

أثر المهارات القيادية في فاعلية إدارة الأزمة بقطاع النفط في ليبيا

أ. خالد الهادي محمد الرياني . أ. د. حازم صُبْحِي البُئِي .
كلية إدارة الأعمال - جامعة الجنان- لبنان.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المهارات القيادية في فاعلية إدارة الأزمات بقطاع النفط في ليبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكوّنة من (174) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر المهارات الإدارية على فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط في مدينة طرابلس، من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. زيادة الاهتمام بتنمية وتطوير المهارات القيادية لإدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط، من خلال الرفع وتطوير التجهيزات والمعدات والتقنيات بصفة مستمرة ودورية.

ABSTRACT:

This study aimed to show leadership skills The effectiveness of crisis management in the oil sector in Libya To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included (32) paragraph for collecting primary information from the study sample, which consisted of (174) individuals. In light of this, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested. After conducting the analysis of the study data and its hypotheses, the study reached a number of results, the most important of which are:

1. The results of the study showed that there is a statistically significant effect of the element management skills On the effectiveness of crisis management in the National Oil Corporation in Tripoli, from the point of view of senior management and median at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended the following:

1. Increasing the interest in developing and developing leadership skills for crisis management in the National Oil Corporation, through raising and developing equipment, equipment and technologies on an ongoing and periodic basis.

الإطار العام للدراسة:

1- المقدمة :

تؤثر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة ووضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الانهيار.

وباعتبار أن النفط الثروة القومية لليبيا، ويعتبر أهم قطاع في الاقتصاد الليبي، ويمثل المصدر الرئيسي للدخل إضافة إلى كونه يمثل أعلى نسبة في تركيبة الناتج المحلي الإجمالي الليبي. وقد عرف النفط الليبي تقلبات واختلالات عدة منذ البدء في عملية إنتاجه وتصديره بكميات اقتصادية مطلع الستينيات من القرن المنصرم، كان أبرزها ما عرف بالصدمة النفطية الأولى والثانية، وكان للصدمة أثرها السلبي البالغ على الوضع الاقتصادي والاجتماعي، وذلك بسبب طريقة إدارة الأزمات.

تسلط الدراسة الحالية الضوء على موضوع مهم وشائك وهو إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط؛ لما لهذه المؤسسة من دور بارز في تطوير الاقتصاد الوطني ومساهمتها في برامج التنمية. يرجع هذا التراجع إلى استمرار إغلاق حقول النفط بسبب المشاكل الفنية التي تعاني منها عدد من الحقول، والتي أسهمت في تراجع إنتاج النفط.

2- مشكلة الدراسة:

إن المنظمات العالمية المتقدمة تتعامل مع أزماتها بمناهج علمية من خلال فرق العمل الدائمة والمؤقتة، أو أخذ الاحتياطات، أو استخدام أسلوب حل المشكلة الديمقراطي، أو الاحتواء، أو تفريغ الأزمة من مضمونها، أو تفتيتها، وتدمير الأزمة ذاتياً، أو إعلان الوفرة الوهمية، أو تحويل مسار الأزمة⁽¹⁾ أمّا المؤسسات العربية ومن ضمنها المؤسسة الوطنية للنفط التي لا زالت تستخدم الأساليب التقليدية في مواجهة أزماتها من خلال إنكار الأزمة وعدم إعلانها، وباعتبار أن ليبيا تعتمد بشدة في اقتصادها على قطاع النفط، حيث لم تنخفض الصادرات النفطية خلال الفترة من 1970 – 2010 عن 94.3 %⁽²⁾،

ولذلك فإنَّ الاقتصاد الليبي رهينة للأزمات الداخلية الحالية المتمثلة في عدم الاستقرار السياسي والأمني الذي تمر به البلاد حالياً، إضافة إلى سيادة الأساليب العشوائية والطرق الارتجالية في التعامل مع الأزمات.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:
"ما مدى وجود أثر للمهارات القيادية في فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة الوطنية للنفط في مدينة طرابلس؟"

3- أهمية الدراسة:

لقد أصبح موضوع إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة؛ لأنَّ تكون مسرحاً لوقوع أزمات على أراضيها، ولهذا تكمن مبررات القيام بالدراسة في الآتي:

أ- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بصورة عامة والليبية بصورة خاصة في مجال إدارة الأزمات، كما تساعد هذه الدراسة على معرفة مدى إلمام الرؤساء والعاملين في المؤسسة الوطنية للنفط بأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها في ضوء كل أزمة على حدة.

ب- الكشف عن فاعلية آليات وبرامج إدارة الأزمات المطبقة بالمؤسسة الوطنية للنفط ومدى توافقها مع البيئة الليبية.

ج- بيان دور القيادات الإدارية في إدارة الأزمات باعتماد الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات.

د- مدخل وقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.

هـ- بيان كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال إدارتها.

4- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في التعرف على ما إذا كان هناك أثر للمهارات القيادية في فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، وذلك من خلال تحقيق الهدف التالي:

التعرف على ما إذا كان هناك أثر للمهارات القيادية في فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة الوطنية للنفط في مدينة طرابلس.

5- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

الأزمة: حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً، وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة والتعرف. (3)

متطلبات إدارة الأزمات: مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع وضع غير عادي وتقليل الأضرار والخسائر وضياح الوقت قدر الإمكان. (4) وسيتم قياسه من خلال (التخطيط لإدارة الأزمات؛ توفر المعلومات؛ وجود نظام للاتصالات؛ توفر المهارات القيادية؛ تكوين فرق العمل، التنظيم الداخلي).

