واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية
"دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي"

The Reality of Crisis Management in the Libyan Oil Companies:
A Case study on the Arabian Gulf Oil Company in Benghazi City

وائل محمد جبريل [1] *

[1] جامعة عمر المختار (ليبيا).

تاريخ الاستلام: 2018/12/20 **تاريخ القبول**: 2019/06/15 **تاريخ النشر**: 2020/03/18

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية من خلال الأبعاد الاتية : (التخطيط لإدارة الأزمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات ، عملية الاتصال في الأزمات ، الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لإدارة الأزمات ، دور القيادة في إدارة الأزمات)، ولتحقيق أهداف الدراسة، أتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة ، فقد قام الباحث بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها و معامل الثبات لها ، وقد تمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه بـ (77) مديراً ، وأتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (54) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) ، حيث كشفت الدراسة أن إدارة الأزمات لا تُمارس بالشركة قيد الدراسة، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتفعيل وممارسة إدارة الأزمات بالشركات النفطية في ليبيا .

الكلمات المفتاحية : إدارة الأزمات ، الشركات النفطية ، شركة الخليج العربي للنفط ، مدينة بنغازي / ليبيا.

تصنيف JEL : Q48 ؛ H12.

Abstract: The study aims to identify the level of Crisis Management in the Libyan oil companies through the following dimensions: (crisis management planning, crisis decision making, crisis communication, human and material resources available for crisis management, leadership role in crisis management) and to achieve the desired aims, the study applied the Case Study method. Therefore, the researcher has developed a questionnaire based on some previous studies, which they were sure of their validity and reliability. The study population was represented in all the Directors of middle Management in the Arabian Gulf Oil Company at Benghazi City, they were about (77) director. The study followed the method of the comprehensive survey, and after the distribution of the questionnaire, (54) form were retrieved as valid for statistical analysis. In analyzing the study data, statistical computer program services were used through the software contained in (SPSS). The study revealed that the Crisis Management is not practiced in the company under study. Finally, the study presented a set of recommendations that will be followed to activate and practice Crisis Management in the oil companies at Libya.

Keywords: Crisis Management, Oil Companies, Arabian Gulf Oil Company, Benghazi City / Libya

Jel Classification Codes : H12 ؛ Q48.

* المؤلف المرسل: الإيميل: **wael.gabrel@omu.edu.ly**

1. المقدمة :

تعد الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية قديمة قدم التاريخ الإنساني، وهي جزء من نسيج أي مجتمع إنساني، بل أنها أصبحت إحدى السمات المميزة للحياة المعاصرة، على نحو دفع البعض إلى أن يطلق على العصر الحالي " عصر الأزمات" ، وفي هذا الإطار، أضحى مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة الاستخدام ليس على مستوى العلاقات الدولية فحسب، وإنما على مستوى الوحدات التنظيمية الأقل بمختلف مستوياتها مثل المصنع او الجامعة ونحوه ، ولقد نشأ مصطلح الازمة وادارتها وكيفية التعامل معها في مجال الادارة العامة ، ليشير الى دور الدولة في مواجهة الازمات المفاجئة ، والظروف الطارئة ، ورغم حداثة مفهوم الازمة في الادارة المعاصرة ، فإن التاريخ العربي الاسلامي يُشير الى ان ابن سينا يُعد من اوائل الذين بحثوا هذا الموضوع عند اشارته الى الاثار النفسية واالجسدية للازمات والكوارث (الزاملي واخرون ، 2007 :66) .

مما لا شك فيه أن الأزمات في الوقت الحالي أصبحت تشكل مصدر قلق للرؤساء والمرؤوسين على السواء في المنظمات، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرة الإدارات المسؤولة على تبّني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى (مسك ، 2011 : 2) ؛ كما أدى تسارع ظهور الأزمات وتعددها إلى اتجاه علماء الإدارة إلى الاهتمام بوضع أسس ومبادئ لإدارة الأزمات، حتى أصبحت اتجاهاً متميزاً في علم الإدارة ، كما أوضح (الخضيري ،2003) تزايد إدراك موضوع إدارة الأزمات كرؤية تحمل في طياتها ملامح التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة بما فيها متطلبات التكيف لتحقيق أهداف المنظمة (القثامي، 1995 ؛ الغامدي ، 2007).

وعلى الرغم من ان ادارة الازمات قد أصبحت أمر واقعاً وسمة بارزة من سمات الحياة اليومية داخل المؤسسات ، الا أن اغلب قيادات المؤسسات لم تتأهل للتعامل معها بصورة متكاملة ، كما لم تطور تصورات متكاملة لطريقة ادارة الازمات داخل المؤسسة ، حيث استطاعت المؤسسات في الدول المتقدمة تحقيق قدر كبير من التقدم في مجال ادارة الازمات ، وذلك على العكس في الدول النامية التي لازال هذا المجال يعاني من العديد من المشكلات والمعوقات والتي تبدأ من عدم ادارك صناع القرار لخطورة واهمية تلك القضية وانتهاء بتواضع جهود العناصر الخاصة بادارة الازمات؛ خاصة عدم وجود فريق خاص بادارة الازمة او تصور مسبق لطريقة إدارتها (الموسى ، 2006 :2)،كما اجمعت العديد من الدراسات (Thompson,1990؛ Everett,1991؛ Lieberth,1999) على اهمية وجود استراتيجية لادارة الازمات على مستوى المؤسسات، وضرورة التنبؤ والتخطيط القبلي لادارة الازمة ، فضلاً عن اهمية وجود جهاز بشري لمواجهة الازمة .

تواجه الشركات النفطية في ليبيا أزمات متنوعة مثلها مثل بقية القطاعات الاخرى، حيث شهدت هذه الشركات ظهور أنماط عديدة من الأزمات والتي كانت لها تداعيات سلبية هامة على استقرارها ، وعلى الرغم من أن تلك الأزمات حظيت باهتمام وسائل الاعلام وأصبحت واقعاً ملموساً من جانب القائمين على تلك الشركات، إلا أن قضية توافر متطلبات ادارة الازمات لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين على حد علم الباحث، وهذا مما حذا بالباحث اجراء هذه الدراسة لمعرفة واقع ادارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية .

2. الدراسات السابقة:

أجرى جعفر (2017) دراسة هدفت الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، وقد أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات؛ تبين أيضا من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

قام بن مجهز (2016) بدراسة ارتكزت حول دور التمكين الإداري في مواجهة الأزمات من وجهة نظر القيادات في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وقد خلصت الى أن واقع التمكين الإداري لدى القيادات في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم يعتبر "جيداً" ، كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة كانت موافقتهم بدرجة "متوسطة" على الأساليب المتخذة قبل الأزمة، وموافقون على جودة الأساليب المتخذة أثناء الأزمة، وكذلك موافقون على جودة الأساليب الضرورية بعد الأزمة. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين واقع التمكين الإداري لدى القيادات في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وبين الأساليب المتبعة لمواجهة الأزمات بحالاتها الثلاث: (قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة).

أجرى **جبريل وزايد (2014)** دراسة رمت الى التعرف على واقع إدارة الازمات بالمعاهد التقنية العليا في ليبيا ، وقد كشفت الدراسة أن مستوى إدارة الأزمات كان مرتفعاً من وجهة الكادر الاداري والاكاديمي بالمعهد العالي للمهن الشاملة درنة.

قام **درياس (2012)** دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تمكن مديرو المدارس من مهارة ادارة الازمات في مدينة جدة ، وتوصلت الدراسة الى ان المديرون يمارسون مهارة ادارة الازمات وفق رؤى شخصية تتحكم فيها آلية رد الفعل في الغالب الاعم، كما كشفت الدراسة ان المديرون يمارسون مهارة ادارة الازمات دون وجود منهجية علمية واضحة معلنة ، كما اظهرت الدراسة عدم وجود فريق لإدارة الازمات مدربة للتعامل مع الأزمات والطوارئ في المدارس التي ينتمون اليها.

أما دراسة **مسك (2011)** هدفت إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها وذلك من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والشُعب والمساعدين الإداريين في هذه المستشفيات. كذلك سعى البحث إلى تبيان تأثير العوامل الديمغرافية(الفئة الوظيفية، مدة الخدمة، العمر، الجنس، المؤهل العلمي)على آراء أفراد العينة حول مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات. وتبيان العلاقة بين واقع نظام لإدارة الأزمات في المستشفيات وبين المعوقات وعناصر البرنامج الفعال والاستراتيجيات. وقد أظهرت نتائج هذا البحث أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات بمراحله المختلفة بدرجة متوسطة في هذه المستشفيات، كذلك بين هذا البحث أنّه يتم اتّباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة أيضا، وتوصل البحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها في مستشفيات القطاع العام تعزى إلى متغير(الجنس، المؤهل العلمي) ؛ بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة نحو مدى توفُّر نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام تعزى إلى متغير(المسمى الوظيفي، العمر، مكان المستشفى، مدة الخدمة) ، كذلك بين البحث وجود معوقات تحد من وجود نظام لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات بدرجة متوسطة ، كما خلصت الدراسة الى توّفر العناصر الرئيسية لنظام إدارة الأزمات بدرجة متوسطة.

