



أثر ممارسة أساليب التّخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

"دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي"

قدمت من قبل:

محمد عبد الحميد يوسف عبد الحميد

تحت إشراف:

د. أوريدة سليمان بوخريص

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة التّخصّص العالي (الماجستير) في الإدارة.

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

أكتوبر 2020 م

Copyright © 2019.All rights reserved , no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy , recording scanning , or any information , without the permission in writhing from the author or the Directorate of Graduate Studies and Training university of Benghazi.

حقوق الطبع 2020 محفوظة، لا يسمح بأخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة إلكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب في جامعة بنغازي.

كلية الاقتصاد



جامعة بنغازي

قسم الإدارة

أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

"دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي"

إعداد

محمد عبد الحميد يوسف عبد الحميد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020.10.5

تحت إشراف

د. أوريدة سليمان بوخريص

..... التوقيع:

الدكتورة: زينب حسن اجبارة (ممتحناً داخلياً)

..... التوقيع:

الدكتور: وائل محمد جبريل (ممتحناً خارجياً)

..... التوقيع:

مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة

عميد الكلية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة (32)

الإهداء

أُهدي هذه الدراسة؛

إلى من لم تمهله الدنيا ليرى ثمرة غرسه أستاذاً ومعلِّمياً الأول الذي علّمني أجديات الحياة
وعلمني كل ما أعرف عنها، والذي كان ومازال مرشدي في كل خطواتي
فيها . . . مروح والدي الطاهرة عليه رحمه الله .

إلى الوجه الملائكي والقلب الحنون التي يعجز اللسان عن الكلام والقلم عن التعبير
في أن أوفيها حقها . . . والدتي أطل الله في عمرها .

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين طريقهم . . . أخواتي وأخي .

إلى كل من شجعني ودعمني ووقف بجاني . . . أصدقائي .

إلى كل من تلقيت العلم على أيديهم . . . أساتذتي الكرام .

إلى كل من عطّر سمعي بدعاء أو كلمة طيبة أسهمت في تخفيف مصاعب دراستي .

أهدي ثمرة جهدي وعملي . . .

الباحث

الشكر و التقدير

الحمد لله حمداً كثيراً يليق بجلاله وكمال صفاته، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلّم هذه الأمة وعلى آله وصحبه والتابعين أتم الصلاة وأزكى التسليم.

اعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، ولذوي العلم بعلمهم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل في كلية الاقتصاد قسم الإدارة الذين مهّدوا لي طريق العلم والمعرفة، وأخص بالشكر والتقدير الدكتورة **أوريدة سليمان بوخريص** لتفضلها بقبولها الإشراف على هذه الدراسة، جزاها الله كلّ خير لما قدّمته لي من جهد ووقت طيلة مدة الإشراف، فضلاً عن توجيهاتها السديدة وإرشاداتها القيّمة في تقديم الدّراسة بهذه الصورة المرجوة، سائلاً الله العليّ القدير أن يمدّها بدوام الصّحة وتمام العافية.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى مقيم الرسالة الدكتور **خالد الطيرة** وللدكاتره الكرام أعضاء **لجنة المناقشة** على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة، فهم أهلّ لسدّ خللها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلاً الله الكريم أن يثيبهم عني خيراً.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكلّ من الأستاذ الدكتور **عبد الغفار المنفي** والأستاذ **إبراهيم المشيبي اللذان** لم يبخلّا عليّ في تقديم العون لي إحصائياً ولغوياً، وكذلك **السادة المحكّمين** لأداة الدّراسة لما قدّموه لي من نصح وإرشاد، والشكر موصول أيضاً لكافة **العاملين في شركة البريقة** لتسويق **النفط والغاز** لتعاونهم معي في إتمام دراستي.

وأخيراً أقدم خالص شكري وتقديري إلى كل من قدّم لي عوناً وأسدى لي جميلاً ومعروفاً.

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
-	الآية	أ
-	الإهداء	ب
-	الشكر والتقدير	ج
-	قائمة المحتويات	د
-	قائمة الجداول	ح
-	قائمة الأشكال	ي
-	ملخص الدراسة	ك

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

1.1	مقدمة الدراسة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	17
4.1	أهداف الدراسة	20
5.1	أهمية الدراسة	20
6.1	فرضيات الدراسة	22
7.1	نموذج الدراسة	24
8.1	حدود الدراسة	24
9.1	التعريفات الإجرائية	25

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

1.2	المبحث الأول: إدارة الأزمات:	27
1.1.2	مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها	28
2.1.2	خصائص الأزمة	30
3.1.2	أسباب نشوء الأزمة	32
4.1.2	مراحل الأزمة	34
5.1.2	أبعاد الأزمة	36

الترقيم	الموضوع	الصفحة
6.1.2	تصنيف الأزمات	38
7.1.2	مفهوم إدارة الأزمات	39
8.1.2	نشأة علم إدارة الأزمات	40
9.1.2	الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة	41
10.1.2	أهداف إدارة الأزمات	42
11.1.2	متطلبات إدارة الأزمات	43
12.1.2	قيود التعامل مع الأزمات	45
13.1.2	استراتيجيات إدارة الأزمات	46
14.1.2	مراحل إدارة الأزمات	47
15.1.2	عوامل النجاح في إدارة الأزمات	50
2.2	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي	52
1.2.2	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	53
2.2.2	التخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم الأخر	54
3.2.2	التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي	58
4.2.2	خصائص التخطيط الاستراتيجي	60
5.2.2	أهداف التخطيط الاستراتيجي	61
6.2.2	أهمية التخطيط الاستراتيجي	62
7.2.2	عناصر التخطيط الاستراتيجي	63
8.2.2	أسباب ممارسة التخطيط الاستراتيجي	64
9.2.2	مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي	65
10.2.2	العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية	68
11.2.2	مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي	70
12.2.2	أساليب التخطيط الاستراتيجي	71
13.2.2	معوقات التخطيط الاستراتيجي	75
3.2	المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:	76
1.3.2	أهمية التخطيط لمواجهة الأزمة	76

الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.3.2	العلاقة بين التّخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات	77
4.2	المبحث الرابع: واقع شركة البريقة لتسويق النفط والغاز	81
1.4.2	التّعريف بالشركة ونشأتها	81
2.4.2	خدمات الشركة	82
3.4.2	نشاطات الشركة	84
4.4.2	الهيكل التّظيمي للشركة	85
5.4.2	نشأة الأزمة وأسبابها في الشركة	86
6.4.2	معوقات إدارة الأزمة في الشركة	87
الفصل الثالث: الدّراسة الميدانية:		
1.3	المبحث الأول: طريقة وإجراءات الدّراسة:	90
1.1.3	منهج الدّراسة	90
2.1.3	مصادر جمع البيانات	91
3.1.3	مجتمع وعينة الدّراسة	91
4.1.3	أداة الدّراسة	93
5.1.3	صدق أداة الدّراسة وثباتها	94
6.1.3	اختبار التّوزيع الطّبيعي	96
7.1.3	أسلوب تجهيز البيانات	97
8.1.3	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدّراسة	98
2.3	المبحث الثّاني: تحليل البيانات الخاصة بالدّراسة:	101
1.2.3	عرض وتحليل البيانات الخاصة بالصفّات الشّخصية والوظيفية ...	101
1.1.2.3	عينة الدّراسة حسب النّوع	101
2.1.2.3	عينة الدّراسة حسب المستوى التّعليمي	103
3.1.2.3	عينة الدّراسة حسب سنوات الخدمة	104
4.1.2.3	عينة الدّراسة حسب المسمّى الوظيفي	105
2.2.3	عرض وتحليل البيانات الخاصّة بمتغيرات الدّراسة	106
1.2.2.3	عرض وتحليل البيانات الخاصّة بأبعاد التّخطيط الاستراتيجي	106

الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.2.2.3	عرض وتحليل البيانات الخاصة بأبعاد إدارة الأزمات	113
3.3	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:	121
1.3.3	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	121
2.3.3	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	127
3.3.3	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	130
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات:		
1.4	النتائج	138
2.4	التوصيات	142
3.4	مقترحات الدراسات المستقبلية	145
-	قائمة المراجع	147
-	الملاحق	-
-	الملخص باللغة الإنجليزية	-

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة	42
(2-2)	مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد	56
(3-2)	التحليل الداخلي والخارجي في المنظمة	72
(4-2)	توزيع الموظفين على إدارات شركة البريقة فرع المنطقة الشرقية والوسطى	85
(1-3)	مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة	92
(2-3)	معاملات الثبات والصدق لأبعاد الدراسة	96
(3-3)	تحليل التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة	97
(4-3)	طول الخلية وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة	98
(5-3)	درجة وقوة معاملات ارتباط بيرسون	100
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	101
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	103
(8-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	104
(9-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	105
(10-3)	اتجاهات الباحثين حول بُعد أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة	106
(11-3)	اتجاهات الباحثين حول بُعد أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف	107
(12-3)	اتجاهات الباحثين حول بُعد أسلوب تحليل مجالات العمل	108
(13-3)	اتجاهات الباحثين حول بُعد أسلوب السيناريوهات	109
(14-3)	اتجاهات الباحثين حول بُعد أسلوب الطوارئ	110
(15-3)	اتجاهات الباحثين حول متغير التخطيط الاستراتيجي	112
(16-3)	اتجاهات الباحثين حول بُعد اكتشاف إشارات الإنذار	113

114 اتجاهات المبحوثين حول بُعد الاستعداد والوقاية	(17-3)
115 اتجاهات المبحوثين حول بُعد احتواء الأضرار	(18-3)
117 اتجاهات المبحوثين حول بُعد استعادة النّشاط	(19-3)
118 اتجاهات المبحوثين حول بُعد التّعلم	(20-3)
119 اتجاهات المبحوثين حول متغير إدارة الأزمات	(21-3)
121 معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات	(22-3)
122 معامل الارتباط بين أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وإدارة الأزمات	(23-3)
123 معامل الارتباط بين أسلوب تحليل جوانب القوّة والضعف وإدارة الأزمات.	(24-3)
124 معامل الارتباط بين أسلوب تحليل مجالات العمل وإدارة الأزمات	(25-3)
125 معامل الارتباط بين أسلوب السيناريوهات وإدارة الأزمات	(26-3)
126 معامل الارتباط بين أسلوب الطّوارئ وإدارة الأزمات	(27-3)
128 معامل الانحدار المتعدّد لأساليب التّخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات	(28-3)
130 نتائج اختبار (T) للفرق بين المتوسطات تبعا للنّوع	(29-3)
132 نتائج اختبار التّباین الأحادي (ANOVA) تبعا للمستوى التّعليمي	(30-3)
133 نتائج اختبار التّباین الأحادي (ANOVA) تبعا لسنوات الخدمة	(31-3)
	
135 نتائج اختبار التّباین الأحادي (ANOVA) تبعا للمسمّى الوظيفي	(32-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24 نموذج الدراسة	(1-1)
29 الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها	(1-2)
31 خصائص الأزمة	(2-2)
33 أسباب نشوء الأزمات	(3-2)
37 أبعاد الأزمة	(4-2)
43 متطلبات إدارة الأزمة	(5-2)
46 قيود التعامل مع الأزمات	(6-2)
50 مراحل إدارة الأزمات	(7-2)
61 خصائص التخطيط الاستراتيجي	(8-2)
63 فوائد التخطيط الاستراتيجي	(9-2)
66 عمليات التخطيط الاستراتيجي	(10-2)
70 العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية	(11-2)
102 التوزيعات التكرارية والمئوية حسب النوع	(1-3)
103 التوزيعات التكرارية والمئوية حسب المستوى التعليمي	(2-3)
104 التوزيعات التكرارية والمئوية حسب سنوات الخبرة	(3-3)
105 التوزيعات التكرارية والمئوية حسب المسمى الوظيفي	(4-3)

أثر ممارسة أساليب التّخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

إعداد

محمد عبد الحميد يوسف عبد الحميد

إشراف

د. أوريدة سليمان بوخريص

ملخص الدراسة

هدفت الدّراسة إلى التّعرف على مدى ممارسة أساليب التّخطيط الاستراتيجي في شركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي، وقياس درجة القدرة على إدارة الأزمات فيها، مع إبراز العلاقة بين التّخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتبيان أثر ممارسة أساليب التّخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

ولتحقيق أهداف الدّراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة الحالة)، وتمّ الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافّة العاملين بالشركة قيد الدراسة وبلغ عددهم (617) عنصراً، في حين بلغ حجم العينة (237) مفردة.

وقد توصلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج المهمّة، حيث أظهرت الدّراسة أن مدى ممارسة التّخطيط الاستراتيجي في الشركة يتم بدرجة متوسطة، بينما كانت القدرة على إدارة الأزمات بالشركة تتم بدرجة منخفضة، كما بيّنت الدّراسة وجود علاقة طردية متوسطة بين التّخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، كما أظهرت وجود أثرٍ جوهريّ وذو دلالةٍ معنوية للتّخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

وعلية أوصت الدراسة بالسعي إلى تعميق الفهم الكامل بعملية التخطيط الاستراتيجي وأساليبه في الشركة، مع ضرورة تبني مفهوم المشاركة من مختلف العاملين في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات بالشركة تكون مهمتها وضع البرامج الخاصة بالتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- | | |
|---------------------|-----|
| مقدمة | 1.1 |
| الدراسات السابقة | 2.1 |
| مشكلة الدراسة | 3.1 |
| أهداف الدراسة | 4.1 |
| أهمية الدراسة | 5.1 |
| فرضيات الدراسة | 6.1 |
| نموذج الدراسة | 7.1 |
| حدود الدراسة | 8.1 |
| التعريفات الإجرائية | 9.1 |

1.1 مُقدّمة الدّراسة :

مفهوم الأزمة من المفاهيم المنتشرة بكثرة في مجتمعاتنا الحديثة بمختلف مستوياتها الاجتماعية، وذلك لأنه يمسّ بطريقة أو بأخرى نواحي الحياة جميعها بداية من الأزمات التي تواجه الفرد، انتقالاً إلى الأزمات التي تواجهها الحكومات والمؤسّسات، ونهاية بالأزمات الدولية، وبالتالي يعدّ التعامل مع الأزمات أحد أهم الاهتمامات الحديثة في علم الإدارة، لأنها تتطلّب نوعاً فريداً من المديرين الذين يملكون العديد من المهارات والقدرات منها الشّجاعة والأتزان العقليّ، والمقدرة على التّفكير الإبداعي وإيجاد الحلول المناسبة، بالإضافة لتوفّر مهارة الاتصال بأنواعه، وأخيراً صياغة ورسم الاستراتيجيات للأزمة من أجل التعامل معها (نصر، 2017).

وانطلاقاً من الحاجة للحلول الإبداعية في الاستعداد لمواجهة الأزمات تبرز الحاجة الملحة للتّخطيط الاستراتيجي كونه يعمل على مساعدة المنظمات على اتّباع الطّريقة العلميّة في تحديد خياراتها وأهدافها المستقبلية، بالإضافة إلى مساهمته بطريقة مباشرة في التنبؤ بالأحداث والاستعداد لها واتخاذ كافّة الإجراءات لمواجهتها، كما إنّه يعمل على تحسين الأداء في المنظّمة من خلال التعرف على القضايا الأساسية لأنشطتها والصّعوبات المتوقّعة للتعامل معها بكفاءة في ظلّ الظروف الطّارئة والمستجدات في البيئة المحيطة (الكرخي، 2014).

وفي ضوء ما أشارت إليه العديد من التّقارير الرّسميّة الصّادرة من ديوان المحاسبة اللّيبني عن السّنوات (2015، 2016، 2017)، والبحوث العلميّة منها دراسة البديري (2008) حول ما يعانيه القطاع النّفطي في ليبيا من مشاكل عديدة واحتمالية تعرّضه لأزمات في أي وقت، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ ليبيا تعتمد على خمس مصاف لتكرير النّفط ولكنّ إنتاجها لا يغطّي سوى (30%) فقط من

احتياجات السوق المحلي وتعتمد على الاستيراد لتغطية (70%) من الاحتياجات المحلية، ورغم أن ليبيا تعتبر إحدى أهم منتجي النفط والغاز في أفريقيا والعالم ولكنها تُعاني من أزمات متلاحقة في هذا القطاع الحيوي في ظل الانقسامات السياسية واستمرار الصراعات المسلحة، وعليه فإنَّ القطاع النفطي في ليبيا بحاجة ماسة وضرورية إلى الاستفادة من الحلول الإبداعية التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي وأساليبه في التعامل مع الأزمات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز وأثرها في إدارة الأزمات.

2.1 الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة الأزمات وتناولته من زوايا مختلفة وربطته بمتغيرات متعددة، ونظرا لندرة الدراسات الخاصة بموضوع الدراسة الحالي في مجال النفط سواء في البيئة المحلية أو العربية أو الأجنبية، سيتم تناول الدراسات السابقة التي طبقت في المنظمات الصناعية والخدمية سواء التعليمية أو المصرفية أو الفندقية أو الصحية.

وقد تمَّ تصنيف هذه الدراسات وفقاً إلى تنوعها حسب بيئتها ولغتها إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية تمت في بيئة عربية ودراسات أجنبية، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، ثم يتبعها تقديم تعقيبٍ عليها يتضمن الفجوة العلمية التي تتناولها الدراسة الحالية، بالإضافة إلى توضيح أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات:

1.2.1 الدراسات المحلية :

1- دراسة الزوي (2019) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التّخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات في فروع القطاع المصرفي في مدينة إجدابيا وضواحيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التّحليلي مع الاعتماد على الإستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في فروع القطاع المصرفي في مدينة إجدابيا وضواحيها حيث تم إجراء مسح شامل لعناصر مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 198 فرداً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية بين التّخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

2- دراسة سلامة (2017) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتّعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مدرء المكاتب".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في قطاع التربية والتعليم في مدينة درنة من خلال الأبعاد التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلّم)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ ثمانية عشر مديراً عليه قام الباحث بدراسته بأكمله، ولتحقيق أهداف الدراسة اتّبع منهج دراسة الحالة والدراسة الميدانية عن طريق استخدام الإستبانة، وكشفت الدراسة أن المستوى العام لواقع إدارة الأزمات في قطاع التربية والتعليم كان متوسطاً.

3- دراسة القذافي (2017) بعنوان: "استراتيجيات مواجهة الأزمات التعليمية في مدارس التعليم الثانوي في ليبيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للأزمات التعليمية ومراحل إدارتها، وذلك للوقوف على واقع الأزمات التعليمية في ليبيا وكيفية التعامل معها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية،

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة جمع البيانات عبارة عن استمارة مقابلة مفتوحة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من مدارس التعليم الثانوي جميعها في منطقة بن غشير في مدينة طرابلس، بينما اقتصرَت العيّنة على مديري هذه المدارس، وأظهرت الدّراسة عدم وجود الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات والاعتماد هنا يكون على الخبرة الشّخصية للمدير فقط، بالإضافة إلى محدودية وعي المدير بكيفية التّعامل مع الأزمات الطارئة.

4- دراسة المسماري (2016) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في الشركات الصناعية العامة واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدّراسة لمعرفة واقع إدارة الأزمات في الشركات الصناعية العامة والعاملة في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أربع شركات عامّة التي تشمل جميع المديرين والعاملين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمساعدين الإداريين ومديري المكاتب جميعهم في الشركات الصناعية والبالغ عددهم (130) فرداً، وبناء عليه تكونت العينة من (97) فرداً تم اختيارهم من خلال العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات، وأظهرت الدّراسة أنه لا يوجد نظام فعال لإدارة الأزمات في المراحل الخمسة إلا بدرجة قليلة.

5- دراسة بونخيلة (2016) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية".

يتلخص هدف الدّراسة في التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي بالإضافة إلى معرفة درجة ممارسة هذه المدارس لإدارة الأزمات،

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في مدارس التعليم الأساسي والثانوي بمدينة بنغازي والبالغ عددهم (259) مدرسة، وتم أخذ عينة عشوائية منهم عددها (155) مدرسة، واستخدم في جمع البيانات إستبانة اشتملت على 60 فقرة موزعة على ست أبعاد، وتوصلت الدراسة إلى عدم وعي مديري المدارس بالمفهوم الصحيح لإدارة الأزمات بالرغم من أن درجة ممارستهم لإدارة الأزمات كان مرتفعاً.

6- دراسة الشريف (2015) بعنوان: "واقع إدارة الأزمة في قطاع الكهرباء الليبي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر عملية منهجية علمية لإدارة الأزمات في قطاع الكهرباء الليبي في المنطقة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اتباع أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من مديري شركات الكهرباء العامة جميعهم في المنطقة الشرقية والبالغ عددهم (63) مديراً موزعين على كل من شركة سهل بنغازي وشركة الكهرباء بالجبل الأخضر بالإضافة إلى أعضاء اللجنة التيسيرية أثناء الأزمة، وأما أداة جمع البيانات المستخدمة فقد تم استخدام إستبانة موزعة على عشرة محاور، وتوصلت الدراسة إلى توفر منهجية علمية لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك دوراً لإدارة الأزمات وفقاً للمنهجية العلمية ولكنه يحتاج إلى تطوير.

7- دراسة الفسي (2014) بعنوان: "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات العامة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات العامة في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي، وتكون مجتمع الدراسة

من المديرين ورؤساء الأقسام الذين يبلغون (411) مديراً لعدد (12) مستشفى عاماً ومركزاً صحياً، وتّم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من كافة المديرين حيث بلغ حجم العينة المناسب (196) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود نظام خاص مهمته النقاط إشارات الإنذار؛ كما أن المستشفيات لا تتوفر لديها أفراد مدربين ومؤهلون لإدارة الأزمات؛ بالإضافة إلى عدم وجود خطط مستقبلية أو برامج جاهزة لإدارة الأزمات في المستشفيات والمراكز الصحية.

8- دراسة الشريف (2014) بعنوان: "واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات وأوجه القصور في إمكانيات المستشفيات الليبية العامة في مدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى جميعهم لعدد (12) مستشفى عاماً عاملة في نطاق مدينة بنغازي، وتم إجراء حصر شامل للمجتمع الذي تكون من (73) مديراً منهم عدد (12) مديراً من الإدارة العليا وعدد (61) مديراً من الإدارة الوسطى، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات، وأظهرت الدراسة عدم توفر مقومات التمكين في المستشفيات، بالإضافة إلى وجود معوقات تحول دون إمكانية تطبيق فلسفة التمكين، وكذلك عدم توفر الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات.

9- دراسة البديري (2008) بعنوان: "مدي توافر عناصر نظام إدارة الأزمات في المنظمات التابعة

لقطاع النفط في ليبيا".

هدفت الدراسة للتعرف على مدي توافر عناصر نظام إدارة الأزمات في المنظمات النفطية الليبية، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات كافة المملوكة كلاًها للمؤسسة الوطنية للنفط والتي يبلغ

عددها (12) شركة، واقتصرت عينة الدراسة على الشركات التي تقع إدارتها أو فروعها في مدينة بنغازي والتي تبلغ (4) شركات؛ حيث تم إجراء المسح الشامل لمديري الإدارات العليا والوسطى بهذه المنظمات التي تمثل عينة الدراسة؛ ومنها فإن المجموع الكلي لأفراد العينة هو (191) فرداً، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات الأولية، وتوصلت الدراسة إلى توافر نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار والتعلم، بينما يتوافر هذا النظام بدرجة عالية في مرحلة استعادة النشاط.

10- دراسة الجالي (2007) بعنوان: " إدارة الأزمات في المنظمات الليبية دراسة تطبيقية على الشركات الليبية للحديد والصلب".

تهدف الدراسة إلى تحديد الأسباب التي تعمل على حدوث الأزمات وتفاقمها داخل المنظمات، ومن ثم تفحص استجابات الأفراد والمنظمات تجاه الموقف المتأزم، وبالتالي توفير رؤية أكثر وضوحاً عن ماهية وشدة الأزمة التنظيمية التي تتعرض لها المنظمات الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، ويتمثل مجتمع البحث في الشركة الليبية للحديد والصلب والمكون من (1400) عنصراً من مديري الإدارات والمصانع والوحدات ورؤساء الأقسام ومشرفي العمل، وتم أخذ عينة بنسبة 10% لتبلغ حجم العينة (140) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستويات التحكم بعوامل البيئة الخارجية، وأن سلبية متخذ القرار يعد المتغير الأكثر تأثيراً في حدوث وتفاقم الأزمة إذا كان سببها داخلياً، وأن ارتفاع شدة الأزمة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستجابة السلوكية ممثلة بالأداء والرضا.

2.2.1 الدراسات العربية :

1- دراسة جعفر (2017) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم المجتمع (850) موظفاً من موظفي القطاع العام حيث تم إجراء مسح شامل لهم، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وإنّ قلّة اشتراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل الأزمات، وأخيراً وجد أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج لموظفين ذوي مؤهلات عالية وخبرة طويلة.

2- دراسة محمد، محمود، (2017) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة للتعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في التقليل من الأزمات التربوية للعاملين في جامعة تشرين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة تشرين حيث اختيرت عينة بلغت (106) عاملاً وإدارياً، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن دور التخطيط الاستراتيجي قبل حدوث الأزمة وفي حينها وبعد وقوعها جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين.

3- دراسة المري (2014) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات".

تهدف هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع أداء عينة عشوائية في البنوك التجارية القطرية، ويتكون المجتمع من ثلاثة بنوك هم: بنك قطر الوطني والبنك التجاري ومصرف قطر الإسلامي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع (150) إستبانة، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن هناك غموض في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية، كما أن هناك أيضاً وعياً بأن الأزمات في البنوك مرتبطة بالأزمة المالية العالمية.

4- دراسة المطيري (2011) بعنوان: " تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكون المجتمع من ثلاثة مصارف إسلامية في الكويت، حيث بلغ عدد العاملين فيهم (3191) موظفاً، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بنسبة 10% من المجتمع، وبذلك بلغ حجم العينة (319) موظفاً، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن هناك ارتفاع لمستوي تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

3.2.1 الدراسات الأجنبية التي تمت في البيئة العربية :

1- دراسة Al-Khrabsheh (2018) بعنوان: " تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في القطاع الربحي وغير الربحي في الأردن".

IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON CRISIS MANAGEMENT IN THE PROFIT AND NON-PROFIT SECTOR IN JORDAN.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بإدارة الأزمات في بيئة الأعمال الأردنية والطريقة التي يتم استخدامها في أوقات الأزمات، في هذا البحث تم تنفيذ دراسة استقصائية لأدبيات إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي كما تمارس في البلدان النامية، وتم استخدام المنهج النوعي في هذا التقرير، وتوصلت الدراسة إلى عدم تمكين إدارة الأعمال من تطوير أساليبها العملية لإنهاء الأزمات أو التقليل من أثارها، علاوة على ذلك عدم تمكين الشركات من إدارة أنشطتها بطريقة استراتيجية طوال معظم الأزمات من أجل العمل بفعالية أكبر.

2- دراسة Karam (2018) بعنوان: " تأثير التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في فنادق الخمس نجوم".

The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels.

تبحث هذه الدراسة في أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، التعاون والاحتواء) وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق فئة (5) نجوم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع المناهج النوعية والكمية، حيث تم إرسال (190) استبيان بريد إلكتروني ذاتي الإدارة إلى كل المديرين في الفنادق المصرية من فئة الخمسة نجوم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات، كما وضحت أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء والازدهار، وأشارت أيضاً إلى أن المدير الذي يمارس التخطيط الاستراتيجي بفعالية هو أكثر قدرة على إدارة الأزمة.

3- دراسة Aljuhmani (2017) بعنوان: "أدوار التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية: حالة القطاع المصرفي الأردني".

The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector.

هدفت الدراسة إلى تحديد أدوار التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية على البنوك الأردنية في الرمثا. الهدف الرئيس من إجراء هذه الدراسة قياس التوجه الخارجي والداخلي في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من أربعة منظورات مختلفة: كشف الإشارات والإعداد والوقاية ، واستعادة الأزمات والتعلم على البنوك الأردنية في الرمثا، وأظهرت الدراسة أن الموظفين إمّا جاهلون بمراحل إدارة الأزمات أو كان هناك تجاهل واضح لمراحل إدارة الأزمات في البنوك الأردنية في الرمثا.

4- دراسة Almudallal, Ashary, Muktar (2016) بعنوان: " تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات الخدمات في فلسطين".

Influence of Strategic Planning on Crisis Management in the Service Sector Firms in Palestine.

يكمّن الغرض من هذه الورقة في مراجعة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات قطاع الخدمات في فلسطين، وكانت المنهجية المتبعة في هذه الدراسة مراجعة للمطبوعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في البلدان النامية، وأظهرت الدراسة أنه سيتمكن قادة ومديرو الشركة من تطوير استراتيجياتهم باستخدام نهج عملي لمنع الأزمات أو التقليل من آثارها، وسيكون المديرون قادرين على التفكير بشكل استراتيجي في منتصف الأزمة للتعامل معها بفعالية.

5- دراسة Al Shobaki, Abu Amuna, Abu-Naser (2016) بعنوان: "أثر دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات".

The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza strip.

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مجال الأونروا - قطاع غزة في فلسطين، وتم استخدام عدة طرق تحليلية وصفية لهذا الغرض، وكان حجم المجتمع مكون من (881) فردًا، وبلغ حجم العينة حوالي (268) فردًا تم اختيارهم بواسطة العينة الطبقية العشوائية، وبينت النتائج الإجمالية للدراسة الحالية أنّ الإدارة العليا توفر الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ولكن من دون وجود الدعم المالي، وأيضاً هناك أوجه قصور في الطريقة التي تدير بها المنظمة الأزمات بمعنى أن إدارة الأزمات تمارس فقط أثناء الأزمة.

4.2.1 الدراسات الأجنبية :

1- دراسة Grunna & Fridheim (2017) بعنوان: " تخطيط وإجراء تدريبات على إدارة الأزمات من أجل اتخاذ القرارات: ما يجب القيام به وما يجب القيام به".

Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معايير النجاح للتخطيط وإجراء تمارين إدارة الأزمات، وللقيام بذلك استخدم نهجًا بسيطًا في هيكلية المشكلات لدراسة التجارب من 12 تمرينًا في الفترة 2008-2015، حيث تم استخدام نهج مماثل في مشروع ELITE (استتبطن لتعلم دروس ما بعد الأزمة الحاسمة)،

بتمويل من البرنامج الإطاري 7 للاتحاد الأوروبي (EU FP7 ؛ Maal et al. 2014)، وتم استخدام طرق العصف الذهني المنظم في ورش عمل مع خبراء في إدارة الأزمات من أجل جمع الخبرات من جميع مراحل الأزمة (الاستعداد والاستجابة والتعافي)، وتوصلت الدراسة إلى وضع قائمة بمعايير نجاح تمارين إدارة الأزمات والتي من شأنها المساهمة في زيادة الخبرات وتقديم قيمة مضافة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى الممارسة والمعرفة حول كيفية التعامل مع حالات الطوارئ.

2- دراسة Sara Campo (2014) بعنوان : "الابتكار الفندقي والأداء في أوقات الأزمات".

Hotel innovation and performance in times of crisis.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجيه القائم على الابتكار على أداء الفنادق السياحية، وكيفية إدراك إدارتها وتأثير الأزمات عليها، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استطلاع للرأي على (الانترنت) بين مديري الفنادق السياحية ذات درجة أربعة نجوم في (52) مدينة إسبانية، وتوصلت الدراسة إلى أن ميل الفنادق للابتكار لا يساهم بشكل مباشر وإيجابي على الأداء في المدى القصير، ومع ذلك له أهمية في تحسين أداء الفنادق في الأجل المتوسط والطويل، بالإضافة إلى أنّ الأزمات وعدم الاستقرار يؤثران على الرغبة في الابتكار.

3- دراسة Jaques (2010) بعنوان : "تضمين إدارة المشكلات كعنصر استراتيجي في منع الأزمات".

Embedding Issue Management as a strategic element of Crisis Prevention.

الغرض من هذه الدراسة هو وصف فترة الخطر التي تمتد قبل حدوث الأزمة ووضع إدارة المشكلات على أنها نظام فعال لمنع الأزمات في المنظمات الحديثة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج

التاريخي من خلال القبول المتزايد لإدارة الأزمات كعملية متكاملة والآثار المترتبة على هذا النهج الشمولي في توفير فرص التدخل الاستباقي، وأظهرت الدراسة أنه على الرغم من أن التأهب للوقاية من الأزمات والوقاية منها قد أصبحا جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأزمات التنظيمية، فلا يوجد اتفاق على التصنيف ولا توجد عملية مثلى مقبولة لإضفاء الطابع الرسمي على المنهجية لتقديم الاستراتيجيات الفعالة، ولكن الدراسة ترشح إدارة المشكلات كخيار مثالي وتحدد أربعة مجالات واسعة يمكن أن تسهم في منع الأزمات.