التخطيط لإدارة الأزمة: عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة. (5)

المؤسسة الوطنية للنفط: هي المؤسسة المسؤولة عن إدارة قطاع النفط في ليبيا وتمتلك بالكامل شركات تقوم بالاستكشاف والتطوير والإنتاج للنفط والغاز.

6- الإطار النظري:

6-1 مفهوم القيادة.

إنَّ اختلاف الرؤى للقيادة أسهم في رسم أوجه عديدة لمفهوم واحد، ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة للأنشطة كافة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدّد وتقلص وتوسع مهامه، إضافة إلى أنّه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية... الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

6-1-1 المفهوم اللغوي للقيادة:

قال ابن منظور، في لسان العرب: هي (القَوْد) نقيض السَّوْق: يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، (6) فالقود من أمام والسوق من خلف، والاسم من ذلك كله القيادة، وقائد جمعها قادة. وهو من يقود فريقاً من الجنود (القائد الأعلى)، وهو كبير قواد الجيش في بلد من البلدان، ويمكن أن نستشف من هذا التعريف أنّ القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

2-1-6 مفهوم القيادة اصطلاحاً:

لتعريف القيادة بشكل واضح، يجب يكون الفهم أنّ هناك عديد مصطلحات الرئيسية مرتبطة مباشرة بالقيادة من أهمها: القوة Power، والتأثير Influence، والسلطة Authority⁽⁷⁾.

ويمكن تعريق المصطلحات الثلاثة بشكل أكثر تفصيلاً:

القوة: هي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، والقوة التي ترتبط بشكل عام بالسيطرة على الموارد القيمة أو النادرة.

في حين أنّ التأثير يظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير واعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر، أمّا السلطة فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة أو الحكومة.

2-6 القيادة الإدارية في أثناء الأزمات.

في كتابه القيادة في المنظمات، يسرد غاري يوكل⁽⁸⁾ Gary Yukl العديد من الأساليب المؤثرة التي يستخدمها الناس عادة، والتي من بينها الانجذاب والتبادل (مقابل، المقايضة)، والتحالف، والنداءات الملهمة والشخصية، والتشاور، والضغط. يوحى وصفه لهذه الأساليب بأنّ المديرين يمكن تصنيفهم (ويمكن للآخرين إدراكهم) على أنّهم إيجابيون أو سلبيون في ممارساتهم على سبيل المثال، يمكن أن يكون لاستخدام الضغط والإدارة الجزئية لتحقيق النتائج (مثل التحقق بشكل متكرر من تقديم تقرير مباشر مع مهمة معينة) تأثير سلبي خلال أفضل الأوقات، وخاصة في أثناء الأزمات من ناحية أخرى، يمكن للنداءات الشخصية القائمة على علاقة مشروعة بين المديرين والتقارير المباشرة (لا تتم فقط على الرتبة والموقف ولكن على المصلحة والرؤية المشتركة) أن تحقق نتائج وتكون أكثر فعالية أثناء الأزمات.

1-2-6 دور القيادة قبل الأزمات:

يتمثل دور القائد في هذه المرحلة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والمنع والاستعداد، وذلك على النحو التالي:

أ- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:⁽⁹⁾

إنّ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والتعرف على المشاكل المحتملة وهي مازالت في المهد وقبل أن تتحول إلى أزمة يصعب السيطرة عليها، وعادة ما يجد القادة صعوبة في القيام بهذه المهمة؛ لأنّها تتطلب الربط بين العديد من العوامل، ولأنّ القادة قد يقعون تحت وهم السيطرة على الوضع والزهو بالنجاح والتقليل من أهمية التحديات والعقبات.

في هذه المرحلة لا بدّ من التعرف على نقاط الضعف في المنظمة التي تجعلها معرضة للآزمات، واستخدام ذلك كنقطة انطلاق للمعالجة.

ب- المنع والاستعداد:

في هذه المرحلة يبدأ القائد بالعمل على استخدام الأساليب العلمية لمنع حدوث الأزمة من خلال دمج نشاط التخطيط للآزمات بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبطريقة واضحة من خلال ربطها بأصحاب المصلحة.

6-2-2 دور القيادة في أثناء الأزمة:

قد تكون القيادة في أثناء الأزمة في موقف صعب وصعب للغاية. يصف المديرون الذين قادوا التجربة في مثل هذه الظروف بأنها عالية النمو - وهو معيار في حياتهم المهنية، ولكن كيف تبدو القيادة الفعّالة خلال الأزمة؟

فمن الناحية المثالية، جميعنا نوازن حياتنا الفكرية والجسدية والروحية والعاطفية طوال الوقت. لكن هذه مهمة صعبة، خاصة عندما تؤدي الأزمة إلى خلل في التوازن وتوجه النطاق نحو النهاية العاطفية. وهذا يخلق تحديًا خاصًا للمديرين الذين يجب عليهم توفير القيادة لأولئك الذين هم في حالة من الاضطراب العاطفي.⁽¹⁰⁾

إنّ شغل منصب قيادي معين ليس هو الشيء نفسه كقائد، ولا يوفر القيادة بمفرده، ولا يثبت أنّ الشخص في هذا المنصب لديه المهارات أو المعرفة ليكون قائدًا فعّالًا. هناك فرق كبير بين كونك قائدًا ناجحًا؛ لأنّه تم تحقيق أرقام محددة، وكونك قائدًا فعّالًا؛ لأنّه تم تحقيق الأرقام والدعم المستمر للتقارير المباشرة.

