمعرفة مدى فهم الأفراد لها. كما أن الأفراد المطلوب تحركهم لاحتواء الأضرار التي تتجم عن الأزمات والمخاطر قد يجازفون بحياتهم في بعض الظروف لإنقاذ الآخرين، أو الممتلكات، وهم يقومون في الأوقات التي تدفعهم الغريزة البشرية إلى الهروب من مصادر الخطر، وعليه فإن مكافأة أولئك الأفراد في الظروف الاعتيادية وعقب الانتهاء من احتواء الأضرار يحفزهم إلى بذل الجهد والتضحية.

وأعطوا إجابة {موافق لحد ما على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة احتواء الأضرار} وبالنسب الأكبر على البيانات:

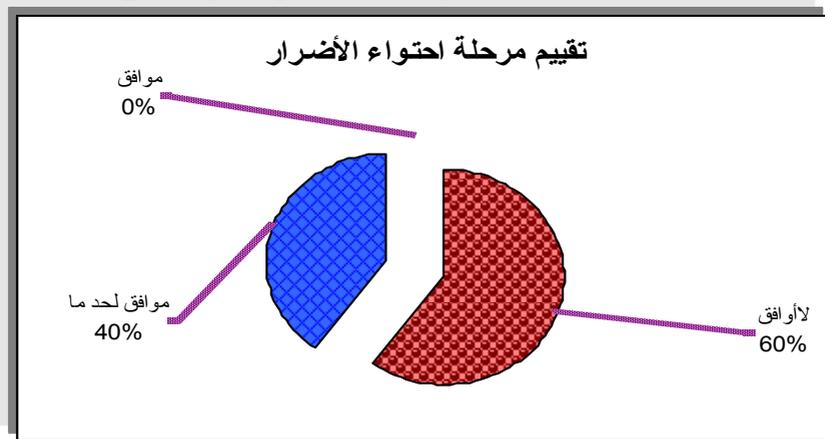
- البيان (نقوم بالاحتفاظ بمعلومات عن كيفية احتواء الأضرار التي تنجم عن الأزمات المختلفة والمكلفون بالتحرك عند الأزمات المختلفة والمكلفون بالتحرك عند الأزمات يعرفون ذلك جيداً " بنسبة 50.0 %) جاهزية المعلومات أمر في غاية الأهمية، والمؤسسة قيد الدراسة تقدر هذا، إذ أنها تحتفظ بكافة أنواع المعلومات عن كيفية احتواء الأضرار التي تنجم عن الأزمات المختلفة، ولكنها قد تجبر أحياناً

للاحتفاظ بهذه المعلومات لأعدار متعددة حتى تتقدم، وتنتهي صلاحيتها، وهذا ما حدث عندما تعرضت المؤسسة إلى عدد من الأزمات، ولم يتم الاستفادة من تلك المعلومات في حينها، لأنه عندما تقع الأزمة لا يسمح الوقت بالاجتهادات التي قد تخطئ أو تصيب تحت ضغط الأزمة مما يتطلب توفير المعلومات الكافية عن كيفية احتواء الأضرار التي تنجم عنها، وأن تكون هذه المعلومات مكتوبة وواضحة ومعروفة لكل أزمة متوقعة من الأزمات.

- البيان (نقوم بتحديث القدرات (المعدات ذات الكفاءة) المتعلقة باحتواء الأضرار التي تنجم عن الأزمات ولدينا ما يكفي منها " بنسبة 66.70%) إن توفير الإمكانيات والقدرات اللازمة للحد من الأضرار ضروري، ومن أمثلة هذه المعدات بدائل للمعدات التي قد تتضرر ومعدات الإطفاء ووسائل النقل والمستلزمات الطبية من أدوية ومعدات ومصادر التغذية الكهربائية الاحتياطية، وهذه المعدات ضرورية في المراحل الأولى من اندلاع الأزمة كما أنها تشكل جزءاً من الاحتياطي التعبوي إلى حين تدفق الإمكانيات من الأطراف الأخرى بالدولة أو المنظمات الدولية. والمؤسسة محل الدراسة لديها الإمكانيات ذات الكفاءة العالية والمتعلقة باحتواء الأضرار غير أنها لم تستغل الاستغلال الأمثل، ولعل ما حدث بحريق خزان رأس لأنوف يبرهن على حتمية تضافر الجهود في سبيل مواجهة الخطر حيث تدفقت الإمكانيات من الأطراف الأخرى وبسبب تضافر تلك الجهود تم السيطرة على الحريق واحتواء ما حدث به من أضرار.

من واقع التحليل لمرحلة احتواء الأضرار يلاحظ أن إجابة المشاركين في هذه الدراسة كانت منحصرة بشكل كبير في (غير موافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة احتواء الأضرار" بنسبة 60.0%) وبالنظر إلى ما حدث لأجل احتواء الأضرار التي ترتبت

على أزمة حريق خزان رأس لأنوف يرى الباحث أن المؤسسة فشلت في ذلك لعدد من الاعتبارات، لعل أهمها أنها لم تكن بمستوى عالٍ من الفاعلية خلال المرحلتين السابقتين الأمر الذي انعكس سلباً على هذه المرحلة، ولذا نجد أن مستوى أداء المؤسسة في هذه المرحلة لم يكن وفق المستوى المطلوب، ولهذا وكما أسلفنا القول يمكننا تصنيف المؤسسة على أنها من المنظمات المستهدفة وليست المستعدة لمواجهة الأزمات وذلك نتيجة خلل في بعض النظم التي حالت دون ذلك بالرغم من توافر كافة الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات، غير أن ذلك لم يحدث وخاصة عند مواجهة أزمة حريق خزان رأس لأنوف، إذ تبين أن هناك قصور بهذه المرحلة، فنتيجة للفضوى والإرباك الذي صاحب عملية المواجهة لم توفق المؤسسة في احتواء الكثير من الأضرار وخاصة على المستوى المادي، إذ قدرت الخسائر المالية بنحو يقارب مائة وخمسون مليون إضافة إلى خسائر مادية أخرى. وبهذا يتم التحقق من مدى صدق الفرضية الثالثة (بتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بدرجة ضعيفة جداً وليست متوسطة نسبياً) والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (21) يوضح تقييم مرحلة احتواء الأضرار

4- مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط:

تتخذ المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات برامج قصيرة وطويلة الأجل حتى يمكن أن تستأنف نشاطها العادي ويضمن ذلك الخدمات والإجراءات الرئيسية والضرورية لأداء الحد الأدنى من النشاط، وأيضاً تخصيص مراكز محددة للقيام بالأنشطة. وهنا يتوجب على المنظمة أن تكون قد أعدت خطط مرنة طويل وقصيرة الأجل وذلك لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، بمعنى أنها تمثل عملية ترميم لما حدث كما أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن للمنظمة قبل حدوث الأزمة والتي تتمثل في الرغبة في الحرص على إعادة التوازن والمعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن، كذلك القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانات مادية ومالية كبيرة⁽¹⁾. ويبين الجدول رقم (26) نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة استعادة النشاط:

1- أحمد أمين عامر: القائد في موقف الأزمة، مرجع سابق، ص 50.

جدول رقم (4)

التكرارات والنسب المئوية لدرجة اتخاذ إجراءات الوقاية من الأزمات على كل بيان حسب
مرحلة استعادة النشاط

ت	المرحلة	البيان	تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات								
			لا أوافق		موافق لحد ما		موافق				
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
1	استعادة النشاط	تم تحديد الأطراف المعنية بكل أزمة من الأزمات (الأطراف الداخلية والخارجية) والتي يمكن تقع بالمؤسسة بصورة واضحة	10	33.3	15	50.0	5	16.7	2.00		
2		تم تحديد الحد الأدنى للمهام والخدمات والإمكانيات اللازمة لاستمرار النشاط بعد كل أزمة متوقعة وتضمن استمرار النشاط بعد الأزمات	10	33.3	5	16.7	15	50.0	2.50		
3		يوجد لدينا الموارد والإمكانيات اللازمة (يشمل ذلك المعدات الاحتياطية) بحيث يمكن استخدامها لغرض استئناف النشاط بعد حدوث أي أزمة	20	66.7	10	33.3	0	0.0	1.00		
		الدرجة الكلية	1	33.3	1	33.3	1	33.3	2.00		

تحليل البيانات:

- البيان (يوجد لدينا الموارد والإمكانات اللازمة (يشمل ذلك المعدات الاحتياطية) بحيث يمكن استخدامها لغرض استئناف النشاط بعد حدوث أي أزمة " بنسبة 66.7%) إن تحديد الإمكانيات المطلوبة للاستئناف النشاط لا يكفي بل يتطلب الأمر تخصيص الموارد اللازمة لذلك، ولا بد من وجود احتياطي استراتيجي للقيام بهذه المهمة قد تكون في شكل مخصصات مالية محجوزة لحين الحاجة إليها، أو في شكل معدات وأجهزة ومقار احتياطية بديلة. غير أن كل المؤشرات تفيد بأن المؤسسة ليس في حاجة لدعم مادي بقدر ما هي في أمس الحاجة إلى كيفية استغلال تلك الموارد الاستغلال الأمثل لمعالجة القصور في كثير من النظم المتعلقة بتفعيل دور إدارة الأزمات بها.

وأعطوا إجابة لموافق لحد ما على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط وبالنسب الأكبر على البيانات:

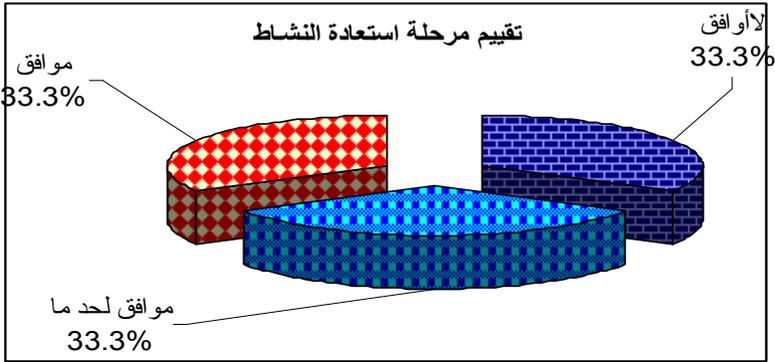
- البيان (تم تحديد الأطراف المعنية بكل أزمة من الأزمات -الأطراف الداخلية والخارجية- والتي يمكن أن تقع بالمؤسسة بصورة واضحة " بنسبة 50.0%) حيث أن تحديد الأطراف المعنية بكل أزمة من الأزمات يساعد على الاستفادة من خدماتها ومساعدتها بالتالي في استعادة النشاط بسرعة، ومثال ذلك أغلب المنظمات الدولية المتخصصة والتي تسخر جهودها لاحتواء الأضرار واستعادة النشاط بما تقدمه من مساعدات تقنية وبشرية.