4-دراسة Esbensen & Krisciunas (2008) بعنوان : "إدارة الأزمات وتكنولوجيا المعلومات". "Crisis Management & Information Technology".

هدفت الدراسة للتعرف على دور التطور العلمي لنظم المعلومات في إدارة الأزمات، وطبقت الدراسة في الشركات الصناعية في منطقة (أوريسند) الواقعة بين دولتي الدنمارك والسويد، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة في جمع البيانات، حيث تم مقابلة أربعة مديرين يعملون في مجال (تكنولوجيا المعلومات)، وعملوا في إدارة الأزمات في ثلاثة مشاريع عالمية، وأظهرت النتائج أن الاختلافات بين العمل النظري والعمل محدود، والتشابه بينهما كبير، كما بينت الدراسة أن جلب خبراء ومتخذي القرار في إدارة الأزمات يمكن أن يظهر السيناريوهات المُحكمة وبناء خطط لتلك السيناريوهات.

5.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات السابقة واختلفت سواء أكانت محلية أم عربية أم أجنبية تمت في بيئة عربية أم أجنبية، وتم التعليق عليها من جوانب عدة كما يلي:

1- من حيث بيئة الدّراسة / أجريت الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة، وطبقت بالمنظمات الصحية، والتعليمية، والخدمية، والصناعية في البيئة المحلية والعربية والأجنبية سواء أكانت في ليبيا أو مصر أو فلسطين أو سوريا أو الأردن أو قطر أو الكويت أو أسبانيا، في حين طبقت هذه الدّراسة في البيئة الليبية وبالتحديد في قطاع النفط.

2- من حيث هدف الدّراسة / تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى التعرف على واقع ومتطلبات وأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات في حال وقوعها؛ أو من خلال ربطها بتكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي والتمكين الإداري وإدارة المشكلات والابتكار الفندقية.

3- من حيث الفترة الزمنية / أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية مختلفة، حيث كانت أحدث تلك الدراسات خلال عام 2019 م ، وأقدمها كانت في عام 2007 م .

4- من حيث النتائج / توصلت معظم الدراسات السابقة إلى وجود نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة في معظم المنظمات التي أجريت فيها، كما أكدت على أهمية التّخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات والحد من أثارها السلبية، كما وضحت أيضًا الدور الرئيس الذي تلعبه القيادات والخبراء في الوقاية من الأزمات وعلاجها، وبالإضافة إلى ما سبق بينت كذلك التأثير الايجابي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشكلات في إدارة الأزمات.

5- الفجوة البحثية / تفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة عامّةً والمحلية خاصّةً من حيث القطاعات التي درستها وحلّلتها والفترة الزمنية وطبيعية العينة التي تناولتها، فالدراسة الحالية تتناول أثر ممارسة أساليب التّخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة البريقة لتسويق النفط؛ وبالتالي جاءت هذه الدّراسة مكملة للنقص تحديداً في البيئة المحلية، حيث لم تتطرق الدراسات المحلية

السابقة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي عامّةً وأساليبه خاصّةً في إدارة الأزمات في مختلف القطاعات التي سبق دراستها في البيئة المحلية.

6- جوانب الاستفادة / مما لا شك فيه أن الدّراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث وظّفت الدّراسة الحالية توصيات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خاصّةً دراسة Karam (2018) ودراسة جعفر (2017) ودراسة Almudallal, Ashary, Muktar (2016)، كما تمّ الاستفادة من دراسة المطيري (2011) في بناء نموذج الدراسة، واستفادت أيضاً من دراسة المسماري (2016) ودراسة الفسي (2014) ودراسة البديري (2008) في صياغة محاور الاستبيان، وأخيراً استفادت من دراسة المري (2014) في إثراء الإطار النظري.

3.1 مشكلة الدراسة :

لوحظ وجود المشكلة من خلال دراسة استطلاعية سابقة قام بها الباحث بالتطبيق على شركة البريقة لتسويق النفط، وذلك كأحد متطلبات مادة الإدارة التطبيقية في المرحلة التمهيدية للدراسات العليا في جامعة بنغازي كلية الاقتصاد قسم الإدارة، حيث تمّ إجراء مقابلات متعددة مع رئيس لجنة الأزمة وبعض الموظفين في شركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي، وتم ذلك أثناء الفترة الممتدة من 15 إلى 29-5-2017، وذلك بعد الأزمة التي ضربت أنحاء البلاد كافة عام 2014م والمتمثلة في النقص في اسطوانات غاز الطهي والانقطاع المتكرر في المحروقات النفطية، انظر الملحق رقم (1).

وتوصّلت الدّراسة الاستطلاعية لمجموعة من أسباب الأزمة تمثلت في الآتي :

1- تعطل وصول ناقلات النفط والغاز من الخارج، مع انخفاض الاحتياطي الاستراتيجي.

2- الاشتباكات المسلّحة التي أدت إلى قطع طرق نقل الأسطوانات الخاصة بالغاز، وكذلك توقف

بعض مصافي النفط عن تعبئة الناقلات، بالإضافة إلى إغلاق بعض الموانئ في المدن الليبية.

3- استغلال السماسرة وتجار السوق السوداء لاضطراب الأوضاع والانفلات الأمني، بالإضافة إلى

غياب الدور الفعّال للمؤسسات الرقابية داخل الدولة.

4- تقادم سيارات أو مقطورات النقل الخاصة بالنفط والغاز المسال وكذلك عدم توفرها.

مما سبق تبين للباحث من خلال تلك الدراسة الاستطلاعية أن الإجراءات والخطط المتبعة في

إدارة الأزمة في الشركة تقتصر على العمليات التشغيلية وحلّ المشاكل الحالية التي تقع بسبب الأعمال

اليومية، بالإضافة إلى هذا تبين أن هناك عدم معرفة وإلمام كافي بمفاهيم إدارة الأزمات ومتطلباتها

الضرورية لدي القائمين على إدارة الأزمة في الشركة.

وفي هذا الصدد أشارت تقارير ديوان المحاسبة الليبي في سنة (2015م) إلى وقوع الضرر

المباشر وغير المباشر نتيجة إقفال الموانئ النفطية لأسباب متعددة، وتمثلت الأضرار في النقص في

إمدادات النفط الخام للمصافي المحلية لأغرض التكرير، بالإضافة إلى النقص في إمدادات السوق

المحلي من الغاز الطبيعي المنخفض التكلفة وخاصة لمحطات توليد الكهرباء، أما عن تقارير سنة

(2016م) فقد أشارت إلى معاناة قطاع النفط من مشاكل وصعوبات فنية ومالية ومعوقات تحول دون

تنفيذ الخطط والبرامج المستهدفة للشركات التابعة له، بينما أشارت هذه التقارير عن سنة (2017م)

إلى ظهور بعض المشاكل التشغيلية فور استئناف الإنتاج في الحقول المقفلة بسبب تأخر الميزانيات

التشغيلية المطلوبة لتنفيذ البرامج الخاصة بأعمال الصيانة، بالإضافة إلى عدم وجود الشركات الخدمية

المتخصصة في أعمال الصيانة، وعدم توفر قطع الغيار الضرورية للصيانة.

وقد تناول بعض الباحثين العديد من التوصيات في مجال موضوع الدراسة، وهنا ذكر كلا من **Almudallal, Ashary, Muktar (2016)** أن التّخطيط الاستراتيجي مع إدارة الأزمات يعتبر بمثابة العمود الفقري للمنظمة في مواجهة الأزمات والتحكم فيها، كما أكد **جعفر (2017)** على ضرورة اشمال الخطة الاستراتيجية في المنظمة على برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة الأزمات، في حين قد أفتق كلٌّ من **محمد و محمود (2017)** على ضرورة تفعيل التّخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير والتطوير في العمل الإداري، ولدوره الفعال في مواجهة الأزمات، وأخيراً أشار **Karam (2018)** إلى أنه يجب على المنظمات أن تعمل على جعل إدارة الأزمات جزءاً لا يتجزأ ومتكاملاً مع التّخطيط الاستراتيجي الذي من شأنه المساعدة في زيادة القدرة على إدارة الأزمة بنجاح.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: هل هناك أثر لممارسة أساليب

التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط ؟

وينبثق عنه الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري الشركة وموظفيها ؟
- 2- ما مدى القدرة على إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط ؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة البريقة ؟
- 4- هل هناك أثر أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) ؟

4.1 أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مدى ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في شركة البريقة لتسويق النفط.
2. تحديد مدى القدرة على إدارة الأزمات شركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط.
4. إبراز أثر أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط.
5. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
6. تقديم بعض التوصيات العلمية والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة :

1.5.1 الأهمية العلميّة :

يُعدّ البحث في مجال إدارة الأزمات حديث العهد بصفة عامة؛ وبصفة خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط الليبي في ظروف الأزمات، وهذا الأمر يستلزم الحرص والعناية من الدارسين والباحثين لإثراء الأساليب الفكرية والعلمية لإدارة الأزمات والاستعداد لها، وبالتالي تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية بالإضافة إلى قيامها بفتح مجالات جديدة للبحث العلمي.

وتأتي هذه الدراسة استجابة لما أوصى به العديد من الباحثين بضرورة الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال إدارة الأزمات، ومنهم الشريف (2015) الذي أكد على ضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزءٌ مكمّلٌ للتخطيط الاستراتيجي، وهو ما أعاد تأكيده المسماري (2016) أيضاً في إحدى التوصيات الخاصة بدراسته، حيث أشار إلى ضرورة العمل على أن يكون التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي.

2.5.1 الأهمية العملية :

يحظى قطاع النفط عموماً وشركة البريقة خاصّة باهتمام كبير؛ لما لهذا من طبيعة استراتيجية وذلك للأسباب التالية:

- اعتماد الكثير من القطاعات الحيوية في الدولة عليه في ضمان القيام بأعمالها مثل قطاع الكهرباء وقطاع النقل بأنواعه مثل: النقل البري والجوي والبحري، وعليه من الواجب اتخاذ التدابير الوقائية وإجراءات الحماية لعناصر الإنتاج لإبعاد الأخطار عنها خاصّة العنصر البشري.
- استفادة شرائح المجتمع جميعها من أفراد ومؤسسات من منتجات قطاع النفط، حيث تهدف شركة البريقة إلى تأمين احتياجات السوق المحلي لتغطية متطلبات القطاعات الاستهلاكية كافة من المنتجات النفطية في الوقت المناسب.
- تعطي هذه الدراسة الفرصة لكل المديرين وأصحاب القرار في شركة البريقة لتسويق النفط للتعرف على أساليب التخطيط الاستراتيجي ومدى المساهمة الفعّالة التي يقدمها في مجال إدارة الأزمات، وذلك للحد من المواقف والأحداث التي تهدّد وضع الشركة وتحد من قدرتها على العمل.

6.1 فرضيات الدراسة :

سعت هذه الدراسة لتحقيق الفرضيات التالية:

1.6.1 الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة بين التَّخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط، وينبثق

منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط.
- لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات وبين إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز .
- لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب تحليل مجالات العمل وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط.
- لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب السيناريوهات وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط.
- لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب الطوارئ وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط.

2.6.1 الفرضية الرئيسة الثانية :

لا يوجد أثر لممارسة أساليب التَّخطيط الاستراتيجي (أسلوب الأسئلة الحرجة، أسلوب تحليل

جوانب القوة والضعف، أسلوب تحليل مجالات العمل، أسلوب السيناريوهات، أسلوب الطوارئ) في إدارة

الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط.

3.6.1 الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وبالتالي ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

7.1 نموذج الدراسة :

الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.



شكل (1-1) : نموذج الدراسة

المصدر : المطيري، فيصل متعب، (2011)، "تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، ص52.

8.1 حدود الدراسة :

وتمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود البشرية : وتتمثل بشاغلي الوظائف الإدارية في شركة البريقة لتسويق النفط.
- 2- الحدود المكانية : وتتمثل بالأماكن التي تشغلها عينة الدراسة وهي مقر الإداري لشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي.
- 3- الحدود الزمنية : وتتمثل بالعمل الميداني للدراسة وقت توزيع أداة الدراسة (الإستبانة) على أفراد عينة الدراسة، الذي تم ذلك خلال الفترة الممتدة من 2020.1.26 م إلى 2020.2.10 م.

9.1 التعريفات الإجرائية :

يمكن تعريف أساليب التّخطيط الاستراتيجي إجرائيًا: بأنها مجموعة الطرق والأساليب المفترض استخدامها لدى شركة البريقة لتسويق النفط والغاز ومن أشهرها: (أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة، وأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأسلوب تحليل مجالات العمل، وأسلوب استخدام السيناريوهات، وأسلوب الطوارئ أو الموقف)، حيث تمثل المتغير المستقل لهذه الدّراسة، وسوف مدى أثر ممارسة تلك الأساليب في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز على إدارة الأزمات لديهم، من خلال فقرات الأداة (الإستبانة)، حيث سيعتمد الباحث على المقياس المستخدم في دراسة المطيري (2011) مع إجراء تعديلات على عباراته ومن ثم عرضها على السادة المحكمين.

يمكن تعريف إدارة الأزمات إجرائيًا : بأنها عملية استخدام لمجموعة من الطرق المنظمة بهدف إدارة وتحويل المخاطر والأزمات ومعالجتها لصالح شركة البريقة لتسويق النفط والغاز، وتمثل إدارة الأزمات المتغير التابع لهذه الدراسة وسوف يقاس مدى تأثيرها بممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز، من خلال فقرات الأداة (الإستبانة)، حيث سيعتمد الباحث على المقياس العالمي والمعروف باسم (Pearson and Mitroff, 1993) والمستخدم في دراسة كلّ من المسماري (2016) والفسي (2014) والبدي (2008).

وتعرف شركة البريقة لتسويق النفط : بأنها شركة ليبية من الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط الليبية، وهي الشركة الموكلة بمهمة التسويق والتوزيع والنقل للمنتجات النفطية والسلع المكملة لها داخل ليبيا.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الأزمات

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

المبحث الرابع: واقع شركة البريقة

المبحث الأول: إدارة الأزمات

مقدمة :

يعيش الإنسان اليوم في عالم سريع، تتزايد فيه المشكلات المسببة للأزمات سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي أو العالمي، وتتعدد أشكال الأزمات وأسبابها مما يجعلها تؤثر في البيئة وقد تؤدي إلى وقوع خسائر مادية وبشرية، وبالرغم من تطور أجهزة الرصد والتنبؤ الخاصة بالأزمات فهذه الوسائل لا تمنع وقوع الأزمات ولكنها تساهم إلى حد ما في التخفيف من أثارها التخريبية والمدمرة على أعمال المنظمة، وبالتالي فإن التعامل مع الأزمات قبل حدوثها وأثناءها وبعدها يتطلب وجود نظام كامل من الاتصالات والمعلومات، بالإضافة إلى توفر الكوادر القيادية القادرة على إحداث التحسن في توظيف القدرات والإمكانيات المتاحة في المنظمة، والعمل على تهيئة المناخ التنظيمي من أجل التنبؤ بالأزمات المتوقعة والتعامل معها بسرعة عند وقوعها (دار التعليم الجامعي، 2014).

من هذا المنطلق اتجه المهتمون بعلم الإدارة إلى استحداث وتبني نمط إداري جديد يعرف بإدارة الأزمات والكوارث، فإدارة الأزمات أصبحت تمثل ذلك الإطار الفعلي الذي يفيد في فحص وفهم كافة المواقف المفاجئة وغير المتوقعة التي تحمل بين طياتها مخاطر كبيرة على المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة المنهج الإداري الموقفي الذي يستخدم في التعامل مع ظروف الأزمات والاستعداد لها والتخطيط للتصدي لها، وتبنى إدارة الأزمات بالدرجة الأولى على مدى توفر القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بمختلف أشكالها وأحجامها وفرص حدوثها وتوقيتها ومجالات وقوعها (الوروارى، وآخرون، 2015).

1.1.2 مفهوم الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها :

1.1.1.2 مفهوم الأزمة :

أولاً - التعريف اللغوي للأزمة : "الأزمة في معاجم اللغة العربية تعني الشدة والقحط، و (أزم) عن الشيء أمسك عنه، كما تدل كلمة (الأزمة) وجمعها (أزمات) على الشدة والضيق كالحديث عن أزمة اقتصادية وأزمة سياسية، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير، ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، كما يأتي المصطلح (مأزم) وهو الطريق الضيق بين جبلين، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة" (الملاء، 2015، ص42).

ثانياً - التعريف الاصطلاحي للأزمة : يمكن تعريف الأزمة اصطلاحاً بأنها " موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف، ومدته الزمنية قصيرة " (المري، 2014، ص55).

بينما يعرفها آخرون بأن " الأزمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، ما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة " (عجوة، فريد، 2008، ص149).

وتعرف الأزمة أيضاً بأنها " مشكلة ظهرت في الأفق وتم التغاضي عنها حتى اكتملت واستفحلت فصارت أزمة يصعب التعامل معها " (شمة، 2014).

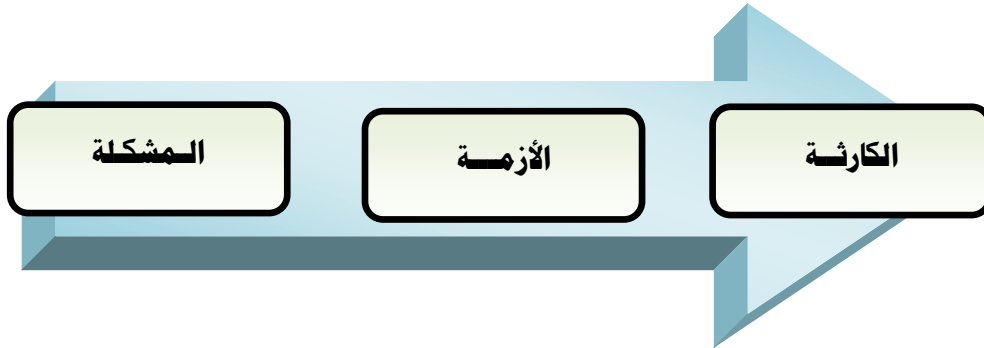
وعليه يمكن القول: أن الأزمة هي ذلك الحدث الخطير في تأثيره والمفاجئ في توقيته، الذي غالباً ما قد يشكل عائقاً أمام استمرار المنظمة في القيام بأنشطتها المعهودة.

2.1.1.2 الأزمة والمفاهيم المرتبطة بالأزمة :

هناك خلط واضح لدى الكثير من الناس بين مفهوم الأزمة والمشكلة والكارثة رغم وجود بعض

التباينات بينها، وحسب ما تناول سالم (2015) يمكن ذكر أوجه الاختلاف كما يلي:

- المشكلة هي ذلك الحاجز الذي قد يمنع المنظمة من تحقيق الهدف، وتحدث المشكلة تدريجياً وبطريقة غير مفاجئة، وبالتالي فإن المشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة بذاتها.
- أمّا الأزمة فهي الحدث المفاجئ الذي يتسبب في ظهور الاضطراب واختلال التنظيم المؤقت وينتج عنها عدم القدرة على التعامل معها.
- بينما الكارثة هي تلك الحالة المدمرة التي حدثت فعلاً، ونتجت عنها أضرار مادية وغير مادية كبيرة، وعادة ما تكون نتائج الكوارث هي أحد أهم أسباب وقوع الأزمات.



شكل (1-2) الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها

المصدر : سالم، أمينة، (2015)، "إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، ص33.

ومن الشكل التوضيحي (2-5) يتضح أن الأزمة غالباً ما يسبقها مشكلة تمت إدارتها ومواجهتها

بشكل سيء وغير علمي أدّى لتحوّلها إلى أزمة ثم إلى كارثة.

كما أضاف سالم (2015) بأن هناك مجموعة من المفاهيم التي قد تشترك مع الأزمة في

بعض صفاتها ولكنها ليست مرتبطة بها كالمشكلة والكارثة، ومن أهم تلك المفاهيم ما يلي :

• **الحادث:** وهو ذلك الأمر المفاجئ الذي تمّ بشكل سريع وانتهت آثاره فور اكتماله، حيث إنّه لا يكون له صفة الاستمرار بعد وقوعه المفاجئ إلا إذا توفرت ظروف تدفع لاستمراره.

• **الواقعة:** ويقصد بها حدوث شيء وانقضاء أمره، وقد تتمثل في ظهور خلل في مكون ما.

• **الصدمة:** وهي ذلك الشعور المركب ما بين الغضب والذهول، الذي ينجم عن وقوع حادث مفاجئ.

وعليه يتضح أنّ هذه المفاهيم تتشابه مع الأزمة في كونها أحداث مفاجئة وغير متوقعة، وتسبب في توتر وقلق الفرد وارتباكته، وسرعة التعامل معها لعدم توفر الوقت الكافي، إلا أنها تختلف مع الأزمة من حيث إنّ مجملها حوادث غير مستمرة عكس حدث الأزمة.

2.1.2 خصائص الأزمة :

ويتسم موقف الأزمة بخصائص وسمات عديدة قد تختلف من منظمة لأخرى، ويمكن إجمالها

وفقاً لما ذكر كلّ من **عجوة و فريد (2008)** على النحو التالي :

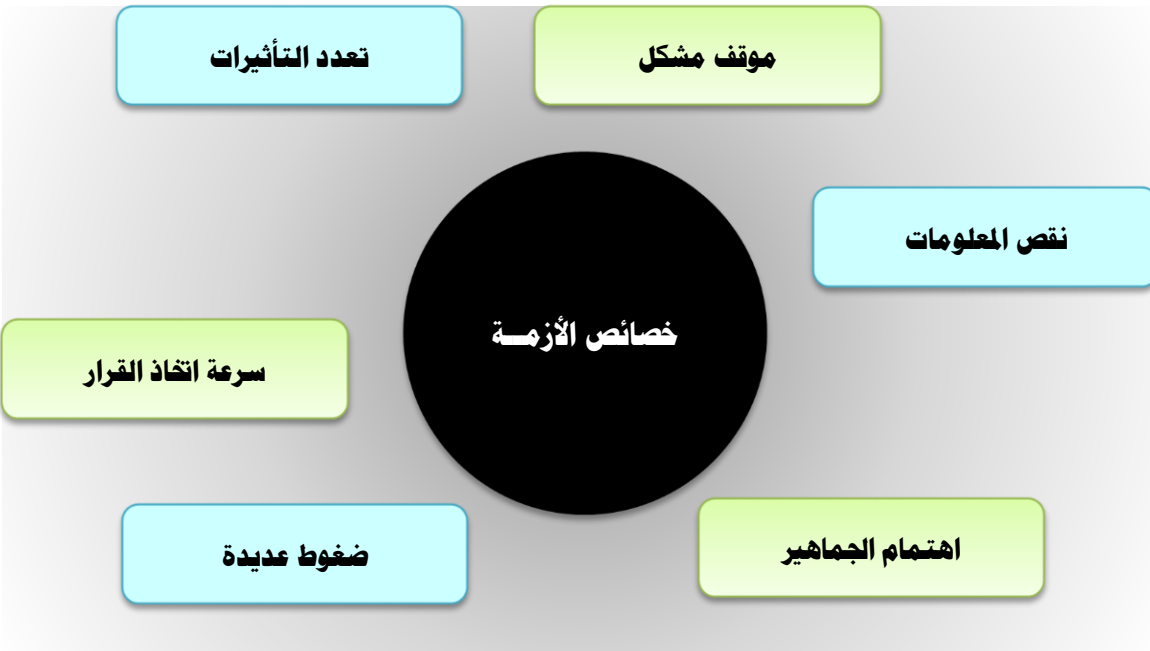
• **موقف مشكل :** بمعنى اتصاف أحداثه بالغموض والمفاجئة في توقيته، بحيث يهدد مسار المنظمة

الطبيعي، ولا يكمن تحديد نوع التأثيرات الناجمة عنه بدقة.

• **نقص المعلومات :** عدم توفر المعلومات الضروريّة واللازمة عند وقوع الأزمة، الأمر الذي يمنع

إدارة الموقف بشكل صحيح ويؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار.

- الاستحواذ على اهتمام الجماهير : عادة ما تستقطب الأزمة على اهتمام وسائل الإعلام المختلفة، وبالتالي تصبح شائعة ومتداولة لدى الرأي العام.
- العمل تحت ضغوط عديدة : مواجهة الأزمة يتطلب اتخاذ مجموعة من القرارات في وقت قصير، وفي ظل بيئة عمل تتسم بالتوتر الناجم عن وجود ضغوط داخلية وخارجية.
- سرعة اتخاذ القرار : في ظروف يسودها عدم التأكد ولا يتوفر فيها الوقت اللازم لتحليل الأزمة ودراستها، يستلزم السرعة في اتخاذ القرارات من أجل إدارة الأزمة بنجاح.
- تعدد وتشابك تأثيرات الأزمة : عادة ما يكون للأزمة تأثيرات متعددة ومختلفة الأبعاد والاتجاهات على كافة المستويات داخل المنظمة، وهذا الأمر قد يزيد من حجم الأضرار في المنظمة، وبالتالي قد يطول الوقت ويتعاضم الجهد المطلوب للتعافي من تأثيرات الأزمة.



شكل (2-2) خصائص الأزمة

المصدر : من إعداد الباحث

3.1.2 أسباب نشوء الأزمة :

هناك أسبابٌ مختلفة وعديدة تؤدي إلى نشوء الأزمات في المنظمات، ويمكن إيضاحها وفق ما ذكر

الديب (2014) على النحو التالي :

1- **سوء الفهم** : وينشأ سوء الفهم نتيجة الاعتماد على المعلومات الناقصة، أو نتيجة للتسرع في

اتخاذ القرارات والحكم من دون تبين حقيقة الأمور بسبب الضغط أو استعجال للنتائج.

2- **سوء الإدراك** : وينجم سوء الإدراك بسبب التعرض للتشويش الطبيعي أو المتعمد، وبسبب محاولة

تفسير المعلومات بناءً على الرغبات الشخصية، وهذا قد يؤدي إلى انفصام العلاقة بين أداء المنظمة

وبين القرارات المتخذة، الأمر الذي يساهم في قرب انفجار الأزمة.

3- **سوء التقدير والتقييم** : ويأتي سوء التقدير من خلال محورين رئيسيين هما :

- الإفراط في الثقة بالنفس وقدرتها على التصدي للأطراف الأخر والتغلب عليهم.

- التقدير السيئ لمواضع قوة الآخرين والاستخفاف بهم والتقليل من شأنهم.

4- **الإدارة العشوائية** : هذا النوع من الإدارة تسبب في استهلاك إمكانيات المنظمة وقدراتها، ويأتي

هذا نتيجة لافتقارها للرؤية المستقبلية بالإضافة لغياب دور التخطيط وعدم استخدام الأساليب العلمية.

5- **الرغبة في الابتزاز** : وهو ما تقوم به جماعات الضغط والمصالح من أجل الحصول على بعض

المكاسب لها من الكيان الإداري، ويتم الأمر بصنع بعض الأزمات المتتالية داخل المنظمة.

6- **اليأس** : وهو أحد الأزمات السلوكية والنفسية التي قد تصيب متخذ القرار نتيجة الإحباط مما يفقده

الرغبة في التنمية والتطوير وتجبره على الاستسلام للتحديات، وبالتالي تشكل خطراً كبيراً على المنظمة

مستقبلاً.

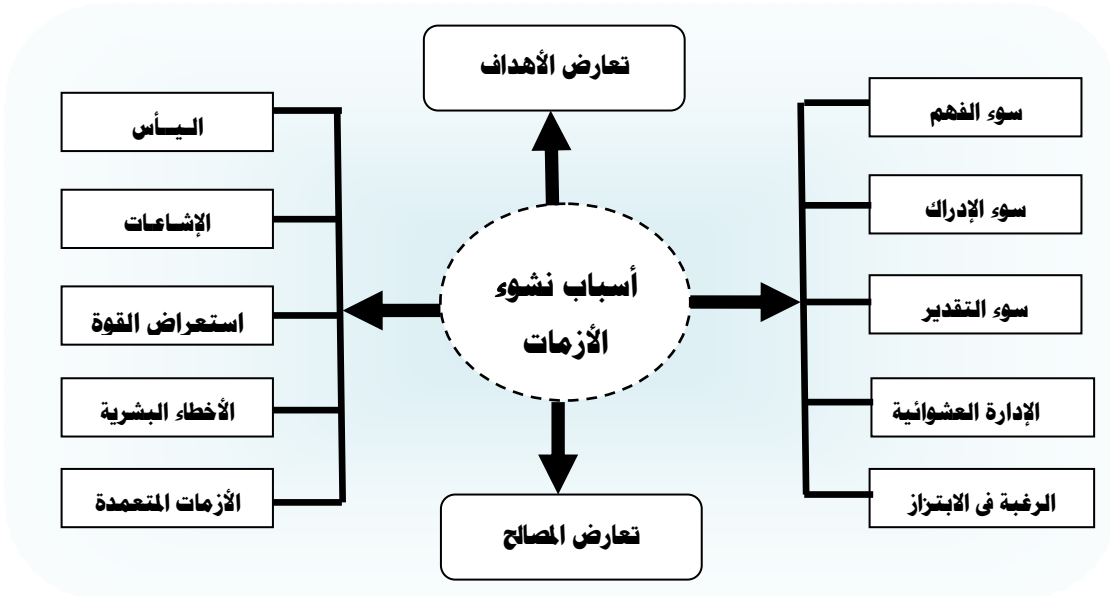
7- **الإشاعات** : وهي إحدى أهم مصادر الأزمات، حيث إنّ إطلاق إشاعة بشكل معين، وإحاطتها بمجموعة من المعلومات المزورة، ثم إعلانها في توقيت ما قد يؤدي إلى انفجار الأزمة.

8- **استعراض القوة** : ويستخدم هذا الأسلوب من المنظمات الكبرى من أجل استغلال أوضاع التفوق على بقية المنظمات الأخرى، وذلك في محاولة للتأثير على مسرح الأحداث من دون حساب للعواقب.

9- **الأخطاء البشرية** : تتمثل الأخطاء البشرية هنا في عدم كفاءة الأفراد العاملين في المنظمة بسبب عدم توفر البرامج التدريبية، وغياب الدافعية للعمل، وإهمال الرؤساء، وتراخي المشرفين.

10- **الأزمات المخططة** : وهنا تعمل بعض القوى المنافسة على إتباع مسارات عمل لمنظمة ما، حتى تتضح لها ثغراتها التي تمكنها من أحداث أزمة فيها.

11- **تعارض الأهداف** : نظرا كون كل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، فإن أي تعارض للأهداف بين الأطراف المختلفة يكون مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف.



شكل (2-3) أسباب نشوء الأزمات

المصدر: الديب، صلاح، (2014)، فن إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الإسكندرية، ص 25.

4.1.2 مراحل الأزمة :

قام الخضيرى بتصنيف الأزمة وفقاً لمرحلة التكوين وكأنها كائن حي، وتمثل هذه الدورة أهمية كبرى في علاج الأزمة وتخفيف حدتها التي ترتبط بسرعة متخذ القرار وقدرته على الكشف المبكر للعوامل المكونة لها، وحسب الضبع (2015) يمكن تناول مراحلها كما يلي:

1- الأزمة في مرحلة الميلاد :

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة هنا في الظهور لأول مرة في شكل شعور غامض بوقوع شيء ما قريباً، ويرجع هذا الأمر إلى اتساع نطاق الأزمة وغياب معظم المعلومات المتعلقة بأسبابها وكذلك المجالات أو الوحدات الخاضعة لها.

ومن العوامل الرئيسية عند التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة إدراك متخذ القرار وخبرته ورؤيته الثاقبة، حيث يكون محور التعامل هنا هو تنقيح الأزمة من خلال العمل على خلق مجال اهتمام جديد يحول الأزمة إلى شيء ليس له أي اهتمام أو قيمة، والتعرف على مواضع الأزمة وعواملها من أجل القضاء على الأسباب المكونة لها، والقيام بامتصاص القوة المحركة للأزمة وتوجيهها نحو جوانب بعيدة عن الأزمة.

2- الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش :

تنمو الأزمة وتدخل في هذه المرحلة بسبب عدم الانتباه إلى خطورتها سابقاً، حيث يحفزها في هذه المرحلة محفزات ذاتية تأتي من الأزمة نفسها، بالإضافة إلى محفزات خارجية تفاعلت معها وأضافت إليها قوة دفع ومقدرة أكثر على النمو والانتعاش.

وفي تلك المرحلة يشعر الجميع بالأزمة حيث إنّ متخذ القرار لا يستطيع إنكارها وتجاهلها بسبب وجود الضغوط المباشرة المتولدة عنها، وبالتالي يجب هنا علي متخذ القرار التدخل من أجل منع نموها وتطورها ويتم ذلك بعزل العناصر الخارجية الداعمة للأزمة من خلال استقطابها أو خلق اختلاف في المصالح بينها وبين الأزمة، بالإضافة إلى العمل على علاج الأزمة بتصحيح الانحرافات التي تسببت في نشأتها ونموها وتوسعها.

3- الأزمة في مرحلة النضج :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بسبب ضعف متخذ القرار وعدم كفاءته في المنظمة، بالإضافة إلى التفاعل المتزايد من القوى المختلفة في المجتمع بشكل يؤدي لتغذية الأزمة وإعطائها قوة تخريرية مضاعفة، وبالتالي تصبح عملية السيطرة علي الأزمة شبه مستحيلة، ومن ثم فإنه في هذه المرحلة لا يوجد أمام متخذ القرار إلا إحدى الأسس التالية :

- الأساس الأول: الاستسلام للأزمة ونتائجها والاستجابة التامة إلى مطالب قوى منع الأزمة.
- الأساس الثاني: ركوب موجة الأزمة والقيام بالمغالاة في تناول مطالب قوى صنع الأزمة حتى تتحسر هذه المطالب، وهذا ما قد يجعله يمتلك قدرة تفوق نسبية على الأحداث ومعرفة كافية بها.

4- الأزمة في مرحلة التراجع والتقلص :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد الصدام العنيف معها مما يؤدي إلى تفتيتها وفقدانها للكثير من القوة الدافعة لها، وبالتالي تبدأ في التقلص والانحسار، وهنا يجب مراعاة عدم تجدد قوة دافعة جديدة للأزمة بالإضافة إلى قيام متخذ القرار بإجراء التغييرات المطلوبة ومحاولة استقطاب العناصر المحركة للأزمة.

5- الأزمة في مرحلة الانتهاء :

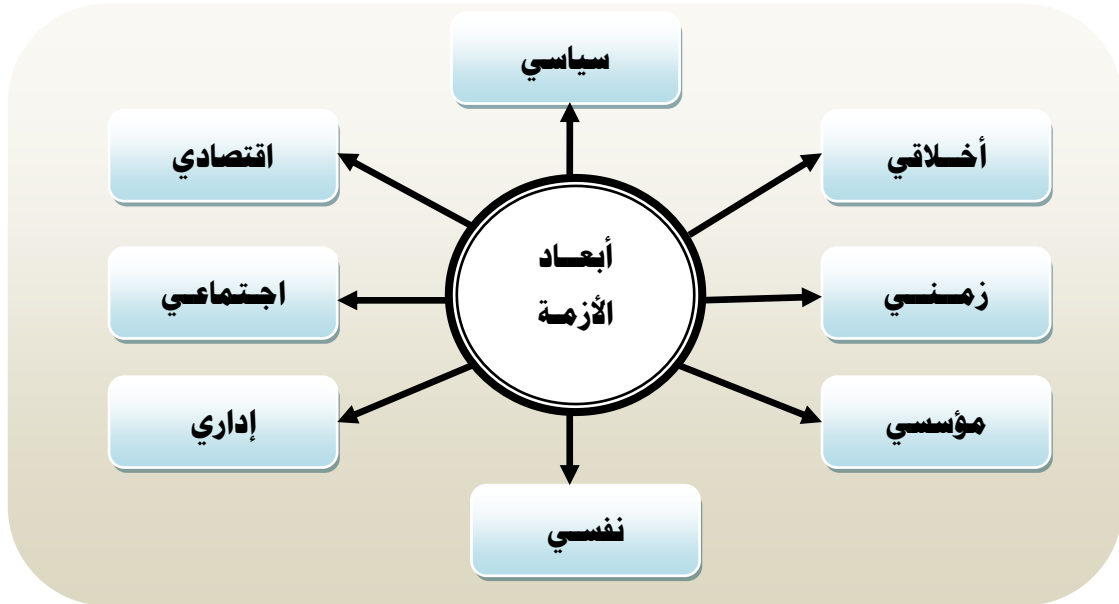
وتنتهي الأزمة هنا نتيجة فقدانها لكافة القوى الدافعة والمحركة لها ومن ثم تتلاشى أعراضها، وينعدم الاهتمام بها، ويجب أن يكون الانحسار هنا دافعاً للمنظمة نحو التغيير وليس لإعادة التكيف، فالتكيف قد يبقي على نتائج الأزمة وآثارها، أما التغيير فسيعمل على معالجة هذه الآثار والنتائج ثم استعادة فاعلية المنظمة وإكسابها خبرة في التعامل بنجاح مع الأزمات.

5.1.2 أبعاد الأزمة :

للأزمة أبعاد عديدة ومتنوعة وبحسب هيكل (2006) فإنه يمكن تحديد أبعاد الأزمة فيما يلي:

- **البعد الزمني :** وهو بعد المفاجئة وضيق الوقت المتاح الذي لا يعطي الفرصة لمدير الأزمة من أجل الاستيعاب والاستعداد الفوري لمواجهة الموقف.
- **البعد المؤسسي :** وهو بعد التهديد الكبير للمنظمة الذي قد يعرض الكيان الإداري والمالي للمنظمة إلى الدمار الجزئي أو الكامل في حالة عدم القدرة على إعادة التحكم بسرعة.
- **البعد النفسي :** وهو البعد الذي يسوده حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار بسبب عدم قدرة الأفراد في المنظمة على التماسك الداخلي، ويعود ذلك إلى عدم توفر المعلومات والجهل بأوضاع المنظمة المستقبلية، بالإضافة إلى انتشار الشائعات بصورة كبيرة.
- **البعد الإداري :** وهو البعد الذي يهدد إدارة المنظمة حيث تؤدي الأزمة إلى زعزعة القيادة فيها ورسالتها وأهدافها وكذلك سمعتها لدى الآخرين.

- **البعد الاجتماعي** : وهو البعد الذي يبيث الاضطراب في حياة الأفراد في المجتمع نتيجة عدم إشباعهم حاجاتهم ورغباتهم الضرورية.
- **البعد الاقتصادي** : وهو البعد الذي يتعلق بالأضرار والخسائر الفادحة في مختلف الموارد في المنظمة.
- **البعد السياسي** : وهو البعد الذي يمس النظام السياسي ووظائفه في الدولة مما قد يؤثر بشدة على صورته في المجتمع المحلي.
- **البعد الأخلاقي** : وهو البعد الذي يتعلق بالقيم الأخلاقية والسلوكية السائدة في المجتمع كما هو الحال في جرائم الرشوة والاختلاس.



شكل (2-4) أبعاد الأزمة

المصدر : هيكل، محمد أحمد الطيب، (2006)، "مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ص40.

6.1.2 تصنيف الأزمات :

ويمكن تصنيف وتعداد أنواع الأزمات وفق ما ذكر المُلّا (2015) كما يلي:

1- التصنيف وفقاً لأسباب الحدوث :

- كوارث طبيعية: وهي التي تنجم عن قوى فوق سيطرة الإنسان، مثل: الزلازل، والبراكين، والأعاصير، والفيضانات، والجفاف وغيرها.
- أزمات وكوارث بشرية: وهي تنجم عن الأفعال التي يقوم بها البشر، ومن أمثلتها: الحروب، وصراعات العمل، وتلوث البيئة، وغيرها.

2- التصنيف وفقاً لدرجة الشدة :

يتم هنا التمييز بين نوعين من الأزمات، وفقاً لدرجة شدة الأزمة: أزمات خفيفة وأزمات عنيفة، فالأولى يسهل التعامل معها وعلاجها لأن تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية محدود، أما الأخرى فهي شديدة وخطيرة في تأثيرها مما يستلزم العمل الجاد على تفتيتها وتجزئتها.

3- التصنيف وفقاً لمعدل التكرار :

وتصنف الأزمات من حيث تكرارها إلى: أزمات دورية، وأخرى غير دورية، الأولى هنا تطيح بالنظام والمنظمة بصورة مستمرة وتكون غالباً نتيجة أسباب خارجية، وبينما الأخرى تقع بصورة عشوائية ويصعب توقعها ومن أمثلتها: الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة.

4- التصنيف وفقاً لمستوى الحدوث :

هناك أزمات تحدث على المستوى الكلي للدولة، وهذا يتطلب جهداً كبيراً في إدارتها ومعالجة تأثيراتها المختلفة وفقاً لطبيعة القطاع الذي تنتمي له، أما الأزمات على المستوى الجزئي التي تحدث على مستوى المنظمة تكون تأثيراتها إلى حد ما محدودة نسبياً.

5- التصنيف وفقاً لدرجة التأثير :

ويتم تصنيف الأزمات كذلك وفقاً لدرجة التأثير، فهناك أزمات ذات تأثير جوهري وهي التي تؤثر بشكل كبير في وظائف النظام وقد تؤدي إلى تهديد لوجود المنظمة واستمرارها، وأزمات هامشية عابرة وهي التي ليس لها أية آثار مدمرة للمنظمة أو المجتمع.

7.1.2 مفهوم إدارة الأزمات :

تعددت مفاهيم إدارة الأزمات واختلفت، ويمكن التطرق إلى بعض هذه المفاهيم على النحو التالي:

عرف ليتل (Little) 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"، كما عرف تشيس (Chase) إدارة الأزمات: بأنها " الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة " (سالم، 2015، ص39).

ويعرفها محمد شومان بأنها " عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة وتحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل " (الضبع، 2015، ص99).

أما ستيفن فينك (Steven Fink) فقد عرفها بأنها "القدرة على إزالة الكثير من المخاطر، وعدم التأكد، لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث" (الورواي، وآخرون، 2016، ص19).

بناءً على ما سبق يمكن القول: بأن إدارة الأزمة يقصد بها ممارسة كافة الوظائف الإدارية في اكتشاف مؤشرات الأزمة من أجل الاستعداد لها والوقاية منها، بالإضافة إلى وضع السياسات الخاصة والإجراءات الكفيلة باحتواء أضرار الأزمة وتقليل الخسائر الناجمة عنها، ومن ثم تحديد مختلف الاحتياجات الضرورية لاستعادة النشاط الاعتيادي في المنظمة، مع محاولة الاستعادة مستقبلاً من الأزمة في تحسين سبل وطرق مواجهتها.

8.1.2 نشأة علم إدارة الأزمات :

وفق ما ذكره الضبع (2015) يرى بعض الباحثين إن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات بصفته أحد العلوم الإنسانية لم يظهر إلا مؤخراً؛ بسبب كثرة المشاكل وتعددتها في المجالات جميعها، حيث لم تتطور إدارة الأزمات كمجال معرفي مستقل بل نشأت وتطورت ضمن العديد من العلوم الإنسانية والاجتماعية، بينما يرى آخرون أن إدارة الأزمات نشأت في مجال الإدارة العامة وذلك في إشارة إلى دور الدولة في التصدي للأزمات والكوارث العامة، حيث ارتبطت إدارة الأزمات بمجال إدارة العلاقات الدولية وخصوصاً في مواجهة الصراعات بين مختلف الدول، وبالتالي يتفق هؤلاء الباحثون على أن النشأة الحديثة لإدارة الأزمات ظهرت في العقود الثلاثة الماضية.

وأضاف الضبع (2015) أن هناك مجموعة من الدلائل تؤكد بأن الاتجاهات العلمية الحديثة

الخاصة بدراسة الأزمات التي شاركت في بناء علم إدارة الأزمة قامت باتخاذ مسارين رئيسيين هما:

- **المسار الأول :** ويشمل هذا المسار الإسهامات العلمية والنظرية في مجال تشخيص الأزمات وكيفية إيجاد إطار نظري من أجل دراستها، كما قام هذا المسار بالاهتمام بمفهوم علم الأزمات وبتطوراتها بداية من مفهوم الأزمة والذي توسع وأصبح يشمل الكوارث الطبيعية بجانب الأزمات، بمعنى أنه تمت إضافة البعد الاجتماعي وقضاياها المختلفة لمفهوم الأزمة.
- **المسار الآخر :** ويركز هذا على تطبيق علم إدارة الأزمات على بعض الأزمات ذات الطبيعة السياسية والاجتماعية والاقتصادية بل وامتد ليشمل الأزمات البيئية والطبيعية أيضاً، وهنا تم تناول إدارة الأزمات من منظور علم الإدارة العامة والعلاقات والدولية.

9.1.2 الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة :

يمكن القول إن إدارة الأزمة هي تلك العملية الإدارية المستمرة التي تركز على التنبؤ بالأزمات المتوقعة عن طريق تحسس ورصد كافة المتغيرات المتسببة في الأزمات، بالإضافة إلى تعبئة الموارد والإمكانات المتوفرة من أجل التعامل معها، وتقليل حجم الضرر الواقع على المنظمة، ويضمن العودة الطبيعية لها سريعاً وبأقل تكلفة، وأخيراً التعلم والاستفادة من هذه الأزمة لمنع حدوثها مستقبلاً.

أما الإدارة بالأزمة: فهي ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة كجزء من رد فعل عن مواجهة التهديدات والضغوط الناجمة من الأزمة، حيث لا توجد هنا أي خطة مستقبلية من أجل التصدي للمشكلات أو حتى محاولة منعها قبل حدوثها، بمعنى أنه لا يتم الإحساس بوجود الإدارة إلا وقت

الأزمات فقط، وفي أحيان كثيرة أُخر قد تقوم الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمات، وذلك من أجل استغلالها في التغطية والتمويه على المشكلات القائمة لدى بعض الأفراد أو المنظمة، وتتم هذه العملية بواسطة التخطيط لصنع الأزمة ثم استثمارها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف التي قد يستحيل الحصول عليها في الظروف الاعتيادية (الورواي وآخرون، 2016).

جدول (1-2) الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة

من حيث	إدارة الأزمة	الإدارة بالأزمة
الهدف	محاولة حل الأزمة نهائياً والقضاء عليها.	افتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التعطيم على أزمة قائمة أو لتحقيق مكاسب أو أغراض شخصية.
المراحل	ميلاد، نمو، نضج، انحسار، اختفاء وتلاشي.	الإعداد للميلاد، تصعيد، المواجهة والعنف، السيطرة، تهدئة الأوضاع، سلب وابتزاز للطرف الآخر، تحقيق هدف خلق الأزمة.
التوقيت	غير محدد ويتسم بالمفاجئة غالباً.	محدد مسبقاً.
التهديد	غير إرادي.	إرادي ومخطط.
نوع الأزمة	طبيعية، من صنع الإنسان، من صنع الإنسان والطبيعة.	من صنع الإنسان فقط.

المصدر : أحمد، أشرف السعيد، (2013)، "تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات"، الناشر : المؤلف، مصر، ص38.

10.1.2 أهداف إدارة الأزمات :

تتعدّد الأهداف الخاصة بإدارة الأزمات وتتنوّع، وقد حصر عملها حسب ما ذكر هيكلم (2006)

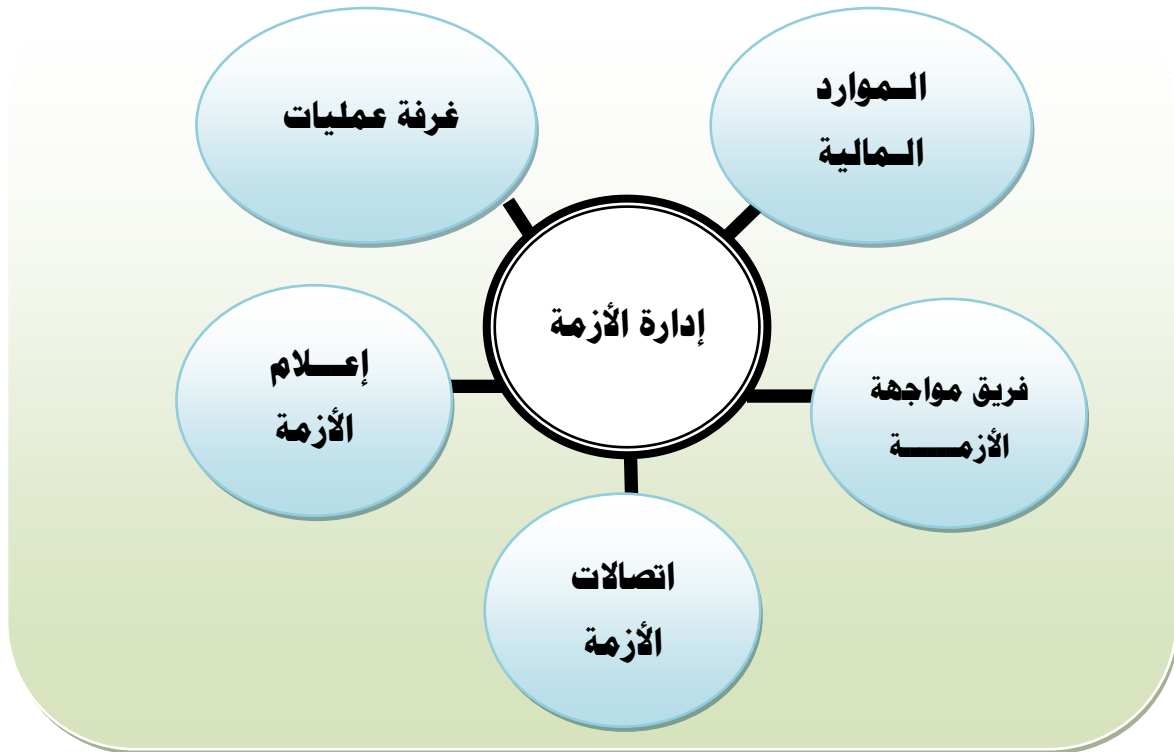
في تحقيق هدفين رئيسيين هما:

الأول: التأكيد على إزالة مسببات الأزمة والتقليل من أثارها المدمرة من خلال حشد القوى الضاربة للمنظمة وباستخدام كافة الأساليب والتقنيات المتاحة مع إجراء الاحتياطات المناسبة.

الآخر: العمل على تصميم نموذج تنظيمي جديد وفعال في المنظمة من أجل التصدي للأزمة وقت حدوثها بشكل يقلل من أثارها ويساعد في إعادة التوازن والنشاط لها.

11.1.2 متطلبات إدارة الأزمات :

إنَّ أهم تجهيزات أو متطلبات الأزمة كما ذكرها الضبع (2015) تتضح من الشكل التالي :



شكل (2-5) متطلبات إدارة الأزمات

المصدر : الضبع، رفعت عارف، "إدارة الأزمات"، القاهرة، المكتب المصري للمطبوعات، 2015، ص136.

أولاً- غرفة عمليات إدارة الأزمة :

تحتاج أي أزمة وبغض النظر عن حجمها وطبيعتها إلى غرفة عمليات ثابتة أو ميدانية من أجل إدارتها، وهي عبارة عن مكان مجهز بمختلف وسائل الاتصالات الحديثة والحاسبات الآلية وشبكات الانترنت، بالإضافة إلى قاعة المؤتمرات لعقد اللقاءات الصحفية أو إجراء المناقشات.

ثانياً- فريق مواجهة الأزمة :

إنّ بناء هذا الفريق من أجل مواجهة الأزمة يختلف وفقاً لحجم المنظمة وطبيعة الأزمة، ويتكون فريق الأزمة من رئيس مجلس الإدارة ومختلف القيادات العليا والوسطى ومديري الإدارات والمسؤول عن العلاقات العامة، بالإضافة إلى المستشار القانوني والمسؤول عن الإعلام والمستشار المالي والخبراء الفنيين في مجال الأزمة، وهنا يجب أن يمتلك فريق إدارة الأزمة قدرات عديدة أهمها القدرة على التكيف والاستجابة السريعة بالإضافة للقدرة على استيعاب أي مفاجآت.

ثالثاً- نظم الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة :

نجاح إدارة الأزمة قد يتوقف على مدى فاعلية نظام الاتصال المستخدمة، وهذا يفرض ضرورة توفير كافة وسائل الاتصال الفعالة داخل غرفة عمليات الأزمة وخارجها حتى يتمكن متخذو القرار من الإطلاع بشكل عاجل على الأحداث في مواقع الأزمة.

رابعاً- الإمكانيات والموارد المالية :

أنّ توفير موارد مالية ضمن مخصصات سنوية قد تستخدم في تمويل الأنشطة الخاصة بإدارة الأزمات في المنظمة، وهذا ما يؤمن احتياجاتها المختلفة سواء كانت مادية أو تقنية أو دعم فني أو

غيرها، ولكن الواقع يظهر بأنّ بعض المنظمات قد تتجاهل هذا البند في ميزانيتها وهو أمر قد لا تحمد نتائجه مستقبلاً، وبالتالي يجب على أي منظمة أن تقوم بوضع ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات.

خامساً- إعلام الأزمات :

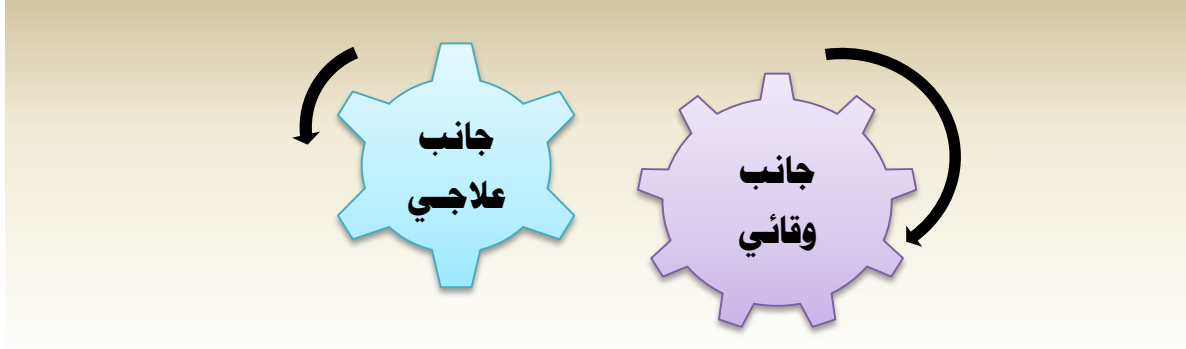
تعدّ وسائل الإعلام إحدى الأدوات الأساسية للمنظمة ولها أهمية مزدوجة خاصّة وقت الأزمات، نظراً لتضاعف دورها واتساعها بسبب لجوء معظم الناس إلى وسائل الإعلام من أجل الاطلاع على أدوار أطراف الأزمة المختلفة بالإضافة إلى التعرف على تداعيات الأحداث وتطوراتها. ويكون تأثير وسائل الإعلام إيجابياً في إدارة الأزمة عندما يتم إعطاء المعلومات الحقيقية من دون خداع مما يساهم في أن تصبح عملية حشد الجهود من أجل التصدي للأزمة أكثر سهولة.

12.1.2 قيود التعامل مع الأزمات :

يستلزم التعامل مع الأزمات وجود نظرة استرشادية، تحيط بقيود إدارة الأزمات بحسب الموقف وطبيعته، ووفق ما ذكر سالم (2015) تبين أنّ التعامل مع الأزمة يتضمن جانبين رئيسيين هما:

1- **جانب علاجي** : ويتولى هذا الجانب القيام بإيجاد المعرفة الكاملة والخبرة الكبيرة حول معالجة الأضرار والخسائر الناجمة عن الأزمة، ولكن ما يعاب على هذا الجانب أنه يعالج تلك الآثار السلبية للأزمة بعد انتهائها.

2- **جانب وقائي** : يهدف هذا الجانب إلى استخدام أساليب محددة من أجل منع حدوث الأزمة مجدداً، وتزود هذه الأساليب بمناهج تتيح إمكانية التنبؤ بالأزمة في وقت مبكر بشكل يساهم في الاستعداد للتصدي لها ومكافحتها قبل تطورها.



شكل (2-6) قيود التعامل مع الأزمات

المصدر : سالم، أمينة، (2015)، "إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، ص 65.

13.1.2 استراتيجيات إدارة الأزمات :

كون الاستراتيجية تعتبر أحد العناصر المهمة للنجاح في إدارة الأزمات، ويمكن تناول

الاستراتيجيات الرئيسة المتبعة في مواجهة الأزمات وفقاً لما ذكر الضبع (2015) كما يلي:

1- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة : وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة التصدي للأزمات ذات الاتجاهات المتعددة، وتستخدم طريقتين: الأولى تهتم بتدمير الأزمة داخلياً من خلال افتعال الصراعات بين القوى المكونة لها، أما الثانية فتركز على تدمير الأزمة خارجياً بواسطة حصار كافة العناصر الخارجية المؤثرة في الأزمة ودفعا للدخول إلى مدى الأزمة.

2- استراتيجية وقف النمو : وتعمل هذه الاستراتيجية على منع تدهور وتفاقم الوضع في المنظمة، ويتم استخدامها في الأزمات المتعلقة بالتصادم مع القوى الكبرى وأزمات الرأي العام، حيث تركز طريقة هذه الاستراتيجية على تلبية بعض الطلبات وتقديم التنازلات.

3- استراتيجية التجزئة : تقوم هذه الاستراتيجية على تحليل العوامل والقوى الصانعة للأزمات الكبيرة، حيث تعمل تجزئة الأزمة من خلال ضرب مواضع تجمعها، وتركز الطريقة هنا على إيجاد تعارض في المصالح بين تحالفات القوى الكبرى المكونة للأزمة.

4- استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة : وتهدف هذه الاستراتيجية إلى محاولة إضعاف مبادئ الفكر الدافع للأزمة، حيث يركز التكتيك المتبع فيها على التحالف والتضامن مع عناصر الفكر القائد للأزمة ثم القيام بالتخلي عنها من أجل أحداث الانقسام بها.

5- استراتيجية دفع الأزمة للأمام : وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الدفع السريع لتكتل القوى المتشابهة والمتنافرة والصانعة للأزمة إلى مرحلة متقدمة حتى تظهر خلافاتهم ويسود الصراع فيما بينهم، ويتعمد هذا التكتيك تسريب بعض المعلومات المغلوطة عن حدوث انهيارات بسبب الأزمة وكذلك تقديم مجموعة من التنازلات حتى تصبح مصدراً للصراع بينهم.

6- استراتيجية تغيير المسار : وتحاول هذه الاستراتيجية العمل على تعويض الأضرار والخسائر التي أفرزتها الأزمة، ويتم ذلك من خلال دفع مسار الأزمة نحو مسارات فرعية أخرى بعيدة.

14.1.2 مراحل إدارة الأزمات :

إنّ عدم قدرة متخذ القرار على إدارة أي مرحلة من مراحل الأزمة قد يؤدي إلى وقوعها وتطور أحداثها، وحسب الديب (2014) يمكن تناول هذه المراحل كما يلي :

1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر :

عادة ما تقوم الأزمة قبل حدوثها بفترة بإرسال مجموعة من إشارات الإنذار المبكر، وتكون بمثابة الأعراض التي تشير إلى قرب حدوث الأزمة، وبالتالي فإن غياب الاهتمام بهذه الإشارات يجعل وقوع الأزمة أمراً حتمياً، وتجدر الإشارة هنا إلى صعوبة التفريق بين الإشارات الخاصة بكل أزمة نظراً لأن لكل أزمة إشارات خاصة بها، ويمكن للمنظمة في هذه المرحلة أن تعمل على تحسين قدرتها من خلال قيامها بتكوين فريق عمل داخلي تكون مهمته اكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المتوقعة.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية :

ويتمثل الهدف من الوقاية في العمل على اكتشاف مواضع الضعف في نظام الوقاية في المنظمة، ولتحقيقه يجب على المنظمة هنا أن تقوم بتدريب الأفراد على التصرف بكفاءة في الاستعداد للأزمات بالإضافة إلى وجوب الاختيار الجيد للمعدات، ويمكن للمنظمة في هذه المرحلة أن تعمل على تحسين قدرتها بواسطة إجراء الفحص لبعض مصادر الأزمات المحتملة، والقيام بالصيانة الدورية لكافة المعدات.

3- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها :

وتتلخص هذه المرحلة في الإدراك الكامل لأبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن الأزمات، بالإضافة إلى القيام بتجهيز الوسائل الضرورية من أجل منع انتشار الأضرار لتشمل بقية الأجزاء التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويمكن للمنظمة أن تعمل على تحسين قدرتها في هذه المرحلة عن طريق تخصيص الموارد بشكل كافٍ من أجل تحديث الطاقات المختلفة في مجال الاحتواء، والتنفيذ الفعال لأساليب الاحتواء.

4- مرحلة استعادة النشاط :

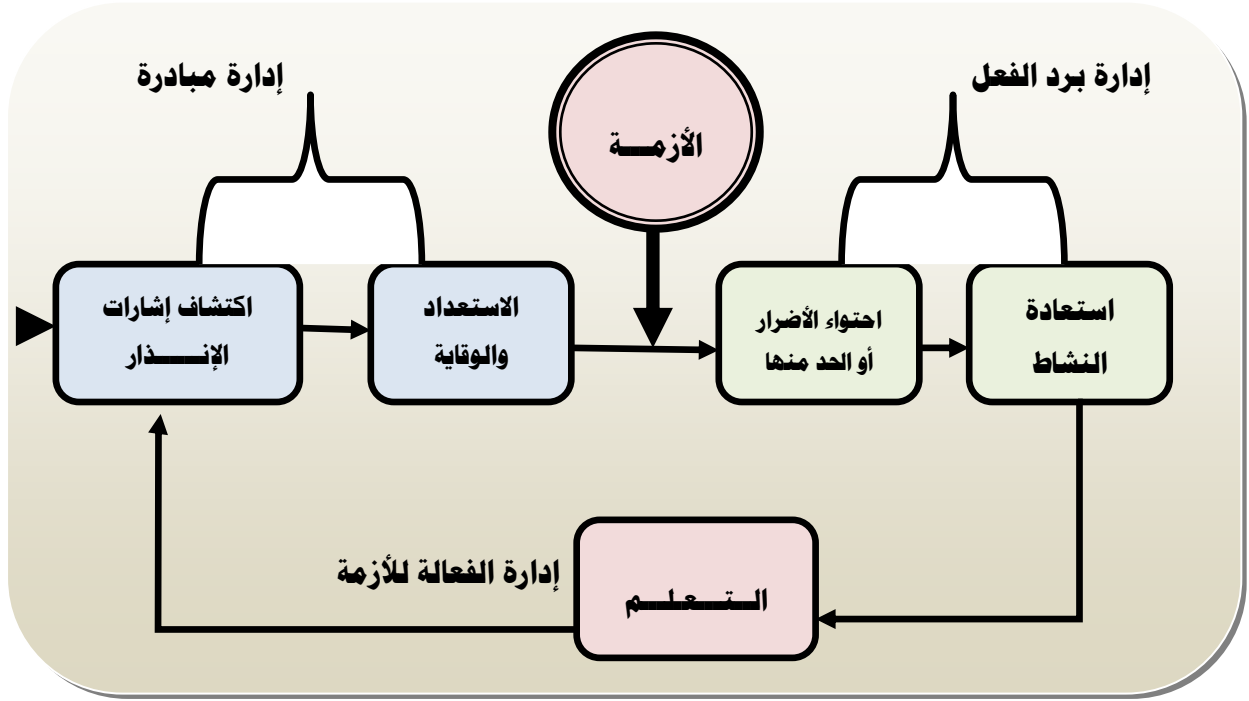
ويتم في هذه المرحلة وضع برامج قصيرة وطويلة الأجل وتنفيذها، لكي تسهل الاستجابة وتوضع الحلول الملائمة عند احتدام الأزمة ويجب أن تكون هذه البرامج قد تم اختبارها مسبقاً، وتتضمن هذه مرحلة جوانب عديدة منها العمل على استعادة بعض الأصول الملموسة والمعنوية المفقودة بسبب الأزمة، ويمكن للمنظمة تحسين قدرتها في هذه المرحلة من خلال تعيين الأطراف والأعمال المهمة في عملية استعادة النشاط، وتحديد الحد الأدنى من الخدمات والمنتجات المطلوبة لمباشرة الأعمال، وتوفير الموارد الضرورية لاستعادة النشاط.