القادة الذين يرون أنفسهم ناجحين بسبب المنصب، الراتب، أو طول العمر، ولكن ترك عدد كبير من الموظفين السابقين يتميلون في أعقابهم، غالبًا ما يتفاجؤون بأن حياتهم المهنية تخرج عن مسارها أو تنحرف. لا شيء يفصل هؤلاء القادة عن أو هامهم بسرعة وحدة مثل الأزمة، لأنّه بعد ذلك يدركون أنّهم لم يبنوا المهارات اللازمة للقيادة بفعالية خلال هذه الأحداث المؤلمة.

وتعمل القيادة الفعّالة خلال الأزمة على:⁽¹¹⁾

- 1- تحديد الأصول المهمة للمنظمة والمعرضة للخطر.
- 2- تحديد الأفراد والجماعات أصحاب المصلحة في المنظمة والمتأثرين فعلاً بالأزمة.
- 3- التنبؤ بالتطورات المحتملة، وردود فعل أصحاب المصلحة في المنظمة عليها.
- 4- إعطاء الأولوية لسلامة ورفاه الأشخاص، والتعامل معهم باهتمام وعناية.
- 5- تحمل القدر المناسب من المسؤولية.

- 6- الاهتمام قدر الإمكان باحتياجات أصحاب المصلحة في الوقت المناسب.
- 7- تأسيس القرارات التي يتم اتخاذها والخطوات التي يتم تنفيذها على أساس الصدق والأمانة والقيم الأخلاقية.
- 8- فتح قنوات متاحة للجميع للتواصل مع كل الأطراف المتأثرة بالأزمة، وأن يتضمن ذلك التواصل والاستماع للأطراف المعنية للحصول على الحقائق والتحدث معهم بصراحة ووضوح.
- 9- تقديم رؤية ملهمة للآخرين للخروج من الأزمة بما يمكن القيادة من الحصول على الولاء والطاعة.

6-2-3 دور القيادة بعد الأزمة:

بعد الأزمة يجب أن نأخذ في الحسبان كل شيء تغير أي لم يعد كما في السابق، مع اعتبار الحذر مبدأً للتعامل من أجل التحكم والسيطرة على ارتدادات الأزمة. وهنا يجب إعداد أفضل البرامج وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن يتم استبعادها، وكذا استخلاص الدروس تبدأ هذه المرحلة بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهنا يجب التأكيد أنه بعد أن تنجح إدارة الأزمات في التعاطي مع الأزمة ومواجهتها ومعالجتها بنجاح، بعد ذلك فإن هذه الأزمة تنحصر وتتلاشي وتختفي وقد أظهر فكر إدارة الأزمات أن معالجة ومواجهة ما وراء الأزمة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من المداخل وهي (اعتماد مبدأ الوقاية والحيلة والحذر، اعتماد مبدأ التطوير وتحسين المستمر للمنظمة، اعتماد مبدأ التفوق والحدثة وما بعد الحدثة، وضمن هذه المرحلة فإن إدارة الأزمات تركز على بناء قدرات المنظمة من أجل ضمان استمرار التغلب والتفوق على قوى الأزمة، وكذلك من أجل ضمان توفر القدرات الكفيلة بجعل المنظمة قادرة على مواجهة أي أزمة مستقبلية قادمة، وبناء مشاعر العجز والفشل والإحباط لدى قوى صنع الأزمة، وبناء مشاعر الثقة والقدرة لدى إدارة الأزمة ولدى بقية أفراد المنظمة. وقد ذكر (phengetd)⁽¹²⁾، أنه بصرف النظر عن نوع الأزمة فإن القيادة الإدارية الناجحة لها دور في إدارة أي واحدة من المراحل أعلاه بصورة جيدة.

6-3 خصائص ومواصفات القائد الإداري في أثناء الأزمات:

قائد إدارة الأزمات يُعدُّ المسؤول الأول في إدارة الأزمات من بين أكبر الأسس والركائز أهمية في نجاح هذه المهمة الاستثنائية، والتي تتطلب توافر مواصفات وخصائص معينة ومتكاملة يجب أن يتمتع بها ذلك القائد، ذلك أنها تلعب دوراً كبيراً في فشل أو نجاح تحديات ورهانات تلك الفترة الحرجة بأقل قدر من الخسائر والتبعات السلبية، وتجدر

الإشارة هنا أنّه ليس من الضروري أن يكون قائد إدارة الأزمة أو قائد فريق المهام الأزموية هو رئيس المنظمة (وإن كان يرى بعض الباحثين وقادة ميدانيون عكس ذلك).
7- إدارة الأزمات:

1-7 مقدمة:

ترجع أصول كلمة (أزمة Crisis) إلى الكلمة اللاتينية Krinein ومعناها: (أن تقرر To decide) لذلك فإنّ الأزمة تعني (لحظة قرار) decisive moment أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة. (13)
أمّا في اللغة الصينية فعرفت الأزمة بـ Wet-ji أي الخطر والفرصة، وينطقونه أيضاً بـ Wet-gi وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر، أمّا الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات، وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البديلة. (14)
وفي اللغة العربية الأزمة تعني الشدة والقحط، يُقال أصابتهم سنة أزمتمهم أزماءً، أي استأصلتهم. وأزم علينا الدهر يأزم أزماء، أي اشتد وقل خيره. (15)

2-7 خصائص الأزمة:

لا يخلو شيء من صفات وخصائص تميزه عن غيره، ولعل من أهم خصائص الأزمة الأساسية هي:
أ- التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها.
ب- عنصر المفاجأة الذي تحدّثه والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد.
ت- قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها.
ث- إنّها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة.
ج- يصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها، ممّا يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعّال فيها.
ح- التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهةها في حالة من ندرة المعلومات وتحت ضغط نفسي عال.
خ- تمثّل مواجهة واجباً مصيرياً لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم، وما تسببه من تغييرات في البيئة.
د- بما أنّها حالة خارجة عن السياقات التقليدية فإنّ معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة، وتتطلب ابتكار وسائل ومعالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغييرات المفاجئة.