وأعطوا إجابة {موافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط} وبالنسب الأكبر على البيانات:

- البيان (تم تحديد الحد الأدنى للمهام والخدمات والإمكانيات اللازمة لاستمرار النشاط بعد كل أزمة متوقعة وتضمن استمرار النشاط بعد الأزمات " بنسبة 50.0%) بعد احتواء الأضرار تحتاج المؤسسة لاستعادة نشاطها ولو في حدوده الدنيا، ولهذا يتطلب تحديد هذه الحدود، وما الأعمال والإمكانيات الضرورية لذلك، التي لا يمكن الاستغناء عنها، ومن هم الأشخاص الذين لا يمكن الاستغناء عن خدماتهم ويتوجب أن يكون هذا واضحاً ومعروفاً ولا يترك إلى حين وقوع الأزمة.

من خلال ما تم عرضه عن مرحلة استعادة النشاط يلاحظ أن إجابة المشاركين في هذه الدراسة كانت موزعة بالتساوي بين (غير موافق على أن المؤسسة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط ووافق لحد ما على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط " ووافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط بنسبة 33.3%)، ومن ذلك نرى مجمل الآراء توافقت على أن المؤسسة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة استعادة النشاط، غير أن الاتجاه العام بالمؤسسة من واقع المقابلة مع بعض العاملين بالمؤسسة بعد حريق خزان رأس لأنوف، قد بين أن المؤسسة لم تكون على استعداد تام بمقتضيات هذه المرحلة إذ تعثرت الجهود في إمكانية استعادة النشاط وخاصة بمنطقة وجود الخزان، فلم تقم الجهات المعنية بإزالة

المخلفات الناتجة عن الحريق إلا بعد مرور فترة من الزمن، كما لم يتم استعادة النشاط إلى أغلب مرافق الخزان بالسرعة الممكنة والمطلوبة. إضافة إلى أن المؤسسة لم تفعل قنوات الاتصال بجميع الأطراف المعنيين بالأزمة سواء على المستوى الداخلي، أو الخارجي للأجل مساعدتها على استعادة النشاط في أقرب وقت ممكن الأمر الذي أدى بدوره إلى التأخر في إصلاح الخزان المحترق وجميع مرافقه مما كان له اثر سلبي على مجمل نشاط المؤسسة في هذا الجانب. وبهذا يتم التحقق من مدى صدق الفرضية الرابعة بتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة ضعيفة جدا وليست متوسطة نسبياً والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (22)

يوضح تقييم مرحلة استعادة النشاط

5- مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم:

تتضمن هذه المرحلة استرجاع ودراسة الأحداث التي وقعت واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها سواء من خلال تجربة المنظمة، أو تجارب المنظمات الأخرى. ولكنه من المؤسف أن عديداً من المنظمات لا تهتم بهذه المرحلة، حيث يسود الاعتقاد الخاطئ بأن ذلك يعني فتح جراح الماضي الأليم التي التأممت، والحقيقة أن

المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات هي تلك التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي أدت إلى تحسين أدائها مقابل العوامل التي شابها الضعف فيما يتعلق بإدارة الأزمة دون إلقاء اللوم على أحد.

ويبين الجدول التالي نتائج التكرارات والنسب المئوية والوسيط لدرجة الاستعداد

في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات على كل بيان حسب مرحلة التعلم:

جدول رقم (5)

التكرارات والنسب المئوية لدرجة اتخاذ إجراءات الوقاية من الأزمات على كل بيان حسب مرحلة التعلم

المرحلة	ت	تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات					
		موافق		لا أو أفق		البيان	الوسيط
		العدد	النسبة	العدد	النسبة		
المرحلة الأولى	1	0	53.3	16	46.7	14	يتم عقد حلقات للنقاش حول الأزمات التي وقعت بالمؤسسة لغرض التعلم منها
	2	0	16.7	5	83.3	25	تتم مراجعة إدارة الأزمات التي وقعت أو كادت (أو التي تمت محاكاتها) دون إلقاء اللوم على أحد
	3	5	33.3	10	50.0	15	تتم مقارنة التصرفات الصحيحة والتصرفات غير الصحيحة التي حدثت أثناء الأزمات (أو التي تمت محاكاتها)
	4	5	33.3	10	50.0	15	نقوم باستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة

تقييم درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات							البيان	المرحلة	ت
الدرجة البسيطة	موافق		موافق لحد ما		لا أوافق				
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
1.00	0.0	0	33.3	10	66.7	20	يتم تعميم الدروس المستفادة من التعلم بحيث تنسحب على الأزمات المحتملة بالمؤسسة	5	
2.00	0.0	0	66.7	20	33.3	10	نعمل دائماً على تسهيل الانطلاق الفكري والابتكار داخل فريق الأزمات (لجنة الطوارئ) ..	6	
1.00	0.0	0	33.3	2	66.7	4	الدرجة الكلية		

تحليل البيانات:

من الجدول السابق نلاحظ أن الموظفين الاختصاصيين بالمؤسسة النفطية الليبية قيد الدراسة أعطوا إجابة {لا أوافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة التعلم} وبالنسبة الأكبر على البيانات:

- البيان (تتم مراجعة إدارة الأزمات التي وقعت، أو كادت (أو التي تمت محاكاتها) دون إلقاء اللوم على أحد. " بنسبة 83.3%) بعد أن تتجلى الأزمة يلاحظ أن بعضاً من مسؤولي المؤسسة لا يعيرون الاهتمام الكافي بما ترتب على ذلك من آثار سلبية، لذا يتطلب القيام بمراجعة كافة الآثار التي خلفتها تلك الأزمة، لأن الغرض من المراجعة هو التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي صاحبت إدارة الأزمة، وليس للعتاب أو تصيد نقاط الضعف للآخرين أو ما شابه ذلك. كما يتوجب البحث عن الإيجابيات واستثمارها الاستثمار الأمثل.