وتطرقت دراسة **الحميدي (2010)** الى مدى فاعلية الاتصالات الادارية في ادارة الازمات الامنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض من وجهة نظر الضباط وصف الضباط في غرف العمليات ، وخلصت الدراسة الى ان اهم انواع الاتصال التي تستخدم في ادارة الازمات الامنية هي الاتصالات الرسمية ، كما خلصت الدراسة الى أن اهم اساليب الاتصال استخداماً في ادارة الازمات الامنية متمثل في الاتصال الشفوي عبر اجهزة الاتصال المختلفة ،كما تبين ان اهم وسائل الاتصال استخداماً في ادارة الازمات الامنية الاتصال الهاتفي ، واللاسلكي ، اخيرا خلصت الدراسة الى اهم المعوقات التي تقف دون اتمام فاعلية الاتصال في ادارة الازمات الامنية هي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الامني على المستحدث من وسائل الاتصال الحديثة .

في حين درس **غنام (2010)** دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية ، وخلصت الدراسة الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإدارية وادارة الازمات من حيث

كفاءة التشغيل والاتمتة ، كما تبين انه لا توجد بين متوسطات نظم المعلومات الادارية وادارة الازمات من حيث جانب فعالية الرقابة والتنظيم والاتصال ، وفيما يخص فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات فقد تبين وجود علاقة مع ادارة الازمات .

وأسهم **عبدالعال (2009)** بدراسة هدفت إلى معرفة اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، وخلصت الدراسة الى النتائج التالية : يمارس مديرو المدارس اسلوب الاحتواء في ادارة الازمة بوزن نسبي (85.99) ، كما تبين ان مديرو المدارس يمارسون اسلوب التعاون في ادارة الازمة بوزن نسبي (85.48) ، ايضا تبين ان مديرو المدارس يمارسون اسلوب المواجهة في ادارة الازمة بوزن نسبي (82.87) ، اظهرت الدراسة ان مديرو المدارس يمارسون اسلوب الهروب في ادارة الازمة بوزن نسبي (61.98) ؛ كما بينت الدراسة ان مديرو المدارس يمارسون عمليات التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (84.83) ، أيضا تبين من الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية اساليب ادارة الازمات المدرسية (التعاون ، المواجهة ، الاحتواء) ، والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، كما تبين وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية اسلوب الهروب والتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

وأجرى **عودة (2008)** دراسة بعنوان واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة : دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية ؛ ان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أنواع الأزمات و المخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، و التعرف في نفس الوقت على أساليب و استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية و الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحيانًا، وبصفة عامة تبين أن نتائج الدراسة كانت ايجابية حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال الأول(عملية التخطيط لإدارة الأزمات) يساوي % 77.15 و كان الوزن النسبي لفقرات المجال الثاني (عملية اتخاذ القرارات في الأزمات) يساوي % 77.12 و الوزن النسبي لفقرات المجال الثالث (عملية الاتصال في الأزمات)يساوي % 79.86و الوزن النسبي لفقرات المجال الرابع (أهمية المعلومات في ادارة الأزمات) يساوي % 76.07 و الوزن النسبي للمجال الخامس (الامكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات) يساوي % 73.12 و الوزن النسبي لفقرات المجال السادس (مدى ولاء و انتماء العاملين للجامعة)يساوي % 80.96 و الوزن النسبي للمجال السابع (دور القيادة في ادارة الأزمات) يساوي 75.27 و الوزن النسبي لفقرات المجال الثامن(مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة) يساوي86.42 % . وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات و أظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

أما دراسة **بركات (2007)** هدفت للتعرف على مصادر الأزمات التي يعاني منها طلاب جامعة القدس المفتوحة ، وقد أظهرت النتائج أن نسبة الطلبة الذين يعانون من أزمات بدرجة كبيرة قد وصلت إلى(% 46) ، وأن نسبة الطلبة الذين يعانون من أزمات بدرجة متوسطة وصلت إلى 37% بينما نسبة الطلبة الذين يعانون من أزمات بدرجة منخفضة فكانت (% 17) كما أظهرت النتائج أن(الأزمات الاقتصادية هي المصدر الأكثر تأزماً لدى الطلبة سواء كانوا ذكورًا أو إناثًا مجتمعين ومنفصلين، يلي ذلك الأزمات التربوية، أما مصادر الأزمات الثلاثة الأخير ة :السياسية والنفسية والاجتماعية فقد تدرجت على الترتيب تبعاً لاستجابات الطلبة مجتمعين ذكوراً وإناثاً، بينما تراوحت هذه الأزمات بين الترتيب الثالث والخامس لدى الذكور والإناث منفصلين ، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة هذه الأزمات تعزى لمتغير الجنس، وذلك لمصلحة الذكور في الأزمات الاقتصادية والتربوية والسياسية، ولمصلحة الإناث في الأزمات النفسية والاجتماعية.

وقام **الموسي (2006) ب**دراسة هدفت الى التعرف على واقع ادارة الازمات في المدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري ومديرات التعليم العام الحكومية او من ينوب عنهم في ادارة الازمة المدرسية في حدود مدينة الرياض ، وقد خلصت الدراسة الى اكثر الازمات حدوثاً في مدارس التعليم العام متمثل في حدوث اعتداءات بدنية غير عادية على ما بين الطلاب كالضرب ، تلها ازمة انقطاع

التيار الكهربائي ، ثم ازمة حدوث اعتداء لفظية من الطلاب على المعلمين ، كما تبين وجود مقومات لإدارة الازمات بمستوى مرتفع ، ايضا أتضح وجود معوقات لإدارة الازمات اهمها لا يوجد تبادل للمعلومات بين المدارس فيما يتعلق بحدوث الازمات المدرسية بغية التصدي لمثيلاتها .

أما دراسة **Wanda** (**2005**) التي هدفت إلى التعرف على الأزمات النفسية التي يعاني منها طلبة جامعة جورج واشنطن ، و قد تم تطبيق اختبار لقياس مستوى تأقلم الطلبة مع الأزمات النفسية ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 112 طالباً وطالبة، وقد أظهرت الدراسة أن الطلبة الذكور أكثر معاناة من الأزمات النفسية من الطالبات، وأن الطلاب الجامعيين يعانون من هذه الأزمات بنسبة كبيرة.

وتطرقت دراسة **Guo–Ming**(**2004**) الى التعرف على أبعاد الصعوبات التي يواجهها الطلبة الصينيون في الجامعات الأمريكية، من خلال عملية التأقلم مع الثقافة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من ثمان طالبات و اثنين من الطلاب الذكور، و قد أوضحت النتائج أن هناك ثلاثة أبعاد للصعوبات و هي : نقص مهارة اللغة، التخلف من الوعي الثقافي، الإنجازات الأكاديمية ، كما بينت النتائج أن الطالبات الإناث أكثر معاناة من الذكور في مواجهة هذه الصعوبات.

واشارت دراسة **الشمراني** (**2004**) الى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات المختلفة، لتوفير سرعة إجابة في مواجهة الأزمات بموضوعية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في معوقات إنسانية، معوقات تكنولوجية، معوقات تنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أبرزها: كانت استجابة العاملين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من المراحل الخمس مرتبة حسب الأهمية:التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، واحتواء الأضرار .وكانت بدرجة متوسطة بالنسبة لاكتشاف إشارات إنذار.التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين كانت الاستجابة بدرجة متوسطة، في حين تبين أ ن المعوقات التنظيمية كانت بدرجة استجابة منخفضة. كما تبين أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات للعاملين الإداريين، في حين لم تظهر اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

في حين اشارت دراسة (**2003**) **Mcnicoll** الى تحديد طبيعة الأزمة التي يعاني منها مؤسسات التعليم العالي في أمريكا و مدى تطبيقها لاستراتيجيات لإدارة الأزمة ، و أجريت الدراسة على جامعة ماساتشوستي بالولايات المتحدة الأمريكية و أظهرت نتائج الدراسة أن سبب الأزمات في جامعة ماساتشوستي هو تجاهل إدارة الجامعة لتناول الطلاب للمشروبات الكحولية داخل حرم الجامعة مما أدى إلى موت طالب بالجامعة لذا استنتجت الدراسة أن الجامعة لم تكن فعّالة في مجال الاتصال بالجمهور الذي هو عبارة عن الطلاب و الموظفين و الأهالي حيث لم تقم بتوعية الطلاب بآثار السيئة للكحول مما أدى إلي تفاقم الوضع ووفاة أحد الطلاب وأوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات وقائية قبل انفجار الأزمة حيث كان من المفروض أن تقوم الجامعة بنشر معلومات حساسة عن الحالة الصحية للطالب المتوفي و أسباب الوفاة التي هي الإفراط بشرب الكحول وان توظف العلاقات العامة التابعة للجامعة لكي تنشر معلومات عن مخاطر تناول الكحول.

ايضاً أسهم (**2002**) **Spillan &Crandall** بدراسة هدفت الى التعرف على واقع عمل التخطيط للازمات وإدارتها في منظمات الأعمال غير الربحية –التي لا تهدف إلى الربح في عملها بل هدفها تقديم خدمات اجتماعية أو صحية للجمهور –في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (980) منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمدت النتائج تحليل (190) استبيانه تم جمعها من تلك المنظمات وكانت أهم النتائج: بلغت نسبة المنظمات التي تتوافر فيها فريق لإدارة الأزمات (29 %) من مجمل المنظمات

التي شاركت في الدراسة، دلت النتائج على الدور الكبير الذي تلعبه خبرة المنظمة من تعرضها للأزمات في الماضي على زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط للازمات المستقبلية.