ذ- تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعّالة.

3-7 الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة:

جدول رقم (1) الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة

م	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
1-	الأزمة Crisis	موقف يحدث خلا يواثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال، ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدووا، ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد.	أحد أسباب الكارثة.
2-	الكارثة Disaster	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقاً لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها.	أحد أسباب الأزمة.
3-	الحادث Accident	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائجه.
4-	القوة القاهرة Force Major	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر.	يشارك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة
5-	المشكلة Problem	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار.	قد تكون سبباً للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار.



6-	الصراع Conflict	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة.
7-	الخلاف Dispute	المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون.	يعتبر أحد مظاهر الأزمة.
8-	الصدمة Chock	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتناس للتعلم على عنصر المفاجأة.	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسيباتها أو نتائجها.
9-	التهديد Threat	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه.	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة.
10-	الواقعة Incident	خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية.	لا يعبر عن الأزمة.

المصدر: ممدوح الرفاعي، وآخر، إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة: ص 27-28

مراحل الأزمة (نموذج أوليت، هاريس، بارون (Elliott, Harris & Baron):

حيث صنف مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة.

أ- **مرحلة ما قبل الأزمة:** تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي، وبروز بعض الإشارات التحذيرية لاحتمال وقوع الأزمة في المستقبل، حيث يكون هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم.

ب- **مرحلة الأزمة:** يطلق عليها أيضاً مرحلة الخلل والاضطراب ويقع حدث مفاجئ يبرز الأزمة ويشير إليها وذلك عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة؛ لأنَّ الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع وعند عدم تمكن المنظمة من التحرك في المرحلة السابقة أو أخفقت في اتخاذ القرار المناسب فإنَّ المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة.

ج- **مرحلة ما بعد الأزمة:** وتظهر في هذه المرحلة النتائج التي خلفتها الأزمة إذ من الممكن أن تكون النتائج مدمرة تشبه ما يخلفه إعصار أو زلزال، ومن ناحية أخرى من الممكن أن تكون النتائج مشابهة للشعور بالراحة بعد النجاة من الحادث.

حيث هنا تبدأ الأزمة بالانحسار والتلاشي؛ لأنها تفقد القوى الدافعة أو المولدة لها أو العوامل التي أدت إلى حدوثها، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي التي كانت قبل وقوع الأزمة أو على نحو أفضل.

8- منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف الواقع الراهن، كذلك المنهج التحليلي من خلال تحليل أثر المهارات القيادية على فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة طرابلس من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى باستخدام الحزمة الإحصائية (spss) لتحليل البيانات.

9- متغيرات الدراسة:

وقد تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: المهارات القيادية.

المتغير التابع: مستوى فاعلية إدارة الأزمات.

10- أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة تم بناء النموذج اعتماداً على فرضية الدراسة، الدراسات السابقة، الأدب النظري المتعلق بالموضوع.

حيث المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط لإدارة الأزمات، والمتغير التابع مستوى فاعلية إدارة الأزمات.



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

11- فرضية الدراسة :

- H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر المهارات القيادية على فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط في مدينة طرابلس من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

■ H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر المهارات القيادية على فاعلية إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط في مدينة طرابلس من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى عند مستوى دلالة (0.05).

مجتمع وعينة الدراسة:

12- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات المشكلة التي يدرسها الباحثان، وبذلك فإنّ مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإنّ المجتمع المستهدف يتمثل في الموظفين العاملين في الفئة العليا والوسطى (رئيس مجلس إدارة، نائب رئيس مجلس إدارة، مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة، مدير مكتب، رئيس قسم) والبالغ عددهم (174) موظفًا في المؤسسة الوطنية للنفط.

13- عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فسوف يعتمد الباحثان في دراسته على العينة القصدية، وذلك لأنّ هذا النوع من العينات يخدم أهداف الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (174) موظفًا من العاملين في الوظائف العليا والوسطى بالمؤسسة الوطنية للنفط، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي للمبحوثين، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة (100%) من أفراد المجتمع الأصلي.

14- المعالجة الإحصائية:

1-14: قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة):

1-1-14 صدق الاستبانة Validity

المحور الأول: المهارات القيادية

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل مع الدرجة الكلية له، ويتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أنّ معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك تعتبر محاور المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل مع الدرجة الكلية له

ت	المحور	الرمز	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	المهارات القيادية	01X	0.893	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المحور الثاني - فاعلية إدارة الأزمات

يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير التابع مع الدرجة الكلية له، ويتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول المذكور أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك تعتبر محاور المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير التابع مع الدرجة الكلية له

ت	المحور	الرمز	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P-Value
1	مستوى أداء المؤسسة	X02	0.969	* 0.000
2	التواصل والتنسيق أثناء الأزمات	X03	0.940	* 0.000
3	التعلم	X04	0.966	* 0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

2-1-14: ثبات الاستبانة

1-2-1-14 : معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient)

أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة (الاستبانة)، فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.