- والبيان (يتم تعميم الدروس المستفادة من التعلم بحيث تتسحب على الأزمات المحتملة بالمؤسسة "بنسبة 66.7%) المؤسسة ومن خلال التجارب الماضية عند تعرضها للأزمات لم تعير المرحلة الاهتمام الكافي وفقدت بالتالي أهم الدروس التي من المفترض الاستفادة والتعلم منها مهما تعددت تلك الأزمات، إذ إنه رغم اختلاف طبيعة الأزمات من أزمة لأخرى إلا أن هناك خصائص مشتركة لها يجعل من تعميم الدروس المستفادة من أزمة ما على غيرها أمراً ممكناً ومفيداً.

- والبيانان (تتم مقارنة التصرفات الصحيحة والتصرفات غير الصحيحة التي حدثت أثناء الأزمات -أو التي تمت محاكاتها "و" نقوم باستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة "بنسبة 50.0%) إن التصرفات الصحيحة التي حدثت أثناء حدوث الأزمات بالمؤسسة هي مجمل التصرفات التي تم الاتفاق عليها في الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمة والتي تمت محاكاتها في مستوى متواضع مع الأخذ في الاعتبار ظروف الأزمة الحقيقية والتعديل فيها بما يتلاءم والواقع المعاش، أما تلك التصرفات غير الصحيحة فهي التي لم تكن تستند على معلومات الأزمة، أو التصرفات الفردية البعيدة عن العمل الجماعي الذي يجب أن تتصف به إدارة الأزمة فكثيراً من المسؤولين بالمؤسسة يرتجلون أحياناً في التصرف وقت الأزمات دون مراعاة ما تم الاتفاق عليه مسبقاً إما لجهلهم به، أو لتجاهلهم له فاسحة المجال لتدخل أطراف خارجية لتسحب القرار من أيدي مديري الأزمة. كما أن محصلة النقاش والمقارنات هي الحصول على نتائج في صورة دروس مستفادة تكون جزءاً من ثقافة المؤسسة يرجع إليها وقت الحاجة وتساعد في إعادة رسم السياسات وتعديل الإجراءات ورسم الخطط واختيار الأفراد.

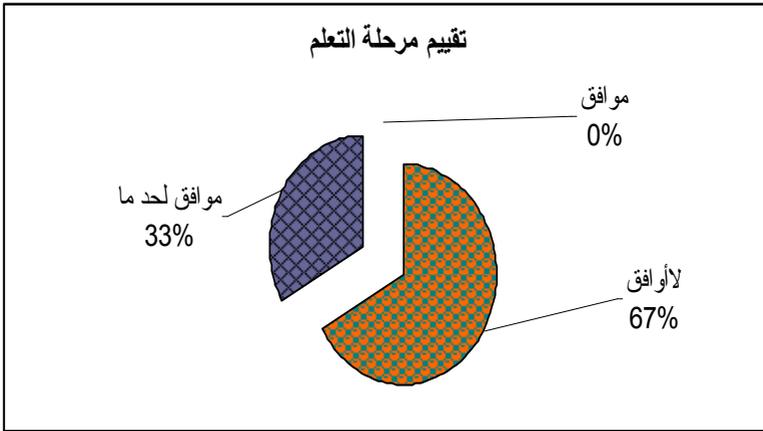
وأعطوا إجابة {موافق لحد ما على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة التعلم} وبالنسب الأكبر على البيانات:

- البيان (يتم عقد حلقات للنقاش حول الأزمات التي وقعت بالمؤسسة لغرض التعلم منها "بنسبة 53.3%) هذا الجانب قد لا يذكر بالمؤسسة، وإن حدث فإنه يحدث بشكل متواضع على الرغم من إن المسؤولين بالمؤسسة مقتنعون بمدى أهمية عقد مثل هذه الحلقات لما لها من إيجابيات متعددة حيث يبدأ التعلم من الأزمات بتحليل الأزمات السابقة، أو التي تمت محاكاتها في حلقات للنقاش الجماعي حيث يديرها فريق إدارة الأزمات ليس بقصد إثارة الأحزان التي ارتبطت بالأزمة، ولكن للاستفادة منها وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- والبيان (نعمل دائماً على تسهيل الانطلاق الفكري والابتكار داخل فريق الأزمات (لجنة الطوارئ)" بنسبة 66.7%) بما أن فريق إدارة الأزمات يمثل خط الدفاع الأول، لذا يتوجب التدقيق في اختياره بما يمكن من اختيار فريق قادر على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية عالية، وهذا يتطلب توفر الخبرة والتدريب الجيد مع تميزهم بفكر إبداعي وابتكاري حتى يتمكنوا من إدارة الأزمة وفق الأساليب العلمية السليمة، وهذا ما تصبو إليه بعض القيادات بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال تحليل مرحلة التعلم يلاحظ أن إجابة المشاركين في هذه الدراسة كانت محصورة في (غير موافق على أن المؤسسة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة التعلم " بنسبة 66.7%)، وبالنظر إلى إجابة المعنيين يرى الباحث أن درجة الاستعداد بهذه المرحلة متدنية مقارنة بما يجب أن تكون عليه، إذ إن المؤسسة لم تتخذ الاستعدادات اللازمة في

المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب مرحلة التعلم، وذلك وفق ما تم الإشارة إليه مسبقاً، إذ لم تقم المؤسسة بأي نشاط يذكر بعد انتهاء أزمة حريق خزان رأس لانوف فيما يخص مرحلة التعلم كإقامة الندوات والمحاضرات وما شابه ذلك بما يدل على مدى الحرص على الاستفادة وأخذ العبر والمواعظ والتعلم من هذه الأزمة. إضافة إلى أن قيادات المؤسسة لم تبادر بالدعوة إلى عقد أي حلقة نقاش واحدة حول الحريق، كما أنها لم تقم بأي اتصال مع الأطراف الأخرى وخاصة الأجنبية منها للاستعانة بخبراتها والتعلم من الآثار التي ترتبت من جراء هذه الأزمة. وبهذا يتم التحقق من مدى صدق الفرضية الخامسة (بتوافر نظام لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بدرجة ضعيفة جداً وليست متوسطة نسبياً) والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (23)

يوضح تقييم مرحلة التعلم

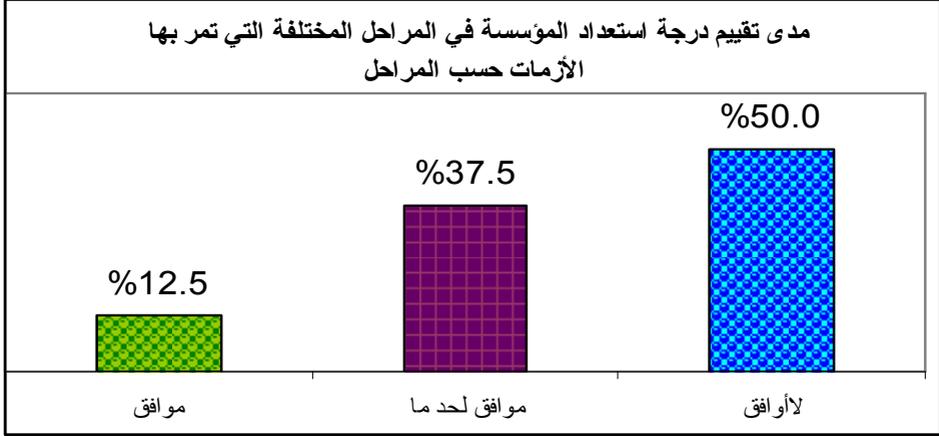
6- نتيجة تقييم درجة استعداد المؤسسة لإدارة الأزمات في المراحل المختلفة التي تمر بها حسب المراحل:

ومن خلال النتائج التي توصلنا لها يمكن أن نصل إلى نتيجة أن الأفراد المبحوثين أعطوا تقييماً لدرجة الاستعداد التي قامت بها المؤسسة محل البحث في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات {غير موافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل} بنسبة 50.0% و{موافق لحد ما على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل} بنسبة 37.5% و{موافق على أن الشركة قد اتخذت الاستعدادات اللازمة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل} بنسبة 1.5%. وقد تحصل تقييم درجة استعداد المؤسسة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل على وسيط قدره 1.50 المحصور بين (1.00-1.67) المعبر على غير موافق وفق المحك المعد من قبل الباحث، وهذا يدل على تدني مستوى الاستعداد لدى المؤسسة فيما يتعلق بتقييم درجة استعدادها في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات وذلك نتيجة لأوجه قصور متعددة بأغلب النظم بالمؤسسة.

وبهذا يتم التحقق من مدى صدق الفرضية السادسة (بتوافر نظام لإدارة الأزمات في المراحل الأزمات مجتمعة بدرجة ضعيفة جداً وليست متوسطة نسبياً) والشكل البياني التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (24)

يوضح مدى تقييم درجة استعداد المؤسسة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل



جدول رقم (6)

نتيجة تقييم درجة استعداد المؤسسة في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حسب المراحل

النسبة %	عدد الدرجات	عدد الدرجات الكلية للمحور	درجة المحور	عدد العبارات	المحور
40.0%	144	360	12	4	مرحلة/ اكتشاف إشارات الإنذار
48.1%	260	540	18	6	مرحلة / الاستعداد والوقاية
48.0%	216	450	15	5	مرحلة / احتواء الأضرار
59.3%	160	270	9	3	مرحلة / استعداد النشاط
50.2%	271	540	18	6	مرحلة / التعلم
43.3%	1051	2430	72	24	الإجمالي

يتضح من درجة تقييم درجة الاستعداد في المراحل الخمسة لإدارة الأزمات بالمؤسسة قيد البحث ما يلي:

- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار. بنسبة 40.00%.
- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة الاستعداد والوقاية. بنسبة 48.10%.
- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة احتواء الأضرار. بنسبة 48.00%.
- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة استعادة النشاط. بنسبة 59.30%.
- ضعف درجة الاستعداد في مرحلة التعلم. بنسبة 50.20%.
- ضعف درجة الاستعداد في المراحل مجتمعة بنسبة 43.3%.