وهدفت دراسة **محمود و زملائه (2001)** إلى التعرف على أهم مشكلات طلبة جامعة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من أجل دراسة و تصنيف و ترتيب المشكلات النفسية و الاجتماعية و الأكاديمية والمهنية و الصحية التي تواجه طلاب و طالبات جامعة الإمارات العربية المتحدة في ضوء بعض المتغيرات، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (2515) طالباً و طالبة من مختلف كليات الجامعة (منهم642 من الذكور و 1891 من الإناث) ، و بصفة عامة كشفت الدراسة أن أهم المشكلات عند مختلف الفئات هي عدم الرضا عن تصرفات بعض الزملاء، و اختلاف أساليب الأساتذة في تدريس المساق لشعب متعددة، وتدخل الواسطة في قضاء المصالح مع بعض الإداريين والإداريات، وبعد المسافة بين السكن و الجامعة، وتشدد بعض الأساتذة في منح التقديرات، وازدحام الحافلات، و الشعور بالملل وعدم وجود أنشطة ترفيهية ،كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة في مستوى تأزم الأزمات بين الذكور والإناث في اتجاه الذكور.

أما دراسة **دقامسة (2000)** هدفت إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة – منفردة ومجتمعة – في أمانة عمان الكبرى وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، تم أخذ جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 287من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى يتوفر بدرجة متوسطة في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد للوقاية، والتعلم بينما يتوافر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل احتواء الأضرار، واستعادة النشاط، وتوصلت أيضا إلى وجود نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبياً في أمانة عمان الكبرى.أما من حيث أهمية المراحل الخمسة فقد توصلت الدراسة إلى أن استعادة النشاط تأخذ المرتبة الأولى في الأهمية تليها مرحلة احتواء الأضرار ثم اكتشاف إشارات الإنذار ثم التعلم.وجاءت مرحلة الاستعداد والوقاية في الدرجة الأخيرة من الأهمية،كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود خلل يتمثل في محدودية توازن نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، كما اتضح أن جهود إدارة الأزمات بأمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان.

واخيراً قدم **Pearson & Mitroff (1993)** بدراسة هدفت إلى اقتراح نموذج يساعد الإدارات العليا بشكل عام على زيادة قدرة منظماتهم وجاهزيتها في مواجهة الأزمات المحتملة ، وقد اعتمد الباحثان في تطوير هذا النموذج على آراء عينة من (500) مدير مسئول عن إدارة الأزمات في 200 منظمة أعمال من مختلف القطاعات في الولايات المتحدة وذلك باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات المطلوبة ، وقد اشتمل النموذج المقترح على البيانات التالية: نوع الأزمة، مراحل الأزمة، الأنظمة العاملة في المنظم ، وقد أوصى الباحثان بضرورة توافر العناصر الأساسية لنظام إدارة الأزمات والمتمثلة في :الجانب التنظيمي، القيم، الثقافة التنظيمية، الجانب الاستراتيجي، الاتصال.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة – والتي أجريت في بيئات مختلفة – تبين أنها تتفق مع بعضها البعض على اهمية ادارة الازمات في تحسين وتطوير أداء المنظمات ، كما تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع ادارة الازمات ، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب ادارة الازمات المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحثين في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، أيضاً لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت ادارة الازمات بالشركات النفطية في البيئة الليبية ، عليه تعتبر هذه الدراسة الأولي في البيئة الليبية على حد علم الباحث ، وبذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف ، وإضافة جديدة لما سبق عرضه .

3 .مشكلة الدراسة :

تعيش الشركات في معظم دول العالم اليوم أزمة حقيقية ، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها ، وتفاوتت درجاتها من دولةٍ الى أخرى ، ومن مرحلة الى غيرها ، ورغم هذا التنوع والاختلاف ، الا انه يمكن مواجهة تلك الازمات وادارتها من خلال ايجاد استراتيجيات محددة لادارة الازمات والتخطيط لإدارتها بطرق علمية ، والاعداد الجيد لتجنب وقوعها ، والتقليل من مستوى الخسائر التي يمكن ان تتعرض لها المؤسسات (الجندي ، 2003 : 17) ؛ **تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :**

– ما مستوى إدارة الأزمات بشركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي من وجهة نظر الإدارات الوسطى فيها من خلال الابعاد الاتية : (دور القيادة في إدارة الأزمات ، التخطيط لادارة الازمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات ، عملية الاتصال في الأزمات ، الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الأزمات) ؟

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى إدارة الأزمات بشركة الخليج العربي للنفط من وجهة نظر مديري الادرات الوسطى فيها من خلال الأبعاد الأتية : (دور القيادة في إدارة الأزمات ، التخطيط لإدارة الازمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات ، عملية الاتصال في الأزمات ، الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الأزمات) .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يؤمل أتباعها لتفعيل إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية .

5. أهمية الدراسة:

- تكمن اهمية الدراسة من اهمية موضوع إدارة الأزمات والذي يُعد من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة الاستراتيجية والتي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين ، وبخاصة في الدول المتقدمة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها – على حد علم الباحث– الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على مستوى ادارة الازمات بالشركات النفطية الليبية .
- قد تفيد الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار في المؤسسة الليبية للنفط ، وإدارة شركة الخليج العربي للنفط قيد الدراسة بما تتكشف من نتائج حول موضوع البحث.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الادارية بصفة خاصة.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة .

6. حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة واقع إدارة الإزمات من خلال الأبعاد التالية: (دور القيادة في إدارة الأزمات ، التخطيط لادارة الازمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات ، عملية الاتصال في الأزمات ، الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لإدارة الأزمات) .
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري الادارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط .
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال فصل ربيع 2018/2017.

7. الاطار النظري :

1.7 **الازمة** : تُعد الأزمة*Crisis عملاً إستثنائياً وأكثر من الاعتيادي، وبالتالي لا يمكن تصور عمل معين دون حدوث أزمات، وهذه الأزمات تعني دون شك توقف العمل مما يتطلب بذل الجهود لحلها، وهذا بالتالي يتطلب وقتاً إضافياً لإعادة ترتيب الأمور لذا تُعد الأزمات من مُضيّعات الوقت الهامة، ويمكن أن تحدث مثل هذه الأزمات بشكل مستمر إذا كانت الإدارة غير جيدة مما يؤدى إلى هدر جزء كبير من وقت العمل (الاعرجي ، 1995) ومن جانب آخر فإن الأزمات تُعبر عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدى إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل وطرق الإدارة لهذا الموقف بشكل يقلل من أثاره ونتائجه السلبية، حيث عرف جيفري فورد Jeffery D.ford الأزمات بأنها " شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة ، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة ، وان الوقت المتاح غير كافٍ لاتخاذ ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمرارها وتفاقمها" (Jeffery , 1982 11 :)، وعرفها الحملاوي أيضاً بأنها " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام "(الحملاوي ، 1997 : 119)، في حين عرفها حجازي بأنها "حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة تأثيراً مادياً على المنظمة ككل ، وتنطوي على أحداث سريعة ، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة ، بحيث تهدم القيم العليا للمنظمة أو تحقيق الأهداف الرئيسية لها وفي الوقت المحدد لذلك" (حجازي ، 2001 : 53)؛ ففي مجال الشركات النفطية الازمة بأنها حالة تواجه النظام في الشركات النفطية تستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك الحالة وتحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام المؤسسي، او الداخلية التي تحدث اضطرابا يحول دون تحقيق الاهداف التنظيمية، ويتطلب اجراءات فورية للحيلولة دون تدهور عمليات ومخرجات المؤسسة والعوده بها الى وضعها الطبيعي (العمري ،2005) ؛ والأزمات في شكلها العام تتضمن ثلاث خصائص هي :المفاجأة والسرعة والتهديد، ولعل من أكثر ما يسود إدارتها ضيق الوقت المتاح للتعامل معها وإصدار القرارات اللازمة لها، لذلك نرى أن أكثر الإدارات ربما تهمل عامل الوقت، ولا تعيره أي أهمية، ولا تدري أنها تضع نفسها في مخاطر غير محسوبة النتائج (الشلبي ، 2009).

2.7 إدارة الأزمات : تتعدد مفاهيم إدارة الأزمات، وتختلف وجهات النظر حول مفهومها، وهناك اختلاف وتباين من شخص إلى آخر . فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء، إذ أن هذا الموضوع يمّثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين، ومن الطبيعي أن تختلف وجهات النظر، ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع. عرفت إدارة الأزمات 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 للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة ممكنة ، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا ، و محاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة" (عثمان ، 2004 : 123) ؛ كذلك هي نظام يستخدم للتعمل مع الازمات من اجل تجنب وقوعها والتخطيط للجالات التي يصعب تجنبها ، بهدف التحكم في النتائج ، والحد من الاثار السلبية (Little ,1983)

كما عرفها **Chase** (1999 : 4) هي الخطوات التي تُتخذ لتقليل مخاطر حدوث الازمة ،كما ويعرف الرازم (1995) الأزمة بأنها عبارة عن حالة غير عادية تترك أثراً قاطعا على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة والعمل وتخلّ بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل"، ويرى مهنا (2008) أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجّنب سلبياتها

* الأزمة لغةً الضيق والشدة والقحط ، أنظر في ذلك إلى: العماري ، عباس رشدي (1993) ، **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، القاهرة : مؤسسة الأهرام ، ص : 13.

والاستفادة من ايجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات، ويعرفها قطيش(2009) أنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات. كما تعرف على انها نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لايمكن تجنبها ، والقيام بالتحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها بهدف التحكم في النتائج والتخفيف او الحد من آثارها (الاعرجي ، ودقامسة ، 2000).