جدول (4): قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المتغير	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	المهارات القيادية	X01	10	95.2
3	مستوى أداء المؤسسة	X02	9	96.4
1	التواصل والتنسيق أثناء الأزمات	X03	6	94.3
2	التعلم	X04	7	94.6
	فاعلية إدارة الأزمات	Y	22	98.1
	الكلية		32	95.72

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع محور من محاور الدراسة. وكذلك قيمة معامل الثبات الكلي تساوي 95.72%، وهي قيمة ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً، وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

14-2 مناقشة النتائج وتحليلها:

تمهيد: خلال هذا القسم سيتولى الباحثان مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات التي تم صياغتها بقصد الوصول الى نتائج مبررة وذات توجه منطقي يساعد على اختبار فرضيات الدراسة، وبعدها سيتم عرض اختبار الفرضيات وإيجاد العلاقات الارتباطية والأثر بين متغيراتها في فقرة لاحقة.

14-2-1 مناقشة فقرات الدراسة:

تمهيد:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثان بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "محايد" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطت الإجابة "موافق بشدة" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح. وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وقد تم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة.

واستخدم الباحث اختبار T للعينه الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

المحور الأول - توفر المهارات القيادية.

قام الباحثان بدراسة فقرات المحور الأول (توفر المهارات القيادية) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (5) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل المحور، وكذلك يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ويتضح من بيانات الجدول المذكور أعلاه، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه المحور 3.49 بانحراف معياري 0.969، فيما كانت إحصاءه الاختبار 5.534 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأن قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة موافقين على محتوى هذه المحور.

جدول رقم (5): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة والمتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الأول

X01	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد	
1	العدد	2	14	37	40	22	115	3.57	0.992	6.206	0.000 *	موافق
	النسبة %	1.7	12.2	32.2	34.8	19.1	100.0					
2	العدد	2	12	42	36	23	115	3.57	0.983	6.262	0.000 *	موافق
	النسبة %	1.7	10.4	36.5	31.3	20.0	100.0					
3	العدد	2	14	44	41	14	115	3.44	0.919	5.172		موافق

X01	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
	النسبة %	1.7	12.2	38.3	35.7	12.2	100.0			0.000 *	
4	العدد	1	10	37	43	24	115	3.69	0.931	7.916	موافق
	النسبة %	0.9	8.7	32.2	37.4	20.9	100.0			0.000 *	
5	العدد	0	24	43	35	13	115	3.32	0.932	3.701	موافق
	النسبة %	0.0	20.9	37.4	30.4	11.3	100.0			0.000 *	
6	العدد	2	24	41	25	23	115	3.37	1.080	3.713	موافق
	النسبة %	1.7	20.9	35.7	21.7	20.0	100.0			0.000 *	
7	العدد	2	21	38	33	21	115	3.43	1.044	4.466	موافق
	النسبة %	1.7	18.3	33.0	28.7	18.3	100.0			0.000 *	
8	العدد	0	11	40	52	12	115	3.57	0.807	7.510	موافق
	النسبة %	0.0	9.6	34.8	45.2	10.4	100.0			0.000 *	
9	العدد	5	14	45	32	19	115	3.40	1.041	4.120	موافق
	النسبة %	4.3	12.2	39.1	27.8	16.5	100.0			0.000 *	
10	العدد	0	18	35	41	21	115	3.57	0.965	6.278	موافق
	النسبة %	0.0	15.7	30.4	35.7	18.3	100.0			0.000 *	
							3.493	0.969	5.534	0.000 *	موافق
											الكلية

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المحور الثاني - فاعلية إدارة الأزمات:

1 - مستوى أداء المؤسسة: قام الباحثان بدراسة فقرات المحور (مستوى أداء المؤسسة) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (6) التوزيع

التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، ومن خلال الجدول يتضح من بيانات الجدول المذكور أعلاه، أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور 3.124 بانحراف معياري 1.029، فيما كانت إحصاءه الاختبار 4.010 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أنّ قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأنّ قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3، ممّا يشير إلى أنّ المشاركين في الدراسة موافقين على محتوى المحور.

جدول رقم (6): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة والمتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

X02		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	العدد	1	12	51	41	10	115	3.41	0.826	5.306	* 0.000	موافق
	النسبة %	0.9	10.4	44.3	35.7	8.7	100.0					
2	العدد	2	22	43	25	23	115	3.39	1.065	3.939	* 0.000	موافق
	النسبة %	1.7	19.1	37.4	21.7	20.0	100.0					
3	العدد	2	20	42	24	27	115	3.47	1.087	4.633	* 0.000	موافق
	النسبة %	1.7	17.4	36.5	20.9	23.5	100.0					
4	العدد	3	24	34	32	22	115	3.40	1.099	3.904	* 0.000	موافق
	النسبة %	2.6	20.9	29.6	27.8	19.1	100.0					
5	العدد	3	26	31	4	51	115	3.64	1.319	5.231	* 0.000	موافق
	النسبة %	2.6	22.6	27.0	3.5	44.3	100.0					
6	العدد	6	23	23	34	0	52	3.60	1.369	4.701	* 0.000	موافق
	النسبة %	5.2	20.0	20.0	29.6	0.0	45.2					
7	العدد	4	20	20	39	1	51	3.65	1.298	5.388	* 0.000	موافق
	النسبة %	3.5	17.4	17.4	33.9	0.9	44.3					
8	العدد	1	19	41	43	11	115	3.38	0.904	4.539	* 0.000	موافق
	النسبة %	0.9	16.5	35.7	37.4	9.6	100.0					
9	العدد	7	30	36	5	37	115	3.30	1.326	2.462	* 0.000	موافق