مما نتج عنه ضعف عام في مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل الأزمات بالمؤسسة محل البحث، إذ بلغت 43.3% وبذلك يمكننا الحصول على إجابة عن التساؤلات والتي تتمحور حول مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط وتعد هذه النسبة متدنية مقارنة بما تملكه المؤسسة من موارد كان من الأجدر استثمارها في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة بدرجة أعلى من الكفاءة والفاعلية. وإن ذلك يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لم تفعل نظم إشارات الإنذار المبكر سواء التقنية منها، أو البشرية كما لم تكن وفق المستوى المطلوب أثناء مرحلة الاستعداد والوقاية، وذلك نتيجة لقصور في أغلب النظم العاملة بالمؤسسة على الرغم من مدى أهمية هذه المرحلة في التقليل من حجم الأضرار والخسائر، كما أنها لم تتجح في احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة وخاصة المادية منها، كما إن مستوى درجة استعدادها لم يكن وفق المستوى المطلوب في المرحلتين الأخيرتين وهما مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم نتيجة تعدد أوجه القصور التي رافقت هاتين المرحلتان. وبالنظر إلى ما حدث أثناء حريق خزان رأس

لأنوف تبين أن المؤسسة لم تكن وفق المستوى المطلوب خلال مراحل الأزمة بداية من إهمالها لإشارات الإنذار المبكر ومروراً بمرحلة الاستعداد والوقاية وذلك نظراً لنهاجها لأسلوب رد الفعل، وكذلك الأمر في المراحل التالية لها حيث لم تتمكن من احتواء الأضرار كما لم تتمكن من استعادة النشاط بمراقف الخزان المحترق إلا بعد مرور فترة من الزمن وكذلك الأمر ينسحب على مرحلة التعلم حيث لم تع المؤسسة الدرس إذ لم تقم بأي نشاط يذكر كإقامة الندوات أو المحاضرات أو حلقات نقاش أو حصص تدريبية للاستفادة من هذه الأزمة.

من خلال ما سبق وبالرغم من وجود العديد من إشارات الإنذار المبكر لاحتمال حدوث أزمات بالمؤسسة قيد الدراسة إلا إنه لوحظ وجود عدد من أوجه القصور ونقاط الضعف خلال مجمل هذه المراحل، ففي مرحلة ما قبل الأزمة (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية) تبين عدم القدرة والحساسية في استشعار إشارات الإنذار المبكر، والتي تطلقها أماكن الخطر قبل حدوث الأزمات، وفي بعض الأحيان إهمالها وتجاهلها، وأحياناً أخرى يتسم الرد بالترخي تجاه هذه الإشارات، ويؤدي عدم التفهم لهذه الإشارات التحذيرية إلى سوء المعالجة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرارات الرشيدة عند المواجهة. وهذا ما حدث أثناء حريق خزان رأس لأنوف بهذه المؤسسة. كما لا توجد أي أساليب علمية للتنبؤ بالأزمات بالمؤسسة ومحاولة منعها أو الاستعداد لمواجهتها. كذلك انخفاض مستوى استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات بشكل عام نتيجة عدم وجود سياسات وخطط علمية لمواجهة هذه الأزمات.

كما أن بعضاً من قيادات المؤسسة تركز نوعاً ما على مرحلة مواجهة الأزمة وعدم إعطاء اهتمام كاف للمراحل التي تسبق الأزمات، وهي مرحلة التنبؤ والاستعداد ولمواجهة الأزمات (منظمة مستهدفة أي تنتهج سياسة العلاج وليست منظمة مستعدة

تنتهج سياسة الوقاية)، وأن حدوث الأزمات بالمؤسسة تتفاقم بسبب مجموعة من العوامل البيئية المولدة للأزمات ولعل ما يزيد من آثار الأزمات بها عدم اليقظة في متابعة وصيانة الوسائل والإجراءات الوقائية واكتشاف مصادر الأخطار وتلافي وقوعها. أما أثناء حدوث الأزمة (مرحلة المواجهة واحتواء الأضرار) فقد تبين أن المؤسسة بصفة عامة تتعامل مع الأزمات بمفهوم رد الفعل، وليس بأسلوب المبادرة وحدث هذا من خلال حجم الاهتمامات غير العادية عقب حريق خزان رأس لأنوف مباشرة، ثم فتور هذا الحماس وافتقاد قوة الدفع بعد ذلك بفترة وجيزة مما ترتب على إثر ذلك أن اتسم رد فعل المؤسسة تجاه الأزمات بالتصرفات العفوية وليدة اللحظة، وإصدار قرارات ارتجالية غير مدروسة. إضافة إلى عدم وجود خطة مدروسة متكاملة للطوارئ لإدارة الأزمات الأمر الذي أدى إلى تأخر التدخل لفترة من الوقت وبطء التحرك لمواجهة الموقف مما زاد من استفحال الأخطار وعدم القدرة على تلافيها. كذلك عدم وجود طرق كافية ومناسبة لتقدير، وتقييم موقف الأزمة، وقد اتضح ذلك من التعقيم وتضارب التقديرات الخاصة بحصر الخسائر المترتبة على حريق خزان رأس لأنوف نتيجة تدخل أطراف أخرى تابعة للدولة الليبية من خارج المؤسسة، وتحديد الأمانة منها. بالإضافة إلى قصور الإجراءات التي اتبعت عقب حدوث بعض الأزمات بالمؤسسة وتأخر اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وما ترتب على أثره من مشاكل عديدة وخاصة أثناء مواجهة حريق الخزان. وفي مرحلة ما بعد حدوث الأزمة (مرحلة استعادة النشاط والتعلم من الأزمة)، فإن حالة التأثير الوقتي التي تنتاب المسؤولين بالمؤسسة عقب حدوث الأزمة من تعاطف وعقد لجان وإصدار العديد من التشريعات والقوانين والقرارات والتوصيات، فقد لا تستمر لفترة إذ سرعان ما يفقد هذا الحماس بعد انقضاء الأزمة بفترة وجيزة، وبعودة الوضع إلى