اما **ادارة الأزمات في البيئة الشركات النفطية** هي " منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الازمات في الشركات النفطية وفي ظلها او الاستعداد لها او التخطيط لمواجهتها ؛ واسلوب عمل يبنى على التنبؤ الجيد وتحديد المهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الازمة، فإدارة الازمات بكفاءة وفعالية يعتمد على السرعة في الصرف واتخاذ القرارات الحاسمة وادارة الوقت " (درياس ، 2012)؛ وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق ، إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات ؛ فهي تتفق على أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات ، والقيادة ، ونظام الاتصال ، ونظام المعلومات ، والتقويم (العودة ، 2008 : 12).

3.7 منهجية التعامل مع الأزمات: تستطيع المنظمات تطبيق إدارة الأزمات* والتعامل معها بصورة جيدة باستخدام المنهجية العلمية ، وتعتمد قدرة التنظيم الفعّال في تطبيق إدارة الأزمات على إمكانية تعامل التنظيم مع الأزمات من حيث الأبعاد التالية:

أولاً. دور القيادة في ادارة الازمات : لقد بات من المؤكد أن القيادات في المنظمات تواجه العديد من الأزمات التي تحتاج إلى مهارة ووعي لتفاديها وتحتاج إلى قيادة فعّالة تستطيع السيطرة على تلك الأزمات مثل ما يسمى بالقيادة التحويلية ذلك النمط القيادي الذي يمكن من خلاله مواجهة التغيير وإدارة الأزمات وإحداث القدرة على التغيير الثقافي المطلوب للمؤسسة والدفع بالوضع الراهن نحو الأفضل من خلال الاهتمام بتنمية العاملين ورفع مستوى مهاراهم وقدراهم، وتفعيل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات Bass and Avolio (1993) ،كما اكدت كثير من الدراسات (Moriarty et al ، 1993) على ان سر النجاح في التعامل مع الازمات يكمن في قيادة المدير للازمة ومدى كفاءة وفعّاليته في التعامل مع المواقف الطارئة ، وهو المسئول عن توفير الحماية عن المؤسسة (الموسى ، 2006).

ثانياً – عملية التخطيط لادارة الازمات: يقول ماكنزي وريتشارد : إن الأزمات تحدث لمختلف الأسباب، لكنها عموماً تظهر نتيجة لعدم وجود تخطيط ولعدم القدرة على التوقع، ولكن مهما كان السبب فالنتيجة واحدة– وهى خسارة في الوقت والطاقة معاً (ماكنزي ، ريتشارد ، 1999 : 180) ؛ بالنسبة للتخطيط للأزمة؛ فإنه بالتأكيد يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي،" فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات؛ الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة، كي يتمكن فريق ادارة الازمة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها

* قد يخلط البعض بين مفهومي إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة حيث الفرق كبير بينهما فيُقصد بمفهوم إدارة الأزمة " هو البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن إدارة المنظمة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" ، أنظر في ذلك إلى : حملاوي ، محمد (1995)، **إدارة الأزمات**، القاهرة : مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، ص:62–65.؛ في حين أن الإدارة بالأزمة " تقوم على افتعال الأزمات ، وإيجادها من عدم ، كوسيلة للتغطية والتموية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري " أنظر في ذلك إلى : الخضيري ، محسن أحمد (2003)، **إدارة الأزمات** ، القاهرة : مجموعة النيل العربية، ص: 34.

(Dennis et al ,1998 :181) ، وكما أشار ماكنزى Mackenzie :" أنّ كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق عند التنفيذ، وأن قضاء سبع ساعات من التخطيط بأفكار وأهداف واضحة لهُ أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل بدون أهداف" (Mackenzie,1972)

يُسهل التخطيط الفعّال التركيز على المشكلة الرئيسية مما يساعد في توفير الوقت اللازم للتعرف على أبعاد الأزمة بصورة كاملة والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد على التخفيف من حدة الأزمة، فالخطة هي عملية افتراض وتصور للأوضاع والظروف الصعبة والمشكلات غير الموجودة، وهذا يتوجب أن تتضمن عملية التخطيط الخطوات التالية (اللوزي ، 1999):

- إجراء دراسة تحليلية شاملة بهدف التعرف على أوضاع المنظمة بصورة كاملة.
- محاولة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- دراسة العمليات التنظيمية كاملة باستخدام منهجية البحث العلمي لتحديد مواطن الأزمات.
- الاستفادة من خبرات التنظيم السابقة في كيفية التصدي للازمات المتوقعة.

ثالثاً . عملية اتخاذ القرارات في الازمات: إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها، ولقد أشار Herbert Simon إلى أن عملية اتخاذ القرار تمثل العمود الفقري للجهاز الإداري (الاعرجي ، 1995 : 34) ؛ وأصبح النجاح الذي يتحقق لأية منظمة ويحقق الأهداف المأمولة يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة القيادات الإدارية في اتخاذ القرار الصحيح والمناسب حيث أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولذا فإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يرتكز على أُسس وأساليب اتخاذ القرارات بالإضافة إلى التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ هذه القرارات (النوشان ، 2003) .

وعملية اتخاذ القرارات في الازمات هي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة يعمل على امتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة، فعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة ومكوناتها تسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة؛ تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد أهم الأعمال التي يمارسها القادة يومياً في إدارة مؤسساتهم. وتُعد تلك العملية في غاية الصعوبة وتحيط بها الكثير من المحددات والمعوقات التي تجعل من اتخاذ قراراً رشيداً أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد، خاصة إذا رافق ذلك وجود أزمة أو ظروف استثنائية غير مناسبة، حيث يعتقد البعض بأن القائد يتميز بأن لديه دائماً قدرة سحرية لحل جميع المشكلات التي تواجههم ويملك إجابة عن كل شئ، وفي الحقيقة فإن ذلك ليس صحيحاً، فإن القادة لا يعرفون كل شيء، لكنهم يحاولون العثور على الإجابات والحلول للمشكلات والأزمات التي تواجههم ثم مواصلة التقدم. إن حتمية فعالية القرار و جودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة وهي ما يلي (هلال ، 1996):

العنصر الأول: وهو الفعّالية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء .

العنصر الثاني :و هو الترشيد ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية.

العنصر الثالث :و هو القبول ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار.

رابعاً– أهمية المعلومات في ادارة الازمات : المعلومات الناقصة غير الدقيقة أو المتأخرة تؤدى إلى الاعتماد على الحدس والتخمين والعشوائية الارتجالية، والتخبط ، وتعارض القرارات، وعدم توافقها مع ماهو مطلوب إنجازه، ومع ما يتعين تحقيقه، بل وعدم سلامتها وصحتها تُكبد أخطاء باهظة النتائج. لذا يجب تنظيم تحديد الاحتياجات من المعلومات بطريقة مرتبة ومحددة تضمن وجود المعلومات

المطلوبة وقت الحاجة إليها، ولا يتم ذلك إلاّ من خلال نظاماً إدارياً للمعلومات ، والذي هو عبارة " أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر ومعلومات عن الازمة وتساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بعمليات المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية لأجل مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى حول الازمة" (الطائي ، 2005 : 42).كما إن نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفعّالية يعتمد على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في (القحطاني ، 2002):

-ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة، والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول.

-تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك، وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات.

-التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات؛ لأن المعلومات قد تتقادم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الأحداث.

-تبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات؛ لكي يسهُل استخدامها وتوظيفها بفعالية في موقف الأزمة.

خامساً – عملية الاتصال في الازمات : تُشكل الاتصالات المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة بنجاح، وأفضل وسيلة لكي تكون فعالة هي الاستعداد قبل حدوثها، فعند وقوع الحالة الطارئة، لن يتوفر متسع من الوقت للتفكير، ولا للتخطيط، وفي غياب خطة كُليّة لإدارة الأزمات وإجراء الاتصالات التي يساهم في وضعها جميع كبار مدراء المؤسسة، سوف تتفاقم الحالة الطارئة وتصبح ساحقة؛ وسرعان ما يفقد الناس الثقة، وهذا ما اكدته إحدى الدراسات والتي بينت أنه أجاب 74%من الإداريين (في عينة الدراسة) بشركات أمريكية وبريطانية ويابانية، بأن أعظم الحواجز التي تقف أمام النجاح والتميز لهذه الشركات كانت وجود انهيار في نُظم الاتصالات (ميشرا واميرا ، 1991 : 23-33) ؛ وتعرف الاتصالات في الازمات هو كافة الانشطة والادوار الاتصالية التي تُمارس اثناء مراحل الازمة المختلفة (شعبان ، 2005 : 234) ، إن مشكلة الاتصال الأساسية، تتمثل في سوء الفهم أو عدمه، فالمتحدث مشغول بما يقول والمستقبل مشغول، بما سيقول والمتحدث يعتقد أن الرسالة قد وصلت والمستقبل لا يسمع من الرسالة إلا ما يريده، ولا يُفهم منها إلا ما عوّدته عليه ثقافته وخلفيته، ثم بعد ذلك نسأل لما لم يكن الاتصال فعّالاً ؟ .

وتحتاج عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملاءمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية و يجب أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة انسيابياً ودقيقاً وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت (العودة ، 2008).

سادساً – الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لادارة الازمات : تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية (فريق إدارة الأزمات)، فمن المفترض أن تُجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً جدُ هام في خطة إدارة الأزمات؛ لأن فيه تقسيمٌ للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوّقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات (الشلبي ، 2009) ؛كما يتضمن هذا الجانب تصحيح الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات، والذي من شأنه أن يعمل على تحقيق الهدف المتمثل في حل الأزمة من خلال السعي لإيجاد هيكل تنظيمي لإدارة الأزمة يكون على درجة عالية من الكفاءة والفعّالية ، بحيث يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد التنظيم وفقاً لتخصصاتهم، وعند الانتهاء من إدارة الأزمة يعود هؤلاء الأفراد إلى وظائفهم السابقة (الشافعي ، 1999 : 58). وتُعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح الوكيل(2006) من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدّقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. ويرى ماهر (2006) أن

فريق إدارة الأزمات يجب أن يضم كلاً من : رئيس للفريق (من الإدارة العليا) عضو من كل إدارة، ممثل للعلاقات العامة، ممّثل للموارد البشرية، ممّثل للشئون المالية، ممّثل من أمن المنظمة، ممّثل للشئون القانونية .

سابعاً – تقييم النتائج ما بعد الازمة والاستفادة من التجربة : وهنا لابد من متابعة جميع الخطوات السابقة ومحاولة إدخال التعديلات المناسبة ومراقبة الخطة وتصميم الاتصال والأساليب المتبعة، ومتابعة القرارات التي سبق اتخاذها، أيضاً تتمثل في العناصر التي تعكس مدى قيام الادارة على القيام بوضع ضوابط لعدم تكرار الازمات في المستقبل ، واستخلاص الدورس والعِبر من الازمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين (الاعرجي ودقامسة ، 2000 : 779) .

8. الدراسة الميدانية :

1.8 نبذة موجزة شركة الخليج العربي للنفط محل الدراسة :

شركة الخليج العربي للنفط هي شركة تشغيل ليبية مملوكة بالكامل للدولة الليبية، موطنها القانوني مدينة بنغازي، ومجال عملها استكشاف وإنتاج النفط و الغاز الطبيعي، والقيام بجميع عمليات المعالجة والتكرير والنقل والتخزين ، ويمكن إجمال ما تقوم به الشركة من خلال النقاط الآتية (http://agoco.ly) :

- تسير دفة الأمور بها لجنة إدارة مكونة من رئيس وأربعة أعضاء، وذلك من خلال ست إدارات عامة، ويتفرع عن كل منها إدارات تخصصية.
- تقوم الشركة بجميع العمليات النفطية المتعلقة بإنتاج النفط الخام ومعالجته وتنقيته وتخزينه وضخه إلى المصافي وموانئ التصدير، حيث تنتج الشركة خامات نفط ذات جودة عالمية منها خام السرير، خام آمنا، خام سيرتيكا، ويتم مقارنة جودتها بخام برنت القياسي.
- تقوم الشركة بدور هام في دعم الاقتصاد الوطني بما تنتجه من نفط خام يعود على البلاد بالخير الوفير.
- نشاط الشركة الإستكشافي يغطي عقود إمتياز ومشاركة موزعة مختلف المناطق في ليبيا وتصل مساحتها الإجمالية إلى مئات الآلآف الكيلومترات المربعة على إمتداد البلاد.
- تقوم الشركة عبر منظومة أنابيب ضخ كمية من إنتاجها من النفط الخام للتصدير من خلال ميناء الزويتينة النفطي، كما تدير الشركة حقولها مباشرة، وتتوزع عليها أكثر من 900 بئراً منتجة للنفط والغاز المصاحب، وعلى 3 آبار منتجة للغاز.
- تمتع الشركة بمكانة مرموقة بين شركات النفط العالمية لما تتميز به من قدرة إنتاجية واحتياطي نفطي ضخم، حيث يصل متوسط إنتاجها من النفط الخام في الظروف التشغيلية الحالية إلى حوالي 378 ألف برميل في اليوم، ويصل في حالة تنفيذ المشاريع التطويرية إلى 455 ألف برميل في اليوم.
- يجري ضخ النفط المنتج من حقول الشركة إلى موانئ التصدير والمصافي التي تزودها الشركة بالنفط الخام عبر خطوط أنابيب رئيسة وفرعية تمتد لآلاف الكيلومترات عبر الصحراء.
- تتولى الشركة تزويد مصفاة رأس لأنوف عبر خط أنابيب رئيسي بحوالي 220 ألف برميل نفط يومي من خليط خامي السرير ومسله وهذا يشكل كامل أحتياجاتها التشغيلية من النفط الخام،كما تقوم بضخ كمية من النفط الخام للتصدير عبر ميناء رأس لأنوف.
- تزود الشركة مشروع النهر الصناعي بالغاز لتوليد الكهرباء، هذا الغاز منتج من حقلي السرير ومسله و معالج في معمل الغاز بحقل السرير.

- تزود الشركة مصفاة الزاوية بجزء من احتياجاتها التكريرية من خلال ضخ النفط الخام المنتج من حقول الحمادة.
- منظومة الاتصالات اللاسلكية الخاصة بالشركة تمتد لمئات الكيلومترات وتكاد تكون أطول منظومة في العالم عبر لصحراء، وقد ضمنت وضوح واستمرار الاتصالات بين المقر الرئيسي وكل المواقع التابعة للشركة.
- لا تألُ الشركة جهداً في سبيل التعاون مع الهيئات والمؤسسات الوطنية في خدمة الصالح العام لأنها جزء من المجتمع.
- تهتم الشركة بالجانب العلمي التخصصي والثقافي لمستخدميها، لذا أنشأت مكتبات في مختف المواقع بالإضافة إلى مكتبة علمية تخصصية وأخرى فنية في مقرها الرئيسي، كما تهتم الشركة بعنصر الترفيه للعاملين ووفرت لهم مختلف الأداوات والساحات الرياضية والبرامج الترفيهية الممكنة لتجديد النشاط وقضاء الوقت بعد الدوام اليومي
- تعمل الشركة بإستمرار على صيانة وتحديث وتطوير منشآتها النفطية بحيث تظل مواكبة للصناعة النفطية العالمية، ولقد وضعت خططاً وبرامج عديدة تكفل لها مركزاً متقدماً وثابتاً.
- إن سلامة المستخدمين والمنشآت النفطية تحتل مكانة بارزة في برامج الشركة وأعمالها اليومية، فهي توفر سبل السلامة والأمن بما يلزم من أفراد ومعدات وأجهزة مع التدريب والتنبيه المستمرين.

2.8 مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفظ بمدينة بنغازي ، والذي بلغ قوامه بـ (77) مديراً، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص فروع شركة الخليج العربي للنفط بالمدن الليبية من حيث الأوضاع الادارية والمالية والقانونية ، ولتشابه العمل بها أيضاً، كذلك لانتشارها علي رقعة جغرافية واسعة ، وحيث إنه من الصعوبة بمكان أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية علي جميع هذه الفروع في ليبيا لما يتطلب ذلك من وقت طويل وجهد كبير، لذلك رأى الباحث أن تجرى هذه الدراسة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فسيعمد الباحث الى طريقة المسح الشامل للوصول إلى نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم .

3.8 منهج الدراسة : انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو دراسة الحالة ، والذي يهتم بدراسة حالة واحدة قائمة مثل دراسة فرد أو أسرة أو شركة أو معهد ، وهذا يتم من خلال جمع معلومات وبيانات تفصيلية عن الظاهرة حول الوضع الحالي والسابق للظاهرة ومعرفة العوامل التي أثرت وتؤثر عليها والخبرات الماضية لهذه الظاهرة (ذوقان واخرون ، 1994) ، ويضيف (Tellis, 1997) أن منهج دراسة الحالة يعتبر مثالي عندما تكون هناك حاجة لدراسة الظاهرة بشكل معمّق .

4.8 اداة الدراسة The Study Tool:

تم استخدام الاستبانة **Questionnaire** كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تقسيمها إلى جزئين هما :

1.4.8 معلومات عن مالئي الاستبانة :

يحتوى الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي ، ومدة الخدمة في الشركة.

2.4.8 مقياس إدارة الأزمات :

تكوّن المقياس من ست وثلاثين عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدتها عودة (2008)، مع اجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع اهداف الدراسة ، والمقاسة على مقياس ليكرت Likert والمكون من خمس درجات والمصاغة بشكل ايجابي ، وهذا يعنى أن كل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ، وعلى أن تعنى عبارة موافق بشدة مرتفعاً جداً، وعبارة موافق مرتفعاً، وعبارة محايد متوسطاً، عبارة غير موافق منخفضاً وعبارة غير موافق بشدة منخفضاً

جداً؛ وتم تقسيم الستون عبارة على سبعة ابعاد متمثلة في : (التخطيط لادارة الازمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات ، عملية الاتصال في الأزمات ، الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الأزمات ، دور القيادة في إدارة الأزمات .

5.8 توزيع استمارة الاستبانة :

تمثل مجتمع الدراسة بـ (77) مدير ، حيث تم توزيع الاستبانة واسترجع (54) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وتُشكل ما نسبته 70%، وهى نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (المعلا، 1994؛ عبيد،2003)، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على المشاركين بمساعدة بعض الزملاء الباحثين، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة امتدت إلى عشرون يوماً* ، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي والموضحة بالجدول (1):

* تم توزيع الاستبانة خلال الفترة : 24 مارس 2018 إلى 12 أبريل 2018

جدول (1): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	43	%80
	اناث	11	%20
	المجموع	54	%100
العمر	أقل من 35 سنة	7	%14
	من 35 سنة إلى أقل 45 سنة	17	%31
	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	29	%53
	أكثر من 55 سنة	1	%2
	المجموع	54	%100
المستوى التعليمي	ثانوي او ما يعادله	-	-
	دبلوم عالي	12	%22
	جامعي	36	%67
	دراسات عليا	6	%11
	المجموع	54	%100
مدة الخدمة	أقل من خمس سنوات	7	%13
	من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	15	%27
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	%22
	من 15 سنوات فما فوق	21	%38
	المجموع	54	%100

8. 6 ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

8-6-1 **الثباتReliability** : يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرّف الثبات"كمؤشر إلى درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس"(مراد وهادي ،2002: 191) ؛ لتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار **معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach** ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، فقد قيمة معامل الثبات لمقياس الدراسة (0.98) ، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً (Sekaran and Bougie,2010)، مما يُشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي مما يجعلها يمكن الاعتماد عليها، وان الاستبانة واضحة لدى القارئ لها .

8-6-2 الصدقValidity : يُشير مفهوم الصدق إلى "مدى تأدية الفحص للوظيفة التي استخدمت من أجل تأديتها، أو تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله "(صابر، حفاجة ،2002)؛ لتأكد من صدق الاستبانة تم استخدم كل من :

أ- طريقة **الصدق الذاتي أو الاحصائى Statistical validity** والتي تُقاس بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد بلغ معامل صدق المقياس (0.99) ، مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعّلاً إلى ما يجب قياسه.

ب- طريقة الصدق البنائي Validity Constructivist:

تم استخدم الصدق البنائي لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، ويبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الابعاد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) مما يعطي الثقة في المقياس.

جدول (2): الصدق البنائي بين أبعاد الدراسة ومجال الدراسة ككل

التسلسل	المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	دور القيادة في إدارة الأزمات	0.928**	0.000
2	عملية التخطيط لادارة الازمات	0.969**	0.000
3	عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	0.926**	0.000

4	عملية الاتصال في الأزمات	0.940**	0.000
5	أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	0.936**	0.000
6	الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الأزمات	0.940**	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01

7.8 المعالجة الاحصائية : قام الباحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبانة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تم مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس ليكرت Likert المقاس بخمس درجات، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5= 0.80) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (3) .

جدول (3) : طول الخلية لمقياسي الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل 1.80	غير موافق بشدة	ممارسة ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل 2.60	غير موافق	ممارسة ضعيفة
من 2.60 إلى أقل 3.40	محايد	ممارسة متوسطة
من 3.40 إلى أقل 4.20	موافق	ممارسة مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	ممارسة مرتفعة جداً

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Package Statistical for Social Sciences، وذلك وفقاً لما يلي :

- ثبات مقياس الدراسة Reliability لتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة ، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلها، من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Chronbach
- صدق مقياس الدراسة والذي لتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من اجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها .
- الجداول التكرارية ، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي صحائف الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحاسبية The Arithmetic Mean، وذلك لتحديد تركز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسة .
- اختبار t للمجموعة الواحدة One-Sample T Test مع فترات الثقة لمتوسط العينة للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل عبارة على حدة (أو لكل متغير من متغيرات الدراسة) في عينة الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينةμ عند مستوى دلالة معنوية 5% ودرجات حرية (56) =df ؛ ولغرض اختبار، أُعيد صياغة فرضيات الدراسة بشكل إحصائي لتصبح على الكيفية التالية : H0: $\mu = 3$ ، H1: $\mu \neq 3$ ؛ وحيث أن μ قيمة محددة يراد اختبارها ، وهي تساوي (3) والتي تمثل درجة محايد كمتوسط نظري ، وتمثل متوسط العينة.

- قام الباحث باستخدام اختبارالالتواء Skewness لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات ، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، وتُفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد الصحيح، والجدول رقم (4) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات لأبعاد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة Skewness أقل من الواحد الصحيح ، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي عن طريق الالتواء Skewness

الترقيم	الأبعاد	z -value
1	دور القيادة في إدارة الأزمات	-0.604
2	عملية التخطيط لادارة الازمات	-0.199
3	عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	-0.585
4	عملية الاتصال في الأزمات	-0.410
5	أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	-0.402
6	الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الأزمات	-0.86
	إدارة الأزمات	-0.501

8.8 تحديد مستوى إدارة الأزمات بشركة الخليج العربي للنفط محل الدراسة:

تضمنت الاستبانة ست وثلاثون عبارة تتعلق بإدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الادارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط محل الدراسة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (5) ، أمكن التعرف على مستوى ممارسة إدارة الأزمات، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3) * ، حيث بلغ المتوسط العام لإدارة الازمات (3.15) وبانحراف معياري (1.06) ، وبدرجة ممارسة متوسطة ، وبوزن نسبي (63%)**، **واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع توصلت اليه دراسة دقامسة والاعرجي(2000) ، ودراسة مسك (2011) ، ودراسة درياس (2012)** في ان مستوى ممارسة ادارة الازمات كانت بمستوى متوسطة، في حين **اختلفت هذه النتيجة مع ما آلت اليه دراسة الشمراني (2004) ، دراسة عودة (2008) ، دراسة جبريل وزايد(2014) ، ودراسة مجهز (2016)** في أن مستوى إدارة الأزمات بتلك الدراسات جاءت مرتفعة ، كما تبين من اختبار T-test أنه لا توجد فروق جوهرية لمتوسطات ممارسة ادارة الازمات عند مستوى معنوية 1%، وهذا قد يعزى الى أن الشركة لا تقوم بدرجة كافية بتحليل البيئة الداخلية في الشركة للتعرف على مصادر القوة و الضعف، إضافةً إلى ذلك أن إدارة الشركة لم تستفيد بشكل افضل من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة ،كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها، وهذا ما دلت عليه العبارة الثانية عشر ببعد التخطيط لادارة الازمات ؛ علاوة على أن الشركة تفتقر إلى تنظم عملية الاتصال بين الأعضاء داخل موقف الأزمة في الشركة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق، وهذا ما أشارت اليه العبارة الثلاثة وعشرون ببعد الاتصال في الأزمات ؛ كذلك قد يُعزى إلى أن الإدارة لا تحرص على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة ، أيضاً لربما يعزى عدم تطبيق إدارة الأزمات في الشركة قيد الدراسة الى ضعف العاملون في إدارة الشركة الخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من التصرف و اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات، وهذا ما بينته العبارة الخامسة والثلاثون ببعد الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الأزمات.

كما يوضح الجدول رقم (5) أن بُعد دور القيادة في إدارة الأزمات بالترتيب الأول على أبعاد إدارة الأزمات وبمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.24) وبوزن نسبي (65%) ، في حين حظي بُعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات بالترتيب الأخير على مستوى أبعاد

* الوسط الحسابي = 5+4+3+2+1/5 = 3

**الوزن النسبي = الوسط الحسابي/5

إدارة الأزمات وبدرجة ممارسة متوسطة ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.10) وبوزن نسبي (62 %) ، كما يوضح الجدول (6) عبارات أبعاد إدارة الأزمات ودرجة ممارستها .

جدول (5) : إجابات المشاركين تجاه أبعاد إدارة الأزمات بالشركة محل الدراسة

التسلسل	ابعاد ادارة الازمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t-test		نتيجة الاختبار	الوزن النسبي	الترتيب
				قيمة t	*P-Value*			
1	دور القيادة في إدارة الأزمات	3.2467	1.18456	*2.550	0.012	دال احصائياً	%65	1
2	عملية التخطيط لادارة الازمات	3.1073	1.07617	1.222	0.224	غير دال احصائياً	%62	6
3	عملية اتخاذ القرارات في الأزمات	3.2120	1.16578	*2.227	0.027	دال احصائياً	%64	2
4	عملية الاتصال في الأزمات	3.2083	1.22420	*2.084	0.039	دال احصائياً	%64	3
5	أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	3.1378	1.15029	1.467	0.144	غير دال احصائياً	%63	4
6	الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الأزمات	3.1078	1.06974	1.234	0.219	غير دال احصائياً	%62	5
-----	إدارة الأزمات	3.1577	1.06710	1.810	0.072	غير دال احصائياً	%63	------

* معنوية عند مستوى 5%.

جدول (6): إجابات المشاركين تجاه عبارات إدارة الأزمات بالشركة محل الدراسة

الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
دور القيادة في ادارة الازمات	1	يحترم المدير شخصية كل عامل في فريق إدارة الأزمات.	3.3691	1.39666	متوسطة
	2	يُشرك المدير العاملين في اتخاذ قرارات الأزمة	3.2600	1.37294	متوسطة
	3	يتبع المدير مع العاملين أسلوب التفاهم و الإقناع في حل الأزمات	3.0867	1.36562	متوسطة
	4	يستخدم المدير التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب مع العاملين.	3.1467	1.43955	متوسطة
	5	يحرص المدير على أن يتعامل العاملين مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع	3.3800	1.26740	متوسطة
التخطيط لإدارة الازمات	6	تلتزم إدارة الشركة بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها	2.8800	1.61752	متوسطة
	7	لدى إدارة الشركة قناعة بالتخطيط الاستراتيجي	3.1333	1.47765	متوسطة
	8	تشارك إدارة الشركة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية	3.2200	1.34049	متوسطة
	9	تقوم الشركة بتحليل البيئة الداخلية في الشركة للتعرف على مصادر القوة و الضعف	3.0133	1.41889	متوسطة
	10	تقوم الشركة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	3.1133	1.48612	متوسطة
	11	تكوّن الإدارة فريقاً للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركة	3.3533	1.29603	متوسطة
	12	تستفيد الإدارة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة ،كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها	2.7267	1.42789	متوسطة
	13	تبحث الإدارة عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة حدوثها	3.3333	1.18529	متوسطة
	14	تضع الإدارة إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات البديلة بالصور والأشكال المختلفة التي يمكن أن	3.0600	1.56827	متوسطة

الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها			
	15	تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات موظفين الشركة بطريقة مبسطة عن طريق النشرات ، والكتيبات ،وإلقاء المحاضرات	3.2400	1.19664	متوسطة
عملية اتخاذ القرارات في الازمات	16	تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار، في موقف الأزمة المتوقعة بوضع البدائل واختيار أنسبها	3.1333	1.42681	متوسطة
	17	تُشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار	3.2867	1.42054	متوسطة
	18	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.	3.3800	1.34449	متوسطة
	19	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	3.2067	1.23862	متوسطة
	20	تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المُتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين	3.0533	1.42738	متوسطة
عملية الاتصال في ادارة الازمات	21	تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل و تبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة	3.1000	1.57049	متوسطة
	22	تحرص الإدارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار	3.3733	1.25075	متوسطة
	23	تنظم الإدارة عملية الاتصال بين الأعضاء داخل موقف الأزمة في الشركة والجهات والهيئات الخارجية المساندة للفريق	2.9667	1.59873	متوسطة
	24	تستخدم الإدارة تكنولوجيا المعلومات و تقنية الانترنت كوسيلة للاتصال أثناء الأزمات	3.3933	1.27388	متوسطة
أهمية المعلومات في ادارة الازمات	25	تحرص الإدارة على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمة وأبعادها يتم توظيفها في التعامل مع الأزمة	3.3200	1.26023	متوسطة
	26	تحرص الإدارة على قرب نظام المعلومات من مراكز اتخاذ القرارات لضمان تغذيتها أول بأول بالمعلومات التي يحتاجها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة	2.6133	1.54914	متوسطة
	27	تحرص الإدارة على تبويب المعلومات الخاصة بالأزمة طبقًا للاحتياجات بحيث يسهل الرجوع إليها	3.3467	1.18144	متوسطة
	28	تُحلل الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل، المعلومات التي تم الحصول عن الأزمة لاستخلاص المؤشرات التي تُلقي الضوء على مصادر الأزمة واحتمالات التغيير وكيفية التعامل معه	3.3200	1.49863	متوسطة
	29	يلخص المدير بمشاركة أعضاء فريق العمل، المعلومات التي تم الحصول عليها لاستخلاص نتائج الأزمة.	3.0933	1.54288	متوسطة
	30	تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح.	3.1333	1.33445	متوسطة
الامكانات البشرية والمادية المتوفرة لإدارة الازمات	31	تُخصص إدارة الشركة جزء مناسب من موازنة الشركة للازمات الطارئة	3.3933	1.23645	متوسطة
	32	تهتم إدارة لشركة بتوفير أجهزة وأدوات لمواجهة	3.3133	1.32167	متوسطة

الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		الأزمات.			
	33	تهتم إدارة الشركة بعمل تأمين دوري لدى شركات التأمين على ممتلكات الشركة	3.4267	1.22253	مرتفعة
	34	توفر إدارة الشركة فرص مشاركة العاملين بورشات العمل التدريبية في مجال إدارة الأزمات	2.8667	1.40787	متوسطة
	35	يمتلك العاملون في إدارة الشركة الخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من التصرف و اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات	2.3400	1.54064	ضعيفة
	36	يسهُل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الإدارات و الأقسام الأخرى في الشركة عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الأزمات	3.3067	1.21482	متوسطة

9. خلاصة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

- كشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات بشركة الخليج العربي للنفط ، وجاءت بوزن نسبي (63%) .
- أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة احصائية لبُعد دورالقيادة في إدارة الأزمات، وبدرجة ممارسة متوسطة وبوزن نسبي (65 %) ، ويعتبر هذا البعد الأعلى ممارسة بين أبعاد ادارة الازمات، كما تبين أنه لا توجد فروق معنوية لبُعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات ، وهو يمثل اقل أبعاد ادارة الازمات توافراً بوزن نسبي (62%).
- بينت الدراسة أن هناك فروق معنوية لبُعد عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات وبدرجة ممارسة متوسطة وبوزن نسبي (64%)، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الترتيب.
- خلصت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لبعد أهمية المعلومات في إدارة الأزمات ، وجاء في المرتبة الرابعة، وبوزن نسبي (63%) .
- أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لبعد الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى الشركة لإدارة الأزمات، ونال المرتبة الخامسة، وجاء بوزن نسبي (62%) .

10. توصيات الدراسة :

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تُقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعُها والمتمثلة في الآتي:

- بما أن إدارة الأزمات بشركة الخليج العربي للنفط محل الدراسة لا تُمارس ، فلابد من رفع هذا المستوى وإعطاءه الاهتمام الكافي، وذلك من خلال زيادة توعية المديرين والعاملين بالشركة بمفهوم الأزمة و إدارتها لتصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال التدريب واقامة ورش العمل والندوات.
- إنشاء ادارة خاصة بالهيكل التنظيمي تعنى بالأزمات لتتولى مهمة التعامل مع الأزمات والتخطيط لها في شتى مراحلها وتحقيق التنسيق بين جميع الاطراف ، كما يؤمل ان تحدد لها ميزانية خاصة وتوظف بها أشخاص من ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة الأزمات.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءً هاماً ومكملاً للتخطيط الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة ، إذ أنّه عند وضع خطة إستراتيجية يجب احتواء هذه الخطة على بند خطة للأزمات واعتماد نموذج واضح ومفهوم؛ كذلك الحرص على التعلُّم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي واجهتها .
- اقتراح تدريس مساق إدارة الأزمات ضمن البرامج التدريبية بالمراكز التدريبية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط .
- يؤمل اختيار مديرو من القيادات الواعية، التي تؤمن بأهمية ادارة الازمات بالمؤسسات النفطية، ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، والميل للمخاطرة.
- إعداد برامج تدريبية لمديري ورؤساء الاقسام بالشركة محل الدراسة تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مرؤوسيهم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها ، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة قيد الدراسة.
- ضرورة ترك مديرو الشركة جزءاً من الوقت لمواجهة الأزمات الطارئة و المقاطعات غير المتوقعة حتى لا يؤثر وقوع تلك المشكلات على الخطط التي تم وضعها .
- الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط الواضحة لها.
- ضرورة زيادة التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي ؛ لأن تنمية ادارة الازمات لا تقتصر فقط على الشركات النفطية، حيث يؤدي المجتمع المحلي دوراً مهما في سبيل خلق بيئة مشجعة لسيطرة على الازمات وادارتها.

- إنّ ادارة الازمات تظل قضِية متعددة الأبعاد ، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:
  - اعادة الدراسة برمتها على شركات نفطية أخرى لاثبات صحة نتائج الدراسة او رفضها.
  - دراسة عن ادارة الازمات وعلاقتها بالمتغيرات التالية : بادارة المعرفة ، أو الثقافة التنظيمية ، أو التعلم التنظيمي ، بتمكين العاملين ، الولاء التنظيمي .

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية:

- ابراهيم ، احمد (2002). **ادارة الازمات التعليمية في المدارس: الاسباب والعلاج**. دار الفكر العربي – القاهرة.
- أبو الخليل ، محمد ابراهيم (2001) . موقف مديري مدارس التعليم الاساسي من بعض الازمات والتخطيط لمواجهتها . **مجلة المستقبل التربية العربية** ، المجلد (7)العدد (21) ،ابريل ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة ، ص ص: 259-317.
- أحمد ، ابراهيم احمد (2002) . **ادارة الازمات التعليمية في المدارس : الاسباب والعلاج** ، الطبعة الاولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- البريدي ، عبدالله عبدالرحمن (1419هـ) . **الابداع يخنق الازمات : رؤية جديدة في ادارة الازمات** ، الرياض : بيت الافكار الدولية .
- بركات ، زياد (2007) . "مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس" ، دراسة غير منشورة ، منطقة طولكرم التعليمية، جامعة القدس المفتوحة.
- بن مجهز، خليل بن سعد(2016). " التمكين ودوره في مواجهة الأزمات من وجهة نظر القيادات في وزارة الصحة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- ثورانديك، روبرت و هيجن، اليزابيث (1986)، **القياس والتقويم في علم النفس والتربية**، ترجمة: عبد الله الكيلاني، عبد الله علي، عمان: مركز الكتب الأردني.
- جبريل ، وائل محمد وزايد ، حسن (2014). " واقع إدارة الازمات بالمعاهد العليا التقنية : دراسة حالى على المعهد العالي للمهن الشاملة درنة " ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر إدارة الازمات في عالم متغير ، كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة الزيتونة الاردنية خلال الفترة 23-2014/4/21 .
- جعفر، يونس إبراهيم (2017). " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس" ، **مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)** ، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص ص324-293.
- الجندي ، عادل السيد (2003) . **الادارة والتعليم التخطيطي الاستراتيجي : رؤية معاصرة** ، الرياض : مكتبة الرشد .
- حجازي ، جمال طاهر أبو الفتوح (2001) ، " أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية " ، الزقازيق : **مجلة جامعة الزقازيق** ، العدد (2) ،المجلد (23) ، يوليو .
- حجي: احمد اسماعيل (2000). **الادارة التعليمية والادارة المدرسية**. دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحداد ، صابرين المبروك (2003) . " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كأسلوب لتحسين جودة الخدمات التعليمية : دراسة ميدانية عن تطبيق بعض مفاهيم أدارة الجودة الشاملة بالمركز العالي للمهن الشاملة درنة " ، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر التحصل الدراسي لطلاب الجامعات الليبية تقييم للواقع وأستشراق للمستقبل17-19مارس.
- الحملاوي ، محمد رشاد (1997) . **التخطيط لمواجهة الازمات** ، القاهرة : مكتبة عين شمس .
- الحميدي ، سليمان حميدي (2010) . " فاعلية الاتصالات الادارية في ادارة الازمات الامنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- الحويطي ، موسى (1998) . "دور الثقافة التنظيمية في ادارة الازمات ، سيناريو الموقف الاداري" ، المؤتمر السنوي الثالث لادارة الازمات والكوارث ، وحدة بحوث الازمات ، كلية التجارة ، من 3-4 اكتوبر ، جامعة عين شمس .

- الخضيري، محسن (2003). **إدارة الأزمات** ، القاهرة : مجموعة النيل العربية .
- درياس ، أحمد سعيد (2012) . " مدى تمكن مديري المدارس من مهارة ادارة الازمات في مدينة جدة " ، الخرطوم : **مجلة العلوم والتقانة** ، مجلد (12) ، العدد (2) ، ص ص : 29- 63.
- دقامسه، مأمون أحمد (2000) " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، جامعة اليرموك، الاردن.
- الرازم عز الدين (1995) . **التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات** ، دار الخوجا ، عمان.
- الزاملي ، علي والعنبوصي ، سالم و سليمان، سعاد (2007) . " الازمات المدرسية واساليب التعامل معها في سلطنة عمان ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية** ، المجلد (8) ، العدد (3) ، ص ص : 64-84.
- زاهر ، ضياء الدين (1995) . "تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار : إطار تخطيطي مقترح" ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس دراسات في اقتصاديات التعليم وتخطيطه ، تحرير سعيد إسماعيل علي ، القاهرة : دار الفكر العربي.
- الزليتني ، سعد (2007) . " التخطيط للتعليم العالي بالجماهيرية: دراسة حالة المعاهد العليا" ، المؤتمر الوطني الأول للسياسات العامة في ليبيا جامعة قاريونس . بنغازي ، (11-13 يونيو 2007) .
- الشافعي، محمد (1999). **إدارة الأزمات**، القاهرة: مركز المحروسة.
- شعبان ، حمدي محمد (2005) . **الاعلام الامني وادارة الازمات والكوارث** ، مطابع الشرطة ، القاهرة .
- الشعلان ، فهد أحمد (2002) . **إدارة الازمات : الاسس والمراحل والاليات** ، الطبعة الثانية ، أكاديمية الامير نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض.
- الشلبي ، عبدالرحمن (2009) . "دور العلاقات العامة في ادارة الازمات" ، بحث دبلوم غير منشور ، الاكاديمية السورية الدولية ، قسم العلاقات العامة .
- الشمراني، سعيد(2004)." إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير،جامعة اليرموك، الأردن.
- الطائي ، محمد عبد المحسن آل فرج (2005) ، **الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية** ، عمان : دار زهران.
- عبدالعال، رائد فؤاد (2009)، " اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي " رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة التربوية ، كلية التربوية ، الجامعة الاسلامية – غزة .
- عبيدات ، ذوقان وآخرون(1998) . **البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه** ، عمّان : دار الفكر ، الطبعة السادسة.
- عبيد ، مصطفى فؤاد (2003) . **مهارات طرق البحث العلمي** ، غزة : اكاديمية الدراسات العالمية .
- عثمان ، فارق السيد (2004) . **التفاوض وادارة الازمات** ، القاهرة : دار أمين للنشر والتوزيع.
- العزاوي ، نجم (2009) . " اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة " ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان " تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال" التحديات، الفر ص، الآفاق في الفترة 3 -5 /2009/11.
- العمر ، بدران (2004) . **تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS** ، الرياض : دار الاصدارات الصحية ، مكتبة الملك فهد الوطنية .
- العماري ، عباس رشدي (1993) ، **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، القاهرة : مؤسسة الأهرام
- العمري ، خالد (2005) . " المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي " ، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربي الخامس حول المدخل المنظومى فى التدريس والتعلم- نظمه مركز تطوير تدريس العلوم بجامعة عين شمس القاهرة ، أبريل.
- العودة ، رهام راسم (2008) . " واقع ادارة الازمات في واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة : دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

- الغامدي ، منى بنت مستور بن علي (2007) . " الدور القيادي للمشرفة الادارة المدرسية في ادارة الازمات بمنطقة عسير " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التربية وعلم النفس ، كلية التربية للبنات بأبها ، جامعة الملك خالد.
- غنام ، محمود محمد (2010) . " دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل .
- القثامي ، جميل أحمد (1995) . "نماذج من ادارة الازمات في عهد خلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الادارة والتخطيط التربوي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى .
- القحطاني ، سمحي (2002) " دور العلاقات العامة في التعامل مع الازمات والكوارث " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكاديمية الامير نايف للعلوم الامنية ، الرياض.
- قطيش، نواف (2009) . **إدارة الأزمات**، عمان : دار الراية .
- الاعرجي ، عاصم (1995)، سرية او علنية المعلومات في ظروف الازمات ، الرياض : **مجلة الادارة العامة** ، المجلد (35) ، العدد (2) .
- الاعرجي، عاصم ودقامسة، مأمون (2000). "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر ادارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى". الرياض : **الادارة العامة**، مجلد 39، العدد(4).
- اللوزي ، موسى (1999) ، **التطوير التنظيمي : سياسات ومفاهيم حديثة**، عمان: دار وائل .
- ماهر ، أحمد (2006) . **إدارة الازمات** ، الاسكندرية : الدار الجامعية .
- ماكنزى ، إليك ، وريشارد ، ج (1991). "عندما لا يكون لديك وقت" : **إدارة الوقت**، تحرير: دايل يتمب" ترجمة : وليد هوانة الرياض: معهد الإدارة العامة.
- محمود، عبد الحليم وأخرون (2001). أهم المشكلات النفسية و الاجتماعية والأكاديمية لطلبة جامعة الإمارات العربية المتحدة www.geocities.com/ishawky
- مراد، صلاح ، وهادي، فوزية (2002) . **طرائق البحث العلمي : تصميماتها واجراءاتها** ، الكويت : دار الكتاب الحديث.
- مسك ، زينات موسى (2011). " واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التمويل والادارة جامعة الخليل.
- المعلا ، ناجي (1994) . **بحوث التسويق : المنهجية والاساليب** ، عمان : دار آرام.
- ميشرا ، جيتندرام وأميرا ، برهاكر (1991). "**إدارة الوقت**:كيف تحقق الاستفادة المثلى من وقتك" ، تحرير:ديل تيمب، ترجمة : وليد هوانه،الرياض:**معهد الإدارة العامة**.
- الموسي ، ناهد بنت عبدالله عبدالوهاب (2006) . " ادارة الازمات في المدارس التعليم العام بمدينة الرياض : تصور مقترح " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الادارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- مهنا ، نصر (2008) . **إدارة الأزمات والكوارث** ، دار الفتح، الإسكندرية.
- النوشان ، علي بن حمد بن سليمان (2003) . "ضغوط العمل واثرها على عملية اتخاذ القرارات : دراسة مسحية على القيادات الادارية في عدد من الاجهزة الامنية والمدينة في مدينة الرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العوم الادارية ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية .
- هلال ، محمد عبدالغني (1996) . **مهارات ادارة الازمات .. الازمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها** ، الطبعة الرابعة ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة .
- الوكيل، بسيوني (2006). **إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات**، القاهرة، البيان للطباعة والنشر.

ب. المراجع الاجنبية :

- Bass, M. and Avolio, J. (1993). "Transformational Leadership And Organizational Culture", ***Public Quarterly***, 17, pp: 112 –12.
- **Chieh Tai (2004).** "Analyze Crisis Management by Systems Thinking Approach: Take Bhopal accident as example."
- Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee (1998) .***Public Relations: Strategies & Tactics***, 5th ed., Addison- Wesley Educational Publishers Inc, U.S.A.
- Everett, Susan. M (1991). "crisis management in schools". Master of education Requirements, Colorado state University. (ERIC) .
- Guo-Ming, G .(2004). "Dimensions of difficulties Mainland Chinese students encounter in the United States". ***ERIC***.org/ericdb/ED408635.htm.
- Jeffery D.ford, " The Management of Organizational Crisis " , ***Business Horizons*** , Vol (24) , No (3) .
- Mackenzie , R. Alec(1972) **, The Time Trap** , New York : McGraw-Hill Book. Co .
- Mcnicoll, Stephanie(2003),"Under age drinking on college campuses: An examination for institutions in the event of tragedy on campus", University of Georgia.
- Person. C,I Mitroff (1993): " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", ***Academy of Management Executive*** . Vol 7, No 1,PP: 48-59.
- Lieberth ,Jane (1999) .Outlook 2000,School Planning and Management ,Vol 38 Jan-Eric, PP:16-20
- Little, Johne and Robert R(1983). ***Crisis Management Manger : A team Approach*** , New York :American Management Association .
- Sekaran, U., and Bougie, R.(2010).**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN-10: 0470744790.
- Shace ,B(1999), Learning Bloody Lessons (Schools Shooting) National Education Association .NEA Today .
- Spillan,J& Crandall,W(2002), crisis planning in nonprofit sector, ***Southern Business Review***,Vol27,N2,PP(18-29).
- Thompson, Rosemary (1990) . Strategies for crisis Management in the Schools, ***Journal - Articles (ERIC)***.
- Wanda E. (2005). "Stress on the College Campus". http://search**ERIC**.org/ericda/ED256278.htm