X02	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
النسبة %	6.1	26.1	31.3	4.3	32.2	100.0	3.124	1.029	4.010	* 0.000	موافق
الكلي											

* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

2- التواصل والتنسيق أثناء الأزمات : قام الباحثان بدراسة فقرات المحور (التواصل والتنسيق أثناء الأزمات) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (7) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، يضح من بيانات الجدول المذكور أعلاه، أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.35 بانحراف معياري 1.052، فيما كانت إحصاءة الاختبار 3.547 بدلالة إحصائية 0.001 وبما أنّ قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأنّ قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 ممّا يشير إلى أنّ المشاركين في الدراسة موافقين على محتوى هذا المحور.

جدول رقم (7): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة والمتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

X03	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	العدد	4	20	41	32	115	3.35	1.052	3.547	* 0.001	موافق
	النسبة %	3.5	17.4	35.7	27.8	100.0	18	15.7	18	32	41
2	العدد	2	12	52	31	115	3.44	0.938	5.068	* 0.000	موافق
	النسبة %	1.7	10.4	45.2	27.0	100.0	18	15.7	18	31	52
3	العدد	2	26	42	29	115	3.27	1.020	2.834	* 0.005	موافق
	النسبة %	1.7	22.6	36.5	25.2	100.0	16	13.9	16	29	42

الاتجاه الاحتمالي السادس	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الإجمالي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	X03
موافق	* 0.000	4.438	1.009	3.42	115	19	32	45	16	3	العدد
					100.0	16.5	27.8	39.1	13.9	2.6	النسبة %
موافق	* 0.023	2.305	1.052	3.23	115	16	26	46	22	5	العدد
					100.0	13.9	22.6	40.0	19.1	4.3	النسبة %
موافق	* 0.017	2.426	1.115	3.25	115	20	25	38	28	4	العدد
					100.0	17.4	21.7	33.0	24.3	3.5	النسبة %
موافق	* 0.007	3.436	1.031	3.326	الكلية						

* دال إحصائية عند مستوى المعنوية 0.0

3- التعلم : قام الباحثان بدراسة فقرات المحور (التعلم) كلاً على حدة، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (8) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، يتضح من بيانات الجدول المذكور أعلاه، أنّ قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.23 بانحراف معياري 1.073، فيما كانت إحصاءة الاختبار 2.666 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أنّ قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وأنّ قيمة المتوسط المرجح أكبر من 3 ممّا يشير إلى أنّ المشاركين في الدراسة موافقين على محتوى المحور.

جدول رقم (8): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة والمتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الرابع

الاتجاه الساند	الدلالة الإحصائية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الاجمالي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	X04
موافق	0.000*	6.206	0.992	3.57	115	25	31	46	11	2	العدد
					100.0	21.7	27.0	40.0	9.6	1.7	النسبة %
موافق	0.000*	6.630	0.900	3.56	115	16	46	41	10	2	العدد
					100.0	13.9	40.0	35.7	8.7	1.7	النسبة %
موافق	0.000*	3.588	0.910	3.30	115	10	38	46	19	2	العدد
					100.0	8.7	33.0	40.0	16.5	1.7	النسبة %
غير موافق	0.006*	- 2.804	1.064	2.72	115	0	40	16	46	13	العدد
					100.0	0.0	34.8	13.9	40.0	11.3	النسبة %
موافق	0.000*	3.720	1.153	3.40	115	32	9	50	21	3	العدد
					100.0	27.8	7.8	43.5	18.3	2.6	النسبة %
غير موافق	0.025*	- 2.276	1.434	2.70	115	20	18	11	39	27	العدد
					100.0	17.4	15.7	9.6	33.9	23.5	النسبة %
موافق	0.000*	3.603	1.061	3.36	115	22	23	47	20	3	العدد
					100.0	19.1	20.0	40.9	17.4	2.6	النسبة %
موافق	0.000*	2.666	1.073	3.23	الكلية						

* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

14-2-2 اختبار فرضيات الدراسة

دراسة المهارات القيادية للأزمات وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات:

تركز هذه الجزء على دراسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات X1 ودورها في فاعلية إدارة الأزمات، وذلك باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ المهارات القيادية لإدارة الأزمات في فاعلية إدارة الأزمات

وقد استخدم الباحثان أسلوب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمعرفة معنوية (دلالة) العلاقة بين المتغيرات؛ ولمعرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار البسيط Simple Regression، واستخدم الباحث كذلك أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Regression لمعرفة التأثيرات المباشرة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع. دراسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات وعلاقته بـ فاعلية إدارة الأزمات باستخدام

معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

حاول الباحثان في هذه الفقرة دراسة المهارات القيادية لإدارة الأزمات وعلاقته بـ فاعلية إدارة الأزمات باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، الجدول رقم (9) يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية لمعامل المهارات القيادية لإدارة الأزمات وعلاقته بفاعلية إدارة الأزمات: يتضح من البيانات الواردة بالجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.769 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة له 0.000، وحيث إن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية 5% ممّا يدل على وجود علاقة بين المهارات القيادية لإدارة الأزمات وفاعلية إدارة الأزمات، وبما أن قيمة معامل الارتباط موجبة ممّا يشير إلى أن هذه العلاقة طردية.