5- مرحلة التعلم :

وهي المرحلة الأخيرة في إدارة الأزمات، فالتعلم لا يقصد به تبادل الاتهامات أو القيام بإلقاء اللوم على الآخرين وتحميلهم المسؤولية، بل هو التركيز على إعادة التقييم لما تم فعله في الماضي خلال الأزمة من أجل الاستفادة منه وتحسينه مستقبلاً، ويمكن للمنظمة أن تقوم بتحسين قدرتها في هذه المرحلة عن طريق المراجعة الضرورية للأزمات السابقة والأساليب المتبعة فيها، وإجراء المقارنة بين الأعمال التي تم القيام بها بشكل جيد والأخرى التي تم إنجازها بطريقة سليمة، وتقديم الدروس المستفادة من الأزمة بصورة رسمية.

ويضيف هنا الوروارى وآخرون (2016) في تفسيره لمراحل إدارة الأزمة أن مرحلتي اكتشاف إشارات الإنذار والوقاية التي تعرف باسم الإدارة المبادرة للأزمة، ويمكن عندها الحد من وقوع بعض الأزمات واحتواء الأضرار واستعادة النشاط في المنظمة من خلال تنفيذ أنشطة هاتين المرحلتين بشكل صحيح، كما يتم أيضاً القيام بأداء الأنشطة بعد حدوث الأزمة التي تعرف هنا باسم الإدارة برد الفعل،

أما مرحلة التعلم فإنها تعرف باسم الإدارة الفعالة للأزمة التي نادراً ما تتبع في المنظمة، حيث تتم عملية التعلم دائماً بعد انتهاء أحداث الأزمة.



شكل (2-7) مراحل إدارة الأزمة

المصدر : الوروارى، وآخرون، (2016)، "إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية"، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص37.

15.1.2 عوامل النجاح في إدارة الأزمات :

وقد حصرت عوامل النجاح في إدارة الأزمات وفق دار التعليم الجامعي (2014) في النقاط التالية :

أولاً- إدراك أهمية الوقت : تعد السرعة في التصرف أمر ضروري من أجل استيعاب الأزمة والقيام بإنجاز العمليات الخاصة بتقليل الخسائر واحتواء الأضرار واستعادة المنظمة لأنشطتها.

ثانياً - تكوين قاعدة كاملة من المعلومات عن أوجه النشاط في المنظمة، حيث إن وجود هذه القاعدة من شأنه المساعدة في إيجاد أسس سليمة لوضع البدائل والاختيار الصحيح فيما بينها.

ثالثاً - وجود نظم إنذار مبكر للأزمات تتسم بالكفاءة والمقدرة على التعرف على مؤشرات الخطر وتوضيحها وإيصالها إلى متخذي القرار في المنظمة.

رابعاً - الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: ويقصد بها تنمية قدرات الأفراد من أجل التصدي للأزمات، بالإضافة للتأكد من الإجراءات المتبعة في الوقاية، ووضع كافة الخطط التي تضمن منع الأزمات.

خامساً - القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة؛ وذلك من خلال توحيد جهود الأفراد وجمع مختلف الطاقات للتصدي للأزمة، مع توعية أعضاء المنظمة بالمخاطر الناجمة عن الأزمة.

سادساً - نظام اتصال يتصف بالكفاءة والفاعلية: وتلعب اتصالات الأزمة دوراً مهماً في تدفق المعلومات سريعاً داخل المنظمة وخارجها، الأمر الذي يساهم وبنجاح في منع انتشار الشائعات ومحاولة كسب أو تحييد مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة مع المنظمة.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

مقدمة :

تواجه غالبية المنظمات في عصرنا هذا سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات وتهديدات كثيرة ناجمة عن التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة في البيئة الخارجية لها، ونظراً لذلك أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة أمام تلك التحديات عن رفع قدرة المنظمة التنافسية، الأمر الذي ألزم هذه المنظمات على استخدام كل ما يتوفر لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من النجاح، حيث إنَّ بعض المنظمات قد تنجح في الأجل القصير مصادفة ومن دون ممارسة حقيقية للإدارة الاستراتيجية ولكن في الأجل البعيد لا يمكن لهذه المنظمات أن تبقى وتستمر في السوق إلا عندما تمارس الإدارة الاستراتيجية بشكل جاد (الطيبي، 2013).

وبالتالي فإنَّ محافظة المنظمات على بقائها واستمرار تنافسها مع بقية المنظمات الأخر في العصر الحالي، يحتم عليها ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي كونه عملية استراتيجية تعمل على ضمان إحداث الاستجابة اللازمة للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وذلك من خلال تحديد مجموعة البدائل وإتباع أفضلها بغض النظر عن المعرفة بالظروف البيئية أو عدم معرفة المسبقة بها، فالتخطيط الاستراتيجي إجمالاً يهدف إلى استخدام مختلف الطرق والأساليب واستثمار الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة المرجوة، وكذلك وضع وبناء الاستراتيجية اللازمة من أجل تحقيق هذه الأهداف والغايات، كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي أيضاً تطوير مجموعة من الخطط الشاملة والخاصة بدمج وتنسيق أنشطة المنظمة (سالم، 2015).

1.2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعرف ستينر (steiner, 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار

الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح، وهي كما ذكرها حسين و السيد (2017) كالتالي:

1- مستقبلية القرارات: إن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني وضع نموذج للمستقبل المطلوب، وتحديد طرق تحقيقه، من خلال تحديد مواضع القوة والضعف بالمنظمة، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر في البيئة الخارجية.

2- التخطيط العملي : نظراً لكون التخطيط الاستراتيجي يتم بناؤه على أسس واضحة ومحددة مسبقاً، ويتصف بالاستمرارية من أجل التحكم في التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، حيث تبدأ العملية هنا بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط خاصة الإجرائية منها التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

3- التخطيط الفلسفي: يركز التخطيط الاستراتيجي على تعظيم أداء المنظمة من خلال التنبؤ بمستقبلها، بالإضافة إلى العمل استمرار هذه العملية وعدم اعتمادها على الإجراءات والأساليب فقط، وبالتالي يمثل التخطيط الاستراتيجي هنا توجهاً وأسلوباً للحياة.

4- التخطيط البنائي: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى الوصول لمجموعة من القرارات من خلال تحقيق الربط والتكامل بين أربعة أنواع أساسية من المكونات، وهي الخطة الاستراتيجية، والبرامج متوسطة الأجل، والميزانيات قصيرة الأجل، والخطط الإجرائية.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج

زمنية وتنفيذها ومتابعتها " (الصيرفي، 2009، ص94).

ويعرف التّخطيط الاستراتيجي بأنه " هو أول خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية " (الطيبي، 2013، ص43).

كما يعرف أيضاً بأنه " عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة، وهو يمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة " (عبد الرحيم، 2012، ص16).

مما سبق يمكن القول: إنّ التّخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تسعى إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها من خلال التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية، ثم يتم وضع كافة البرامج التي تضمن تنفيذ الخطة ومتابعتها على مختلف المستويات الإدارية، وذلك من أجل ضمان تحقيق الرؤية الخاصة بالمنظمة.

2.2.2 التّخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم الأخر :

1.2.2.2 التّخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى :

المصطلحان يحملان المعنى نفسه تقريبا إلا هناك مجموعة من الفروق الجوهرية بين التّخطيط الاستراتيجي والتّخطيط طويل الأجل، وهنا يرى عبد الرحيم (2012) أنه يمكن تلخيص أهم هذه الاختلافات في النقاط التالية :

- 1- **أساس ومدى التخطيط :** يعمل التخطيط الاستراتيجي على خلق صورة المستقبل والتي قد تكون أو لا تكون امتداداً للماضي ويتراوح المدى الزمني له من (5-20) سنة ، بينما يقوم التخطيط الطويل المدى على تنبؤ المستقبل؛ باعتباره امتداداً للماضي ويبلغ المدى الزمني له من (5-10) سنوات.
- 2- **فلسفة التخطيط :** تقوم فلسفة التخطيط الاستراتيجي على إحداث التكيف بين عمل المنظمة والبيئة المحيطة بها، بينما التخطيط الطويل الأجل يرمي إلى إنجاز خطط المنظمة.
- 3- **أهداف التخطيط :** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى الحصول على ميزة التنافسية للمنظمة، بينما يهدف التخطيط طويل الأجل إلى تحقيق أهداف معينة تعمل على اكتساب بعض المميزات.
- 4- **معايير الكفاءة والفعالية :** في التخطيط الاستراتيجي تكون عملية تقييم الأداء على أساس خارجي وذلك بمقارنة المنظمة بمنافسيها، أما التخطيط طويل المدى فهناك ضوابط داخلية محددة من الإدارة.
- 5- **درجة عمق التحليل البيئي :** يعمل التخطيط الاستراتيجي على التحليل العميق والمحدث دائماً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أما التخطيط طويل المدى فيعتمد غالباً على التحليلات والافتراضات التخطيطية السابقة ونادراً ما يلجأ للتحليلات الحديثة.
- 6- **البيانات والمعلومات :** التخطيط الاستراتيجي يستخدم بيانات أقل تفصيلاً لأنه يهتم بتحديد مسار المنظمة عامّة من خلال الرسالة والأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة، أما التخطيط طويل المدى يعمل على تحديد الخطوات التي تضمن تحقيق الأهداف المرحلية، لذا فهو أكثر تفصيلاً.
- 7- **نوعية القرارات :** يختص التخطيط الاستراتيجي باتخاذ القرارات الأساسية العامة وهو أكثر تأثيراً في مستقبل المنظمة كونه يهدف للتكيف مع المتغيرات البيئية، أما التخطيط طويل المدى فيتعلق بالقرارات (التكتيكية) والتشغيلية لأنه يحاول ضبط مسار المنظمة بين المتغيرات البيئية.

جدول (2-2) مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل الأمد
أساس التخطيط	خلق صورة المستقبل وقد تكون امتدادا للماضي وقد لا تكون.	التنبؤ بالمستقبل باعتباره امتدادا للماضي.
المدى الزمني	5-20 سنة.	5-10 سنوات.
الفلسفة	إحداث التكيف بين عمل المنظمة وبيئتها.	إنجاز خطط المنظمة.
الأهداف	الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة.	تحقيق أهداف المنظمة وكسب بعض الميزات.
معايير الكفاءة والفاعلية	تقييم الأداء من خلال المقارنة مع المنافسين.	تقييم الأداء اعتمادا على ضوابط داخلية.
درجة عمق التحليل البيئي	تحليل عميق ومحدث دائما.	تحليلات وافتراضات سابقة.
البيانات والمعلومات	يستخدم بيانات أقل تفصيلا.	يستخدم بيانات أكثر تفصيلا.
نوعية القرارات	يختص بالقرارات الأساسية العامة.	يتعلق بالقرارات (التكتيكية) والتشغيلية.

المصدر : من إعداد الباحث

2.2.1.2 الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية هو أحدث التوجهات الإدارية المعنية بتطبيق المدخل الاستراتيجي كنظام شامل ومتكامل في إدارة المنظمة، وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي كون الإدارة الاستراتيجية هي نتيجة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أحد أهم عناصر الإدارة الاستراتيجية ولكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، فالإدارة الاستراتيجية تشمل أيضاً إدارة الجودة وإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الموارد وإدارة الوقت، حيث تجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية

تهتم بالحاضر والمستقبل في وقت واحد فهي من منظور مستقبلي تعتبر نظرة داخلية إلى الخارج وتحليل لحاضر المنظمة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تهدف إلى التنبؤ لفترات طويلة الأجل، وتوقع ما يحدث بالبيئة وتخصيص الموارد والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة ولكن ضمن نطاق زمني محدد مسبقاً (بن حبتور، 2004).

3.2.1.2 التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه المرحلة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي، التي يتم فيها وضع الأسس الرئيسة التي تبنى عليها المنظمة كلا من الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات والبرامج الإستراتيجية (عبد الرحيم، 2012).

ويدور التفكير الاستراتيجي حول توفر القدرات الضرورية والمهارات اللازمة لقيام مجموعة من الأفراد بممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن تحليل عناصر البيئة المختلفة وإجراء التنبؤات المستقبلية، بالإضافة إلى صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المرتبطة بالتنفيذ وكذلك القدرة على النجاح في المواقف التنافسية، وإدراك الأبعاد الحرجة في حياة المنظمة وكيفية الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة في المنظمة (الطيبي، 2013).

ويكون التفكير الاستراتيجي مفيداً للمنظمة عندما يدعم التخطيط الاستراتيجي ويقودها إلى التطبيق الصحيح للإدارة الإستراتيجية، ويستلزم التفكير الاستراتيجي معرفة وتحديد المتغيرات الثلاثة التالية :
غرض واضح، وفهم وتحليل للبيئة والقوى المؤثرة بها، وأخيراً الإبداع في إحداث استجابة فعالة للمعوقات التي تواجه المنظمة، أما الإدارة الاستراتيجية فيكمن القول: بأنها تهدف إلى تطبيق التفكير

الاستراتيجي في قيادة المنظمة، وبالتالي فهي تركز على المستقبل في بيئة يمكن التنبؤ فيها نسبياً بالتغيرات التي قد تحدث بها (حسين و السيد، 2017).

3.2.2 التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي :

بدأ التخطيط الاستراتيجي في المجال العسكري، ثم انتقل ليشمل معظم الأعمال المدنية، ويمكن التطرق لمراحل تطور هذا المفهوم بحسب ما تناولها عبد الرحيم (2012) وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى : ما قبل عام (1965م):

في بداية عام 1920 م ظهر أول شكل للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص، حيث طورت مدرسة (Harvard نموذج Harvard Policy)، وهذا النموذج يعرف باسم الاستراتيجية وهو أسلوب يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال توضيح أغراض المنظمة وسياساتها، وبينما في الفترة من (1940-1950م) ونظراً للحاجة إلى إحكام الرقابة على العمليات ظهر التخطيط المالي البسيط والذي تمثل في نظم الموازنات والبرامج، وفي نهاية عام (1950م) تغير اتجاه التخطيط الاستراتيجي من التركيز على الهيكل التنظيمي والسياسة التنظيمية، إلى التركيز على إدارة المخاطر، ونمو الصناعة، وذلك لمواجهة المنافسة والتهديدات الناجمة بسبب ظهور التكتلات الصناعية ونموذج الاقتصاد الصناعي، أما خلال مطلع ستينات القرن الماضي فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح مطلباً ضرورياً في كافة المنظمات.

المرحلة الثانية : من عام 1965م وحتى 1975م:

في هذه المرحلة ظهر التخطيط المبني على التنبؤ نتيجة لسعي المنظمات لتحقيق النمو والتوسع في عملياتها مما أدى إلى زيادة خطة المنظمات وامتدادها إلى خمس سنوات، ولكن يعاب على هذا التخطيط أنه لم يكن هناك اهتمام بالتحليل البيئي وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة؛ لأن التخطيط هنا يفترض أن المستقبل ما هو إلا امتداداً للماضي.

المرحلة الثالثة : من عام 1975 وحتى 1980م:

وفي منتصف السبعينات تحديداً أخذت المنظمات تفكر جدياً في بناء وتكوين الاستراتيجيات، مما ساهم وبقوة في ظهور التخطيط الاستراتيجي والذي ركز على اتباع طريقة التفكير الاستراتيجي من أجل التنبؤ بالبيئة الخارجية للمنظمة وقياس قدرة الأسواق على المنافسة.

المرحلة الرابعة : من عام 1980 وحتى 2020م:

ظهر الاتجاه الذي ينادي بضرورة وجود حكومة لها رؤية مستقبلية، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الحكومات والمنظمات العامة، حيث تم وضع خطط استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

ومع بداية (1990م) ولغرض مواجهة المتغيرات العالمية والاتفاقيات الدولية، التي فرضت المنافسة على المنظمات تم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي في الجهاز الحكومي.

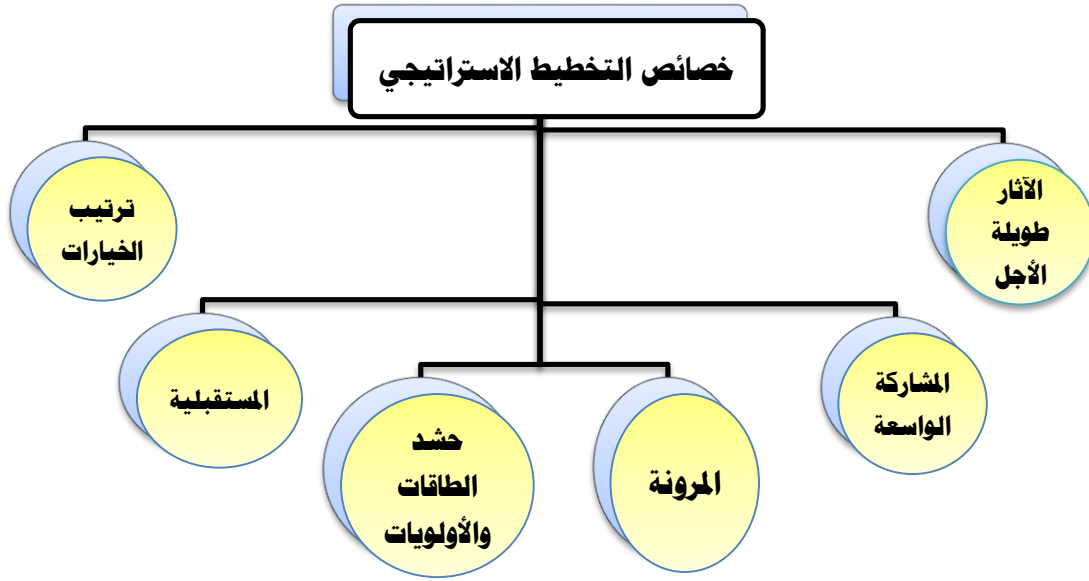
ومن خلال ما سبق يمكن القول: أنّ نجاح التخطيط الاستراتيجي في الشؤون العسكرية كان دافعا لانتقاله للشؤون المدنية، حيث تم تطبيقه في المنظمات الخاصة من أجل تحقيق الأهداف وللحاجة الملحة في إحكام الرقابة على الأنشطة، ونظرا لنمو الصناعة وارتفاع مستويات المنافسة تم

استخدامه في مواجهة التحديات التنافسية، الأمر الذي ساهم لاحقاً في التركيز على دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وأخيراً وبسبب زيادة الرغبة من المواطنين في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من الدولة اتسع نطاق تطبيق التخطيط الاستراتيجي ليصل للحكومات والمنظمات العامة.

4.2.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي :

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدّة، قام (الكرخي، 2014) بإجمالها فيما يلي:

- 1- الآثار الطويلة الأجل : التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى إجراء تغييرات رئيسة في المنظمة، ولتظهر نتائج هذه التغييرات تحتاج لتكاليف وجهود كبيرة وفترة زمنية طويلة الأمد.
- 2- المشاركة الواسعة : ممارسة التخطيط الاستراتيجي تتطلب مشاركة من الإدارات بالمنظمة كُلاًها وبمختلف مستوياتها مع مراعاة حاجات ورغبات وتطلعات المستفيدين.
- 3- المرونة : يجب أن يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة الكافية لكي يستطيع مواجهة أي تغييرات متوقعة أو مفاجئة.
- 4- تسخير الطاقات الكامنة والموارد : يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة من خلال تسخير طاقات المنظمة كُلاًها ومواردها المتاحة داخليا وخارجيا.
- 5- المستقبلية : ينطلق التخطيط الاستراتيجي كونه أسلوباً مستقبلياً ليضع الأهداف المستقبلية للمنظمة، وذلك رغم اعتماده على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المنظمة.
- 6- ترتيب الخيارات والأولويات : يعمل التخطيط الاستراتيجي على وضع الخيارات التي تنتهجها المنظمة في خطتها التنفيذية، بالإضافة إلى ترتيب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.



شكل (2-8) خصائص التخطيط الاستراتيجي

المصدر : الكرخي، مجيد، (2014)، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، قطر، مطبعة الريان، ص 81.

5.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجي أهداف متعددة، ووفق (عبد الرحيم، 2012) يمكن إجمالها فيما يلي:

1- تحديد الرسالة والرؤية اللذان يعملان على تزويد المنظمة بالفكر الرئيس لها، بالإضافة إلى وضع

الأهداف الإستراتيجية وتوقع قضاياها الاستراتيجية المصاحبة لها.

2- تحقيق أقصى استغلال ممكن للموارد المتاحة في المنظمة، مع ضرورة العمل على توجيهه وتكامل

مختلف الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

3- المساهمة في إعداد الكوادر المهمة في الإدارة العليا، وتعزيز فعالية الاتصال بمختلف الجماعات

في بيئة المنظمة سواء داخليا أم خارجيا.

6.2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي :

يمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط التي ذكرها الكرخي (2014) باعتباره يحقق فوائد عديدة للمنظمة منها ما يلي :

1- توضيح مستقبل المنظمة وتعزيز قدرتها على التنبؤ بالأحداث والاستعداد لها من خلال وضع كافة الإجراءات الكفيلة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث.

2- تحديد الخيارات الأفضل للمنظمة وذلك باستخدام الطرق العقلانية في العمل والتي تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.

3- يضمن التوظيف الرشيد لقدرات المنظمة المختلفة وبالتالي تحقيق أفضل النتائج مستقبلا.

4- يعزز العمل الجماعي المنظمة وذلك بإعطاء الفرصة لمشاركة الأفراد جميعهم في بناء وصياغة إستراتيجية وتحديد أهدافها.

5- تحسين أداء المنظمة من خلال إبراز القضايا الأساسية المتعلقة بأنشطتها والتغلب على الصعوبات القائمة، بالإضافة إلى التعامل بكفاءة وسرعة مع الظروف والمتغيرات.

6- الدفع نحو تحسين كيفية صنع القرار من خلال التأكيد على اتخاذ القرارات الفعّالة التي تضمن القيام بأنشطة المنظمة الرئيسية بالطريقة الصحيحة والشكل الأمثل.

7- يساهم في توسيع معارف المنظمة وتطوير دراساتها وتكوين قواعد معلوماتية للجوانب جميعها خاصة لبيئة عمل المنظمة المحيطة بها.

8- يسهل تنسيق الأنشطة في المنظمة وذلك من خلال تبني أنظمة عمل متكاملة وغير متضاربة أو متعارضة.



شكل (2-9) فوائد التخطيط الاستراتيجي

المصدر : الكرخي، مجيد، (2014)، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، قطر، مطبعة الريان، ص74.

7.2.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي :

توجد مجموعة من العناصر تشكل مع بعضها البعض مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي،

وقد تناولها سالم (2015) كما يلي:

- 1- الإطار العام للاستراتيجية وهو العنصر الأول لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
- 2- العنصر الثاني يتمثل في العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن خلال دراسة هذه العوامل تستطيع المنظمة تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة.
- 3- ثالث العناصر هي الأهداف والغايات التي ترغب المنظمة في تحقيقها حالياً ومستقبلياً.

4- الاستراتيجيات البديلة هي رابع العناصر حيث يتم المقارنة بين هذه الاستراتيجيات ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل الذي يضمن تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

5- رابع العناصر هي السياسات والخطط والبرامج والموازنات؛ وهنا يتم وضع برامج زمنية من خلال تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل.

6- تقييم الأداء هو خامس العناصر ويهتم هذا العنصر بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات المتبعة والخطط التي وضعتها المنظمة مع مراعاة الظروف البيئية المتغيرة.

7- العنصر الأخير وهو المتطلبات التنظيمية الضرورية للتنفيذ الفعال للاستراتيجية وضمان تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات التي قد تصاحب القرارات الاستراتيجية.

8.2.2 أسباب ممارسة التخطيط الاستراتيجي :

تتجه الكثير من المنظمات إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لأسباب عديدة، ويمكن إجمالها وفق ما ذكرها عبد الرحيم (2012) فيما يلي :

أولاً - حتى لا تكون المنظمة جزءاً من خطط الآخرين :

المنظمة التي لا تخطط لنفسها سيخطط لها الآخرون أو ستكون جزءاً من خططهم، وبالتالي ستواجه مخاطرة كبيرة وتكاليف مرتفعة من أجل اللحاق ببقية المنظمات التي تفوقت وتميزت عليها.

ثانياً - الاستغلال الأمثل للموارد :

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق أفضل استغلال للموارد المادية المتاحة بالمنظمة، وهذا الأمر لن يحدث من دون العمل على التوظيف السليم لرأس المال الفكري الذي له القدرة الكبيرة على تحقيق تطلعات المنظمة.

ثالثاً - توحيد الجهود :

ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن بقية الخطط الأخر هو سعيه لتوحيد الجهود بين الأفراد جميعهم داخل المنظمة وزيادة تركيزهم بما يعظم الأداء الكلي.

رابعاً - التفكير خارج الصندوق :

التخطيط الاستراتيجي ويعتمد في الأساس على التفكير الاستراتيجي، فتصبح هناك نظرة غير تقليدية للأمور بشكل قد يخلق أفكاراً وحلولاً إبداعية.

خامساً - وجود خطة عمل واضحة :

التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحديد خطة عمل واضحة لتنفيذ أهداف المنظمة، كما أنه يقوم بتحديد الخطط البديلة في حالة وجود قصور في الخطط الحالية بسبب حدوث تغيرات معينة تعيق عملية التنفيذ.

سادساً - التخطيط الاستراتيجي يجعلك تبدأ وعينك على النهاية :

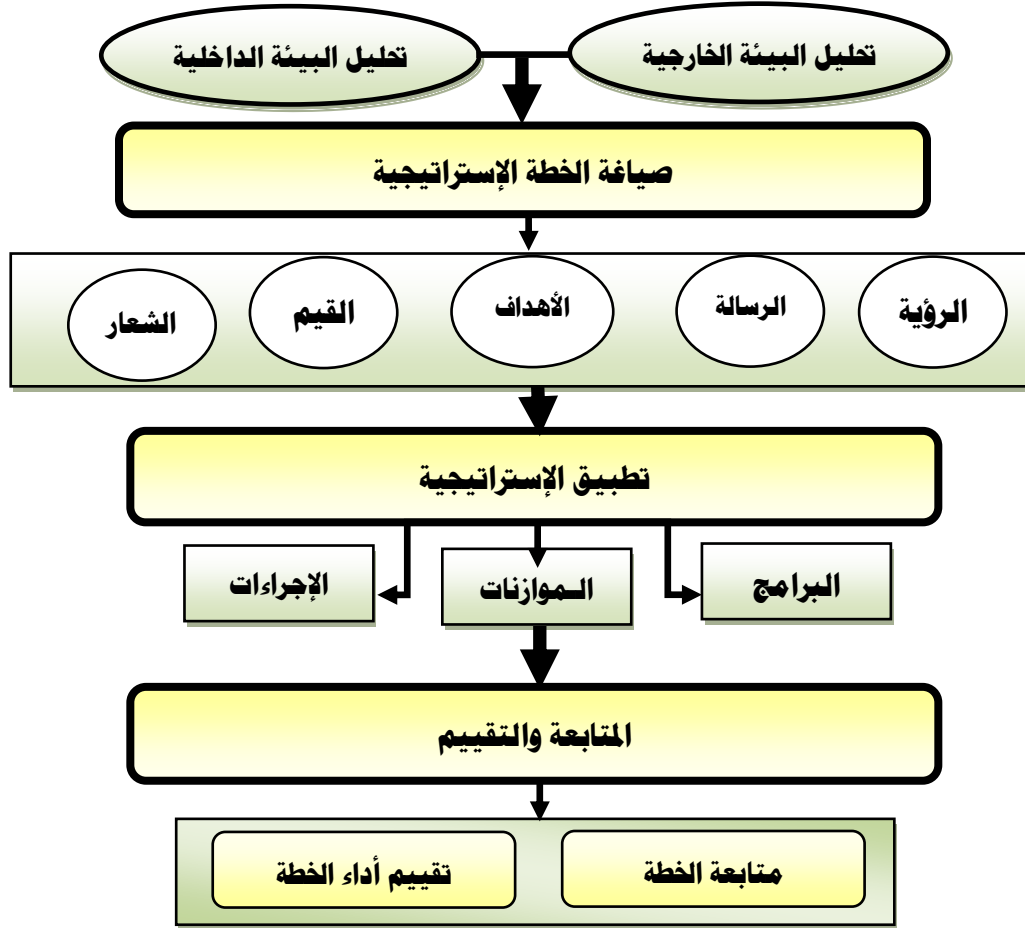
ويقصد بها أن يكون لدى المنظمة فهم واضح لما تريد الوصول إليه مستقبلاً.

9.2.2 مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي :

" ويجري إعداد الخطة الاستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها، وفي ضوء ذلك فإن الخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية هي مرحلة التحليل والرصد البيئي، ومرحلة صياغة الاستراتيجية، ومرحلة التطبيق، وأخيراً مرحلة المتابعة والتقييم.

وتظهر هذه المراحل بالتفصيل لتظهر العمليات التي تجري عند كل مرحلة من مراحل التخطيط

الاستراتيجي " كما ذكر (الكرخي، 2014، ص84) في الشكل التالي :



شكل (2-10) عمليات التخطيط الاستراتيجي

المصدر : الكرخي، مجيد، (2014)، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، قطر، مطبعة الريان، ص86.

بينما يرى آخرون أن هناك مجموعة من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

وهي كما ذكرها حسين و السيد (2017) موضحة في الخطوات التالية :

أولاً - الجاهزية :

قبل البدء في عملية التّخطيط الاستراتيجي يجب التأكد من التزام العاملين في المنظمة وقدرتهم على تكثيف الجهود نحو الأهداف الكبرى، حيث إن المنظمة الجاهزة للتّخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون قادرة على تشكيل لجنة للتّخطيط تكون مهمتها تطوير صورة مستقبلية للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك تحديد قضايا المنظمة وخياراتها التي تستلزم توفير المعلومات الضرورية من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة.

ثانياً - إعداد الرؤية والرسالة :

رسالة المنظمة هي وصف موجز للمنظمة يتم من خلال التعرف على الغرض من تواجدها، وكذلك تحديد نوعية النشاط الذي تمارسه المنظمة، مع توضيح قيم المنظمة التي تعني المبادئ والمعتقدات السائدة بين أفرادها أثناء عملهم لتحقيق غرض المنظمة.

أما رؤية المنظمة فهي توضح لطموح ورغبة معينة تراود العاملين للوصول بالمنظمة نحو هدف كبير يمكن تحقيقه مستقبلاً، ويجب أن تكون الرؤية متوافقة مع قيمها وأن تحفز العاملين لتحقيق رسالتها.

ثالثاً - تقييم الوضع الحالي للمؤسسة :

ويعني ذلك جمع كافة المعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف الحالية في المنظمة، وكذلك المعلومات الخاصة بالقضايا الحساسة في المنظمة مثل قضايا التمويل أو التغيير في احتياجات ورغبات العملاء وغيرهما، كما يجب على المنظمة أن تمتلك الوعي اللازم الذي يمكنها من الاستجابة بنجاح لأي تغييرات محتملة في البيئة.

رابعاً - تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة :

المهم في هذه الخطوة عدم الخوف من الرجوع لخطوات سابقة للاستفادة من معلوماتها في بناء أفضل خطة ممكنة، ويتم هنا تحديد الاستراتيجيات المتخذة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة بالمنظمة، وقد يحدث هذا من خلال أساليب محددة وإلهامات فردية ومناقشات جماعية، إن ذلك يستغرق وقتاً ويتطلب مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة تحتاج دائماً معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات الخاصة بتقييم الواقع، وأخيراً يتوجب على قيادة المنظمة أن توافق على طريقة معالجة قضاياها المهمة.

خامساً - إكمال الخطة المطلوبة (الخطة الاستراتيجية) :

تتضمن هذه الخطوة الاتفاق على مسودة التخطيط النهائي قبل مراجعتها من قبل متخذي القرار في المنظمة، حتى يتم التعرف على مدى قابلية المسودة للترجمة إلى خطط إجرائية، بالإضافة للتأكد من كون الخطة تحتوي على تفاصيل كافية تحدد أولويات المنظمة وتوجهاتها، ويجب هنا مراعاة عدم إخفاء الخلافات خاصة الخطيرة منها التي قد تؤدي إلى تدمير فعالية التوجهات الاستراتيجية المختارة بواسطة لجنة التخطيط في المنظمة.

10.2.2 العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية :

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على صياغة الخطة الاستراتيجية، ويرى الكرخي (2014)

أنه يمكن إجمالها بالاتي :

1- دعم الإدارة العليا للعمل الاستراتيجي : وهنا تصبح مؤشرات النجاح للمنظمة مرتفعة كلما زاد إدراك الإدارة العليا بأهمية وضرة التخطيط الاستراتيجي.