سابق عهده، وهذا ما حدث مراراً وتكراراً بالمؤسسة عقب تعرض المؤسسة لأي حدث أو أزمة بالإضافة إلى افتقاد القدرة على التعلم من الأزمات السابقة، حيث تظل الأسباب الرئيسة المحتملة لتكرار نفس الأزمة كما هي دون علاج بدليل النمط التكراري لتلك الأزمات بنفس السيناريو المأساوي تقريباً دون الاستفادة من الأخطاء السابقة. إضافة إلى ذلك القصور الواضح من جانب المؤسسة في العناية بالمتضررين من الأزمات وعدم العناية بهم بإعادة تأهيلهم نفسياً مثلاً لمواجهة التكيف مع الواقع الجديد. وبناء على ذلك فقدتم التحقق من مجمل الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

النتائج النظرية:

1- فيما يتعلق بمفهوم الأزمة وبالنظر إلى مفهوم الأزمة وفق ما يراه كل من Nudell & Mitroff (والحملاوي) وغيرهم من الباحثين في هذا المجال يرى الباحث أن مفهوم الأزمة وفق ما يراه (Charle Hirman) والذي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي (عنصر المفاجأة وعنصر ضيق الوقت وعنصر التهديد). مع غموض في المعلومات. هو الأقرب إلى وصف حقيقة مفهوم الأزمة، وذلك لأسباب عدة من أهمها بساطة ودقة ووضوح التعريف. كما أن التعريف يتضمن مقومات وخصائص أساسية للأزمة يجعل من السهل تمييز الأزمة عن أي أحداث أو تعريف آخر. مع إمكانية تطبيق مفهوم التعريف الثلاثي للأزمة على كافة أنواع وأصناف الأزمات في مختلف العلوم والمجالات مما يعد من أكثر التعاريف شيوعاً.

2- ما يتعلق بمدى كفاءة وفاعلية تطبيق منهج إدارة الأزمات يرى الباحث أن النموذج الذي اقترحه كل من (pearson، Mitroff) يعتبر أفضل النماذج وخاصة ما يتعلق بتوضيح مراحل الأزمة بصفة عامة حيث تم ترتيبها في سلسلة زمنية تبدأ بمرحلة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ثم مرحلة الاستعداد والوقاية، تليها مرحلة احتواء الأضرار ثم مرحلة استعادة الوضع الطبيعي، وأخيراً مرحلة التعلم). حيث تتأثر كل مرحلة بالمرحلة السابقة لها كما تؤثر في المرحلة التي تليها وبناء على ذلك فإن الجهود المبذولة في كل مرحلة من مراحل الأزمة تحدد في النهاية درجة فاعلية إدارة الأزمة ككل.

النتائج التطبيقية:

قصور في درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات حيث كان متوسط التقييم (43.3%) وفق الجدول رقم (38) والشكل رقم (24). والتي كانت على النحو التالي:

- مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار المبكر: متوسط التقييم (40.0%).
- مرحلة الاستعداد والوقاية: متوسط التقييم (48.1%).
- مرحلة احتواء الأضرار: متوسط التقييم (48.0%).
- مرحلة استعادة النشاط: متوسط التقييم (59.3%).
- مرحلة التعلم: متوسط التقييم (50.2%).
- المراحل مجتمعة متوسط التقييم 43.3%

وهذه تعد إجابة على التساؤل الرئيس عن مستوى درجة الاستعداد في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسة الوطنية الليبية للنفط. مما يثبت "قصور في درجة الاستعداد في المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمات وخاصة مرحلة الاستعداد والوقاية حيث كانت (48.1%) وبنسبة متوسطة بلغت (43.3%). وهذا يبرهن على أن المؤسسة تبتعد عن نهج الوقاية وقريبة من نهج العلاج أي يمكن أن تصنف بأنها مؤسسة مستهدفة وليست مستعدة للأزمات في هذا الشأن. ومن جملة هذه النتائج يستنتج الباحث ان المؤسسة الوطنية الليبية للنفط رغم ما تتمتع به من إمكانيات وموارد إلا أنها أخفقت في التحول إلى نمط المنظمات المستعدة والتي تعد معياراً على مدى كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات بها حيث تضمن بالتالي استمرارها ونموها وتطورها، وظلت أسيرة لنمط المنظمات المستعدة حتى الآن. وذلك نظراً لإخفاقها في معالجة كثير من أوجه القصور في عملية إدارة مجمل للازمات التي تواجهها في

مراحلها المختلفة. هذا وقد تعددت الأسباب ودرجة تأثيرها والتي كانت وراء ذلك القصور ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى المزيد من الدراسات التحليلية لتقييم مستوى فاعليتها في مواجهة تلك الأزمات، خاصة وأن المؤسسة بها من الإمكانيات والموارد ما يمكنها من الرفع من مستوى فاعليتها في مواجهة الأزمات وبالتالي المحافظة على كيانها مع محاولة التقدم والنمو والتطور ما استطاعت إلى ذلك سبيلاً.

ثانياً: توصيات الدراسة:

1- يمكن تصنيف المؤسسة الآن -وفق ما نتج عن هذه الدراسة- أنها من بين المنظمات المستهدفة وليست المستعدة، والدليل على ذلك أن مستوى درجة استعدادها كانت في المتوسط، لذلك يتوجب البحث عن الفرص لاستثمارها والتهديدات لتجنبها، كذلك الكشف عن نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لعلاجها عند إدارتها لمجمل ما قد تتعرض له من أزمات.

2- على إدارة المؤسسة توفير الجو الملائم لإدارة الأزمات، وأن يتوافر لقيادات المؤسسة القدرة على تحدي افتراضاتهم، ومعتقداتهم الخاطئة، والتي تتعارض مع جهود إدارة الأزمات. كما يجب خلق وعي إداري قادر على فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الأزمات في مواجهة التحديات التي تفرضها الأزمات. كما يجب الاهتمام بقضايا التفوق والنمو والتطور واعتبار إدارة الأزمات نهج استراتيجي وفلسفة ضرورية، وأن تطور من قدراتها لتحقيق التقدم في مجال إدارة الأزمات، وتضمينه في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

3- ضرورة الاهتمام برصد ومراقبة العوامل والمتغيرات البيئية التي يمكن أن تولد مخاطر وأزمات للمؤسسة.

4- توجيه المزيد من الجهود إلى مرحلتي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر واتخاذ الإجراءات الوقائية كخطوات احترازية حتى تصنف المؤسسة من بين المؤسسات المستعدة للأزمات وليس المستهدفة، مع تدعيم القدرات الحالية في إدارة الأزمات بكل مرحلة من المراحل التي تمر بها الأزمات بداية من مرحلة إشارات الإنذار المبكر وانتهاء بمرحلة التعلم.

5- يجب توفير المعلومات للأزمة لإدارة الأزمة في الوقت المناسب وأن يتم توصيلها للمستوى الإداري المناسب وبالنوعية والدقة المناسبة في مراحل إدارة الأزمات المختلفة، وذلك بتوفير قاعدة بيانات ونظم وشبكات اتصالات. كما يتوجب توقع المشاكل التي يمكن أن تصاحب عملية الاتصال وتدفق المعلومات في جميع مراحل الأزمة، والعمل على حلها حتى لا تؤثر على فاعلية مواجهة الأزمة.

6- يجب الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمات عن طريق المحاكاة وتمثيل الأدوار حتى يمكن إعداد فريق لإدارة الأزمات والعاملين لمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية عالية.

7- مراجعة العمليات غير الآمنة بالمؤسسة، ووضع الأساليب اللازمة لمواجهتها، وإدخال نظم إنذار بالحرثائق ووسائل حديثة للإطفاء، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة فيما يتعلق بهذا الشأن.

8- الاستفادة والتعلم من الأزمات السابقة وذلك من خلال العمل على تفعيل البرامج التدريبية وإقامة الندوات والمحاضرات عقب كل أزمة تعرضت لها المؤسسة.

المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمات- الأسباب والعلاج، القاهرة: دار النصر العربية، 2002.
- 2- أديب خضور، الإعلام والأزمات، الرياض: مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.
- 3- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث - حلول علمية وأساليب وقائية - القاهرة، مركز القاهرة للاستشارات، 1997.
- 4- السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار، القاهرة: دار الأمين للنشر الطبعة الثانية، 2004.
- 5- جمال حواش: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة: ابتراك للطباعة والنشر، 2005.
- 6- حمدي شعبان: "الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث"، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2005.
- 7- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، القاهرة: 1985.
- 8- منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشوره في إدارة الأعمال، القاهرة: كلية التجارة جامعة عين شمس، 1995.
- 9- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، القاهرة: 1985.
- 10- معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، القاهرة: 1985.

- 11- محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات قراءة في المنهج، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- 12- فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004.
- 13- فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، 2004.
- الدوريات والمؤتمرات:**
- 1- أحمد مختار الجمل، المفاوضات وإدارة الأزمات، مجلة السياسة الدولية، العدد 107، يناير، 1992
- 2- حمد أمين عامر: القائد في موقف الأزمة، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، أكتوبر 1996، ص 49.
- 3- مصطفى علوي، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية والتطبيق على الصراع العربي-الإسرائيلي، مجلة الفكر الاستراتيجي، العدد 19، يناير 1987.
- 4- محمد رشاد الحملوي، زكريا يحيى عفيفي: التعلم ذاكرة المنظمة للمواجهة الفعالة للأزمات المحتملة، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، في الفترة ما بين 28-29 أكتوبر 2000.
- 5- سعد الدين عشموي، إدارة الأزمة، الإمارات: مجلة الفكر الشرطي، المجلد الخامس، العدد 2، 1996.
- 6- عاصم محمد الأعرجي، مأمون أحمد قدامة: إدارة الأزمات، "مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 4، يناير 2000.

- 7- عبد المجيد صالح وآخرون: المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، المجلد 16، العدد 2، 1998.
- 8- عالية عبد الحميد عارف: إدارة الأزمة المفهوم والاستراتيجيات القاهرة: مجلة النهضة، المجلد التاسع، العدد الثالث، يوليو 2008.
- 9- صبرية مسلم اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض: كلية التربية جامعة الملك سعود، 2006، ص8.

نقلاً عن:

- 1- Little John, Robert. R (1983). Crisis Management: A Team Approach , New York: American Management Association.
- 2- Chase, B, (1999). Learning Bloody Lessons (Schools Shootings) National Education Association NEA Today, 17 (7), PP. 4 –5
- 10- خليل سيد الحساني: نظام معلومات مقترح لدعم قرارات إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على وحدات الإدارة المحلية بمحافظات إقليم جنوب الصعيد، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، سوهاج: كلية التجارة المجلد 11، العدد 2، 1997.
- الرسائل:
- 1- نعيم سعد زغلول: استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات رسالة ماجستير غير منشوره، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 1999.

2- عبد اللطيف على ناصر، توظيف السياسة الخارجية في إدارة أزمة داخلية، ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2000، ص15. نقلاً عن:

- Ganat. M. Robert, Decision, Making During International Crisis, London Maemillan Press L. td. 1988.

3- علي حامد شحاتة، أسلوب مقترح لإدارة الأزمات البيئية، دراسة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة سوهاج، 2004. ص 89. نقلاً عن:

- Thierry C. Pauchant and Ian I. Mitroff, Transforming the Crisis-prone Organization. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1992, P.107.