جدول رقم (9): العلاقة بين البيئة الداخلية وفاعلية إدارة الأزمات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

ت	المتغير	رمز المتغير	العدد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	المهارات القيادية	1X	115	0.769	0.000 *

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

دراسة المهارات القيادية ودورها في فاعلية إدارة الأزمات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis يحاول الباحثان في هذه الفقرة دراسة المهارات القيادية X1، ودورها في فاعلية إدارة الأزمات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis،

وبالتالي معرفة دور المهارات القيادية (كمتغير مستقل) في فاعلية إدارة الأزمات (كمتغير تابع)، وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل. توفر المهارات القيادية ودورها في فاعلية إدارة الأزمات باستخدام أسلوب

تحليل الانحدار البسيط Simple regression analysis

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple linear regression لمعرفة دور توفر المهارات القيادية (كمتغير مستقل) في فاعلية إدارة الأزمات (كمتغير تابع)، وذلك بتوفيق نموذج انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل، وقد قام الباحثان بتوفيق هذا النموذج، واختبار معنوية (دلالة) النموذج الموفق استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين ANOVA، من خلال البيانات الواردة بالجدول التالي، سجلت قيمة إحصاء اختبار F 163.338 بمستوى دلالة إحصائية 0.000، مما يشير إلى أنّ النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول (10): اختبار تحليل التباين (ANOVA) وبعض الإحصاءات المتعلقة بنموذج انحدار

معامل ارتباط بيرسون R	R Square معامل التحديد	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير	F-Test أحصاء الاختبار	P-value الدلالة الإحصائية
0.769	0.591	0.597	163.338	* 0.000

كما يتبين من البيانات الواردة بالجدول السابق، أنّ قيمة متوسط الخطأ المعياري للتقدير Standard Error of the Estimate، أو ما يسمى بـ "خطأ التقدير"، هو مقياس لدرجة دقة القيم المتنبئ بها ويساوي 0.597، وهو مقدار صغير نسبياً، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في التنبؤ. وتشير كذلك النتائج الواردة بالجدول إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد، حيث سجلت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.769 وكذلك معامل التحديد 0.591 وهذا يعني 59.1% من التباينات في المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات)، يُفسرها التباين في المتغير المستقل (توفر المهارات القيادية).

ولاختبار معنوية معامل انحدار النموذج الموفق لانحدار المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات) على المتغير المستقل (توفر المهارات القيادية)، استخدم الباحثان اختبار T وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (11)، حيث سجلت قيمة إحصاء الاختبار 12.780 وقيمة الدلالة الإحصائية المناظرة لها 0.000، مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (توفر المهارات القيادية) له تأثير معنوي على المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات).

جدول (11): نتائج تقدير معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع ($\hat{\beta}_0, \hat{\beta}_1$)

الدلالة الإحصائية P- Value	قيمة إحصائية الاختبار T	معاملات الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B
0.251	1.153		0.247	0.284
* 0.000	12.780	0.769	0.069	0.879
* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05				

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول السابق أنّ إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة ((+ 0.879)) يشير ذلك إلى أنّ تأثير توفر المهارات القيادية (كمتغير مستقل) في فاعلية إدارة الأزمات (كمتغير تابع) إيجابي، أي كلما ارتفعت قيم "توفر المهارات القيادية" ارتفعت قيم "فاعلية إدارة الأزمات".
وبذلك يكون النموذج الموفق على الصورة:

$$Y = 0.284 + 0.879 X_4$$

(0.251) (0.000)

14-2-3 نتائج تحليل الفرضية:

قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ توفر المهارات القيادية في فاعلية إدارة الأزمات، يمكن صياغة المعادلة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

$$\text{فاعلية إدارة الأزمات} = 0.284 + 0.879 X \text{ توفر المهارات القيادية}$$

14-2-4 النتائج والتوصيات:

أ- النتائج:

المحور الأول - توفر المهارات القيادية:

أظهرت نتائج الدراسة على أنّ محور توفر المهارات القيادية في المؤسسة الوطنية للنفط من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة مرتفعة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح الكلي 3.49 وانحراف معياري (1.182).

1- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ قادة المؤسسة لديهم مهارات وسمات شخصية تؤهلهم للتعامل مع الأزمات التي تقع بين الحين والآخر، بدرجة مرتفعة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.57 وانحراف معياري (0.992).