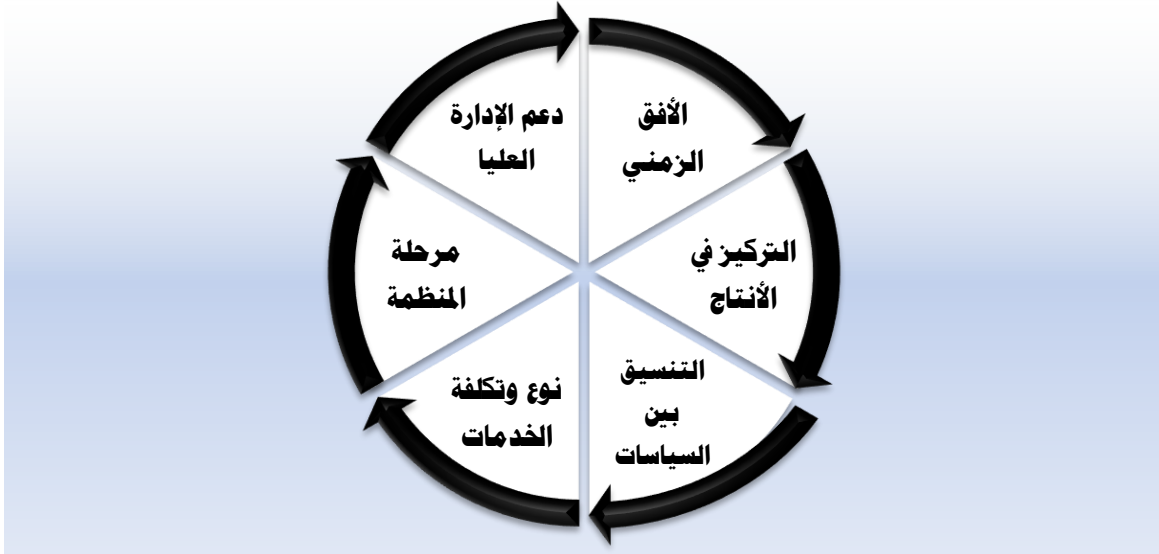
2- الأفق الزمني للاستراتيجية : يقوم الزمن بدور مهم وكبير في تحديد الآثار الناجمة عن تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة، وتتنوع القرارات بحسب الزمن إلى قرارات قصيرة المدى ترتبط بالتشغيل، وهناك القرارات المتوسطة المدى وقد تتعلق بتخطيط الموارد البشرية، وأخيرا القرارات طويلة المدى مثل تطوير جودة المنتج وغيرها.

3- التركيز في الإنتاج : يقصد بالتركيز هنا أن تقوم المنظمة بتقليل عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها، حتى تستطيع أن تفرض سيطرتها وتحكم بشكل يسهل عليها عملية تنفيذ البرامج والأنشطة المخطط لها.

4- التنسيق بين السياسات : تتبنى المنظمة حزمة من السياسات لها دور في تحقيق أهدافها، ولضمان فاعليتها يجب العمل على التنسيق فيما بينها حتى لا تتسم أعمال المنظمة بالعشوائية.

5- نوع وكلفة الخدمات : تقوم الاستراتيجية بإجراء الدراسات والتحليلات بشكل مستمر، للحصول على نتائج مؤكدة حول كيفية اختيار الخدمة الأفضل بأقل التكاليف.

6- المرحلة التي تمر بها المنظمة : تمر المنظمة بمراحل عديدة تبدأ من النشوء ومروراً بكل من الصعود والمنافسة والاستقرار والانكماش ونهاية بالاضمحلال، وهنا يجب على المنظمة معرفة خصائص كل مرحلة وتحديد السياسات المتبعة بناءً على أهدافها المرحلية.



شكل (2-11) العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الإستراتيجية

المصدر : الكرخي، مجيد، (2014)، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، قطر، مطبعة الريان، ص 86.

11.2.2 مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي :

من خلال ما ذكر الصيرفي (2009) تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي على ما يلي:

(أ) **الخطة الاستراتيجية** : وهي خطة طويلة الأجل تضعها الإدارة العليا كإطار من أجل ترشيد لقراراتها، كما أنها تربط بين بقية الخطط في المستويات التنظيمية الأخرى، ويحدد في هذا النوع من الخطط فلسفة المنظمة وأهدافها والبرامج الزمنية لهذه الأهداف، وتتميز الخطط هنا بالمرونة النسبية.

(ب) **الخطط متوسطة الأجل** : وهي الخطط التي يتم إعدادها من قبل الإدارة الوسطى لفترة زمنية تتراوح من سنة إلى (5) سنوات، وتهتم هذه الخطط بأنشطة المنظمة الرئيسة ولذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد في ضوء الأهداف والسياسات التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية، وتتميز هذه الخطط بالثبات النسبي بالمقارنة مع الخطة الاستراتيجية.

(ج) **الخطط قصيرة الأجل** : وهي تلك الخطط التفصيلية التي توفر خطوطاً مرشدة لمختلف الأنشطة بالمنظمة خلال فترة زمنية تبلغ أقل من سنة.

12.2.2 أساليب التخطيط الاستراتيجي :

هناك مجموعة متنوعة من الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات في المنظمة، وكما رأى كل من السويدان و العدلوني (2004) يمكن إجمالها فيما يلي :

1- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

وهو أسلوب للتخطيط الاستراتيجي يستخدم في تحديد أغراض المنظمة وأهدافها وكيفية تحقيق أكبر قدر من هذه الأهداف؟ بالإضافة للتعرف على الموقف الحالي للمنظمة، بالإضافة إلى الوقوف على طبيعة البيئة التي تعمل فيها.

2- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر:

ويكون هذا الأسلوب بمثابة الأداة للتخطيط الاستراتيجي التي تحقق التوافق بين قدرات المنظمة الداخلية وبين الظروف البيئية، ويتمثل الافتراض الأساس هنا في التعرف على جوانب قوة وضعف المنظمة، واكتشاف الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، بشكل قد يساهم في وضع الخطط الاستراتيجية التي تضمن النجاح.

وحسب ما يرى حسين و السيد (2017) فإن تحليل سوات هو تلك الأداة التي تعمل على التحليل العام لأحوال المنظمة كما هو مبين في الجدول (2-2)، حيث إن عناصر القوة في المنظمة قد تتمثل بصورة رئيسة في قدرة وكفاءة التنظيم على تحقيق أفضل الأنشطة الاقتصادية، بينما عناصر

الضعف تعني عدم المقدرة على صناعة القرار الصحيح بناءً على الإمكانيات والموارد في المنظمة، أما التهديدات هي الأحداث المتوقعة التي قد تتسبب في إحداث الضرر للمنظمة، بينما الفرص فهي تلك الفوائد التي قد تعود عليها في حالة قيامها بالاستثمار بالشكل الصحيح.

جدول (2-3) التحليل الداخلي والخارجي في المنظمة

التحليل الداخلي	
عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهمة للعملاء
معرفة جيدة بالمشتريين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
النوعية العالية للمنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية
التحليل الخارجي	
الفرص	التهديدات
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	احتمال دخول منافسين جدد
إضافة إلى خط المنتج	زيادة مبيعات المنتجات البديلة
تنوع المنتجات ذات العلاقة	نمو بطيء في السوق
إمكانية التكامل العمودي	سياسات سعرية مناوئة
نمو أسرع في السوق	زيادة الضغوط التنافسية
العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
	تغير أذواق وحاجات المستهلكين

المصدر : حسين، ضياء عبد المولى؛ السيد، إبراهيم، (2017)، " التنبؤ الاستراتيجي"، الاسكندرية، دار التعليم

الجامعي، ص 25.

ويتميز هذا الأسلوب وفق ما أورد أبو النصر (2009) في مساهمته الفعالة في توسيع عملية الإدارة الاستراتيجية من خلال التعرف على مختلف العوامل البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة (الفرص، والمخاطر، والقوة، والضعف) بالمقارنة مع المنافسين، إلا أنه يعاب عليه تجاهله التام لعملية التعلم التراكمي بالإضافة إلى تجاهل تأثير الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، كما أنه قد يعجز عن مساندة الاضطراب البيئي، وكذلك قد يساهم في إنشاء حاجز بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها.

3- أسلوب تحليل مجالات العمل:

ويهتم هذا الأسلوب بتحديد المجالات التي تختارها المنظمة من أجل ممارسة نشاطاتها وأعمالها فيها، ويتم هنا تحديد ودراسة إمكانات المنظمة التنافسية في ميادين الأعمال المختلفة، بالإضافة إلى البحث في كيفية تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الأعمال الحالية مع دراسة في إمكانية الدخول لميادين آخر قد تحقق للمنظمة مكاسب وفوائد في المستقبل، وبالتالي تحتفظ المنظمة بحضورها المميز ووجودها القوي في تلك الميادين الناجحة.

4- أسلوب استخدام السيناريوهات:

يُعدّ السيناريو أحد الأدوات الاستراتيجية المهمّة، حيث يبنى السيناريو على افتراض محدودة القدرة على التنبؤ، ويتم وضع مجموعة من الاحتمالات الممكنة والتّصرف الصّحيح لكلّ منها. في الوقت الذي يركز فيه التنبؤ على المخرجات، فإن السيناريو هنا يركز على فهم المدخلات بصفتها إحدى القوى المؤثرة في هذه المخرجات، ولكن الصعوبة في بناء السيناريوهات تكمن في تحديد عدد الاحتمالات، حيث تزيد فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل كلما زاد عددها بطريقة مقبولة.

وعليه يمكن القول بأن السيناريو هو وضع مجموعة متكاملة من الافتراضات، حتى تعطي صورة واضحة وكاملة عن مستقبل المنظمة، ويعد هذا الأسلوب مدخلاً أساسياً في دراسة بيئة المنظمة باعتبارها أحد العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي.

وهنا يرى الكرخي (2014) بأن نموذج التخطيط القائم على السيناريو يعتمد في وضعه وصياغته على التفكير الاستراتيجي بشكل أساس، وعليه عند بناء هذا النموذج تتبع الخطوات الآتية :

- القيام باختيار مجموعة من القوى الخارجية ثم يتم البدء في إعداد تصور لوضع المنظمة في حالة حدوث تغير في هذه القوى.
- وضع بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة مقبولة، حالة سيئة)، وقد وضعت بناءً على تحديد التغيرات التي تحدث للمنظمة نتيجة التغير في أحد عناصر القوى الخارجية.
- تقديم الاقتراحات التي توضح ما يمكن فعله من المنظمة لمواجهة كل تغير، والعمل على استكشاف الاعتبارات والطرق الواجب الاستعانة بها في مواجهة التغيرات الخارجية المتوقعة.
- القيام باختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً وتهديداً على مستقبل المنظمة، ثم يتم تحديد البرامج والاستراتيجيات الأكثر فائدة في مواجهة هذا التغير.

5- أسلوب الطوارئ أو الموقف:

تظهر الحاجة إلى هذا الأسلوب عندما تخيم حالة عدم التأكد على البيئة الخارجية، حيث إنّ التغير في الظروف البيئية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي المعد مسبقاً وفق ظروف مختلفة قد يؤدي إلى عدم القدرة على الوصول للنتائج التي تهدف لها المنظمة.

أي أنّ التّخطيط باستخدام أسلوب الطوارئ أو الموقف يعني القيام بإعداد خطط بديلة وتعديلها باستمرار من أجل مواجهة الظروف المفاجأة أو الاستثنائية، بالتالي فإنّ الخطط هنا تعتمد على ظروف المتغير بشكل كامل.

13.2.2 معوقات التّخطيط الاستراتيجي :

بما أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي هي جوهر الإدارة الاستراتيجية لذلك يواجه ذلك معوقات عديدة، ويرى سالم (2015) أن أهمها يكمن فيما يلي:

- تقادم عملية التّخطيط الاستراتيجي قبل اكتمالها؛ لأن بيئة عمل المنظمة تتصف بالتعقيد والتغيير الدائم، وبالتالي قد تواجه المنظمة تحديات مختلفة عن التحديات السابقة.
- قصور الموارد المتاحة بمعنى عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.
- استغراق وقت كبير في إعداد التّخطيط الاستراتيجي وتحمل تكاليف عالية عند التنفيذ.
- عدم الفهم الكامل لخطوات التّخطيط الاستراتيجي من قبل مختلف الأفراد القائمين عليها.
- غياب الرقابة الفعالة أثناء تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، الذي قد يرجع إلى عدم وضوح المسؤوليات أو ضعف الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- ظهور تغيرات تكنولوجية باستمرار في مجال الأعمال الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها المختلفة.
- تعقد البيئة الاستراتيجية بمعنى عدم القدرة على تحقيق التّوافق اللازم بين البيئة الداخليّة والخارجيّة للمنظمة في ظلّ زيادة حدة المنافسة من المنظمات الأخر.

المبحث الثالث :

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

1.3.2 أهمية التخطيط لمواجهة الأزمة :

ويعرف الورواري وآخرون (2016) التخطيط بأنه جوهر عملية إدارة الأزمات وأساس نجاحها، فالتخطيط للأزمة يجب أن يتم في وقت مبكر بشكل يساهم في التعامل مع الأزمة سريعاً، كما أنه قد يساعد في منع وقوع الأزمة وتلافي عنصر المفاجأة المصاحب لها، أما في حالة فشل الممارسات الخاصة بمنع الأزمة فإنه يعطي القدرة اللازمة إلى فريق إدارة الأزمات على القيام برد الفعل المنظم والفعال في مواجهة الأزمة بكفاءة، وبالتالي يجب أن تتم عملية التخطيط في المنظمة بناءً على أهداف واستراتيجيات واضحة وأولويات محددة.

وأضاف الورواري أيضاً بأنه ونظراً إلى سرعة اتخاذ القرارات التي تتطلبها طبيعة الأحداث في الأزمة، فقد فسّر (Booth) عام 1990م؛ أن وجود النقص والعيوب في التخطيط الاستراتيجي من شأنه أن يضعف قدرة المنظمة في تعاملها سريعاً مع مجريات الأحداث، وأطلق عليه رد الفعل المتأخر، الذي قد ينجم عن عدم قيام المنظمة بالاستثمار في مجال التخطيط لإدارة الأزمة، لذلك فإن أفضل الحلول في مثل هذا الأمر هو التقليل من أضرار الأزمة، وقبل البدء في التخطيط لمواجهة الأزمات يجب على المنظمة أن تتعرف على قدراتها الفعلية وإمكانياتها المتاحة.

وبالتالي يرى **الورواي وآخرون (2016)** أن الهدف من تطوير وتنمية خطة استراتيجية للأزمات يكمن فيما يلي :

1- وضع المقاييس الخاصة بالحماية من أجل تخفيض احتمالات وقوع الأزمة.

2- تهيئة الكيان التنظيمي على منح رد فعل ملائم عن حدوث الأزمة.

3- التأكيد على استمرار الأعمال في المنظمة أثناء مرحلة استعادة النشاط.

وعليه فإن عملية التخطيط تعتمد على تحديد مواضع الخطر والأزمات المتوقعة، ونظراً لكون المخاطر والأزمات تشهد تغييراً دائماً وفقاً إلى التغيرات الحاصلة في كل من البيئة الداخلية والخارجية، وهذا الأمر قد يجعل هناك اختلافاً في حجم تلك المخاطر والأزمات من وقت لآخر، قد يغير في أهميتها وأولوياتها، وبالتالي لابد من القيام بالمراجعة الدورية للمخاطر والأزمات والتقييم الدائم لها، مع ضرورة الانتباه إلى أن تتوفر في عملية التخطيط المرونة الكافية.

2.3.2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات :

وتعكس الإدارة الاستراتيجية العلاقة ما بين كل من إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، حيث إنَّ التخطيط الاستراتيجي هو محور عملية الإدارة الاستراتيجية والتي هي أهم المناهج الفعالة في إدارة الأزمات، وبما أن إدارة الأزمات لها شقان أحدهما وقائي يعمل على تجنب وقوع الأزمات، فإن الإدارة الإستراتيجية تساهم وبقوة في اختفاء الكثير من الأزمات، أما الشق العلاجي للأزمات القائمة فإن الإدارة الاستراتيجية أيضا هي أحد أهم الوسائل الناجحة في إدارة الأزمة والقضاء عليها (سالم، 2015).

تُعدّ العلاقة بين التّخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ثابتة وراسخة نظراً لتأثير كل منهما في الآخر، فكلما كان التّخطيط الاستراتيجي متوفراً ومبنيّاً على أسس وقواعد علمية أصبحت الآثار والأخطار الناتجة عن الأزمات بسيطة ويمكن معالجتها ومواجهتها بسهولة، والعكس صحيح أيضاً، وهنا تجدر الإشارة إلى التطرق للتعرف على هذه العلاقة الوثيقة التي تجمع كل من التّخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وبحسب الميري (2014) يمكن إيجازها في النقاط الآتية :

1- إن عملية التّخطيط الاستراتيجي هي إحدى أهم العناصر التي تستخدم في مواجهة الأزمة والحد من أثارها السلبية، بسبب اهتمام التّخطيط الاستراتيجي بظروف عدم التأكد الذي قد يصاحب البيئة المستقبلية للمنظمة، مما يدفعه إلى العمل على جمع البيانات والمعلومات الضرورية من أجل تحديد هذه الظروف والتعرف على أسبابها بغرض تقليلها ومنعها من التطور أو الارتباط مع ظروف آخر قد تتكون بسببها الأزمة.

2- يهدف التّخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التكامل في عملياته، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في المنظمة ككلها وليس في وظيفة معينة دون الأخرى، عليه فإن مثل تلك النظرة الشاملة في تناول المشاكل وعلاجها يعطي القدرة اللازمة على تحديد المشاكل المشتركة التي تؤثر على وظائف كثيرة من أجل تجنبها وحتى لا تحدث أزمات مستقبلاً.

3- إن التطبيق الخاطيء من قبل بعض المنظمات للتّخطيط الاستراتيجي، الذي قد يتمثل في الاهتمام بالمنفعة الاقتصادية مثلاً وبدون أن تأخذ في الحسبان الظروف الأخرى والتي يتضمنها التّخطيط الاستراتيجي، هذا الأمر يؤدي إلى وقوع الأزمات لاحقاً بسبب وجود ثغرات متنوعة في المنظمة عند الاستفادة من تخصيص الموارد المتاحة.

- 4- إن وجود نظام إداري مبني على أسس سليمة وقواعد واضحة هو أحد المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة، وبالتالي يساهم في أداء الأنشطة في المنظمة بشكل جيد مع إمكانية إيجاد الحلول السريعة للمشاكل التي قد تتسبب في وقوع الأزمات.
- 5- يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المتطلبات المهمة في إدارة الأزمات، عليه فإنّ عدم القدرة على التصدي للأزمة وإدارتها قد يرجع إلى عدم وجود القاعدة التنظيمية الفعالة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة، وبالتالي يصعب التحكم والسيطرة في تطور الأزمة وانتهائها.
- 6- إنّ التركيز على التخطيط الاستراتيجي يساهم بقوة في التعامل مع الأزمة وفق أحدث الأساليب العلمية، وذلك من خلال ضمان وضع نظام فعّال للإنذار المبكر لاكتشاف دلائل وقوع الأزمات.
- 7- نظراً لأهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تشترط أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن على التخطيط لإدارة الأزمات، كما إنّ يأخذ في حسابه تكوين فريق لإدارة الأزمات باتباع مختلف الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة.
- 8- إن التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي يأتي من خلال تأييد المشاركة الفعالة للأفراد في المنظمة، وهذا الأمر يؤدي إلى التقليل من المشاكل المسببة في وقوع الأزمات.
- 9- حيث إن نمو البيئة المناسبة لتكوين الأزمات قد يكون ناجماً عن اضطرار المنظمة إلى عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بسبب تكلفتها العالية.
- 10- إن تطور أداء مختلف الكوادر في المنظمة وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل التي تؤدي إلى وقوع الأزمات، يرجع لتوفر التدريب الجيد واللازم لتلك الموارد البشرية والذي يعتبر أحد أهم العناصر المساهمة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

- 11-** إن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد مواضع المشاكل بدقة والتقليل من آثار الأزمات وحدثها، وذلك من خلال التنبؤ الدقيق وتوفير المعلومات الكافية، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من مختلف الموارد المتاحة، بشكل يؤدي إلى إيجاد رؤية ورسالة واضحة للمنظمة تهتم بمعالجة الأزمات قبل حدوثها.
- 12-** إن التدوير الوظيفي باعتباره أحد أوجه التخطيط الاستراتيجي يساهم في إعادة توظيف الأفراد بطريقة أفضل في المنظمة من خلال الكشف عن إمكانياتهم الحقيقية، وبالتالي يصبح اكتشاف الأخطاء السابقة أكثر سهولة ويسر مما يقلل من وقوع الأزمات.
- 13-** أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة وغير مقيدة بزمن ما، وإن القيام بوضع قيود زمنية عليه يفقده الكثير من الفاعلية مما قد يؤدي لوقوع الأزمات. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أحد طرق اختبار نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة تتضح من خلال افتعال الأزمات الوهمية بغرض محاكاة الأزمات الحقيقية التي قد تقع في المستقبل.
- 14-** يتطلب التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي القيام بالمتابعة المستمرة من أجل تصويب المسارات الخاطئة وقت حدوثها وذلك يساهم في منع الأزمات وتقليل حدوثها.
- 15-** إن عدم وجود أصحاب الكفاءات والخبرات في المنظمة سيجعل اتخاذ القرارات الاستراتيجية عديمة الجدوى وليس من السهل معالجة الأزمات والحد من أضرارها فور حدوثها، كما إن اتباع أساليب الإدارة العشوائية وإهمال عملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي لوقوع أزمات حادة قد تتسبب في انهيار المنظمة.

المبحث الرابع :

واقع شركة البريقة لتسويق النفط

1.4.2 تعريف الشركة ونشأتها:

هي شركة ليبية من الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط الليبية، أنشطتها الرئيسية هي تسويق النفط والمنتجات ذات الصلة كالبنزين والغاز وغيرها.

وتأسست شركة البريقة لتسويق النفط طبقا للقانون رقم (74) لسنة 1971م بعد إدماج ثلاث شركات وطنية كانت تقوم بتسويق وتوزيع المنتجات النفطية في ليبيا هي (البريقة، السدرة، الوطنية) في شركة واحدة مملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية للنفط، وقد أوكل إليها مهمة التسويق والتوزيع ونقل المنتجات النفطية والسلع المكملة لها داخل ليبيا.

وبصدور القرار رقم (286) لسنة 2009م الذي حدد أغراض الشركة بشراء واستيراد المنتجات النفطية التي تختص بتسويقها وتوزيعها أو بيعها بطريقة الجملة من الداخل وإدارة خطوط نقل وتوزيع المنتجات النفطية بهدف تأمين احتياجات السوق المحلي ولها علي وجه الخصوص:

- تخزين ونقل المنتجات النفطية التي تختص بتسويقها.
- تملك وإدارة المستودعات الرئيسية للمنتجات النفطية بما في ذلك مستودعات وقود الطيران.
- تملك وإدارة أسطول من وسائل النقل البري لاستخدامها عند الحاجة.
- استئجار وسائل النقل البحري لتغطية احتياجات السوق المحلي.

وتولت الشركة منذ إنشائها إعداد الخطط والبرامج الكفيلة بتوفير احتياجات السوق المحلي من كافة أنواع الوقود ومشتقاته، حيث قامت بإنشاء عدد من المستودعات ذات السعات التخزينية الكبيرة في عدد من المناطق لمواجهة الزيادة في الاستهلاك المحلي وتوفير التسهيلات البحرية وخطوط الأنابيب وربطها بهذه المستودعات، كما قامت بإنشاء منظومة متكاملة من المستودعات والتسهيلات الخاصة بالمطارات لتزويد الطائرات في مجال النقل الجوي ، بالإضافة إلى امتلاك الشركة لأسطول بري من شاحنات نقل مختلف المنتجات وأسطوانات الغاز، لتغطية الاحتياجات الاستهلاكية.

2.4.2 خدمات شركة البريقة :

1. **التزويد والنقل البحري:** حيث يتم متابعة أرصدة المستودعات من الوقود وبيع الوقود للسفن التجارية والنفطية والإفراج عن البضائع الواردة للشركة من الحيازة الجمركية ووضع البرامج لتوفير الاحتياجات من الوقود والزيوت.
2. **تزويد الطيران :** حيث يتم تزويد الطائرات بالوقود وإجراء الصيانة لمعدات تزود وقود الطائرات بالقواعد العسكرية وبالحقول النفطية بالتعاون مع قوات السلاح الجوي، بالإضافة إلى خليط الميثانول وذلك حسب النظم واللوائح المعمول بها دولياً في المطارات التالية :

- مستودع مطار طرابلس العالمي .
- مستودع مطار معيتيقة المدني .
- مستودع مطار سبها الدولي .
- مستودع مطار بنينة الدولي .
- مستودع مطار الكفرة .

3. **تزويد السفن :** يتم بيع وقود السفن للزبائن، وتتم مراقبة جودة الوقود بكامل الدقة ابتداء من شحنات الوقود الجاهزة بخزانات المصفاة ونقلها عبر الناقلات البحرية أو عبر خطوط الأنابيب الأرضية إلى غاية دخوله خزانات الطائرات من خلال منظومات التزويد الأرضية أو عربات التزويد، وتتم عملية مراقبة الجودة والتحليل الدورية في مختلف المراحل بالتعاون مع مركز بحوث النفط.

4. **الأمن و السلامة :** ويشمل نشاط هذه الإدارة الإجراءات الخاصة بحماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث والمساعدة في تقديم خدمات الشركة من دون أضرار بيئية أو التسبب في التلوث، حيث اهتمت الشركة بأمن وسلامة عناصر الإنتاج المتمثلة في العنصر البشري والآلة والمادة وحرصاً منها على البيئة والسلامة العامة سنت مجموعة من القوانين والتشريعات يلتزم بها العاملون جميعهم في الشركة بإشراف إدارة مختصة في هذا المجال ومن ابرز الأنشطة في هذا المجال:

- توفير معدات الإطفاء بأنواعها في مختلف المواقع ومتابعتها وتدريب العاملين عليها بالإضافة إلى وجود أطقم إطفاء بكامل تجهيزاتها، وقد ساهمت هذه الأطقم بدور كبير في إطفاء حرائق حتى خارج الشركة.

- التدريب والتوعية على أسس السلامة لكافة العاملين وتوزيع الملصقات والنشرات والأشرطة العلمية في مجال السلامة على مواقع الشركة.
- اتخاذ التدابير الوقائية وإجراءات الحماية لعناصر الإنتاج لإبعاد الأخطار عنها خاصة العنصر البشري.

3.4.2 نشاطات شركة البريقة :

- تقوم الشركة بمزاولة نشاطها من مواقع للتخزين والمناولة ووسائل النقل التالية :
 - عدد أثنى عشر مستودعًا لتخزين ومناولة المشتقات النفطية وهي: (مستودع طرابلس، مستودع الزاوية، مستودع جنزور، مستودع مصراته، مستودع رأس المنقار، مستودع سبها، مستودع طبرق، مستودع مرسى البريقة، مستودع السرير، مستودع الغاز بطبرق، مستودع الهاني، مستودع بن جابر).
 - عدد خمسة مستودعات لوقود الطيران في كلٍّ من (مطار طرابلس، مطار معيتيقة، مطار بنينا، مطار سبها، مطار الكفرة)، وعدد أربع منظومات تسهيلات ووقود طيران في كل من (مطار سرت، مطار الأبرق، مطار غدامس، مطار غات).
 - عدد أربعة من الأرصفة البحرية وهي (رصيف الشعاب، رصيف مصراته، رصيف رأس المنقار، رصيف طبرق)، وعدد (217) شاحنة رأس جر وعدد (80) مقطورة.
 - حوالي (631) كم من الخطوط النفطية تربط بين مواقع التشغيل المختلفة، كما تقوم الشركة بمزاولة نشاط تزويد السفن بالوقود عبر المنافذ البحرية الممتدة من ميناء زواره إلى ميناء طبرق.
 - أهم المنتجات التي تقوم الشركة بتوفيرها : غاز النفط المسال (سائب، إسطونات)، البنزين 95، الكيروسين المنزلي، كيروسين الطيران، بنزين الطيران، الديزل، زيت الوقود الثقيل، الزيوت الصناعية، الشحوم العادية والصناعية، منتجات مصنع مياه النضائد والمبردات.
- نشاط الشركة في مجال التصنيع :** تمتلك الشركة وتدير مصنعًا لإنتاج مياه النضائد والمبردات بهدف تغطية احتياجات السوق المحلي من هذه المواد .

4.4.2 الهيكل التنظيمي لشركة البريقة :

تتكون إدارة شركة البريقة من مجلس إدارة يتفرع منه إدارتان رئيسيتان هما إدارة المنطقة الغربية والجنوبية وإدارة المنطقة الشرقية والوسطى، حيث يبلغ العدد الإجمالي لمختلف العاملين في الشركة حوالي (6955) موظفًا، منهم عدد (3595) موظفًا بشركة البريقة لتسويق النفط والغاز في المنطقة الشرقية والوسطى (محل الدراسة) موزعون كما يلي:

جدول (2-4) توزيع الموظفين على إدارات شركة البريقة بالمنطقة الشرقية والوسطى

العدد	الإدارة	العدد	الإدارة
80	شؤون العاملين والتدريب	246	إدارة منطقة طبرق
67	التابعون للمدير العام للإدارة العامة	228	مستودع طبرق
78	مستودع مرسى البريقة	751	مستودع رأس المنقار
266	إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة و.ش	44	إدارة النقل البري
155	مستودع مطار بنينا	96	مستودع الغاز بطبرق
58	إدارة التخطيط والمتابعة	28	إدارة المراجعة الداخلية
14	مستودع مطار طبرق	55	مستودع السرير
117	إدارة الشؤون المالية بنغازي	37	مستودع مطار الابرق
51	إدارة المواد والمشتريات بنغازي	303	إدارة مركز التشغيل بنغازي
62	إدارة المبيعات بنغازي	128	إدارة الخدمات العامة بنغازي
3	مركز نقل مستودع 28 مارس في طبرق	28	مركز تشغيل البريقة والسرير
66	إدارة التزويد والنقل البحري بنغازي	376	إدارة الأمن الصناعي و.ش
35	إدارة الحاسبات الآلي والاتصالات	162	إدارة الشؤون الفنية بنغازي
26	مستودع مطار الكفرة	24	الإدارة القانونية
3595	الإجمالي	11	منسقية المستودعات والمطارات بنغازي

المصدر: من إعداد الباحث.

5.4.2 نشأة وأسباب حدوث الأزمة في شركة البريقة :

في نهاية عام 2014م بدأت الأزمة مع دخول فصل الشتاء الذي ترتفع فيه معدلات الاستهلاك لاسطوانات الغاز نتيجة لانخفاض درجة الحرارة، عانت مختلف المدن والمناطق في ليبيا من نقص في غاز الطهي ونقص الوقود السائل وانقطاع التيار الكهربائي لساعات عديدة.

استمرت الأزمة بعد ذلك وتفاقت وأصبح أمام أغلب المواطنين الذين ينتمون للطبقة الوسطى والفقيرة خياران وهما إما العودة للحياة البدائية في الطهي والخبز، أو تحمل الوقوف لساعات طويلة أمام مراكز توزيع الغاز في مختلف المدن.

وبعد مرور الأيام والشهور (فبراير 2015م) تفاقت الأزمة وارتفع سعر اسطوانة الغاز من ثلاثة دنانير إلى تسعين ديناراً، ويرجع السبب في نقص الكميات والارتفاع في الأسعار إلى ما يلي:

- 1- اتباع مصرف ليبيا المركزي مطلع عام 2015 لسياسة النقشف من أجل تقليل الإنفاق الحكومي.
- 2- تعطل وصول ناقلات الغاز من الخارج نظراً لسوء الأحوال الجوية بالإضافة إلى التأخير في تفريغ حمولة هذه الناقلات ، نظراً لعدم توفر التجهيزات اللازمة في بعض الموانئ.
- 3- الاشتباكات المسلحة التي أدت إلى قطع طرق نقل الأسطوانات وتوقف بعض مصافي النفط عن تعبئة الناقلات بالإضافة إلى إغلاق بعض الموانئ الحيوية في المدن.
- 4- استغلال السماسرة وتجار السوق السوداء لاضطراب الأوضاع والانفلات الأمني وغياب الدور الفعال للمؤسسات الرقابية الأمر الذي أدى إلى تواطؤ بعض الموزعين مع السماسرة وأصبحوا يبيعون الإسطوانات لهم عوضاً عن بيعها للمواطنين.
- 5- تقادم سيارات أو مقطورات النقل الخاصة بالغاز المسال وعدم توفرها بالكمية اللازمة.

6- انخفاض الاحتياطي الاستراتيجي من أسطوانات الغاز لدى غالبية المستودعات الخاصة بتعبئة الغاز، حيث تقتصر عمليات الإمداد للمواطنين على الإسطوانات التي بحوزتهم.

6.4.2 معوقات إدارة الأزمة في شركة البريقة :

وهنا وجد الباحث من خلال دراسته الاستطلاعية السابقة أن هناك مجموعة من العوائق التي واجهتها لجنة الأزمة في شركة البريقة لتسويق النفط في المنطقة الشرقية والوسطى أهمها ما يلي:

1. إغلاق الميناء البحري في مدينة بنغازي، حيث إنّه يُعدّ المصدر الوحيد الذي يغذي مستودع رأس المنقار بالمشتقات النفطية عن طريق البواخر النفطية، يقوم بإنتاج وتعبئة حوالي (30000) أسطوانة غاز يومياً، حيث يغطي مستودع رأس المنقار كلاً من مدينة البيضاء وضواحيها مدينة بنغازي وضواحيها ومدينة إجدابيا وضواحيها (شرقاً)، أما جنوباً كلاً من أوجلة و جالو وإجخرة والكفرة و ريانة و تازربو.

2. الميناء البحري في مدينة طبرق لا يمكن استقبال ناقلات الغاز الضخمة حيث لا توجد خزانات تخزين في الميناء تكفي شحنة ناقلة واحدة ولا توجد أنابيب متصلة من الميناء إلى المستودع كما هو الأمر في مدينة بنغازي، علماً أن التكلفة المترتبة على التأخير في تفريغ السفن تبلغ (30000) دولار يومياً، وكنتيجة للتأخير أصبحت تكلفة الأسطوانة الواحدة (35) ديناراً، كذلك فإن القدرة الإنتاجية لمستودع الغاز في مدينة طبرق غير كافية لتغطية احتياجات المناطق الوسطى والشرقية والجنوبية الشرقية، حيث إن هذا المستودع معدّ حتى يغطي الاحتياجات من غاز الطهي من مدينة إمساعد حتى مدينة القبة فقط.

خاتمة الفصل

يُعدّ هذا الفصل بمثابة الأساس العلمي الذي أُستند عليه الباحث في دراسته، لأنه يمثّل القاعدة من المعلومات التي تكسبه فكرة عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، ويعتمد عليه في بناء أدواتها وتفسير نتائجها، وقسم هذا الفصل على أربعة مباحث كالتالي؛ حيث تناول المبحث الأول متغير إدارة الأزمات؛ وتناول تعريف الأزمة والمفاهيم المرتبطة بها، وخصائص الأزمة وأسباب نشوءها ومراحلها وأبعادها وتصنيفاتها، ومفهوم إدارة الأزمات ونشأتها، والفرق بينها وبين الإدارة بالأزمة، وأهداف إدارة الأزمات ومتطلباتها وقيود التعامل معها واستراتيجياتها، ومراحل إدارة الأزمة وعوامل النجاح فيها.

أما المبحث الثاني فقد استعرض متغير التّخطيط الإستراتيجي وتعرض إلى مفهوم التّخطيط الاستراتيجي والتطور التاريخي له، وخصائصه وأهدافه وأهميته وعناصره، والفرق بين التّخطيط الاستراتيجي والتّخطيط طويل الأجل والإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، وأسباب تطبيقه بالإضافة لمراحله والعوامل المؤثرة فيه، ومخرجات عملياته وأشهر أساليبه ومعوقاته.

في حين تناول المبحث الثالث العلاقة بين متغيري التّخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات: وتضمن أهمية التّخطيط لمواجهة الأزمة، وطبيعة العلاقة بين التّخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة، بينما تناول المبحث الرابع التعريف بشركة البريقة لتسويق النفط والغاز وخدماتها ونشاطاتها، والتعريف بأسباب الأزمة التي مرّت بها، ومعوقات مواجهة الأزمة في الشركة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة وإجراءات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول:

طريقة وإجراءات الدراسة

تُعد منهجية الدراسة وإجراءات إعدادها ركناً أساسياً يُعتمد عليه في إعداد الجانب العملي التطبيقي، ومن خلال تحليل البيانات إحصائياً يتم الوصول إلى النتائج المراد إبرازها، التي توضح في ضوء نتائج الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ويتناول هذا المبحث وصفاً للمنهج المتَّبَع ومجتمع الدراسة وعَيْنَتَه، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، ومدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث من أجل تصميم أداة الدراسة، والأدوات التي استخدمها لجمع بياناتها.

1.1.3 منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي (دراسة الحالة) كونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومناسبته للإجابة عن تساؤلاتها، وقد عرف عبيدات ذوقان (1982) المنهج الوصفي بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " (عبيدات وآخرون، 1999، ص46).

2.1.3 مصادر جمع البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على المصادر الثانوية والمصادر الأولية في جمع البيانات كالتالي:

1- المصادر الثانوية: قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، فضلاً على الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على بعض المعلومات الخاصة بالدراسة.

2- المصادر الأولية: قام الباحث بجمع البيانات من خلال توزيع إستبانة على مفردات عيّنة الدراسة، وبعدها يقوم الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، من أجل التوصل إلى نتائج حول مدى صحة فروض الدراسة من عدمها.

3.1.3 مجتمع وعينة الدراسة :

وتكون مجتمع الدراسة من كلّ العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط في المنطقة الشرقية والوسطى، ونظراً لإمكانات الباحث المحدودة مع الوضع في الاعتبار عنصر الزمن؛ اقتصرت الدراسة على الوحدات الإدارية الواقع نطاق عملها داخل مدينة بنغازي؛ لتشمل الدراسة العاملين جميعهم في الإدارة العليا والوسطى فقط مع مراعاة أنه تم استبعاد الوحدات الإدارية التشغيلية كونها تحتوي على الإدارات المسؤولة عن ضمان تسيير الأعمال اليومية للشركة، وبناءً على ما سبق فإن مجتمع الدراسة بلغ (617) عنصراً.

ومن خلال الإطلاع على جداول (Krejeie and Morgan) لتحديد المدى؛ والمعادلات الإحصائية لتحديد حجم العينة بدقة، تبين أن حجم العينة بلغ (237) مفردة قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة الإستبانة عليهم؛ وقد تم اختيارهم باتباع طريقة العينة العشوائية الطبقية ثم العينة العشوائية البسيطة.

وبإيجاد الوزن النسبي لكل إدارة وبضربه في عدد العينة الإجمالي سيتم الحصول على نصيب

كل إدارة من العينة وذلك كما يلي :

$$62 = 237 * 617 / 162 \text{ ؛ وأيضاً } 11 = 237 * 617 / 28$$

وهكذا في بقية الإدارات....

الجدول (3-1) مجتمع الدراسة وتوزيع مفردات العينة

الإدارة	المجتمع	العينة	المسترد	الصالح للتحليل
إدارة المراجعة الداخلية	28	11	11	10
إدارة الشؤون الفنية بنغازي	162	62	50	43
الإدارة القانونية	24	9	9	8
شؤون العاملين والتدريب	80	31	25	24
إدارة التخطيط والمتابعة	58	22	20	18
إدارة الشؤون المالية بنغازي	117	45	40	36
إدارة المواد والمشتريات بنغازي	51	20	19	18
إدارة المبيعات بنغازي	62	24	22	20
إدارة الحاسب الآلي والاتصالات	35	13	13	13
الإجمالي	617	237	209	190

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من خلال الجدول رقم (3-1) أنه تم استرداد عدد (209) إستبانة بنسبة بلغت 88%، بينما بلغت عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (190) بنسبة بلغت 80%، وقد يرجع ذلك إلى تغيب بعض أفراد العينة واعتذارهم وعدم جديتهم عند المشاركة في تعبئة الإستبانة.

4.1.3 أداة الدراسة :

تم إعداد إستبانة حول "أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"، وتكونت إستبانة الدراسة من جزأين رئيسيين هما:

• **الجزء الأول:** ويتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية عن المشارك في تعبئة الاستبانة، وهي: النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.

• **الجزء الآخر:** عبارة عن فقرات الأسئلة وإجمالي عددها (46) فقرة موزعة على متغيرين أساسيين هما التخطيط الاستراتيجي وهو المتغير المستقل، وإدارة الأزمات وهو المتغير التابع.

المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة فقرات هذا المتغير خاصةً دراسة المطيري (2011) حيث تم الاعتماد عليها في بناء أبعادها مع القيام بتعديل فقراتها وتحكميها من قبل المتخصصين، وتكون المتغير المستقل من (21) فقرة موزعة كما يلي:

– البعد الأول: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة، ويتكون من عدد (4) فقرات.

– البعد الثاني: أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف، ويتكون من عدد (4) فقرات.

– البعد الثالث: أسلوب تحليل مجالات العمل، ويتكون من عدد (4) فقرات.

– البعد الرابع: أسلوب السيناريوهات، ويتكون من عدد (5) فقرات.

– البعد الخامس: أسلوب الطوارئ، ويتكون من عدد (4) فقرات.

المتغير الثاني: إدارة الأزمات، وتم الاستقادة من الدراسات السابقة في صياغة فقرات هذا المتغير خاصةً دراسة كلّ من المسماري (2016) ودراسة الفسي (2014) ودراسة المطيري (2011) ودراسة البديري (2008)، وتكون المتغير التابع من (25) فقرة موزعة كما يلي:

- البعد الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، ويتكون من عدد (5) فقرات.
- البعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية، ويتكون من عدد (5) فقرات.
- البعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار، ويتكون من عدد (5) فقرات.
- البعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط، ويتكون من عدد (5) فقرات.
- البعد الخامس: مرحلة التعلم، ويتكون من عدد (5) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث تمت صياغتها بشكل سلبي وفقاً للتدرج التالي:
(غير موافق إطلاقاً - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة).

5.1.3 صدق أداة الدراسة وثباتها :

ويتحقق صدق وثبات أداة جمع البيانات من خلال كلّ من الصدق الظاهري والدراسة الاستطلاعية.

• الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة من خلال عرض الإستبانة المبدئية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة في كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، وذلك لأخذ رأيهم والاستفادة من معرفتهم وخبرتهم في مجال اختصاصهم، وقد استجاب منهم عدد (4) أساتذة بنسبة استجابة بلغت 50.0%، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)،

وعليه تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء الملحوظات والمقترحات المقدمة، وخرجت الإستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح بالملحق رقم (3).

• الدراسة الاستطلاعية:

للتحقق من صدق وثبات المقياس وأداة الدراسة تم اختيار عينة استطلاعية بنسبة بلغت 12.6% من العينة الكلية (237) مفردة، وبالتالي كان حجم العينة الاستطلاعية (30) مفردة، حيث تم توزيع استمارة الاستبانة بطريقة عشوائية.

ويقصد بثبات أداة الدراسة: استقرار النتائج، ومدى التوافق في نتائج الإستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، أما الصدق فيقصد به مدى القدرة على معرفة الشيء المراد قياسه، وللتحقق من صدق وثبات المقياس المستخدم في الدراسة لأجل التأكد من مدى صلاحية متغيرات الدراسة في قياس وتشخيص مشكلة الدراسة تم استخدام تحليل الموثوقية أو الاعتمادية (Reliability Analysis) على العينة الاستطلاعية.

ومن خلال الجدول رقم (2-3) يتبين أنه يوجد اتساقاً داخلياً وثباتاً لأداة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل (كرونباخ ألفا) الكلي لأداة الدراسة ككل (0.948) وهي قيمة مرتفعة جداً، في حين بلغت قيمة المعامل للمتغير المستقل وهو أساليب التخطيط الاستراتيجي (0.862) بينما بلغت قيمة المعامل للمتغير التابع وهو إدارة الأزمات (0.975) مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير لأداة الدراسة، وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتصف بدرجة عالية من الثبات والصدق وبالإمكان التعويل عليها في تجميع البيانات واستخلاص النتائج.

جدول (2-3) معاملات الثبات والصدق لأبعاد الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	رقم العبارات	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق
أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة	4	4-1	0.844	0.918
أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف	4	8-5	0.833	0.912
أسلوب تحليل مجالات العمل	4	12-9	0.785	0.886
أسلوب السيناريوهات	5	17-13	0.701	0.837
أسلوب الطوارئ	4	21-18	0.877	0.936
أساليب التخطيط الاستراتيجي	21	21-1	0.862	0.928
اكتشاف إشارات الإنذار	5	5-1	0.949	0.974
الاستعداد الوقاية	5	10-6	0.888	0.942
احتواء الأضرار	5	15-11	0.929	0.963
استعادة النشاط	5	20-16	0.888	0.942
التعلم	5	25-21	0.940	0.969
أبعاد إدارة الأزمات	25	25-1	0.975	0.987
أداة الدراسة ككل	46	46-1	0.948	0.973

6.1.3 اختبار التوزيع الطبيعي :

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a Test) واختبار (Shapiro-Wilk)

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ويظهر من خلال النتائج الموضحة في

جدول رقم (3-3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للغالبية العظمى لأبعاد الدراسة كانت أكبر من مستوى

الدلالة المعنوية (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لأداة الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم

استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

جدول (3-3) تحليل التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي						محاور الدراسة
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.075	190	.987	.055	190	.064	أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة
.069	190	.987	.083	190	.061	أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف
.171	190	.989	.055	190	.064	أسلوب تحليل مجالات العمل
.048	190	.986	.086	190	.061	أسلوب السيناريو
.189	190	.990	.058	190	.064	أسلوب الطوارئ
.014	190	.982	.052	190	.065	أساليب التخطيط الاستراتيجي
.049	190	.986	.083	190	.061	اكتشاف إشارات الإنذار
.067	190	.987	.061	190	.063	الاستعداد والوقاية
.247	190	.991	.059	190	.064	احتواء الأضرار
.319	190	.991	.055	190	.064	استعادة النشاط
.058	190	.986	.054	190	.064	التعلم
.722	190	.995	.200*	190	.044	إدارة الأزمات
.158	190	.989	.094	190	.060	أداة الدراسة ككل

7.1.3 أسلوب تجهيز البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة وتجهيزها على النحو التالي:

1- توزيع استثمارات الاستبيان على العاملين في الشركة محل الدراسة، واستغرقت فترة الاسترجاع

الكلية للاستثمارات جميعها مدة أسبوعين من تاريخ البدء في توزيع الاستثمارات، وتم ذلك خلال

الفترة الممتدة من 2020.1.26 م إلى 2020.2.10 م.

2- بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم مراجعة وترميز الاستبيانات المجمعة والصالحة للتحليل بناءً على مقياس ليكرت (Likert-Scale) الخماسي، ولحساب طول خلايا للمقياس تم حساب المدى (4=1-5)، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5÷4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي (الواحد الصحيح)، لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (3-4) للفقرات الواردة في الإستبانة.

جدول (3-4) طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة

الفئة في مقياس ليكرت	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة المقياس (الوزن)	1	2	3	4	5
طول الخلية (الفترة)	1- وأقل من 1.80	1.80- وأقل من 2.60	2.60- وأقل من 3.40	3.40- وأقل من 4.20	4.21-5.0
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

8.1.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

على أساس ذلك الترميز المتبع في عملية تجهيز البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- 1- ثبات مقياس الدراسة (Reliability) للتأكد من ثبات أسئلة الإستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة عن تساؤلها، من خلال إيجاد قيم كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) لمحاور الدراسة.
- 2- صدق مقياس الدراسة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله.
- 3- استخدام اختبار (كولمجروف-سميرونوف) لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، الأمر الذي يترتب عليه تحديد نوعية الاختبارات سواء كانت المعلمية أو اللامعلمية.
- 4- الجداول التكرارية (Frequency Cumulative)، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود الإستبانة.
- 5- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية (The Arithmetic Mean) وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية.
- 6- مقياس التشتت مثل الانحراف المعياري (Standard Deviation)، بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- 7- اختبار (T) في حالة عينة واحدة (Sample T-Test)، وتم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل من إجمالي محاور المتغير المستقل والتابع.
- 8- استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لاختبار طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وهنا درجة الارتباط وقوته حسب ما ذكره (Lehman, 2005) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-5) درجة وقوة ارتباط بيرسون

قوة الارتباط	درجة الارتباط
ضعيف جداً	أقل من 0.20
ضعيف	0.39-0.20
متوسط	0.59 -0.40
قوي	0.79-0.60
قوي جداً	أكبر من 0.80

المصدر:

Lehman, Ann (2005). **Jmp For Unvaried And Multivariate Statistics: A Step-by-step Guid.** Cary, NC: SAS Press. P.123.

9- اختبار الانحدار الخطي المتعدد (multiple Linear Regression).

10- اختبار (T) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)،

وتم استخدامه لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات

المستقلة.

11- اختبار التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis Of Variance) لمعرفة

ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثاني:

تحليل البيانات الخاصة بالدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات الخاصة بالصفات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى استعراض أبرز نتائج الإستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيراتها، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعّة من إستبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وذلك للحصول على بعض نتائج الدراسة التي تناولها هذا المبحث.

1.2.3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بالصفات الشخصية والوظيفية :

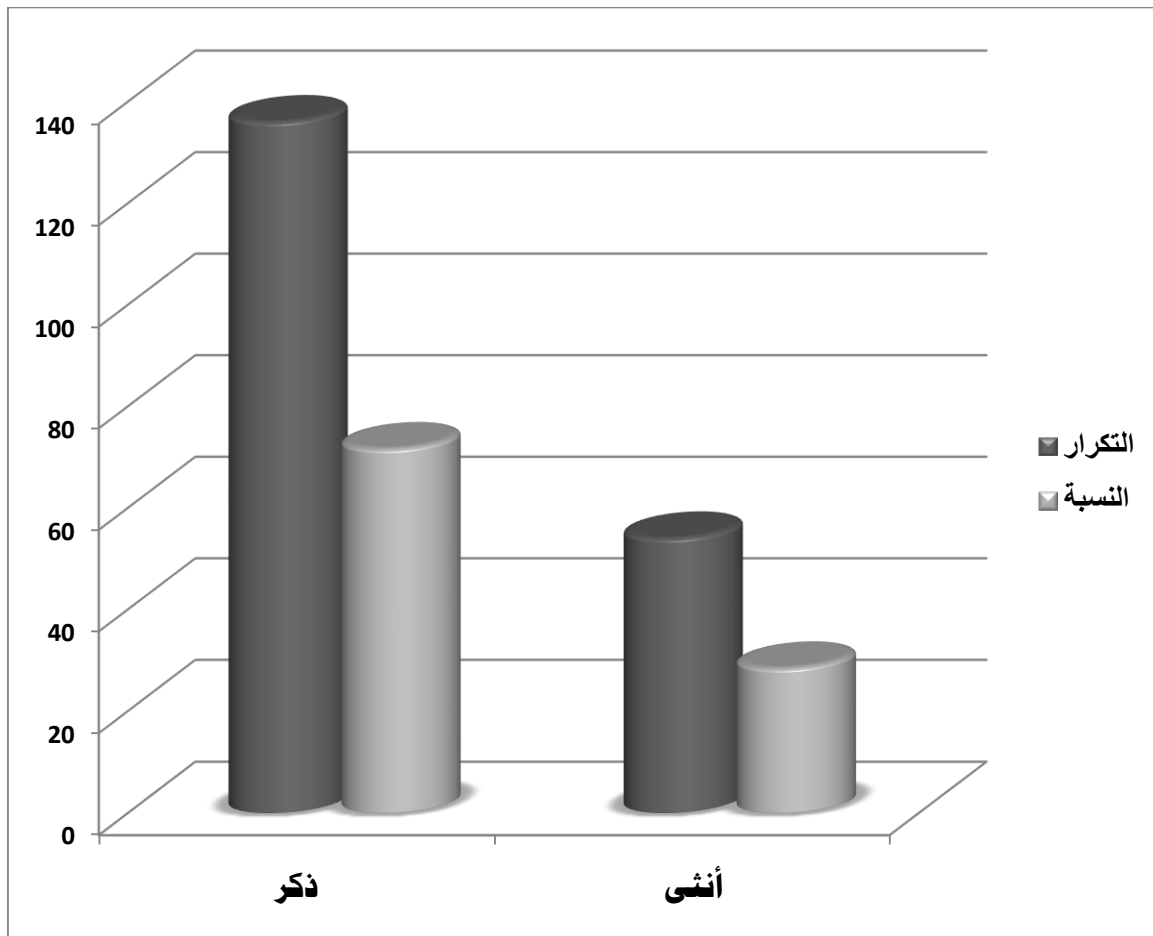
للتعرف على خصائص المبحوثين الشخصية والوظيفية قمنا باستخراج جداول التوزيعات التكرارية والمئوية كما يلي:

1.1.2.3 توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسبة	التكرار	
71.6	136	ذكر
28.4	54	أنثى
100.0	190	المجموع

تظهر النتائج الخاصة بجنس المبحوثين أن (71.6%) من أفراد العينة كانوا من الذكور، وأن ما يقارب (28.4%) كانوا من الإناث، وقد يعزو الباحث أن أغلبية العاملين هي من فئة الذكور نظراً إلى طبيعة العمل المعقدة التي تقوم بها الشركات النفطية، وميول الإدارة فيها إلى تعيين الذكور أكثر من الإناث بسبب طبيعة العمل الصعبة في المجال النفطي التي تتطلب أحياناً العمل في الفترات الليلية وهو ما ترفضه النساء ويرجع ذلك إلى العادات والتقاليد في المجتمع الليبي والتي تحرص على عدم عمل الإناث في الفترات الليلية.



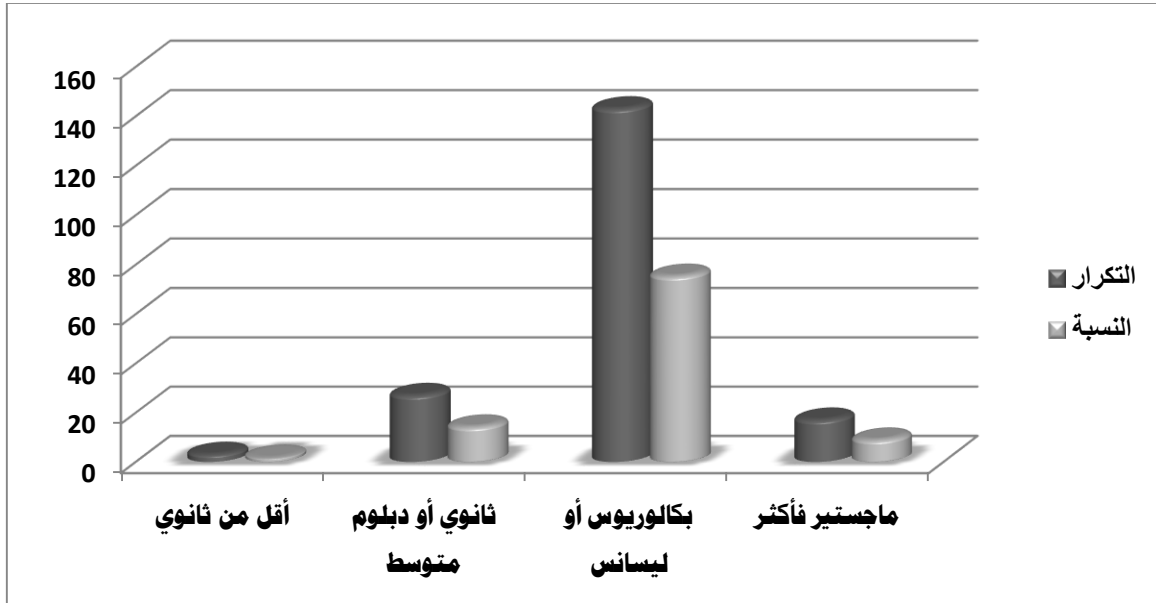
شكل (1-3) يوضح التوزيعات التكرارية والمنوية حسب النوع

2.1.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
1.6	3	أقل من ثانوي
14.2	27	ثانوي أو دبلوم متوسط
75.3	143	بكالوريوس أو ليسانس أو ما يعادلها
8.9	17	ماجستير فأكثر
100.0	190	المجموع

تظهر النتائج الخاصة بالمستوى التعليمي للمبحوثين أن (84.2%) من أفراد العينة كانوا من حاملي البكالوريوس أو الليسانس والماجستير فأكثر، وأن ما يقارب (15.8%) فقط كانوا من حاملي الثانوية أو أقل، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة معظم الوظائف الإدارية والفنية في الشركات النفطية لحملة الشهادات العليا.



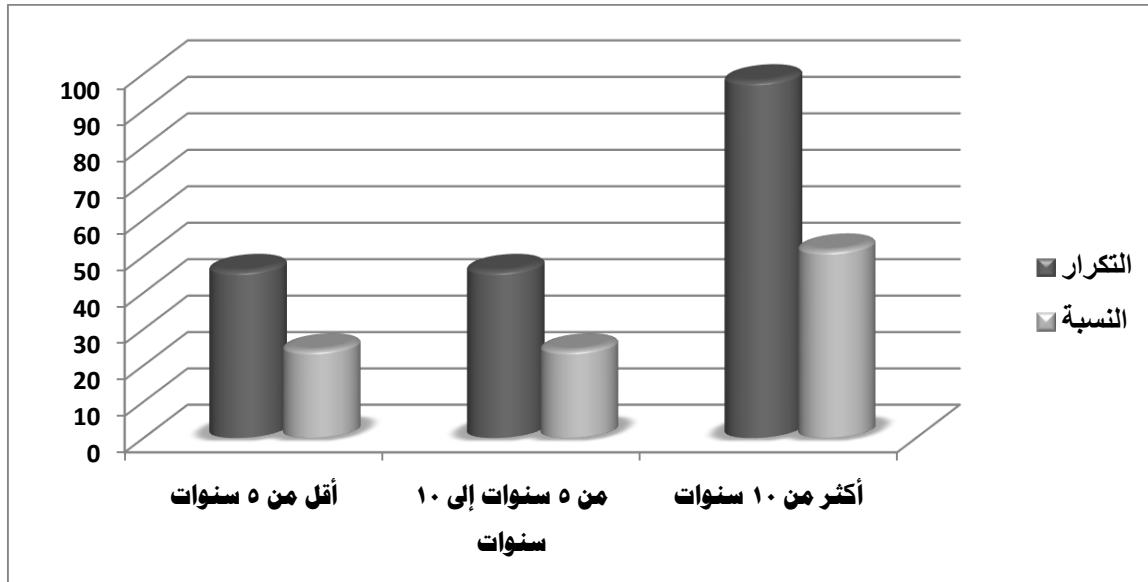
شكل (3-2) يوضح التوزيعات التكرارية والمئوية حسب المستوى التعليمي

3.1.2.3 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

جدول (3-8) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	
24.2	46	أقل من 5 سنوات
24.2	46	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
51.6	98	أكثر من 10 سنوات
100.0	190	المجموع

تظهر النتائج الخاصة بسنوات الخدمة الخاصة بالمبحوثين أن (51.6 %) من أفراد العينة كانوا يمتلكون خبرة أكبر من (10) سنوات، وأن ما يقارب (48.4 %) من أفراد العينة كانوا يمتلكون خبرة أقل من (10) سنوات، وقد يعزو الباحث هذا الأمر إلى وجود مميزات تساهم في تعزيز قدرة الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في المحافظة على الأفراد العاملين لديهم.



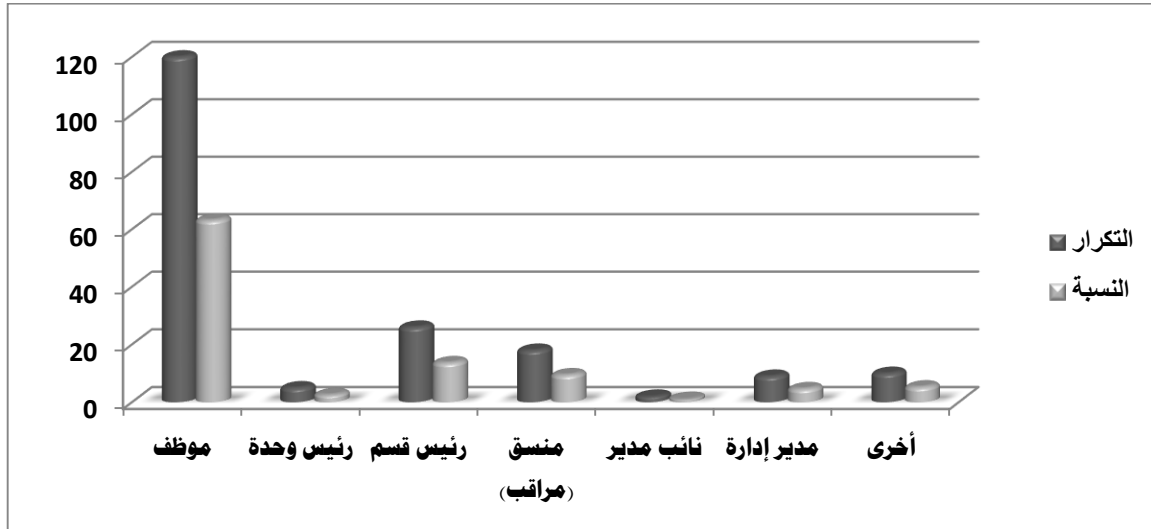
شكل (3-3) يوضح التوزيعات التكرارية والنسبية حسب سنوات الخدمة

4.1.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (3-9) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	
63.2	120	موظف
2.6	5	رئيس وحدة
13.7	26	رئيس قسم
9.5	18	منسق (مراقب)
1.1	2	نائب مدير
4.7	9	مدير إدارة
5.3	10	أخرى
100.0	190	المجموع

تظهر النتائج الخاصة بالمسمى الوظيفي للمبحوثين أن (63.2 %) من أفراد العينة كانوا من الموظفين، وأن ما نسبته (36.8 %) كانوا من رؤساء الوحدات والأقسام والمنسقين والمراقبين والمديرين والمستشارين، وقد يعزو الباحث هذا الأمر إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في شركة البريقة.



شكل (3-4) يوضح التوزيعات التكرارية والمئوية حسب المسمى الوظيفي

2.2.3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة :

للتعرف على آراء واتجاهات المُستَهْدِفين بالدراسة قمنا باستخراج جداول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والوزن النسبي (المتوسط الحسابي مقسوم على درجة المقياس) للأبعاد الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

1.2.2.3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي :

- بُعِد أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

جدول (3-10) : اتجاهات الباحثين حول بُعِد أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة

الرقم	أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة الممارسة
1	تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في توضيح أهداف الشركة.	2.99	1.036	%59.8	2	متوسطة
2	تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في التعرف على الواقع الحالي للشركة.	2.95	1.038	%59	3	متوسطة
3	تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في تحديد نوعية المعلومات والبيانات التي تتعامل معها الشركة.	3.02	1.059	%60.4	1	متوسطة
4	تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في التعرف على الوسائل التي تضمن تحقيق كافة أهداف الشركة.	2.87	1.126	%57.4	4	متوسطة
	المتوسط العام لأسلوب تحليل الأسئلة الحرجة	2.96	0.862	%59.2		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة الثالثة (تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في تحديد نوعية المعلومات والبيانات التي تتعامل معها الشركة)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (60.4%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.02) وانحراف معياري بلغ (1.059)، بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة الرابعة (تساهم عملية طرح مجموعة من

الأسئلة في التعرف على الوسائل التي تضمن تحقيق كافة أهداف الشركة)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (57.4%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.87) وانحراف معياري بلغ (1.126)، بدرجة متوسطة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لدرجة ممارسة أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (59.2%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.96)، وإجمالي انحراف معياري (0.862)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى افتقاد الدقة المطلوبة في تحديد الوسائل التي تضمن تحقيق كافة أهداف الشركة.

• بُعد أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف:

جدول (3-11) : اتجاهات المبحوثين حول بُعد أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف

الرقم	محور أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة الممارسة
1	تؤدي عملية دراسة البيئة الداخلية للشركة إلى التعرف على نقاط الضعف بها.	3.22	1.005	64.4%	1	متوسطة
2	تؤدي عملية دراسة البيئة الداخلية للشركة إلى التعرف على نقاط القوة والتميز بها.	3.17	1.011	63.4%	2	متوسطة
3	تؤدي عملية تحليل البيئة الخارجية إلى استغلال واستثمار الفرص المتاحة للشركة.	2.90	1.052	58%	4	متوسطة
4	تؤدي عملية تحليل البيئة الخارجية إلى أخذ الحيطة والحذر من التهديدات التي تواجهها الشركة.	2.96	1.036	59.2%	3	متوسطة
	المتوسط العام لأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف	3.06	0.880	61.2%		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة الأولى (تؤدي عملية دراسة البيئة الداخلية للشركة إلى التعرف على نقاط الضعف بها)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن

النسبي (64.4%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.22) وانحراف معياري بلغ (1.005)، بدرجة متوسطة تقترب من المرتفعة، بينما جاءت الفقرة الثالثة (تؤدي عملية تحليل البيئة الخارجية إلى استغلال واستثمار الفرص المتاحة للشركة)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (58%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.90) وانحراف معياري بلغ (1.052)، بدرجة متوسطة. وكانت نتيجة المتوسط العام لدرجة ممارسة أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (61.2%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.06)، وإجمالي انحراف معياري (0.880)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى عدم الاستغلال الأمثل للفرص الاستثمارية المتاحة وكذلك التقدير الخاطئ للتهديدات التي قد تواجهها الشركة في بيئتها الخارجية.

• بُعد أسلوب تحليل مجالات العمل:

جدول (3-12) : اتجاهات المبحوثين حول بُعد أسلوب تحليل مجالات العمل

الرقم	محور أسلوب تحليل مجالات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة الممارسة
1	يساعد تحليل مجال العمل على توضيح نوعية الأنشطة التي تمارسها الشركة.	2.99	1.003	59.8%	1	متوسطة
2	يساعد تحليل مجال العمل على الاختيار الأفضل للخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة.	2.98	0.959	59.6%	2	متوسطة
3	يساعد تحليل مجال العمل في الشركة على توفير الإمكانيات الضرورية للمحافظة على جودة المنتجات والخدمات.	2.63	0.961	52.6%	4	متوسطة
4	يساعد تحليل مجال العمل في الشركة على توفير الإمكانيات اللازمة من أجل تعزيز جودة المنتجات والخدمات.	2.95	0.964	59%	3	متوسطة
	المتوسط العام لأسلوب تحليل مجالات العمل	2.89	0.800	57.8%		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة الأولى (يساعد تحليل مجال العمل على توضيح نوعية

الأنشطة التي تمارسها الشركة)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ

الوزن النسبي (59.8%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وانحراف معياري بلغ (1.003)،
 بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة الثالثة (يساعد تحليل مجال العمل في الشركة على توفير
 الإمكانيات الضرورية للمحافظة على جودة المنتجات والخدمات)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن
 النسبي (52.6%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.63) وانحراف معياري بلغ (0.961)، بدرجة
 متوسطة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لدرجة ممارسة أسلوب تحليل مجالات العمل متوسطة، حيث بلغ
 إجمالي قيمة الوزن النسبي (57.8%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.89)، وإجمالي انحراف
 معياري (0.800)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى وجود بعض النقص في الإمكانيات الضرورية واللائمة
 من أجل المحافظة على جودة المنتجات والخدمات.

• بُعِدَ أسلوب السيناريوهات:

جدول (3-13) : اتجاهات المبحوثين حول بُعِدَ أسلوب السيناريوهات

الرقم	محور أسلوب السيناريوهات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة الممارسة
1	يعمل أسلوب السيناريو على وضع مجموعة افتراضات توضح بها مستقبل الشركة.	2.52	0.877	%50.4	1	منخفضة
2	يعمل أسلوب السيناريو على تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بالشركة.	2.46	0.858	%49.2	2	منخفضة
3	يعمل أسلوب السيناريو على مواجهة ظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية للشركة.	2.42	0.843	%48.4	4	منخفضة
4	يعمل أسلوب السيناريو على وضع عدة احتمالات ممكنة ويقابلها التصرف السليم لها في الشركة.	2.37	0.909	%47.4	5	منخفضة
5	يعمل أسلوب السيناريو على وضع اقتراحات للخطة البديلة أمام متخذي القرار في الشركة.	2.46	0.924	%49.2	3	منخفضة
	المتوسط العام لأسلوب السيناريوهات	2.45	0.715	%49		منخفضة

يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة الأولى (يعمل أسلوب السيناريو على وضع مجموعة افتراضات توضح بها مستقبل الشركة)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (50.4%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.52) وانحراف معياري بلغ (0.877)، بدرجة منخفضة، بينما جاءت الفقرة الرابعة (يعمل أسلوب السيناريو على وضع عدة احتمالات ممكنة ويقابلها التصرف السليم لها في الشركة)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (47.4%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.37) وانحراف معياري بلغ (0.909)، بدرجة منخفضة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لدرجة ممارسة أسلوب السيناريوهات منخفضة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (49%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.45)، وإجمالي انحراف معياري (0.715)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى قلة فاعلية الخطط البديلة بسبب غياب الواقعية عند وضع الاحتمالات الممكنة لمواجهة أي تغيرات في البيئة الخارجية للشركة.

• بُعد محور أسلوب الطوارئ:

جدول رقم (3-14) : اتجاهات المبحوثين حول بُعد أسلوب الطوارئ

الرقم	محور أسلوب الطوارئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة الممارسة
1	تساهم خطط الطوارئ المتوفرة في الشركة على اقتراح تعليمات واضحة للتعامل مع المواقف المختلفة.	3.08	0.959	%61.6	1	متوسطة
2	تساهم خطط الطوارئ الموجودة في احتواء المواقف المفاجئة التي تحدث داخل للشركة.	3.02	0.888	%60.4	2	متوسطة
3	تساهم خطط الطوارئ الموجودة في مواجهة الأحداث والظروف المتغيرة التي تقع خارج الشركة.	2.99	0.962	%59.8	3	متوسطة
4	تساهم خطط الطوارئ المتوفرة في الشركة في وضع وإعداد كافة الخطط الموقفية.	2.91	0.996	%58.2	4	متوسطة
	المتوسط العام لأسلوب الطوارئ	3.00	0.773	%60		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (3-14) أن الفقرة الأولى (تساهم خطط الطوارئ المتوفرة في الشركة على اقتراح تعليمات واضحة للتعامل مع المواقف المختلفة)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (61.6%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.08) وانحراف معياري بلغ (0.959)، بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة الرابعة (تساهم خطط الطوارئ المتوفرة في الشركة في وضع وإعداد كافة الخطط الموقفية)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (58.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.91) وانحراف معياري بلغ (0.996)، بدرجة متوسطة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لدرجة ممارسة أسلوب الطوارئ متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (60%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.00)، وإجمالي انحراف معياري (0.773)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى ضعف الاهتمام بصياغة الخطط الموقفية المتعلقة بمواجهة أي أحداث طارئة داخل الشركة.

• المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

ويلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) أن نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة لمتغير التخطيط الاستراتيجي بلغت (-4.393) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعليه يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين آراء الباحثين تعزى إلى بُعد أسلوب السيناريوهات، وذلك لأن قيمة اختبار (T) بلغت (10.699) والقيمة الاحتمالية المناظرة له (0.000).

جدول (3-15) : اتجاهات الباحثين حول متغير التخطيط الاستراتيجي

		One-Sample Test Test Value = 3					
درجة الممارسة	درجة الأهمية	Sig. (2-tailed)	T	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
متوسطة	3	.502	-.673	%59.2	.862	2.96	أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة
متوسطة	1	.314	1.010	%61.2	.880	3.06	أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف
متوسطة	4	.050	-1.974	%57.8	.800	2.89	أسلوب تحليل مجالات العمل
منخفضة	5	.000	-10.69	%49	.715	2.45	أسلوب السيناريوهات
متوسطة	2	1.000	0.000	%60	.773	3.00	أسلوب الطوارئ
متوسطة		0.000	-4.393	57%	.470	2.85	التخطيط الاستراتيجي

وكانت نتيجة المتوسط العام لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (57%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.85)، وإجمالي انحراف معياري (0.470)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى قلة التركيز في تحديد القضايا الأساسية الخاصة بالشركة، بالإضافة عدم الاهتمام بتحفيز العاملين وتوجيههم للمشاركة في مختلف الأنشطة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (Al Shobaki,2016) ودراسة (محمد ومحمود، 2017) ، في حين إنها تختلف مع نتيجة كل من دراسة (الزوي، 2019) ودراسة (جعفر، 2017) ودراسة (المري، 2014) ودراسة (المطيري، 2011).

2.2.2.3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بأبعاد إدارة الأزمات:

• بُعْد اكتشاف إشارات الإنذار:

جدول (3-16) : اتجاهات المبحوثين حول بُعْد اكتشاف إشارات الإنذار

الرقم	بُعد اكتشاف إشارات الإنذار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة القدرة
1	تحاول الشركة الاطلاع على دلائل وجود الخلل قبل وقوع الأزمة.	2.26	0.904	%45.2	5	منخفضة
2	تتعرف الشركة على دلائل حدوث الأزمة من خلال القيام بمسح بيئة العمل الداخلية.	2.29	0.814	%45.8	3	منخفضة
3	تتعرف الشركة على دلائل حدوث الأزمة من خلال القيام بمسح بيئة العمل الخارجية.	2.28	0.830	%45.6	4	منخفضة
4	توفر الشركة الدعم المناسب لفريق العمل حتى يقوم بتحليل دلائل حدوث الأزمة.	2.39	0.827	%47.8	2	منخفضة
5	تقوم الشركة بالتعاون مع بعض الجهات الأخرى من أجل جمع وتحليل دلائل وقوع الأزمة.	2.51	0.853	%50.2	1	منخفضة
المتوسط العام لبُعد اكتشاف إشارات الإنذار		2.34	0.656	%46.8	منخفضة	

يلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة الخامسة (تقوم الشركة بالتعاون مع بعض الجهات الأخرى من أجل جمع وتحليل دلائل وقوع الأزمة)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (50.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.51) وانحراف معياري بلغ (0.853)، بدرجة منخفضة، بينما جاءت الفقرة الأولى (تحاول الشركة الاطلاع على دلائل وجود الخلل قبل وقوع الأزمة)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (45.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.26) وانحراف معياري بلغ (0.904)، بدرجة منخفضة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لُبُعد اكتشاف إشارات الإنذار منخفضة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (46.8%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.34)، وإجمالي انحراف معياري (0.656)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود فريق أو نظام داخل الشركة تكون مهمته الاطلاع على دلائل وجود الخلل قبل وقوع الأزمة من خلال القيام بمسح بيئة العمل الداخلية والخارجية.

• بُعد الاستعداد والوقاية:

جدول (3-17) : اتجاهات المبحوثين حول بُعد الاستعداد والوقاية

الرقم	بُعد الاستعداد والوقاية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة القدرة
1	يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة في حالة وقوع الأزمة في الشركة.	2.33	0.982	%46.6	5	منخفضة
2	توجد تعليمات إدارية واضحة في الشركة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.	2.46	0.864	%49.2	3	منخفضة
3	تضع الشركة مختلف البرامج والخطط والإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة.	2.46	0.912	%49.2	4	منخفضة
4	تتمتع الشركة بفريق عمل مدرب وقادر على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.	2.55	0.995	%51	2	منخفضة
5	تقوم الشركة بفحص وصيانة كافة مواقعها ومعداتنا بشكل منتظم.	2.69	0.950	%53.8	1	متوسطة
	المتوسط العام لُبُعد الاستعداد والوقاية	2.50	0.713	%50		منخفضة

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفقرة الخامسة (تقوم الشركة بفحص وصيانة كافة مواقعها ومعداتنا بشكل منتظم)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (53.8%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.69) وانحراف معياري بلغ (0.950)، بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة الأولى (يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة في

حالة وقوع الأزمة في الشركة)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (46.6%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.33) وانحراف معياري بلغ (0.982)، بدرجة منخفضة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لُبُعد الاستعداد والوقاية منخفضة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (50%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.50)، وإجمالي انحراف معياري (0.713)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى وجود مشاكل في الهيكل التنظيمي تعيق تحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة دقيقة بالإضافة إلى أن عدم كفاية البرامج والخطط والإجراءات الوقائية المتبعة من قبل الشركة في منع حدوث الأزمة.

• بُعد احتواء الأضرار:

جدول (3-18) : اتجاهات المبحوثين حول بُعد احتواء الأضرار

الرقم	بُعد احتواء الأضرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة القدرة
1	تقوم الشركة عند حدوث الأزمة بالتحكم بشكل سريع في العوامل المسببة لها.	2.66	0.863	53.2%	3	متوسطة
2	تحاول الشركة توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم في احتواء الأزمة.	2.48	0.889	49.6%	4	منخفضة
3	تتعامل الشركة مع الأزمة عند حدوثها بشكل يتلاءم مع طبيعتها.	2.68	0.913	53.6%	2	متوسطة
4	تستخدم الشركة إجراءات الطوارئ بكفاءة في الحد من الأضرار المصاحبة للأزمة.	2.45	0.858	49%	5	منخفضة
5	يتوفر لدى الشركة نظام اتصالات جيد يمكنها من معرفة الأضرار التي تسببت فيها الأزمة.	2.81	0.814	56.2%	1	متوسطة
	المتوسط العام لُبُعد احتواء الأضرار	2.62	0.640	52.4%		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفقرة الخامسة (يتوفر لدى الشركة نظام اتصالات جيد يمكنها من معرفة الأضرار التي تسببت فيها الأزمة)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (65.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.81) وانحراف معياري بلغ (0.814)، بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة الرابعة (تستخدم الشركة إجراءات الطوارئ بكفاءة في الحد من الأضرار المصاحبة للأزمة)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (49%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.45) وانحراف معياري بلغ (0.858)، بدرجة منخفضة. وكانت نتيجة المتوسط العام لُبُد احتواء الأضرار متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (52.4%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.62)، وإجمالي انحراف معياري (0.640)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى ضعف تأثير إجراءات الطوارئ الموجودة في الحد من الأضرار المصاحبة للأزمة، بالإضافة إلى غياب الفاعلية المطلوبة لغرفة عمليات الأزمة.

• بُد استعادة النشاط:

يلاحظ من خلال الجدول (3-19) أن الفقرة الثالثة (تعمل الشركة على تحديد مختلف الاحتياجات الضرورية لاستعادة النشاط الاعتيادي)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (66.6%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.783)، بدرجة متوسطة وتقترب من المرتفعة، بينما جاءت الفقرة الخامسة (تمتلك الشركة القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (55.8%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.79) وانحراف معياري بلغ (0.826)، بدرجة متوسطة.

جدول رقم (3-19) : اتجاهات المبحوثين حول بُعْد استعادة النشاط

الرقم	بُعد استعادة النشاط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة الموافقة
1	تجمع الشركة عادة البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات.	3.16	0.970	63.2%	4	متوسطة
2	تتخذ الشركة كافة الإجراءات التي تضمن الحد من استمرار الأزمة.	3.24	0.819	64.8%	3	متوسطة
3	تعمل الشركة على تحديد مختلف الاحتياجات الضرورية لاستعادة النشاط الاعتيادي.	3.33	0.783	66.6%	1	متوسطة
4	تزود الشركة كافة المواقع المتأثرة بالأزمة بمختلف الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.	3.26	0.831	65.2%	2	متوسطة
5	تمتلك الشركة القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.	2.79	0.826	55.8%	5	متوسطة
المتوسط العام لبُعد استعادة النشاط		3.16	0.629	63.2%	متوسطة	

كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفقرة الثالثة (تعمل الشركة على تحديد مختلف الاحتياجات الضرورية لاستعادة النشاط الاعتيادي)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (66.6%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.783)، بدرجة متوسطة وتقترب من المرتفعة، بينما جاءت الفقرة الخامسة (تمتلك الشركة القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (55.8%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.79) وانحراف معياري بلغ (0.826)، بدرجة متوسطة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لبُعد استعادة النشاط متوسطة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (63.2%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (3.16)، وإجمالي انحراف معياري (0.629)،

وقد يعزو الباحث ذلك إلى عدم امتلاك الشركة للمقومات اللازمة لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمات إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.

• بُعْد التعلّم:

جدول (3-20) : اتجاهات المبحوثين حول بُعْد التعلّم

الرقم	بُعد التعلّم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	درجة الموافقة
1	تعمل الشركة على مراجعة كافة الإجراءات المتعلقة بإدارة الأزمات التي واجهتها.	2.52	0.859	50.4%	1	منخفضة
2	تستخلص الشركة الدروس والعبر من الأزمات في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً.	2.45	0.793	49%	2	منخفضة
3	تقوم الشركة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها.	2.29	0.768	45.8%	3	منخفضة
4	تقوم الشركة بتعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لغايات التعلّم والتدريب.	2.22	0.777	44.4%	4	منخفضة
5	تقوم الشركة بتدريب المديرين والموظفين على التعامل مع الأزمات من خلال دورات داخلية وخارجية.	2.11	0.910	42.2%	5	منخفضة
المتوسط العام لبُعد التعلّم		2.32	0.625	46.4%	منخفضة	

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفقرة الأولى (تعمل الشركة على مراجعة كافة الإجراءات

المتعلقة بإدارة الأزمات التي واجهتها)، قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، حيث

بلغ الوزن النسبي (50.4%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.52) وانحراف معياري بلغ

(0.859)، بدرجة منخفضة، بينما جاءت الفقرة الخامسة (تقوم الشركة بتدريب المديرين والموظفين

على التعامل مع الأزمات من خلال دورات داخلية وخارجية)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن

النسبي (42.2%)، والمتوسط الحسابي (2.11) وانحراف معياري بلغ (0.910)، بدرجة منخفضة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لُبُعد التعلم منخفضة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (46.4%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.32)، وإجمالي انحراف معياري (0.625)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى عدم القيام بتدريب المديرين والموظفين على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى التجاهل التام لعملية تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لغايات التعلم والتدريب.

• المتوسط العام للمتغير التابع (إدارة الأزمات):

جدول رقم (3-21) : اتجاهات الباحثين حول متغير إدارة الأزمات

		One-Sample Test Test Value = 3					
الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	T	Sig. (2-tailed)	درجة الأهمية	درجة الموافقة
اكتشاف إشارات الإنذار	2.34	0.656	%46.8	-13.77	.000	4	منخفضة
الاستعداد والوقاية	2.50	0.713	%50	-9.692	.000	3	منخفضة
احتواء الأضرار	2.62	0.640	%52.4	-8.278	.000	2	متوسطة
استعادة النشاط	3.16	0.629	%63.2	3.435	.001	1	متوسطة
التعلم	2.32	0.625	%46.4	-15.04	.000	5	منخفضة
إدارة الأزمات	2.59	0.439	%51.8	-12.97	0.000		منخفضة

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتيجة اختبار (T) لعينة واحدة لمتغير إدارة الأزمات بلغت (12.972) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعليه يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين آراء الباحثين تعزى إلى

أبعاد إدارة الأزمات جميعها، وذلك لأن القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة اختبار (T) كانت جميعها تقريبا تساوي (0.000).

كما يلاحظ أن البعد الرابع (استعادة النشاط)، قد احتل المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذه المحور، حيث بلغ الوزن النسبي (63.2%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.16) وانحراف معياري بلغ (0.629)، بدرجة متوسطة، بينما جاء البعد الخامس (التعلم)، في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (46.4%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2.32) وانحراف معياري بلغ (0.625)، بدرجة منخفضة.

وكانت نتيجة المتوسط العام لأبعاد إدارة الأزمات منخفضة، حيث بلغ إجمالي قيمة الوزن النسبي (51.8%)، وإجمالي قيمة المتوسط الحسابي (2.59)، وإجمالي انحراف معياري (0.439)، وقد يعزو الباحث ذلك إلى غياب الأفراد المتخصصين في إدارة الأزمات في الشركة، بالإضافة إلى عدم وجود إدارة مستقلة لإدارة الأزمات داخل الشركة حيث تتم عملية إدارة الأزمة من خلال لجان مؤقتة لا تمتلك المؤهلات اللازمة لإدارة الأزمات بشكل فعّال، وهذا يعني أن إدارة الأزمات تمارس فقط أثناء الأزمة (إدارة برد فعّال)، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (القذافي، 2017) ودراسة (Aljuhmani,2017) ودراسة (المسماري، 2016) ودراسة (Al Shobaki,2016) ودراسة (الشريف، 2014) ودراسة (الفسوي، 2014)، في حين إنها اختلفت هذه النتيجة مع كل من دراسة (الزوي، 2019) ودراسة (بو نخيلة، 2016) ودراسة (الشريف، 2015) ودراسة (المري، 2014) ودراسة (المطيري، 2011) ودراسة (البديري، 2008).

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

1.3.3 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة بين التَّخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط.

ولقياس العلاقة بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بشكل عام والمتغير التابع (إدارة

الأزمات)، تم حساب معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (3-22) : معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات		المتغير التابع
القيمة الاحتمالية Sig.(2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل
0.000	**0.422	التخطيط الاستراتيجي

** عند مستوى دلالة معنوية 1%.

من خلال الجدول السابق كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.422)، والقيمة الاحتمالية

المناظرة لها (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة

و ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى كافة العاملين في الشركة.

وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة

البريقة لتسويق النفط، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي تزداد القدرة

على إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج (الزوي،

2019)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج (المري، 2014) .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1.1.3.3 لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وإدارة الأزمات في شركة

البريقة لتسويق النفط.

جدول (3-23) : معامل الارتباط بين أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات		المتغير التابع
القيمة الاحتمالية Sig.(2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون	أبعاد المتغير المستقل
0.000	**0.272	أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة

** عند مستوى دلالة معنوية 1%.

من خلال الجدول السابق كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.272)، والقيمة الاحتمالية لمناظرة لها (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة وذات دلالة معنوية بين أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط.

وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط، وهذا الأمر قد يرجعه الباحث إلى عدم مشاركة مختلف العاملين في تحديد أهداف الشركة المستقبلية وغياب القدرة على التحديد الدقيق لما يمكن فعله في أوقات الأزمات حتى يمكن تحقيق أهداف شركة البريقة بدرجة أكبر، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج (المطيري، 2011).

2.1.3.3 لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف وإدارة الأزمات في

شركة البريقة لتسويق النفط.

جدول (3-24) : معامل الارتباط بين أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات		المتغير التابع أبعاد المتغير المستقل
القيمة الاحتمالية Sig.(2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون	
0.005	**0.204	أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف

** عند مستوى دلالة معنوية 1%.

من خلال الجدول السابق كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.204)، والقيمة الاحتمالية المناظرة لها (0.005) وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة وذات دلالة معنوية بين أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط.

وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط، وهذا الأمر قد يرجعه الباحث إلى عدم القدرة على إحداث التوازن بين مكونات الشركة الداخلية وبيئتها الخارجية، بالإضافة إلى افتقاد البيئة الداخلية في الشركة للخبرات الإدارية القادرة على زيادة معدلات الإنجاز في تنفيذ الخطط بكفاءة وفاعلية، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج (المطيري، 2011).

3.1.3.3 لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب تحليل مجالات العمل وإدارة الأزمات في شركة

البريقة لتسويق النفط والغاز.

جدول (3-25) : معامل الارتباط بين أسلوب تحليل مجالات العمل وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات		المتغير التابع أبعاد المتغير المستقل
القيمة الاحتمالية Sig.(2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون	
0.007	**0.196	أسلوب تحليل مجالات العمل

** عند مستوى دلالة معنوية 1%.

من خلال الجدول السابق كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.196)، والقيمة الاحتمالية المناظرة لها (0.007) وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة وذات دلالة معنوية بين أسلوب تحليل مجالات العمل وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط.

وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تحليل مجالات العمل وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز، وهذا الأمر قد يرجعه الباحث إلى عدم الاهتمام بتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل شركة البريقة لتسويق النفط في ظل غياب المنافسة بشكل كامل من المنظمات الأخرى في مجال تسويق المنتجات النفطية، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج (المطيري، 2011).

4.1.3.3 لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب السيناريوهات وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز.

جدول (3-26) : معامل الارتباط بين أسلوب السيناريوهات وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات		المتغير التابع
القيمة الاحتمالية Sig.(2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون	أبعاد المتغير المستقل
0.000	**0.432	أسلوب السيناريوهات

** عند مستوى دلالة معنوية 1%.

من خلال الجدول السابق كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.432)، والقيمة الاحتمالية المناظرة لها (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 1%، وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة معنوية بين أسلوب السيناريوهات وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط.

وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب السيناريوهات وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط، وهذا الأمر قد يرجعه الباحث إلى الدور المهم الذي تلعبه السيناريوهات في مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة من خلال توقع بعض الأحداث التي يمكن أن تقع مستقبلاً ومن ثم إعداد الخطط التي تناسبها، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المطيري، 2011).

5.1.3.3 لا توجد علاقة بين ممارسة أسلوب الطوارئ وإدارة الأزمات في شركة البريقة

لتسويق النفط.

جدول (3-27) : معامل الارتباط بين أسلوب الطوارئ وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات		المتغير التابع أبعاد المتغير المستقل
القيمة الاحتمالية Sig.(2-tailed)	معامل الارتباط بيرسون	
0.146	0.106	أسلوب الطوارئ

من خلال الجدول السابق كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.106)، والقيمة الاحتمالية المناظرة لها (0.146) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة وليست ذات دلالة معنوية عالية بين أسلوب الطوارئ وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز.

وعليه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الطوارئ وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز، وهذا الأمر قد يرجعه الباحث إلى عدم تفهم مختلف العاملين للدور الإيجابي لأسلوب الطوارئ الذي يساهم في الحد من الخسائر أو المخاطر الناجمة عن أي ظروف أو أحداث غير متوقعة، وهنا اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المطيري، 2011).

ختاماً يمكن القول: أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً بإدارة الأزمات قد كان بُعد أسلوب السيناريوهات بمعامل ارتباط بلغ (0.432) وقيمة دلالة معنوية (0.01) وقيمة احتمالية

(0.000)، يليه بعد أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة بمعامل ارتباط بلغ (0.272) وقيمة دلالة معنوية (0.01) وقيمة احتمالية (0.000)، ثم بعد أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف بمعامل ارتباط بلغ (0.204) وقيمة دلالة معنوية (0.01) وقيمة احتمالية (0.005)، فيما يأتي بعد أسلوب تحليل مجالات العمل رابعاً بمعامل ارتباط بلغ (0.196) وقيمة دلالة معنوية (0.01) وقيمة احتمالية (0.007)، وبالتالي كانت قيم معاملات الارتباط جميعها ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وقيم احتمالية أقل من مستوى المعنوية، بينما بعد أسلوب الطوارئ لا توجد علاقة بينه وبين إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.106) ومن دون أي دلالة إحصائية وقيمة احتمالية بلغت (0.146) وهي تفوق قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%.

2.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر لممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي (أسلوب الأسئلة الحرجة، أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف، أسلوب تحليل مجالات العمل، أسلوب السيناريوهات، أسلوب الطوارئ) في إدارة الأزمات بشركة البريقة لتسويق النفط والغاز.

وتم استخدام اختبار الانحدار المتعدد بإتباع طريقة (Enter)، وذلك للوقوف على أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي (أسلوب الأسئلة الحرجة، أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف، أسلوب تحليل مجالات العمل، أسلوب السيناريوهات، أسلوب الطوارئ) مجتمعة في إدارة الأزمات، وكانت نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (3-28) : معامل الانحدار المتعدد لأساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	قيمة T	دلالة T
المقدار الثابت	1.523	0.482	0.232	11.108	0.000	—	—
أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة	0.088					2.545	0.012
أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف	0.029					0.836	0.404
أسلوب تحليل مجالات العمل	0.028					0.736	0.462
أسلوب السيناريوهات	0.224					5.296	0.000
أسلوب الطوارئ	0.029					0.777	0.441

ومن خلال الجدول (3-28) يمكن استنتاج ما يلي:

1- يبين نموذج الانحدار المتعدد باتباع طريقة (Enter) أن قيمة (F) بلغت (11.108) بقيمة

احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% ، وهذا يعني أن هناك أثر ذا دلالة

إحصائية لأساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

2- بالنظر إلى قيمة (T) ودلالاتها المعنوية نجد أن إدارة الأزمات تتأثر بكل من الأساليب (أسلوب

تحليل الأسئلة الحرجة، أسلوب السيناريوهات)، حيث كانت قيمة الدلالة المعنوية لهما (0.012،

0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% ، بينما تم استبعاد كل من الأساليب المتمثلة في

(أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف، أسلوب تحليل مجالات العمل، أسلوب الطوارئ)، وذلك لأن

قيمة دلالة (T) كانت تساوي (0.404، 0.462، 0.441) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%،

وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهم في إدارة الأزمات.

3- أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.232)، وهذا يعني أن 23.2% من التغير في إدارة الأزمات يعود إلى أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في (أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة، أسلوب السيناريوهات) فقط، بينما النسبة المتبقية والتي تبلغ (76.8%) تعود إلى عوامل أخرى قد تؤثر على المتغير التابع (إدارة الأزمات).

4- وتوضح النتائج أيضاً أنه في حالة تثبيت قيمة أسلوب السيناريوهات فإن زيادة ممارسة أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة قيمة المتغير التابع إدارة الأزمات بمقدار (0.088)، أما في حالة تثبيت قيمة أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة فإن زيادة أسلوب السيناريوهات بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة قيمة المتغير التابع إدارة الأزمات بمقدار (0.224)، وعليه يمكن معادلة الانحدار كما يلي:

إدارة الأزمات (المتوقعة) =

1.523 + (0.088) أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة + (0.224) أسلوب السيناريوهات

ختاماً؛ ومن خلال النتائج السابقة التي قد يرجعها الباحث إلى دور بُعد أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة في الوصول إلى تحليل منطقي وموضوعي للواقع الحالي للشركة من خلال جلسات العصف الذهني، بينما يساعد بُعد أسلوب السيناريوهات على تعزيز القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية في ظل بيئة خارجية تتسم بعدم التأكد وبالتالي تجنب الكثير من المفاجئات أثناء مواجهة الأزمات، وبالتالي فإن هذه النتيجة هي خير دليل على أهمية أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة والسيناريوهات وأثرهما الإيجابي في إزالة حالة الغموض والشك التي تتصف بها البيئة الخصبة للأزمات.

3.3.3 الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1.3.3.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير النوع.

للتحقق من صحة هذه الفرضية من عدمها بعد التأكد من فرضيات الاختبار وشروطه، تم إجراء

اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Sample Test)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (3-29) : نتائج اختبار (T) للفرق بين المتوسطات تبعاً للنوع

المتغيرات	المتوسطات الحسابية		قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig.	الدلالة الإحصائية
	ذكور	إناث			
التخطيط الاستراتيجي	2.83	2.89	0.889	0.376	غير دال إحصائياً
إدارة الأزمات	2.55	2.68	1.917	0.057	غير دال إحصائياً

يلاحظ من الجدول السابق أن نتيجة اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمتغير التخطيط الاستراتيجي بلغت (0.889) بقيمة احتمالية (0.376) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، كما يلاحظ أن متوسط ممارسة التخطيط الاستراتيجي للذكور بلغ (2.83) وهو أقل من متوسط ممارسة التخطيط

الاستراتيجي للإناث والبالغ (2.89)، وعليه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين متوسط ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي للذكور والإناث.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن نتيجة اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمتغير إدارة الأزمات بلغت (1.917) بقيمة احتمالية (0.057) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، كما يلاحظ أن متوسط إدارة الأزمات للذكور بلغ (2.55) وهو أقل من متوسط إدارة الأزمات للإناث والبالغ (2.68)، وعليه يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين متوسط إدارة الأزمات للذكور والإناث، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (بونخيلة، 2016) ودراسة (المسماري، 2016).

وعليه؛ ومن خلال ما سبق من نتائج تُقبل الفرضية البحثية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير النوع، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المري، 2014)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المطيري، 2011).

2.3.3.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار والدالة الإحصائية.

جدول (3-30) : نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً للمستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية sig.	قيمة الاختبار F	المتوسطات الحسابية				المتغيرات
		ماجستير فأكثر	بكالوريوس أو ليسانس	ثانوي أو دبلوم متوسط	أقل من الثانوي	
0.107	2.063	3.08	2.82	2.87	2.92	التخطيط الاستراتيجي
0.179	1.653	2.52	2.57	2.64	3.16	إدارة الأزمات

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) والمناظرة لاختبار التباين الأحادي (F) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، حيث كانت القيمة الاحتمالية لمتغير التخطيط الاستراتيجي (0.107)، وهو ما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المستهدفين بالدراسة حول متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أما متغير إدارة الأزمات فقد بلغت القيمة الاحتمالية الخاصة به (0.179)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المستهدفين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وقد يرجع الباحث ذلك إلى نوعية العاملين المميزة، حيث إن غالبيتهم من أصحاب المؤهلات الجامعية، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (بونخيلة، 2016) ودراسة (المسماري، 2016).

وعليه؛ ومن خلال ما سبق من نتائج تُقبل الفرضية البحثية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (جعفر، 2017) ودراسة (المري، 2014) ودراسة (المطيري، 2011).

3.3.3.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار والدالة الإحصائية.

جدول رقم (3-31) : نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لسنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية sig.	قيمة الاختبار F	المتوسطات الحسابية			المتغيرات
		أكثر من 10 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.955	0.046	2.85	2.84	2.87	التخطيط الاستراتيجي
0.048	3.085	2.61	2.45	2.67	إدارة الأزمات

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) والمناظرة لاختبار التباين الأحادي (F) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، حيث كانت القيمة الاحتمالية لمتغير التخطيط الاستراتيجي (0.955)، وهو ما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المستهدفين حول متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما متغير إدارة الأزمات فقد بلغت القيمة الاحتمالية الخاصة به (0.048) وهو أقل قليلاً من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وعند النظر في جدول اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لمعرفة سبب الفروق ومحلها، وجد أن القيم الاحتمالية (0.064، 0.138، 0.753) وهي جميعها أكبر من

مستوى المعنوية 5%، وهنا يمكن القول إحصائياً أنه لا توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولكن يمكن القول اتجاهياً أن هناك فروق تعزى إلى فئة أقل من 5 سنوات، وقد يرجع الباحث ذلك إلى وجود بعض المعرفة لديهم حول مفهوم ومبادئ ومتطلبات إدارة الأزمات، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المسماري، 2016)، وتختلف مع دراسة (بونخيلة، 2016).

وعليه؛ ومن خلال ما سبق من نتائج تُرفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، حيث وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (المري، 2014) ودراسة (المطيري، 2011)، في حين أنها تختلف نتيجتها مع نتيجة دراسة (جعفر، 2017).

4.3.3.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها تم إجراء اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار والدالة الإحصائية.

جدول رقم (3-32) : نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً للمسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية sig.	قيمة الاختبار F	المتوسطات الحسابية							المتغيرات
		أخرى	مدير إدارة	نائب مدير	منسق (مراقب)	رئيس قسم	رئيس وحدة	موظف	
0.545	0.834	2.59	2.90	3.10	2.92	2.79	2.75	2.87	التخطيط الاستراتيجي
0.128	1.682	2.42	2.75	3.08	2.61	2.49	2.25	2.61	إدارة الأزمات

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig.) والمناظرة لاختبار التباين الأحادي (F) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، حيث كانت القيمة الاحتمالية لمتغير التخطيط الاستراتيجي (0.545)، وهو ما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المستهدفين حول متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أما متغير إدارة الأزمات فقد بلغت القيمة الاحتمالية الخاصة به (0.128)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المستهدفين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد يرجع الباحث ذلك إلى وجود تجانس في الآراء بين العاملين في الشركة مما يقلل من وجود الفوارق في الاتجاهات، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (المسماري، 2016).

وعليه؛ ومن خلال ما سبق من نتائج تُقبل الفرضية البحثية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وهنا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع كلٍّ من دراسة (جعفر، 2017) ودراسة (المري، 2014).

خاتمة الفصل

يتضح من خلال العرض التحليلي الذي تم مناقشته في هذا الفصل، بأن أكثر من ثلثي عينة الدراسة كانت من فئة الذكور، وكما كانت غالبية العينة من أصحاب المؤهلات العليا، كذلك وجد أن ثلاث أرباع العينة تبلغ خبرتهم في العمل أكثر من 5 سنوات، في حين كان أقل من ثلثي العينة من الموظفين العاملين في شركة البريقة بينما البقية كانوا من رؤساء الأقسام والوحدات والمنسقين والمراقبين والمديرين والمستشارين.

أما فيما يتعلق بمتغير التخطيط الاستراتيجي إجمالاً فقد كانت بدرجة متوسطة، حيث برز الاهتمام بأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف وأسلوب الطوارئ مع إهمال أسلوب السيناريوهات، بينما كان درجة متغير إدارة الأزمات منخفضة، حيث تركز الاهتمام في الشركة على كل من مرحلتي احتواء الأضرار واستعادة النشاط فقط.

وتبين أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية وبدرجة متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الشركة، كما أظهرت النتائج أن ما نسبته 23% من التغيير الحاصل في إدارة الأزمات يعود إلى أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة والسيناريوهات.

وأخيراً وبشكل عام أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الأزمات فقط تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة).

الفصل الرَّابِع

النَّتَاجُ وَالتَّوَصِيَّات

1.4 نتائج الدراسات

2.4 توصيات الدراسات

3.4 الدراسات المستقبلية المقترحة

الفصل الرابع

نتائج وتوصيات الدراسة

1.4 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها بحسب تساؤلات الدراسة وأهدافها وفرضياتها على النحو التالي:

1.1.4 النتائج المتعلقة بالكشف عن مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركة البريقة لتسويق النفط:

1- يتضح أن مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركة البريقة لتسويق النفط يتم بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي له ما يقارب من (57%)، وكانت نتائج أبعاد التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

- أ- يتضح أن مدى ممارسة أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة في الشركة يتم بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي له ما يقارب من (59.2%)، ووفق اختبار (T) لا توجد ممارسة حقيقية.
- ب- يتضح أن مدى ممارسة أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف في الشركة يتم بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي له ما يقارب من (61.2%)، ووفق اختبار (T) لعينة واحدة لا توجد ممارسة حقيقية.

ت - يتضح أن مدى ممارسة أسلوب تحليل مجالات العمل في الشركة يتم بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي له ما يقارب من (57.8%)، ووفق اختبار (T) لعينة واحدة توجد ممارسة حقيقية.

ث - يتضح أن مدى ممارسة أسلوب السيناريوهات في الشركة يتم بدرجة منخفضة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي له ما يقارب من (49%)، ووفق اختبار (T) لعينة واحدة توجد ممارسة حقيقية.

ج - يتضح أن مدى ممارسة أسوب الطوارئ في الشركة يتم بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي له ما يقارب من (60%)، ووفق اختبار (T) لعينة واحدة لا توجد ممارسة حقيقية.

2.1.4 النتائج المتعلقة بتحديد درجة القدرة على إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط:

2- تبين أن القدرة على إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تتم بدرجة منخفضة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها ما يقارب من (51.8%)، حيث كانت نتائج أبعاد إدارة الأزمات كما يلي:

أ - تبين أن القدرة على إدارة مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار في الشركة تتم بدرجة منخفضة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها ما يقارب من (46.8%).

ب - تبين أن القدرة على إدارة مرحلة الاستعداد والوقاية في الشركة تتم بدرجة منخفضة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها ما يقارب من (50%).

ت - تبين أن القدرة على إدارة مرحلة احتواء الأضرار في الشركة تتم بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها ما يقارب من (52.4%).

ث - تبين أن القدرة على إدارة مرحلة استعادة النشاط في الشركة تتم بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها ما يقارب من (63.2%).

ج- تبين أن القدرة على إدارة مرحلة التعلم في الشركة تتم بدرجة منخفضة، حيث بلغت قيمة الوزن النسبي لها ما يقارب من (46.4%).

3.1.4 النتائج المتعلقة بالتعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط:

- 3- يوجد علاقة طردية متوسطة وذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى كافة العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.422)، وكانت نتائج العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات كما يلي:
- أ- يوجد علاقة طردية ضعيفة وذات دلالة معنوية بين أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وإدارة الأزمات لدى كافة العاملين في الشركة، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.272).
- ب- يوجد علاقة طردية ضعيفة وذات دلالة معنوية بين أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف وإدارة الأزمات لدى كافة العاملين في الشركة، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.204).
- ت- يوجد علاقة طردية ضعيفة جداً وذات دلالة معنوية بين أسلوب تحليل مجالات العمل وإدارة الأزمات لدى كافة العاملين في الشركة، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.196).
- ث- يوجد علاقة طردية متوسطة وذات دلالة معنوية بين أسلوب السيناريوهات وإدارة الأزمات لدى كافة العاملين في الشركة، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.432).
- ج- يوجد علاقة طردية ضعيفة جداً ليست ذات دلالة معنوية بين أسلوب الطوارئ وإدارة الأزمات لدى كافة العاملين في الشركة، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.106).

4.1.4 النتائج المتعلقة بإبراز أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق

النفط:

4- يوجد أثر جوهري وذا دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة البريقة

لتسويق النفط، وقد أظهرت نتائج قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ما يلي:

أ- يوجد أثر جوهري و ذو دلالة إحصائية لأساليب التخطيط الاستراتيجي (أسلوب تحليل الأسئلة

الحرجة، أسلوب السيناريوهات) في إدارة الأزمات، حيث يتضح أنها تفسر حوالي (23.2%) من

التغير في إدارة الأزمات.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب التخطيط الاستراتيجي (أسلوب تحليل جوانب القوة

والضعف، أسلوب تحليل مجالات العمل، أسلوب الطوارئ) في إدارة الأزمات.

5.1.4 النتائج المتعلقة بالكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى

إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي):

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط

الاستراتيجي و إدارة الأزمات في شركة البريقة لتسويق النفط تعزى إلى الخصائص الشخصية

والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، وكانت النتائج وفقاً لكل متغير كما يلي:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط

الاستراتيجي و إدارة الأزمات في الشركة تعزى إلى متغير النوع.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في الشركة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في الشركة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في الشركة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في الشركة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

2.4 التّوصيات :

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج بالإضافة إلى آراء بعض أفراد العينة، يمكن تناول الحلول المقترحة لهذه الدراسة من ثلاث جوانب رئيسة وهي:

1.2.4 التّوصيات المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي:

1- السعي إلى تعميق الفهم الكامل للتخطيط الاستراتيجي ودعم الممارسات الخاصة بأساليبه في

الشركة، بالإضافة إلى تمكين العاملين وتحفيزهم على تقديم مبادرات ومن ثم إشراكهم في وضع

الخطط والأهداف والتصورات الاستراتيجية للشركة.

2- تكليف الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة والدراية الكاملة بإدارات الشركة وأقسامها من أجل العمل على

تحديد أهداف الشركة وقضاياها بدقة ووضع كافة الوسائل المناسبة لتحقيق كافة أهدافها.

3- تحقيق التوازن بين مكونات بيئة الشركة الداخلية والخارجية من خلال دعم نقاط قوة الشركة والتغلب على مواضع ضعفها حتى يمكن الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والمواجهة الفعالة للتهديدات المتوقعة في بيئتها الخارجية.

4- العمل على توفير مختلف الإمكانيات الضرورية واللازمة من أجل رفع درجة الجودة للمنتجات والخدمات التي تقدمها شركة البريقة لتسويق النفط مع تقديم الدعم الكامل لأنشطة البحث والتطوير في الشركة في هذا المجال.

5- زيادة الاهتمام بأهمية ممارسة أسلوب السيناريوهات بسبب قدرته العالية على التنبؤ بالأحداث المستقبلية في ظل بيئة خارجية تتسم بعدم التأكد وبالتالي يمكن تجنب الكثير من المفاجئات عند وقوع بعض الأحداث.

6- المراجعة الشاملة لمختلف خطط الطوارئ من أجل التأكد من وضع تعليمات واضحة وخطط موقفية فعالة للتعامل مع كافة المواقف الطارئة في شركة البريقة لتسويق النفط.

7- التركيز على عمليات الرقابة والمتابعة عند التنفيذ الفعلي لمخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة.

2.2.4 التّوصيات المتعلقة بمجال إدارة الأزمات:

1- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الشركة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، بالإضافة إلى تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في الشركة.

- 2- القيام بإحداث تغييرات جوهرية في بعض جوانب الثقافة التنظيمية للعاملين جميعهم في كافة المستويات الإدارية المختلفة من خلال تبني ثقافة العمل بالفعل وليس رد الفعل، حتى يمكن استكشاف الإشارات المبكرة للأزمات؛ لغرض تجنب وقوعها أو الاستعداد لها.
- 3- العمل على وضع نظم فعّالة للمعلومات الإدارية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة في الشركة حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوع الأزمات أو التحكم في تداعياتها.
- 4- السعي الجاد نحو توضيح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي للشركة بدقة، وتدعيم وتشجيع فكرة العمل ضمن فرق عمل في أوقات الأزمات في الشركة، وذلك من خلال التفاعل بين الإدارة والعاملين والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- 5- وضع برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة، وكذلك وضع سيناريوهات واستراتيجيات متعددة لإدارة الأزمات التي لا يمكن تجنب وقوعها بهدف التحكم في تداعياتها والعمل على إعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية في أسرع وقت ممكن.
- 6- العمل على توفير كافة المتطلبات والاحتياجات التي تضمن زيادة قدرة الشركة على التدخل لإحداث تغيير في طرق معالجة الأزمة عند تعقد الموقف أو وصوله إلى طريق مسدود من أجل استعادة النشاط الاعتيادي بشكل سريع.
- 7- الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد ووضع الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات في الشركة ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة، مع ضرورة إعداد وتنظيم دورات وندوات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات للمديرين والعاملين، تتصف بالاستمرارية من أجل تنمية المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لهم.

3.2.4 التّوصيات المتعلقة بمجال عمل شركة البريقة لتسويق النفط والغاز:

- 1- العمل على إنشاء نظام شامل يهدف إلى التّحكم والسّيطرة على إدارة الأزمات بين مختلف المؤسسات والشّركات العاملة في قطاع النفط.
- 2- التّنسيق مع الجهات ذات العلاقة من أجل العمل على إجراء عمليات التّوسعة اللّازمة لمصانع التكرير الخاصة بمنتجات البترول بشكل يسمح بزيادة الطاقة الإنتاجية لمشتقات النفط والغاز.
- 3- القيام بإنشاء أكبر عدد من المستودعات في أماكن مختلفة متنوعة على السّاحل البحري؛ لتغطية الاحتياجات المطلوبة من غاز الطهي والوقود بأسرع وقت وأقل تكلفة.
- 4- دراسة مشروع توصيل أنابيب الغاز للمنازل والمناطق الصناعية واتخاذ كافة الإجراءات والتشريعات اللازمة بالخصوص.
- 5- فتح الباب أمام الشّركات الوطنية الخاصة والمستثمرين للمشاركة في أعمال النّقل والتعبئة وتوزيع الغاز المسال لكافة القطاعات التجارية والسّكانية.

3.4 الدراسات المستقبلية المقترحة:

- دور تنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات.
- أثر التعلم التنظيمي في زيادة فعالية إدارة الأزمات.
- علاقة التسويق الفعال للمنتجات والخدمات بإدارة الأزمات.
- دور تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة على إدارة الأزمات.
- تأثير الهياكل التنظيمية على دعم عملية التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- أبو النصر، مدحت محمد، (2009)، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، أشرف السعيد، (2013)، "تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات"، الناشر: المؤلف، مصر.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسين، ضياء عبد المولى أحمد ؛ السيد، إبراهيم، (2017)، التنبؤ الاستراتيجي، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- الديب، صلاح، (2014)، فن إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الإسكندرية.
- سالم، أمينة، (2015)، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
- السويديان، طارق محمد ؛ العدلوني، محمد أكرم، (2004)، كيف تكتب خطة استراتيجية؟، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- شمة، محمد حنفي، (2014)، فن إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد، (2009)، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الضبع، رفعت عارف، (2015)، إدارة الأزمات، القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات.

- الطيطي، خضر مصباح إسماعيل، (2013)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد، (2012)، إدارة الاستراتيجية: خطوات نحو الهدف، الدوحة: مطابع دار المعارف.
- عبيدات، محمد؛ وآخرون، (1999)، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- عجوة، علي؛ فريد، كريمان، (2008)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، القاهرة: عالم الكتب.
- الكرخي، مجيد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر: مطبعة الريان للنشر.
- المري، حمد محمد حمد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الملا، سلوى حامد، (2015)، دور القيادة في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
- مؤلف مشترك، (2014)، إدارة الذات والأزمات، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- نصر، اياد، (2017)، سيكولوجية إدارة الأزمات، عمان-الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع.
- هيكل، محمد أحمد الطيب، (2006)، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

- الوروارى، علاء الدين حسن ؛ الزهرانى، بخيت بن عىضة ؛ الزهرانى، سالم بن حسن ؛ الحارثى، عبد الكرىم بن محمد ؛ السحارى، إبراهيم بن محمد ؛ القرنى، ولىد بن محمد، (2016)، إدارة الأزمات فى المؤسسات التعلیمیة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الكتب العلمیة للنشر والتوزیع.

ثانىاً: الدوريات:

- جعفر، یونس، (2017)، "أثر التخطيط الاستراتيجى فى إدارة الأزمات"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانیة)، المجلد 21، العدد الأول، ص 293-324.
- القذافى، زینب خلیل، (2017)، "إستراتيجیات مواجهة الأزمات التعلیمیة بمدارس التعلیم الثانوى فى لیبیا"، رسالة دكتوراه منشورة، مجلة البحث العلمى فى التریة، العدد 18، ص 145-168.
- محمد، محمود؛ محمود، نورا، (2017)، "دور التخطيط الاستراتيجى فى إدارة الأزمات التربویة فى جامعة تشرين من وجهة نظر العاملین فیها"، مقالة منشورة على موقع

.academic.microsoft.com

ثالثاً: الرسائل العلمیة:

- البدرى، عبد الجلیل، (2008)، "مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات فى المنظمات التابعة لقطاع النفط فى لیبیا"، رسالة ماجستير غیر منشورة، لیبیا، جامعة بنغازى.
- بونخيلة، نواره حمد، (2016)، "واقع إدارة الأزمات فى المدارس الحكومیة"، رسالة ماجستير غیر منشورة، لیبیا، جامعة بنغازى.

- الجالي، شيرين المهدي، (2007)، "إدارة الأزمات في المنظمات الليبية دراسة تطبيقية على الشركات الليبية للحديد والصلب"، رسالة دكتوراه، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية.
- الزوي، عبد السلام صالح عيسى، (2019)، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات"، رسالة غير منشورة، قسم الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية، بنغازي.
- الشريف، عبد الحكيم، (2014)، "واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، ليبيا، جامعة بنغازي.
- الشريف، عبد الرحمن محمد أرحومة، (2015)، "واقع إدارة الأزمة في قطاع الكهرباء الليبي"، رسالة غير منشورة، جامعة بنغازي.
- الفسي، رقية، (2014)، "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، ليبيا، جامعة بنغازي.
- المري، حمد محمد، (2014)، "التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- المسماري، توفيق، (2016)، "واقع إدارة الأزمات في الشركات الصناعية العامة واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، رسالة غير منشورة، جامعة بنغازي.
- المطيري، فيصل متعب، (2011)، "تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

رابعاً: المؤتمرات والتقارير:

- ديوان المحاسبة الليبي، (2015)، التقرير العام لسنة 2015، باب قطاع النفط، ص256، تم الاسترجاع من <http://audit.gov.ly/home/reports.php>.
- ديوان المحاسبة الليبي، (2016)، التقرير العام لسنة 2016، باب قطاع النفط، ص253، تم الاسترجاع من <http://audit.gov.ly/home/reports.php>.
- ديوان المحاسبة الليبي، (2017)، التقرير العام لسنة 2017، باب قطاع النفط، ص214، تم الاسترجاع من <http://audit.gov.ly/home/reports.php>.
- سلامة، طارق عبد النبي، (2017)، "واقع إدارة الأزمات بقطاع التربية والتعليم بمدينة درنة من وجهة نظر مدراء المكاتب"، مؤتمر إدارة الأزمات بالبيضاء.

خامساً: المراجع الأجنبية:

- Al Shobaki, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu-Naser, S. S. (2016). **The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza Strip.**
- Al-Khrabsheh, A. A. (2018). **Impact of Strategic Planning on Crisis Management in the Profit and Non-Profit Sector in Jordan.** Academy of Strategic Management Journal, 17(5), 1-12.
- Almodallal, M. W., Ashary, H., & Muktar, S. N. (2016). **Influence of Strategic Planning on Crisis Management in the Service Sector Firms in Palestine.** Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 2(1), 13-20.

- Esbensen, L., & Krisciunas, T. (2008). **Crisis Management & Information Technology**, master thesis.
- Grunnan, T., & Fridheim, H. (2017). **Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts**. EURO Journal on Decision Processes, 5(1-4), 79-95.
- Hasan Yousef Aljuhmani (2017): **The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector**, International Review of Management and Marketing, 7(3), 50-60.
- Jaques, T. (2010). **Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention**. Disaster prevention and management: an international journal, 19(4), 469-482.
- Karam, M. G. (2018). **The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels**. Journal of Hotel Business Management, 7, 171.
- Lehman, Ann (2005). **Jmp For Unvaried And Multivariate Statistics: A Step-by-step Guid**. Cary, NC: SAS Press. P.123. ISBN 978-1-59047-576-8.
- Sara Campo (2014): **Hotel innovation and performance in times of crisis**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol (26), no (8).

الملاحق

ملحق (1)

أسئلة المقابلة

- س- متى حدثت الأزمة وكيف بدأت ؟ ومتى علمت شركة البريقة لتسويق النط والغاز بها ؟
- س- ما هي أسباب هذه الأزمة ؟ ومن المستفيد والمتضرر منها ؟ وأين يكمن الخطر الحقيقي من وراء هذه الأزمة ؟
- س- ما هي المحددات المرتبطة بالإنتاج والمعوقات التي واجهتكم خلال مراحل إدارة الأزمة المختلفة سواء في التخطيط أو تنفيذ الخطط أو كلاهما معاً ؟
- س- كيف تم مواجهة الأزمة لتجنب أضرارها والحد منها ؟ وما هي الخطط والسياسات والإجراءات التي تم أتباعها لاحتواء الأزمة ؟
- س- تلعب عملية الاتصال دوراً رئيسياً في تسهيل نقل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الرئيس وأعضاء لجنة الأزمة وضح هذا الأمر مبيناً طرق ووسائل الاتصال المستخدمة ؟
- س- كيف تم الاستفادة من نظم المعلومات بالشركة ودورها المهم في توفير المعلومات بالوقت المناسب لأجل إدارة الأزمة بنجاح ؟
- س- مما تتكون لجنة الأزمة "التخصصات التي تتضمنها لجنة الأزمة" ؟ وما هي المهام الرئيسية لرئيس اللجنة خصوصاً ولباقي اللجنة بشكل عام ؟
- س- هل يتوفر نوع من التدريب لأعضاء لجنة الأزمة حالياً ؟ وما هو نوع التدريب المرغوب فيه مستقبلاً لتطوير القدرات والمهارات الإدارية ؟
- س- كيف تم التعامل مع الجمهور العام بالمجتمع والذي تهمه الأزمة وما هي المعلومات التي تم تزويدهم بها من خلال المتحدث الإعلامي باللجنة أو الشركة وهل هناك معلومات سرية لم يفصح عنها ؟
- س- ما هي النتائج الحقيقية التي توصلت لها اللجنة من خلال عملها وإدارتها للأزمة ؟
- س- كيف يكمن الاستفادة مستقبلياً من هذه الأزمة وما هي التوصيات التي تم اقتراحها من لجنة الأزمة على الإدارة العليا بالشركة ؟

ملحق (2)

السادة المحكمين

ملحق رقم (2): قائمة أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة

التخصص	الاسم
إدارة	د. ناصر أحسونة
إدارة	د. زينب اجبارة
إدارة	د. أشرف الفيتوري
إدارة	د. أحمد العوامي

* الترتيب حسب الأقدمية بالقسم

ملحق (3)

الإستبانة النهائية



الإستبانه

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة عنوانها : " أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة من جامعة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة تتكون من جزأين الجزء الأول يغطي البيانات الأساسية للمبحوثين، والجزء الثاني يتكون من إستبانه تعكس تصور المبحوثين لمدى ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في شركة البريقة لتسويق النفط والغاز، والقدرة على إدارة الأزمات بشركة البريقة للنفط والغاز.

أرجو تعبئة الإستبانه بموضوعية لتتمكن الدراسة من تحقيق أهدافها المرجوة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الجزء الأول

الخصائص الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة أو علامة (√) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة التالية :

النوع:

أنثى

ذكر

المستوى التعليمي :

ثانوي أو دبلوم متوسط

أقل من ثانوي

ماجستير فأكثر

بكالوريوس أو ليسانس أو ما يعادلها

سنوات الخدمة :

أكثر من 10 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

المسمى الوظيفي :

رئيس قسم

رئيس وحدة

موظف

مدير إدارة

نائب مدير

منسق (مراقب)

أخري تذكر :

الجزء الثاني

الإستبانة الأولى: أساليب التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي الفقرات التي تتناول أساليب التخطيط الاستراتيجي بشركة البريقة لتسويق النفط والغاز، الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظركم.

الرقم	الفقرات	غير موافق أطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة						
1	تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في توضيح أهداف الشركة.					
2	تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في التعرف على الواقع الحالي للشركة.					
3	تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في تحديد نوعية المعلومات والبيانات التي تتعامل معها الشركة.					
4	تساهم عملية طرح مجموعة من الأسئلة في التعرف على الوسائل التي تضمن تحقيق كافة أهداف الشركة.					
ثانياً- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف						
5	تؤدي عملية دراسة البيئة الداخلية للشركة إلى التعرف على نقاط الضعف بها.					
6	تؤدي عملية دراسة البيئة الداخلية للشركة إلى التعرف على نقاط القوة والتميز بها.					
7	تؤدي عملية تحليل البيئة الخارجية إلى استغلال واستثمار الفرص المتاحة للشركة.					
8	تؤدي عملية تحليل البيئة الخارجية إلى أخذ الحيطة والحذر من التهديدات التي تواجهها الشركة.					
ثالثاً- أسلوب تحليل مجالات العمل						
9	يساعد تحليل مجال العمل على توضيح نوعية الأنشطة التي تمارسها الشركة.					
10	يساعد تحليل مجال العمل على الاختيار الأفضل للخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة.					

الرقم	الفقرات	غير موافق أطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	يساعد تحليل مجال العمل في الشركة على توفير الإمكانيات الضرورية للمحافظة على جودة المنتجات والخدمات.					
12	يساعد تحليل مجال العمل في الشركة على توفير الإمكانيات اللازمة من أجل تعزيز جودة المنتجات والخدمات.					
رابعاً- أسلوب السيناريوهات						
13	يعمل أسلوب السيناريو على وضع مجموعة افتراضات توضح بها مستقبل الشركة.					
14	يعمل أسلوب السيناريو على تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بالشركة.					
15	يعمل أسلوب السيناريو على مواجهة ظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية للشركة.					
16	يعمل أسلوب السيناريو على وضع عدة احتمالات ممكنة ويقابلها التصرف السليم لها في الشركة.					
17	يعمل أسلوب السيناريو على وضع اقتراحات للخطط البديلة أمام متخذي القرار في الشركة.					
خامساً- أسلوب الطوارئ						
18	تساهم خطط الطوارئ المتوفرة في الشركة على اقتراح تعليمات واضحة للتعامل مع المواقف المختلفة.					
19	تساهم خطط الطوارئ الموجودة في احتواء المواقف المفاجئة التي تحدث داخل للشركة.					
20	تساهم خطط الطوارئ الموجودة في مواجهة الأحداث والظروف المتغيرة التي تقع خارج الشركة.					
21	تساهم خطط الطوارئ المتوفرة بالشركة في وضع وإعداد كافة الخطط الموقفية.					

الإستبانة الثانية: إدارة الأزمات

فيما يلي الفقرات التي تتناول إدارة الأزمات بشركة البريقة لتسويق النفط والغاز،الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظركم.

الرقم	الفقرات	غير موافق أطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً - اكتشاف إشارات الإنذار						
1	تحاول الشركة الاطلاع على دلائل وجود الخلل قبل وقوع الأزمة.					
2	تتعرف الشركة على دلائل حدوث الأزمة من خلال القيام بمسح بيئة العمل الداخلية.					
3	تتعرف الشركة على دلائل حدوث الأزمة من خلال القيام بمسح بيئة العمل الخارجية.					
4	توفر الشركة الدعم المناسب لفريق العمل حتى يقوم بتحليل دلائل حدوث الأزمة.					
5	تقوم الشركة بالتعاون مع بعض الجهات الأخرى من أجل جمع وتحليل دلائل وقوع الأزمة.					
ثانياً - الاستعداد والوقاية						
6	يحدد الهيكل التنظيمي المسئوليات والصلاحيات بصورة دقيقة في حالة وقوع الأزمة في الشركة.					
7	توجد تعليمات إدارية واضحة في الشركة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.					
8	تضع الشركة مختلف البرامج والخطط والإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة.					
9	تتمتع الشركة بفريق عمل مدرب وقادر على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.					
10	تقوم الشركة بفحص وصيانة كافة مواقعها ومعداتنا بشكل منتظم.					
ثالثاً - احتواء الأضرار						
11	تقوم الشركة عند حدوث الأزمة بالتحكم بشكل سريع في العوامل المسببة لها.					
12	تحاول الشركة توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهل في احتواء الأزمة.					

الرقم	الفقرات	غير موافق أطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	تتعامل الشركة مع الأزمة عند حدوثها بشكل يتلاءم مع طبيعتها.					
14	تستخدم الشركة إجراءات الطوارئ بكفاءة في الحد من الأضرار المصاحبة للأزمة.					
15	يتوفر لدى الشركة نظام اتصالات جيد يمكنها من معرفة الأضرار التي تسببت فيها الأزمة.					
رابعاً - استعادة النشاط						
16	تجمع الشركة عادة البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات.					
17	تتخذ الشركة كافة الإجراءات التي تضمن الحد من استمرار الأزمة.					
18	تعمل الشركة على تحديد مختلف الاحتياجات الضرورية لاستعادة النشاط الاعتيادي.					
19	تزود الشركة كافة المواقع المتأثرة بالأزمة بمختلف الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.					
20	تمتلك الشركة القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.					
خامساً - التعلم						
21	تعمل الشركة على مراجعة كافة الإجراءات المتعلقة بإدارة الأزمات التي واجهتها.					
22	تستخلص الشركة الدروس والعبر من الأزمات في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً.					
23	تقوم الشركة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها.					
24	تقوم الشركة بتعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لغايات التعلم والتدريب.					
25	تقوم الشركة بتدريب المديرين والموظفين على التعامل مع الأزمات من خلال دورات داخلية وخارجية.					

ملاحظات أخرى :

شكراً على حسن تعاونكم

ملخص الدراسة

باللغة الانجليزية

The impact of the practice of strategic planning methods in crisis management

By:

Mohammed A.Y. Abdel Hamid

Supervisor:

Dr. Owreida S. Bukrees

Abstract

The study aimed at identifying the extent of practicing strategic planning methods in the Brega Petroleum Marketing Company in Benghazi, measuring the degree of capacity for crisis management in it, highlighting the relationship between strategic planning and crisis management, and showing the impact of practicing strategic planning methods on crisis management

To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive approach (case study), and the questionnaire was relied upon as a main tool for data collection. The study population consisted of all employees of the company under study and their number reached (617) elements, while the sample size was (237) employees..

The study reached a set of important results, as the study showed that the extent of the strategic planning practice in the company is done at a moderate degree, while the ability to manage crises in the company is done at a low level, and it was found that there is a mediating direct relationship between strategic planning and crisis management, and it also showed that there is a substantial effect. It has a moral significance for strategic planning in crisis management.

Accordingly, the study recommends seeking to deepen a full understanding of the strategic planning process and its methods in the company, with the necessity of adopting the concept of participation from various personnel in strategic planning, in addition to establishing an independent administrative unit for crisis management in the company whose task is to develop programs for continuous evaluation and analysis of crises and potential risks.



The impact of the practice of strategic planning methods in crisis management

"An applied study on the Brega Petroleum Marketing Company in Benghazi"

By:

Mohammad A.Y. AbdulHamid

Supervisor:

Dr. Owreida S. Bukrees

This Thesis was submitted in partial fulfillment of the
Requirements for master's degree in management.

University of Benghazi

Faculty of Economics

october 2020