- 2- أظهرت نتائج الدراسة على أن لدى قادة المؤسسة خبرة كافية تساعدهم على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة التي تنبئ بوقوع أزمة ما، بدرجة مرتفعة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.57 وانحراف معياري (0.983).
- 3- أظهرت نتائج الدراسة على أن لدى القادة القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.44 وانحراف معياري (0.919).
- 4- أظهرت نتائج الدراسة على أن لدى القادة القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وإمكانياتهم، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.69 وانحراف معياري (0.931).
- 5- أظهرت نتائج الدراسة على أن المؤسسة لا تمنح قدر كافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للمرؤوسين، بدرجة متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.32 وانحراف معياري (0.932).
- 6- أظهرت نتائج الدراسة على أن لدى القادة قدرات متواضعة على حل المشكلات والصراعات في داخل المؤسسة وخارجها، بدرجة متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.37 وانحراف معياري (1.080).
- 7- أظهرت نتائج الدراسة على أن القادة يهتمون بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.43 وانحراف معياري (1.044).
- 8- أظهرت نتائج الدراسة على أن قائد الفريق يتواجد دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.57 وانحراف معياري (0.807).
- 9- أظهرت نتائج الدراسة على أن لدى القادة القدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.40 وانحراف معياري (1.041).
- 10- أظهرت نتائج الدراسة على أن القادة يعملون على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.57 وانحراف معياري (0.965).

نتائج المحور الثاني فاعلية إدارة الأزمات:

مستوى أداء المؤسسة :

أظهرت نتائج الدراسة على أنّ محور بعد مستوى أداء المؤسسة في المؤسسة الوطنية للنفط من وجهة نظر عينة الدراسة، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح الكلي 3.47 وانحراف معياري (1.144).

1- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المدراء لديهم القدرة على مواكبة وتوقع الصعوبات المحتمل وجودها في الأزمات، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.41 وانحراف معياري (0.826).

2- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المدراء ينجحون بصورة محدودة بإنشاء وتطوير هيئة للازمات، والقيام بمانورات دورية، وتدريب فريق العمل على المستوى الكمي والنوعي في إدارة الأزمات، بدرجة متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.39 وانحراف معياري (1.065).

3- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المدراء ينجحون بوضع خطة فعّالة بشأن مواجهة الأزمات في الوقت المناسب وتهيئة المؤسسة لذلك، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.47 وانحراف معياري (1.087).

4- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المدراء ينجحون براءة تقارير عن التطورات القادمة، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.40 وانحراف معياري (1.099).

5- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المدراء ينجحون باتخاذ إجراءات بالتنسيق والتواصل مع مختلف أقسام المؤسسة، توقيف المعاملات الورقية والأعمال الإدارية طويلة الأمد في الأزمات، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.64 وانحراف معياري (1.319).

6- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المدراء ينجحون من تقليل الخطر الناتج عند التواصل مع المجتمع وإعطاء المعلومات المناسبة للإعلام في الأزمات، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.60 وانحراف معياري (1.369).

7- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المؤسسة لديها القدرة على تقييم التهديدات ما قبل الأزمات (بما يضمن إرسال الدعم في الوقت المناسب الى موقع الحادثة)، بدرجة مرتفعة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.65 وانحراف معياري (1.298).

8- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المدراء لديهم القدرة على وضع الإجراءات المناسبة لإنشاء نظام السلامة ولتقييم إدارة المخاطر، بدرجة متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.38 وانحراف معياري (0.904).

9- أظهرت نتائج الدراسة على أنّ المؤسسة تقوم بتوظيف قوى عاملة مؤهلة وذات خبرة في إدارة الأزمات، بدرجة متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرة 3.30 وانحراف معياري (1.326)

ب- التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام بتنمية وتطوير المهارات القيادية لإدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط، من خلال الرفع وتطوير التجهيزات والمعدات والتقنيات بصفة مستمرة ودورية.
- 2- منح قدر كافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة للمرؤوسين.
- 3- الاهتمام برفع قدرات القادة على حل المشكلات والصراعات في داخل المؤسسة وخارجها من خلال التدريب والتأهيل.
- 4- تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط.
- 5- نوصي بإنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للنفط، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.
- 6- الاهتمام بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة بالمؤسسة والمسببة للأزمات.

الهوامش:

- 1- الأعرجي، عاصم، (1999) سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات، "مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني.
- 2- الحويج، وأخر، دور النفط في تشكيل ملامح وسمات الاقتصاد الليبي، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، العدد الثاني 2015.
- 3- أحمد، أحمد، (2002) إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.
- 4- المسيلي، رجا و عبد الله، تيسير، 2005م، قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: الخامس.4-
- 5- السيد عليوه، 2004م، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين، ط 3.
- 6- ابن منظور، 1999، لسان العرب، المجلد الثالث، دار إحياء التراث العربي بيروت.
- 7- سلوى حامد الملا، 2015، دور القيادة في إدارة الأزمة، إدارة البحوث والدراسات الإسلامية، قطر، ط 1.
- 8- Gene Klann,2003,CRISIS LEADERSHIP, Center for Creative Leadership.
- 9- عبد الله محمد الفقيه، 2012م، إدارة الأزمات، جامعة التكنولوجيا والعلوم، صنعاء.
- 10- Gene Klann,2003,CRISIS LEADERSHIP, Center for Creative Leadership.
- 11- عبد الله محمد الفقيه، 2012م، إدارة الأزمات، جامعة التكنولوجيا والعلوم، صنعاء
- 12- Pheugtd, Low sui: Ho, David K.K. & Ann, reap soon, (1999), crisis management: a survey of property development firms, property management , Vol.17.No.3.
- 13- عماد مكاي، 2007م، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1 القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 14- Smith,Danls 2006,:Key readings In Crisis Management (New York NY: Routledge).
- 15- محمد بن أبي بكر الرازي، 1967م، مختار الصحاح، بيروت: دار الكتاب العربي.
- 16- السيد عليوه، 2004م، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين، ط 3.
- 17- ممدوح الرفاعي، وأخر، إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة.