

واقع التعامل مع الأزمات وإدارتها في بعض الشركات الصناعية/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركتين العامتين لصناعة الألبسة الجاهزة والأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى

م. د. أثمار عبدالرزاق محمد/الكلية التقنية الإدارية/الموصل

المستخلص

يهدف البحث إلى التعريف بمفهوم الأزمة وأنواعها ومتطلباتها وأساليب إدارتها والإمكانات المتاحة لمعالجتها في إطار تحليل آراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل والشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. البالغ عددهم (٤٢) مديرا من مختلف الأقسام والوحدات في الشركتين، وقد سعت الباحثة وصولا إلى نتائج بحثها نحو الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات في الشركتين المبحوثتين؟
 - ٢- ما الجهات التي تتولى إدارة الأزمات في الشركتين المبحوثتين؟
 - ٣- هل تتوفر في الشركتين المبحوثتين الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات ومعالجتها؟
- وقد تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في ظل اعتماد استمارة الاستبانة التي كانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات اللازمة للبحث، ويهدف تحليل نتائج الجانب الميداني تم اعتماد عدد من الفرضيات التي تم اختبارها باستخدام البرمجية الجاهزة (SPSS) بالإفادة من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الباحثة إلى عدد من الاستنتاجات منها:
- ١- تعدد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات وقد جاءت الأسباب المتعلقة بمصادر التمويل في المرتبة الأولى.
 - ٢- يشارك في إدارة الأزمات عدة جهات وكانت مشاركة كل من المدير العام ومجلس الإدارة بدرجة كبيرة.
 - ٣- تتوفر في الشركتين قيد الدراسة الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات.
- وفي ضوء ما تم التوصل إليه قدمت الباحثة مقترحاتها ولعل أهمها تلك الموجهة إلى مجتمع البحث بصورة خاصة والشركات الصناعية الأخرى بصورة عامة التي تفيد تعميق الوعي لدى القيادات الإدارية حول مفهوم الأزمة وإدارتها والإمكانات اللازمة

لمعالجتها والنظر إليه على وفق أساس استراتيجي مستقبلي لضمان البقاء والاستمرار وعدم الانهيار.

The reality of dealing with crisis and management companies in some industrial / prospective study of the views of a sample of the general managers of both companies for the manufacture of ready-made clothing, medicines and medical supplies in the province of Nineveh

Abstract

The research aims to introduce the concept of crisis and types, requirements and methods of management and available resources to address them in the context of analysis of the views of a sample of managers in the State Company for Ready Wear Manufacturing in Mosul and the General Company for the manufacture of medicines and medical supplies in Nineveh. Of their number (42) managers of various departments and units in the two companies, the researcher has sought access to the search results to answer the following questions:

- 1 - What causes of crisis in the two companies Alambhuthtin?
- 2 - What the authorities charged with managing crisis in the two companies Alambhuthtin ?
- 3 - Is available in two companies Alambhuthnin capabilities for crisis management and treatment?

Has adopted a researcher descriptive analytical approach in light of the adoption of Astmah resolution, which was main tool to collect data needed for research, in order to analyze the results of the field has been the adoption of a number of assumptions that have been tested using the software ready (SPSS) to benefit from the percentages and the community accounting and standard deviations,

The researcher found a number of conclusions, including:

- 1 - the multiplicity of causes that lead to a crisis came on the sources of funding causes in the first place.
- 2 - involved in crisis management, among others, and the participation of the Director-General and the Board of Directors significantly.
- 3 - are available in the two companies under study the potential for crisis management.

In light of what has been reached researcher presented their proposals and perhaps most important of those directed to the research community in particular and other industrial companies in general to the effect to deepen

the awareness of the administrative leadership on the concept of crisis management and the necessary resources to address them and look at him according to the basis of future strategic to ensure survival and continuity and not collapse

المقدمة

ينبغي الاعتراف بان عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية والتي أثرت على حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي. وقد كان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية كلمة الفصل في طول حياة الأزمات . فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. فهي على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب إذ بين كل مرحلة ومرحلة جديدة أزمة تحرك للأمان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع. وقد أصبح من المعروف بان التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والدول يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها وعوامل تحريكها مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فان مواجهة الأزمات و الوعي بها يعد أمرا ضروريا لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، ولخطورة الأزمة وخطورة نتائجها على المنظمات فانه من الضروري التحسب والوقاية منها والانتعداد لها في حالة حتمية حدوثها وبغية الإحاطة بذلك تمت معالجة الموضوع لحي وفق المحاور الآتية

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

المحور الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

غالبا ما يكون للزمات تأثير مباشر وسلبى على صورة المنظمة فتضعها في مواقف حرجة بشلك مستمر ، ويزداد حرج هذه المنظمات عند ما تتعرض للزمات بجانب المشكلات والقضايا والخلافات والصراعات وغيرها من المعوقات التي تؤثر على انتظام سير العمل فيها، فتضطر إدارة المنظمة لإدارة الأزمة بدون تخطيط مسبق أو استعداد لها ، أو أن يرتجل شخص أو جهة ما في المنظمة لإدارة هذه الأزمة دون إدراك من الإدارة العليا بخطورة الموقف الآتي والمستقبلي للزمة،

- والتعامل معها على إنه مشكلة ستنتهي بانتهاء مسبباتها ، مما ينعكس بشكل سلبي على المنظمة بالكامل لان التعامل غير المخطط والعشوائي مع الأزمة قد يفضي بالمنظمة إلى الانهيار، وبذلك تتجسد مشكلة البحث بوجود إشكالية مفهومية ومنهجية دور الإدارات أثناء المواقف الطارئة التي تصيب كيان المنظمة وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلن خلال طرح الآتي من التساؤلات
- ١ ما الاسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات في الشركتين المبحوثتين من وجهة نظر المبحوثين؟
 - ٢ ما الجهات التي تتولى إدارة لأزمات في الشركتين المبحوثتين من وجهة نظر المبحوثين؟
 - ٣ هل تتوفر في الشركتين المبحوثتين الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات ومعالجتها؟

ثانياً: أهداف البحث وأهميته

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية

١. تقديم إطار نظري لإدارات الشركتين قيد البحث عن مفهوم الأزمة ومهمل ومتطلباتها وأساليب إدارتها.

٢. الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات والجهات المشاركة في إدارتها

٣. الوقوف على الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات

وحيث إن هذه الأهداف كما تبدو نظرية وميدانية لذا يمكن القول بخصوص أهميته أنها تتحدد بالآتي:

١. الأهمية النظرية وتتجسد بتسليط الضوء على أهمية هذا الموضوع في القطاع الصناعي العراقي والاستفادة من النتائج والمقترحات المترتبة على البحث، فضلا عن فتح الآفاق أمام باحثين آخرين للخوض في تفاصيل أخرى لم يتناولها البحث الحالي مما يحقق تراكما معرفيا لإثراء المكتبة العراقية

٢. الأهمية الميدانية وتتجلى في توجيه الميدان المبحوث في التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات والجهات المشاركة في إدارتها ومن ثم الإمكانيات اللازمة لإدارتها لاسيما وان القطاع الصناعي العراقي يعاني من الكثير من المشكلات التي من الممكن أن تتطور إلى أزمات تسبب في خلل من شأنه أن يؤثر على سير العمل فيها. فضلا عن تقديم مقترحات تسهم في خدمة الشركتين المبحوثتين في ضوء الاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث

ثالثاً: فرضية البحث

تماشياً مع مشكلة البحث وأهدافه فقد تم وضع الفرضيات الآتية:

- ١ - هناك أسباب عديدة لحدوث الأزمات وينسب متفاوتة
- ٢ - تتعدد الجهات التي تشارك في إدارة الأزمات وينسب متفاوتة
- ٣ - لا تتوفر في الشركتين قيد البحث الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات ومعالجتها.

رابعاً: مجتمع البحث وعينه

وقع اختيار الباحثة على شركتي صناعة الألبسة الجاهزة في الموصل وصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ميداناً لإجراء البحث لجملة من المسوغات من أهمها

- ١ - إن المديرين الذين سيصار التأكيد عليهم حصراً في عينة البحث على معرفة أفضل بالأزمات وأسبابها وسبل إدارتها مقارنة بالعاملين في المنظمة وبالتالي يمكن الاعتماد على آرائهم في تعميم ما يمكن أن تتوصل إليه الباحثة
- ٢ - كون الشركتين كبيرتين نسبياً في المحافظة ومنتجاتهما ذات أهمية كبيرة لارتباطهما المباشر مع حاجات المواطنين

٣ - وضوح متغيرات البحث الحالي وإمكانية تحليلها والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها

٤ - استعداد المسؤولين في الشركتين لتعاون مع الباحثة ومساعدتها في الحصول على البيانات اللازمة. ويعطي الجدول رقم (١) تعريفاً مبسطاً للشركتين المبحوثتين

٥ - جدول رقم (١) تعريف مبسط للشركتين المبحوثتين

ت	الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة	منتجات الشركة
١	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى	تأسست عام ٢٠٠٢ وفقاً لقانون الشركات العامة رقم ٤٢ لسنة ١٩٩٧ المعدل في نينوى، وتضم مصنع أدوية نينوى ومصنع المحاليل الوريدية والوحدة الريادية لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان. ويعمل فيها ما يقارب ٢٣٠٠ منتسب	١. الأدوية البشرية كالحبوب والقطرات والشرابات والمرهم . ٢. الأدوية المضادة للسرطان ٣. المحاليل الوريدية
٢	الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل	تأسست عام ١٩٨٨ في نينوى وتضم الآن معمل الألبسة الولادية ومصنع الغزل والنسيج ومعمل الضماد الطبي ويعمل فيها ما يقارب ٥٠٠٠ منتسب.	١. إنتاج الملابس الرجالية والنسائية والأطفال وبمختلف الأحجام ٢. إنتاج غزول وأقمشة قطنية ومخلوطة ٣. إنتاج رولات شاش ولفاف (الضماد) بمختلف الأحجام والأطوال

المصدر: الكراس التعريفية للشركتين قيد البحث

وقد بلغ مجتمع البحث في الإجمال (٨١) مديرا في الشركتين المبحوثتين. أما بخصوص عينته فتم اختيارها عشوائيا من المديرين العاملين في المعامل والأقسام والوحدات في الشركتين وبلغ عددها للوهلة الأولى (٦١) مديرا وهم يمثلون المديرين ممن وزعت عليهم استمارة الاستبانة، ثم أصبح العدد (٤٢) مديرا أي ما نسبته ٥٢% موزعين بحسب الشركتين المبحوثتين على النحو الذي يعرض تفاصيله الجدول (٢).

ويعزى السبب إلى هذا النقص لعدم استلام (١٩) استمارة وذلك بواقع (٧) استثمارات في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة و(١٢) استمارة في الشركة العامة لصناعة الأدوية

جدول رقم (٢) مجتمع البحث وعينته ونسب التمثيل

اسم الشركة	عدد المديرين	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الراجعة	%
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل	٣٥	٢٦	١٩	٥٤
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل	٤٦	٣٥	٢٣	٥٠
مجتمع البحث	٨١	مجموع العينة	٤٢	٥٢

خامسا: منهج البحث وأسلوب تحصيل البيانات

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثها وذلك لملائمته في بلوغ الأهداف المرجوة منه، من خلال الاستعانة بالمصادر ذات العلاقة بموضوع الأزمات، فضلا عن استمارة الاستبانة التي أعدتها الباحثة في ضوء السياقات العلمية الخاصة بإعداد أوراق الاستبانة التي وقعت في جزأين وعلى النحو الآتي

الأول: اختص بالبيانات ذات العلاقة بأوصاف عينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الدورات) .

الثاني: اختص بالحصول على البيانات التي تصف سبل وإمكانيات إدارة الأزمات وقد اشتملت على (١١) عبارة غطت الجوانب التي قصدها الباحثة فضلا عن البيانات ذات العلاقة بأسباب حدوث الأزمات والجهات المشاركة في إدارتها

أما فيما يخص تقانات التحليل الإحصائي فتم الاعتماد على البرمجية الجاهزة (SPSS)

التي بواسطتها تم استخراج التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات قدر تعلقها بكل عبارة وردت في الاستبانة لتحليل إجابات العينة واختبار الفرضيات.

المحور الثاني/ الجانب النظري

أولاً: مفهوم الأزمة وأنواعها

يعد تعريف الأزمة احد النقاط الرئيسية التي ينبغي التركيز عليها حيث إن التعريف الشامل والصحيح للأزمة ماهو إلا البداية الحقيقية للتعامل معها والتخطيط لها وإدارتها وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يكن هناك تعريف واحد جامع للأزمة حتى الأربع عقود الماضية ولم يظهر الاحتياج الحقيقي لتعريفها إلا في السبعينيات وأوائل الثمانينات نظراً لما تميزت به تلك الحقبة من انتشار الأزمات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية... الخ وقد تعددت الإسهامات التي قدمها العديد من الباحثين في هذا المجال وكان من ضمن تلك الإسهامات تعريفات عديدة للأزمة تناول كل منها جانباً مَلْعَفِي اللغة العربية تعني في قاموس الصحاح(الشدة أو القحط). وعرفها (Muller, 1985, 39) بأنها حدث غير مرغوب فيه والذي يهدد بخطر الوجود المستمر للمنظمة و عرفها (Hornby&Ruse,1990,180) في قاموس (أكسفورد) بأنها نقطة تحول في مرض أو حياة أو تاريخ والصعوبة ووجوب اتخاذ قرار معين وعرفها (Bieber, 1990, 28) بأنها موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي، أو تعني تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة وعرفها(Booth,1993, 34) بأنها حالة يواجهها أفراد أو جماعة أو منظمة ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية وفيها تظهر للضغوط الناشئة عن التغير الفجائي وكذلك عرفها (Frig, 1995, 59) بأنها الحدث المسبب للكارثة ويمكن أن يؤثر على المجتمع وفي نفس الوقت يمكن أن يؤدي الخلل في الوظائف الحيوية للمجتمع إلى توليد ذلك الحدث. وأشار إليها كل من (Grawal, & Etal, 2001, 6) (O'Neill, 2003, 3) بأنها حادثاً عرضياً متزايداً أو حدثاً شاذاً يمكن أن يؤدي إلى إلحاق أضرار بالمنظمة على نحوٍ تهديداً جدياً لوجودها وسمعتها يتضح مما سبق التباين في وجهات نظر الباحثين في المداخل التي ركزت عليها التعريفات السابقة فهناك من ركز في تعريفه على موقف الأزمة وهناك من ركز على الحدث المسبب للأزمة وهناك من ركز على تبعات (آثار) الأزمة.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة إجرائياً الأزمة بأنها حالة مفاجئة تصيب المنظمة وتؤثر عليها سلبياً وتظهر نتيجة ضغوط معينة قد ينتج عنها توقف العمل في المنظمة أو في احد مكوناتها أو يهددها أو يهدد احد مكوناتها .

أما بالنسبة لأنواع الأزمات فيتفق عدد من الباحثين ومنهم (Milburn&etal,1983,1158-1157) (شومان، ٢٠٠١، ١٠، ٢٠٠٦، ٢٠، ٢٠٠٩، ١٠، ٢٠٠٩) (العزي، ٢٠٠٩، ١٠، ٢٠٠٩) على عدة معايير منها معيار (نوع ومضمون الأزمة/المجال) سياسية واقتصادية واجتماعية (النطاق الجغرافي) محلية و وطنية و دولية (الحجم) صغيرة ومتوسطة وكبيرة، (معدل التكرار) دورية وغير دورية، (العمق) سطحية و عميقة (التأثير) محدودة وجوهرية (درجة الشدة) عنيفة جامحة وهادئة يسهل مواجهتها، من حيث(المستوى) على المستوى الكلي شاملة وعامة وعلى المستوى الجزئي، ومن حيث (المحور أو الموضوع) مادية ومعنوية ومزدوجة وهناك من صنفها إلى أزمات المسار الطبيعي وأزمات الأحداث الطارئة

ثانياً: أسباب الأزمات ومصادرها

اتفق عدد من الباحثين ومنهم (Milburn&etal,1983,1148-1154) (عليوة، ١٩٩٧، ١٢٢)

(ماهر، ٢٠١٠، ٢٣) على أنّ للازمات أسباب إدارية وإنسانية:

- ١ -أسباب خارجة عن إدارة الإنسان كما هو الحال بالنسبة للكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير.
- ٢ -ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية إذ قد يؤدي القصور في الإمكانيات إلى تقادم الوضع ومضاعفة الخسائر المادية والمعنوية
- ٣ -سوء الفهم: ويرشأ عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات الناقصة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها
- ٤ -الشائعات: كثيراً ما تكون الشائعات سبباً هاماً في تكوين الأزمات كما في الأزمات العمالية عند حدوث شائعة بتخفيض الحوافز أو الاستغناء عن عدد بليو من العمال
- ٥ -الأخطاء البشرية: أي إهمال البشر وتقاعسهم عن القيام بوظائفهم بالشكل الصحيح فانه يسبب الكثير من الأزمات
- ٦ -سوء الإدراك (عدم استيعاب المعلومات): يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها فإذا كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل من الرؤية والتشويش فانه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي يتخذه القائد الإداري
- ٧ -سوء التقدير والتقييم: وهو من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائر فعلاً

٨ +الإدارة العشوائية: وهي إدارة تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب وتحول الكيان الإداري إلى كيان ضعيف لا يستطيع الصمود أمام أية أزمة وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للالتزامات ولكن أيضا كدمر للكيان الإداري ومحطم إمكانياته وقدراته واستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيرا أو يمكن التغلب عليها

بينما يرى (عبوي، ٢٠٠٦، ٢٢) أن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية هي تعارض الأهداف وصراع المصالح بين العاملين ، وضعف نظام المعلومات ونظام اتخاذ القرارات، ووجود عيوب في نظام الرقابة والاتصال، وضعف العلاقات بين العاملين، وعدم وجود مراجعة دورية للمواقف المختلفة والقيادة غير الملائمة وعدم الاهتمام بالتنمية الفردية أما (عياصرة واحمد، ٢٠٠٨، ٨٢) ، فيبين بان هناك مصدرين رئيسيين للالتزامات في منظمات الأعمال وهما:

١ الاحتياجات الخاصة بالمنظمة والعاملين فيها (البيئة الداخلية)

٢ بيئة منظمة الأعمال الخارجية

مما تقدم يتبين أن وجهات النظر تركز على وجود عدة أسباب لنشوء الأزمة منها إدارية وتنظيمية قد ترجع إلى البيئة الخارجية والى المنظمة نفسها (البيئة الداخلية).

ثالثاً: مفهوم إدارة الأزمات

- في سياق البحث عن مفاهيم إدارة الأزمة فقد تعددت وتتنوعت هذه المفاهيم ويمكن عرض مختصر لبعض ما تناوله الكتاب في هذا المجال وعلى النحو الآتي-
- عرفت على أنها " قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات بصحة وأمان الأفراد والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية" (Richard & Ronald, 1991, 130).
 - وعرفت بأنها " كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من الايجابيات " . (الخصيري، ١٩٩٧، ١١)
 - وعرفها (شومان ، ٢٠٠١، ٢) " بأنها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة وتلقؤ فيها واستخدام كل الإمكانيات المتاحة للوقاية
 - وعرفها (ألوزي، ٢٠٠٣، ١٩٩) "بأنها منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعلم في كل الظروف غير الاعتيادية".

- وعرفتها (يمان ، ٢٠٠٤ ، ١) " بأنها فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقوة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها."
 - أما (الخشالي والقطب ، ٢٠٠٧ ، ٢٦) " فعرّفانها بأنها التعامل المنهجي والمنتظم مع الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة وإدراك إدارة المنظمة أن ثمة مراحل تمر بها الأزمات التي تواجهها مما يستوجب التعرف على هذه المراحل للتعامل معها بمنهجية مدروسة"
 - ويشير إليها (ماهر ، ٢٠١٠ ، ٢١) بأنها طريقة للسيطرة على الأزمة، إذ تستخدم مجموعة من الأدوات للتغلب على الأزمة واحتواء الأزمات المسببة لها والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة
- يتضح مما سبق الاختلاف وعدم الاتفاق في تحديد مفهوم إدارة الأزمة وحسب رأي كل باحث فمنهم من ركز على الناحية العلمية ومنهم من ركز على النواحي الفنية ، كما اختلفوا في جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- وفي ضوء ذلك ترى الباحثة إجرائيا إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية تستلزم اتخاذ التدابير اللازمة للتغلب على الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة

رابعاً: مهام إدارة الأزمات:

- تم تحديدها من قبل كل من (العمار ، ٢٠٠٠ ، ٤٧) و (عبوي ، ٢٠٠٦ ، ٢٢) بالآتي:
١. خلق وعي عام والتزام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا النهج الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابة المرنة والمنظمة لظروف الأزمات
 ٢. إحداث جهاز إنذار مسبق لرصد مؤشرات الأزمة ويتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص يعمل فيه فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات وإطلاع الإدارة العليا أولاً بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة
 ٣. تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة
 ٤. خلق توازن بين مبدأ المركزية واللامركزية حيث أن المركزية لاتعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر، أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة ومن هنا جاءت إدارة الأزمات لتوازن بينهما.

خامساً: أساليب إدارة الأزمات

على الرغم من تعدد أشكال الأزمات ونوعها إلا أن الهدف من مواجهتها يتمثل في الحد من التدهور والخسائر والاستفادة من الموقف المستجد في الإصلاح والتطوير ودراسة أسبابها وعواملها لكي يمكن اتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرارها ولتحقيق ذلك تتبع عدة أساليب هي

أولاً: الأساليب التقليدية

تتميز بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة وتعدد لتشمل الآتي:

(الخضيرى، ١٩٩٧، ٣٧) (العيصرة واحمد، ٢٠٠٨، ٩٠) (ماهر، ٢٠١٠، ٩٠)

١. إنكار الأزمة وعدم إعلانها: حيث تتم ممارسة تعقيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وإظهار صلابة الموقف وهذا الأسلوب تستخدمه غالباً الإدارات المتسلطة التي ترفض الاعتراف بوجود الخلل وتسعى إلى عدم إعلانها منكرة حدوث الأزمة ومن خلال ذلك يمكنها السيطرة على الموقف
٢. تأجيل ظهور الأزمة: تمثل هذه الطريقة نوعاً من التعامل المباشر مع الأزمة يهدف إلى تدميرها من خلال عنف التعامل والمواجهة سواء مع إفرانزاتها أو أسبابه
٣. تكوين لجان لدراسة الأزمة: يعتمد هذا الأسلوب حينما لا تتوفر المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة ويكون الهدف الأساسي منة هذه اللجان هو تحديد الفاعلين الأساسيين في نشوء المحركين لها وافقدها قوى دفعها
٤. إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف لقواها كافة ويلجأ إلى ذلك غالباً حينما يشتد خطرها ويهدد استمرارها بتدمير الكيان الإداري
٥. تفرغ الأزمة: حسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ويكون التفرغ على ثلاث مراحل أولاًها مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها. أما المرحلة الثانية فيقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمات ليهلل التعامل مع كل منها على حدة. وفي المرحلة الثالثة (مرحلة التفاوض) تبدأ عملية استقطاب وامتصاص كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية عملية شاملة مبنية على عدة تساؤلات
٦. التقليل من شأن الأزمة: بعد الاعتراف بوجود الأزمة يعمد إلى الاستخفاف بها والاستهانة بتأثيرها ونتائجها، ويجب التعامل معها بأسلوب ملائم لكي يتمكن الكيان الإداري من استعادة توازنه
٧. السماح بظهور الضغوط الداخلية للأزمة: ويتم ذلك من خلال الدراسة المتعمقة لقوى الضغط الداخلي لتحديد مصادر تصارع الصالح والحقوق وبذلك يمكن تعيين مكامن الضعف في بنية الأزمة والسعي إلى القضاء عليها

٨. عزل القوى الفاعلة في الأزمة: ويتم ذلك برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن حلها أو القضاء عليها.

ثانياً: الأساليب غير التقليدية (الأساليب الحديثة)

- توافق هذه الأساليب روح العصر وطبيعة التطورات التي شهدتها الكيانات الإدارية وهناك اتفاق على أن أهم هذه الأساليب يمكن تلخيصها بالآتي: (الصيرفي ، ٢٠٠٣ ، ٢٣٦) (تيشوري ، ٢٠٠٥ ، ١) (الشيخلي ، ٢٠٠٨ ، ٤١).
١. الفريق المتكامل: هو أكثر الأساليب استخداماً يضم الخبراء والمتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالأزمة لبحثها ودراستها وتحديد سبل التعامل معها وإعداد خطة العمل التي تكفل النجاح وفريق العمل قد يختص بالتعامل مع أزمة معينة وقد يكون فريق عمل دائم
 ٢. الأسلوب الاحتياطي: تستخدمه غالباً المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة وبذلك يتم تكوين احتياطي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة
 ٣. المشاركة الديمقراطية: وهي أكثر الأساليب تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالعنصر البشري ويعني هذا الأسلوب الإفصاح عن الأزمة وخطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي
 ٤. احتواء الأزمة: وقوام هذا الأسلوب حصار الأزمة في نطاق ضيق ومحدد واستيعاب الضغط المولد لها وإفقادها قوتها التدميرية ، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية
 ٥. تصعيد الأزمة يلجأ إلى هذا الأسلوب عندما تكون معالم الأزمة غير واضحة بسبب تعدد التكتلات عند تكوينها. ولإضعاف الأزمة يتم اللجوء إلى تصعيدها إلى مرحلة تعارض المصالح الذي ينجم عنه تفكك تكتلاتها وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات السياسية
 ٦. تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الأساليب غير التقليدية حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو دينياً أو ثقافياً أو إدارياً ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها وقوتها الدافعة ومضمونها وبشكل عام يمكن تفريغ الأزمة من مضمونها إما بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسببة لها أو بالاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها
 ٧. تفتيت الأزمة: يعد من أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمات الضخمة وشديدة القوى بإخطار عديدة ويعتمد هذا الأسلوب على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المسببة لتحالفات الأزمة وتحديد

- إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها وتحويل الأزمة الأساسية إلى أزمة محددة الحجم صغيرة مفتتة
٨. تدمير الأزمة ذاتية وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات ويتم التعامل مع هذه الأزمة من خلال ضرب الأزمة بشدة من جانبها الضعيفة واستقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة وتصفية العناصر القائمة للأزمة وإيجاد قادة أكثر تفهما
٩. أسلوب الوفرة الوهمية وهو احد الأساليب النفسية التي تنتج في الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الإحداث التي يصاحبها عامل نفسي يعمل على خلق حال قرع وخوف شديد ويتضح ذلك في الأزمات التموينية المتعلقة بالسلع الضرورية التي يتدافع المستهلكون في الحصول عليها
١٠. احتواء وتحويل مسار الأزمة : يستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيعمد إلى تحويل مسارها إلى مسارات بديلة أخرى تتيح الحفظ باستيعاب نتائجها والخضوع لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها تغلبا يحسر أضرارها إلى أدنى مستوى ممكن

ثالثاً: الأسلوب العلمي

- يعد الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة ويمر بمجموعة من الخطوات المتكاملة والمتراصة وكما أشار إليها (مهر، ٢٠١٠، ١٥٦) على النحو الآتي:
- ١ - اختراق الأزمة، من خلال التعرف عليها.
 - ٢ - تكوين قاعدة بداخل الأزمة يتم الانطلاق منها للعلاج
 - ٣ - مقاومة الأزمة أو توسيع قاعدة التعامل معها
 - ٤ - الانتشار واستخدام قوى التأثير في أطرافها
 - ٥ - السيطرة وعلاج الأزمة
 - ٦ - التوجيه وذلك للاستفادة من الأزمة والتعلم منها.
- أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب الآتية (ar.wikipedia.org):

- ١ - أسلوب الخيارات الضاغطة مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر
- ٢ - الخيارات التوفيقية حيث يقوم احد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- ٣ - الخيارات التنسيقية أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين أي التفاوض مع استخدام القوة

إن ما تم تقديمه من أساليب يمكن إن يصلح دليلاً يسلط الضوء إلى هنا على مفاصل الأزمة لا سيما الإدارية أو السياسية منها الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع أبرز مفرداته ايجابياً من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه السياسيين بين الحين والآخر لا سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد تبدو أنها مرشحة للتوسع من حيث المدى والنوع، مع الأخذ بنظر الاعتبار ملفات لم تنزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال

سادساً: متطلبات إدارة الأزمة :-

- يمكن تحديد المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة وكما أوضحها كل من (الاعرجي، ١٩٩٦، ٢٧) و (العمار، ٢٠٠٠، ٥٠) و (عبوي، ٢٠٠٦، ٢٤) في الآتي:
- ١- تبسيط الإجراءات: تحتاج المنظمة أثناء معالجة الأزمة إلى السرعة في انجاز الأعمال ومعالجة المشاكل وبالتالي يعد الوقت عنصراً حاسماً في هذا المجال
 - ٢- تفويض السلطة: يعد في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تظهر الأحداث إلى اتخاذ قرارات مناسبة بشكل سريع وبدون انتظار الشخص المسؤول الذي يقع هذا القدر ضمن اختصاصه
 - ٣- التنسيق الفعال لابد من وجود انسجام بين أعضاء فريق حل الأزمة وذلك من اجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم.
 - ٤- التخطيط الجيد: تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستخدام التخطيط كأداة منهجية لمواجهة الأزمات يبعد عن العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرارات
 - ٥- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق المسؤول عن مواجهة الأزمة.
 - ٦- تحقيق اتصالات متعددة إذ لابد من إعادة النظر في نظم الاتصالات الداخلية والخارجية باتجاه صورة العلاقات لصالح مستلزمات مواجهة الأزمة وبمستوى الكفاءة المطلوب وفي كل الأحوال لابد من اعتماد المنهج العلمي في كافة أساليب المواجهة وكما تم توضيح في الصفحات السابقة. بينما حددها (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٣٢) بدقة الهدف، تأمين الأفراد والممتلكات، السيطرة على الأحداث حشد القوة، المباغنة، وتوفير روح الفريق

المحور الثالث/ الجانب الميداني

أولاً: وصف خصائص عينة البحث

يوضح الجدول رقم (٣) خصائص العينة المبحوثة في الشركتين وعلى النحو الآتي:

الجدول رقم (٣) خصائص الأفراد المبحوثين في الشركتين قيد البحث

الجنس		العمر					
ذكر		٣٥ - ٤٤		٣٤ - ٢٥		أنثى	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٦	٦٢	١٦	٣٨	١٤	٣٣	١٢	٢٩

المؤهل العلمي											
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	٣	٧	٢١	٥٠	٥	١٢	١٢	٢٩	١	٢

مدة الخدمة					
١٥-١٠ سنة		١٦ - ٢١ سنة		٢٢ سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٥	٦٠	٩	٢١	٨	١٩

مدة الخدمة في المنصب الحالي					
٩ - ١ سنة		١٠ - ١٩ سنة		٣٠ سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣٩	٩٣	٣	٧	-	-

الدورات التدريبية							
لا يوجد		١- ٣		٦- ٦		٧ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٢	٥٢	٢٠	٤٨	-	-	-	-

الاشتراك في المؤتمرات والندوات			
نعم		لا	
العدد	%	العدد	%
١٥	٣٦	٢٧	٦٤

يتبين من الجدول رقم (٣) الآتي :

- ١ إن الذئور لهم النصيب الأوفر في تولي المناصب القيادية في الشركتين حيث مثلوا ٦٢% قياسا بالإناث ٣٨% ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في الشركتين وما يستلزمه من حضور ميداني متواصل للتعامل مع جهات داخلية وخارجية قد لاتشجع الإناث على تولي هذه المناصب.
- ٢ ما يخص الفئة العمرية فقد ظهر أن ٦٧% من أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية التي تزيد عن ٤٥ سنة ، يتوزعون بواقع ٣٨% للفئة العمرية (٣٥ - ٤٤) سنة و ٢٩% ضمن الفئة العمرية ٤٥ سنة فأكثر، وهذا يدل على أن هذه الفئات تتسم بالخبرة والنضج
- ٣ أما بشأن المؤهل العلمي فان ٩٣% من الأفراد المبحوثين يحملون مؤهلات أكاديمية عالية، إذ بلغ خريجوا الكليات ٥٠% والذين يحملون شهادات تخصصية عليا ١٢% و ٢% على التوالي، وتعد هذه لنتائج مؤشرا جيدا لعينة الدراسة
- ٤ أما ما يخص عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي والتي تعكس الخبرة المكتسبة لدى المديرين، فان عينة الدراسة تتسم بأن ٩٣% منها لديها خبرة لأكثر من ٩ سنوات، وهي مدة تكسب المديرين الخبرة والدراية في ممارسة المهام التي تتطلبها مناصبهم الحالية، ويقترن هذا بسنوات الخدمة الكلية لأفراد العينة التي تعد من مؤشرات تراكم الخبرة والدراية إذ تبين أن ٤٠% منهم لديهم خدمة لأكثر من ١٦ سنة.
- ٥ وباتجاه مؤشر الاشتراك في المؤتمرات والندوات والمحاضرات والدورات التدريبية فتتسم عينة الدراسة بأن ٣٦% منهم لديهم مشاركات في المؤتمرات والندوات والمحاضرات ذات العلاقة

بالأزمات وإدارتها، وأن ٤٨ % منهم لديهم دورات تدريبية وتطويرية في مجل إدارة الأزمات، واعتمادا على معطيات الجدول (٢) يمكن القول بنضوج عينة البحث

ثانيا: الإجابة عن تساؤلات البحث

أولا: للإجابة عن التساؤل المتعلق بالأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات يبين الجدول رقم (٤) أسباب حدوث الأزمات مرتبة كما أوردها المبحوث في الشركتين .

الجدول رقم (٤) أسباب الأزمات التي تتعرض لها الشركات المبحوثين من وجهة نظر المبحوثين

ت	أسباب الأزمات	التكرار	%	الترتيب
١	أزمات بسبب مصادر التمويل	٣٤	٨١%	١
٢	أزمات ناتجة عن مخاطر داخلية واجتماعية داخل المنظمة	٣٢	٧٦%	٢
٣	أزمات ناتجة عن مخاطر الطبيعية مثل الفيضانات والسيول	٢٧	٦٤%	٣
٤	أزمات ناتجة عن الأسباب الإدارية كالقرارات الإدارية	٢٣	٥٥%	٤
٥	أزمات ناشئة عن أنشطة المنظمة	٢٠	٤٨%	٥
٦	أزمات بسبب المخاطر الناجمة عن الشائعات	١٨	٤٣%	٦
٧	أزمات بسبب الصراعات الناتجة عن علاقة المنظمة بالمجتمع	١٧	٤٠%	٧

يبين الجدول رقم (٤) أن الأزمات بسبب مصادر التمويل جاءت في المقدمة وبتوافق ٨١% من الأفراد المبحوثين، وهذا يعكس أن المخصصات المالية الحكومية للشركات الصناعية غير كافية فضلا عن معاناتها في الحصول على مصادر لتمويل عملياتها أما بخصوص الأسباب الناتجة عن مخاطر إدارية واجتماعية داخل المنظمة فقد احتلت المرتبة الثانية وبتوافق ٧٦% من الأفراد المبحوثين، فالمنظمة كيان اجتماعي يضم شرائح مختلفة في المجتمع وغالبا ما تضم أصحاب توجهات فكرية وسياسية متباينة وهذا المزيج العلائقي من شأنه أن يقحم المنظمة في صراعات وخلافات وأزمات غير متوقعة.

وقد جاءت في المرتبة الثالثة الأزمات الناتجة عن المخاطر الطبيعية وبتوافق ٦٤% من إجابات المبحوثين، فمن المعروف أن المخاطر الطبيعية كالفيضانات والزلازل والكوارث الطبيعية بكافة أشكالها تمثل تهديدا دائما لكافة المنظمات لذلك ينبغي التحسب لمثل تلك المخاطر وأخذها في الحسبان عند التخطيط للأزمات وتحديد البدائل المناسبة واتخاذ الخطوات اللازمة للتعامل معها

أما الأزمات نتيجة لأسباب إدارية فجاءت بالدرجة لرابعة وبتوافق ٥٥% من المبحوثين، إذ أحيانا ما تشكل الأسباب الإدارية وبالذات المتعلقة منها بالقرارات الإدارية أزمات حادة للمنظمة يجب عدم تجاهلها وخصوصا تلك التي تتعلق بقرارات الإدارة العليا التي ترجع إلى عدم اهتمام الإدارة باتخاذ أية إجراءات عملية تجاه المشكلات التي تحدث في العمل وبالتالي تتحول هذه المشكلات إلى أزمات أما أسباب الأزمات الأخرى الناشئة عن أنشطة المنظمة وعن الشائعات وعن الصراعات الناتجة عن علاقة المنظمة بالمجتمع المحلي فقد احتلت المراتب الثلاثة الأخيرة وبتوافق ٤٠% و ٤٣% و ٤٠% من المبحوثين وعلى التوالي، ويمكن أن تعد تلك الأسباب ضعيفة ولا تعبر بدقة عن عدم إمكانية تعرض المنظمات للآزمات، ولكنها قد تعطي مؤشرا صريحا على ضعف ثقافة الآزمات في المنظمات، ويرجع السبب في ضعف هذه الثقافة إلى أن الإدارة العليا غالبا ما تسعى إلى التهوين وتبرير الأسباب والمخاطر المؤدية إلى الآزمات وعدم وضعها في نصابها الصحيح بسبب سيادة نظام اللامبالاة لدى هذه الإدارات والتهوين من الأمور وسيادة السياسة التبريرية. وبهذا تتحقق فرضية البحث الأولى التي مفادها (هناك أسباب عديدة لحدوث الآزمات وينسب متفاوتة

ثانياً: أما فيما يتعلق بإجابة السؤال الثاني (ما الجهات المشاركة في إدارة الآزمات) فمما هي الجهة التي يفترض أن تدير الآزمة أو تتولى مسألة تنظيم إدارتها على الأقل؟ هذا التساؤل أجابت عليه نتائج الدراسة الميدانية الموضحة في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) الجهات المشاركة في إدارة الآزمات في الشركتين قيد البحث

الترتيب	لم تشارك		مشاركة ضعيفة		مشاركة متوسطة		مشاركة كبيرة		مدى المشاركة الجهة المشاركة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١	---	---	---	---	١٩	٨	٨١	٣٤	المدير العام
٢	---	---	٢	١	١٧	٧	٨١	٣٤	أعضاء مجلس الإدارة
٣	١٠	٤	---	---	٧٦	٣٢	١٤	٦	فريق مؤقت
٤	٧	٣	٦٤	٢٧	٢٤	١٠	٥	٢	إدارة شؤون العاملين
٥	١٧	٧	٤٥	١٩	٢٦	١١	١٢	٥	وحدة إدارة الآزمات

يتبين من الجدول رقم (٥) أن نتائج المشاركة في إدارة الأزمات جاءت على النحو الآتي:
المدير العام أعضاء مجلس الإدارة فريق مؤقت، إدارة شؤون العاملين، وأخيراً وحدة إدارة الأزمات في الشركة.

كانت مشاركة المدير العام هي المشاركة الأكبر فقد بلغت نسبتها ٨١ % ويرجع الارتفاع في هذه النسبة إلى كون الأنظمة الإدارية في كثير من المنظمات في الوطن العربي عامة وفي العراق خاصة ما زالت تتبنى الأساليب التقليدية في الإدارة، فغالبا ما يكون رئيس المنظمة في النظام الإداري التقليدي هو الشخص المتحكم في كل شيء ومن الصعب أن يفسح المجال للإدارات الأخرى بالمساهمة في القضايا التي تتعلق بمصير المنظمة ويأتي في مقدمة ذلك عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن يشترك فيها العديد من الجهات يمكن قبول اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمة من قبل الإدارات الأخرى ولكن من الصعب قبول صناعتها من قبل هذه الإدارات ، فضلا عن أن الإدارة العليا هي الجهة الوحيدة التي تتم محاسبتها من قبل الجهات العليا التابعة لها

أما أعضاء مجلس الإدارة فقد كانت نسبة مشاركتهم كبيرة وبلغت ٨١ % وجاء في المرتبة الثانية بعد المدير العام ولا يبدو أن هناك اختلاف بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير العام فغالبا ما يعمل المدير العام بمشاركة أعضاء المجلس الذي يتحمل المسؤولية مع المدير العام
أما بخصوص مشاركة الفريق المؤقت لإدارة الأزمات فقد كانت مشاركته متوسطة وبنسبة ٧٦ % من المبحوثين، ويؤخذ على هذا الفريق انه ليس فريقاً دائماً، أي لا يبدأ عمله إلا عندما تتعرض المنظمة لازمة.

وقد أكد معظم المبحوثين أن مشاركة إدارة شؤون العاملين في إدارة الأزمات كانت ضعيفة وبنسبة ٦٤ % منهم، وكذلك تأكيدهم المشاركة الضعيفة لقسم أو وحدة إدارة الأزمات في الشركتين وبنسبة ٤٥ % منهم.

يتضح مما سبق أن إدارة الأزمات قد لا تقتصر على جهة معينة بل هناك عدة جهات تسهم في إدارتها وبنسب متفاوتة ويبدو أن إشراك عدة جهات يتمشى في غالب الأحيان مع الظروف الإدارية السائدة في الشركة والإمكانيات والخبرات البشرية المتوفرة فيها، فضلا عن أن تضافر جهود الجميع لإدارة الأزمة من شأنه أن يثري من إدارتها ويؤيد من فعاليتها. وبهذا تتحقق فرضية البحث الثانية التي مفادها (تتعد الجهات التي تشارك في إدارة الأزمات وبنسب متفاوتة)

ثالثاً: أما بخصوص الإجابة على التساؤل الثالث قامت الباحثة بتحليل استجابات عينة البحث إزاء العبارات المدرجة في استمارة الاستبانة، وفيما يلي عرض وتحليل تلك الاستجابات وكما في الجدول رقم (٦) الآتي:

الجدول رقم (٦) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استمارة الاستبانة

رقم السؤال	العبارة	نعم		أحيانا		لا		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		ت	%	ت	%	ت	%		
1	X1	30	71.4	7	16.7	5	11.9	2.59	0.700
2	X2	28	66.7	12	28.6	2	4.7	2.61	0.582
3	X3	1	2.4	15	35.7	26	61.9	1.4	0.543
4	X4	9	21.4	8	19.0	25	59.5	2.02	0.643
5	X5	22	52.4	13	31.0	7	16.7	2.3	0.759
6	X6	26	61.9	12	28.6	4	9.5	2.52	0.671
7	X7	2	4.7	12	28.6	28	66.7	1.76	0.532
8	X8	7	16.7	10	23.8	25	59.5	1.57	0.769
9	X9	11	26.2	8	19.0	23	54.8	2.07	0.676
10	X10	7	16.7	8	19.0	27	64.3	1.97	0.604
11	X11	9	44.3	6	24.3	27	31.4	1.59	0.830
المعدل العام		14	36	10	24	18	40	2.03	0.664

١ - يتبين من الجدول رقم (٦) أن ٧١.٤% من الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن شركتهم لديها خطة مسبقة وبرنامج جاهز لإدارة الأزمة حال حدوثها، ويؤكد ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X1 البالغة (٢.٥٩) و(٠.٧٠) على التوالي، وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد المبحوثين على التخطيط في ممارسة أعمالهم، وتثير هذه النتيجة تساؤلاً حول الجهة التي يجب أن تتولى التخطيط لإدارة الأزمة، إذ أن التخطيط للازمة يختلف عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للازمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي كون الأزمة موقفاً مفاجئاً ويحتاج إلى تكاتف أكثر من جهة.

٢ - يؤكد ٦٦.٧% من الأفراد المبحوثين أن شركتهم تستطيع أو لها القدرة على التنبؤ بالآزمات قبل حدوثها إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X2 (٢.٦١) و(٠.٥٨٢) على التوالي، وهذا يشير إلى أن للشركتين المبحوثتين قدرات ما تمكنها من التنبؤ بالآزمات وأنها لم تعاني من عنصر المفاجأة

٣ - يشير ٦١.٩% من الأفراد المبحوثين أن شركتهم لا تضم قسماً أو وحدة أو مركزاً متخصصاً بإدارة الآزمات، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X3 (١.٤) و(٠.٥٤٣).

٠) على التوالي، وعند المقارنة بين إجابات المبحوثين عن الجهة التي تتولى إدارة الأزمات وبين إجاباتهم عن مدى وجود قسم أو وحدة أو مركز متخصص لإدارة الأزمة يتضح التطابق في النتائج ذلك أن إدارة الأزمات يتولاها المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة والفريق المؤقت، إن استحداث المنظمات لوحدة تنظيمية لإدارة الأزمات يعد قمة الوعي منها بخطورة وأهمية الأزمة، كما يعد أرقى الأساليب الإدارية للتعامل مع الأزمات، إلا أن واقع الحال يشير إلى ندرة المنظمات العربية عموماً التي تضم وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة الأزمات ولعل السبب الرئيس هو ضعف ثقافة الأزمات لدى تلك المنظمات.

٤ جاءت النتائج في الجدول رقم (٦) لتؤكد أن ٥٩.٥ % من الأفراد المبحوثين يتفقون على أنه ليس بإمكان الشركتين المبحوثتين توفير المتطلبات اللازمة للتعامل مع الأزمات من تبسيط للإجراءات وتفويض للسلطة واتصالات جيدة، في حين أكد ٢١.٤ % منهم قدرة شركتهم على توفير هذه المتطلبات ووقف على الحياد ١٩ % منهم، وبلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X4 (٢.٠) و (٠.٦٤٣) على التوالي، وهذه النتيجة تحمل جانبا سلبيا إلى حد ما بالنسبة للشركتين المبحوثتين

٥ يؤكد ٥٢.٤ % من المبحوثين أنه توجد في شركتهم تعليمات إدارية واضحة تحدد الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة، ورفض ذلك ١٦.٧ % ووقف على الحياد ٣١ % منهم وبلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X5 (٢.٣) و (٠.٧٥٩) على التوالي

٦ يؤكد ٦١.٩ % من الأفراد المبحوثين توفر الوسائل والأساليب الاتصالية العديدة في شركتهم ورفض ذلك ٩.٥ % في حين وقف على الحياد ٢٨.٦ % وبلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X6 (٢.٥٢) و (٠.٦٧١) على التوالي، وتأتي أهمية استخدام هذه الوسائل لأنها تعد أسرع الوسائل وأكثرها فعالية في الاتصال بال جماهير الداخلية والخارجية، ومن المعروف أن نجاح أية منظمة يعتمد على الاتصالات الفعالة غير أن المسألة تعد أكثر أهمية عندما تقع أزمة من الأزمات ٧ - أكد ٦٦.٧ % من الأفراد المبحوثين عدم وجود ميزانية افتراضية لمواجهة الأزمات في شركتهم في حين أكد وجود مثل هذه الميزانية ٤.٧ % ووقف على الحياد ٢٨.٦ % وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي الانحراف المعياري للعبارة X7 (١.٧٦) و (٠.٥٣٢) على التوالي، وقد يشير هذا إلى أن الإدارة لا تخصص ميزانية للأنشطة وأعمال غير موجودة أساساً، وقد أكد ٦١.٩ % من المبحوثين عدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة الأزمات في شركتهم، ومن هنا فإن مسؤولية وجود ميزانية من عدمها تتوقف بالدرجة الأولى على الإدارة العليا التي تحكمها الميزانية العامة للشركة

٨ توضح نتائج الجدول رقم(٥) أن ٥٩.٥ % من الأفراد المبحوثين يتفقون على أن شركتهم لا تعمل على إعداد وتدريب فرق متخصصة لمواجهة الأزمات، في حين لم يتفق على ذلك ١٦.٧ % منهم ويقف على الحياد ٢٣.٨ % وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X8 (١.٥٧) و (٠.٧٦٩) على التوالي، إن كون الشركتين المبحوثتين لم تضم بين إدارتها وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة الأزمات فإن البديل الحتمي هو تكوين فريق لإدارة الأزمات وإعداده وتدريبه للتعامل مع أية أزمة تطرأ على الشركة، وربما يرجع السبب في ذلك إلى محدودية ثقافة الأزمة لدى الإدارة العليا.

٩ تشير النتائج إلى أن ٥٤.٨ % من الأفراد المبحوثين يتفقون على أن شركتهم لا تشرك العاملين فيها بدورات تدريبية مهتمة في مجال الأزمات في حين يؤكد ذلك ٢٦.٢ % ويقف على الحياد ١٩ % منهم، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X9 (٢.٠٧) و (٠.٦٧٦) على التوالي، وتتفق هذه النتيجة مع مؤشر الاشتراك في المؤتمرات والندوات والمحاضرات والدورات التدريبية التي أشرتها عينة البحث في استمارة الاستبانة

١٠ تبين النتائج أن ٦٤.٣ % من الأفراد المبحوثين يؤكدون أن شركتهم لا تقوم بمراجعة وتطوير خطط وبرامج إدارة الأزمات باستمرار وان ١٦.٧ % منهم يؤكدون ذلك في حين يقف على الحياد ١٩ % منهم، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X10 (١.٩٧) و (٠.٦٠٤) على التوالي، إن التقييم يسعى للكشف عن مدى تحقق الأهداف من عدمه، فالإدارة العليا بحاجة للتعرف على نتائج إدارة الأزمات، إذ يبرز دور التقييم في التعرف على جوانب القوة والضعف والمكاسب والخسائر والانجازات والإخفاقات الناتجة عن الأزمة وهذا من شأنه أن يساعد الشركة في بناء إستراتيجية واضحة لإدارة الأزمات التي قد تتعرض لها في المستقبل

١١ - يؤكد ٤٤.٣ % من المبحوثين أن شركتهم تواجه معوقات في مجال نقص الأجهزة والتقنيات الحديثة وشدة البيروقراطية وضعف العنصر البشري عند التعامل مع الأزمات، في حين رفض ذلك ٤.٣١ % منهم ووقف على الحياد ٢٤.٣ %، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة X11 (١.٥٧) و (٠.٨٣٠) على التوالي، إن وجود هذه المعوقات يزيد من ضعف فاعلية ومحدودية الأداء، ففي أي مجال يكون الأداء ضعيفا إذا كان العنصر البشري غير مؤهل أو غير كاف وإذا لم تتوفر الأجهزة المساعدة والتقنيات الحديثة إن وجود هذه المعوقات لا يبرر وقوف الإدارة العليا مكتوفة اليدين إذ من المفترض أن تبذل في أدائها تحت الضغط والظروف غير العادية وإلا فما فائدة اشتراط صفات الذكاء وقوة الشخصية والقدرة على التفكير المنظم والإبداع لدى القيادات الإدارية.

وبعامة واعتمادا على معطيات الجدول السابق يتوفر الدليل على عدم صحة فرضية البحث التي مفادها لانتوفر في الشركتين قيد البحث الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- يمكن الخروج مما تقدم بعدد من الاستنتاجات النظرية التي تؤكد نضج العينة في مجال خدمتهم وخبرتهم وتأهيلهم وما يرتبط بقلة تدريبهم ومشاركتهم في الندوات والمحاضرات والمؤتمرات ذات العلاقة بالأزمات وإدارتها وكما سبقت الإشارة في وصفهم والاستنتاجات الميدانيَّة يمكن حصرها في الآتي
- ١ تعددت المخاطر التي تسبب الأزمات للمنظمتين وكان أبرزها الأسباب ذات العلاقة بمصادر التمويل تليها المخاطر الداخلية والاجتماعية داخل المنظمة والمخاطر الطبيعية والأسباب الإدارية كالقرارات الإدارية
 - ٢ يشارك في إدارة الأزمات عدة جهات هي ال مدير العام، مجلس الإدارة، فريق مؤقت، إدارة شؤون العاملين، ووحدة إدارة الأزمات في الشركة وقد استأثر وبدرجة كبيرة بإدارة الأزمات كل من المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة، في حين كانت مشاركة الفئات الأخرى تتراوح بين مشاركة متوسطة وضعيفة
 - ٣ أشرت النتائج أن هناك توجهها ايجابيا واهتماما لدى المبحوثين بشأن توفر الإمكانيات اللازمة لإدارة الأزمات في منظماتهم حيث بلغ الوسط الحسابي وكمعدل (٢,٠).

ثانياً: المقترحات:

- ١ تعميق الوعي لدى القيادات الإدارية في الشركتين المبحوثتين بمفهوم الأزمة وإدارتها والنظر إليه على وفق أساس استراتيجي لضمان البقاء والاستمرار
- ٢ ضرورة الاطلاع على نماذج للازمات وإدارتها في الشركات التي تعرضت للازمات والاستفادة من خبرات تلك الشركات في هذا المجال
- ٣ استحداث وحدة تنظيمية (مديرية، قسم، شعب) خاصة بإدارة الأزمات ترتبط بالمدير العام ويتم التنسيق بينها وبين باقي الإدارات، ويتم تخصيص الاعتمادات المالية لها
- ٤ في حالة تعذر استحداث وحدة تنظيمية يتم تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وإعطائه الصلاحيات، يقع على عاتقه إدارة الأزمات ويعمل على زيادة الوعي بثقافة الأزمة لدى الأفراد العاملين داخل الشركة

٥ -تنظيم دورات تدريبي وبشكل مستمر في مجال الأزمات وإدارتها سواء على المستوى الأكاديمي وذلك بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد العراقية أو على مستوى القطاع الصناعي وضرورة اشتراك جميع المديرين في الشركة مما يؤدي إلى تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم في هذا المجال.

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الرسائل والدوريات

١. العمار، عبد الله بن سليمان، ٢٠٠٠، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستي، كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية
٢. الشخلي، مي عبد المنعم، ٢٠٠٨، أزمة شحة الأدوية والمستلزمات الطبية واسعة ميدانية في دائرة صحة نينوى، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
٣. الخشالي، شاكر جار الله، القطب، محي الدين، ٢٠٠٧، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمة المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد ١
٤. شومان، محمد، الأزمات وأنواعها، الجزيرة، العدد ١٠٣٢٥ السنة ٢٠٠١، مؤسسة الجزيرة للصحافة السعودية
٥. يمان، هناء، ٢٠٠٤، القائد المسلم في إدارة الأزمات، مجلة الفرسان الجهاية، صيد الفوائد

ثانياً: الكتب

٦. الخضير، محسن احمد، ١٩٩٧، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي القاهرة .
٧. العزي، بكر تركي، إدارة الأزمات في ظل الأزمة المالية العالمية، الوطني، ٢٠٠٩.
٨. الاعرجي، عاصم، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، ١٩٩٦، جامعة الموصل
٩. اللوزي، موسى، ٢٠٠٣، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان الأردن.
١٠. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، ٢٠٠٣، مفاهيم إدارية حديثة، ط ١، الدار العالمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
١١. عوي، زيد منير، إدارة الأزمات، ٢٠٠٦، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان
١٢. عليوة، السيد، ١٩٩٧، إدارة الأزمات والكوارث، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، من

الموقع www.moqatel.com

١٣. عياصرة، معن محمود، احمد، مروان محمد ٢٠٠٨ ، إدارة الصراخ والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان +الأردن.
١٤. ماهر، احمد، ٢٠١٠ ، إدارة الأزمات الدار الجامعية الإسكندرية
١٥. محمد ابن أبي بكر الرازي ١٩٨٣، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت

المصادر الأجنبية

1. Milburn t.w. , etal ,1983 ,organizational crisis –definition & conceptualization ,human relation ,vol 36 ,no 12.
2. Booth , Allen ,1993 , the emergency social system: man and society in disaster , newyork , basic book inc,
3. Bieber,R ,1990, clutch management in Crisis management , new York ,prentice.
4. Frig ,F,1995 , Crisis management ,NewYork , AMACOM.
5. Grawal , raj deep , jean Johnson and supraateek sarkew ,2001 , crisis in business markets :implication for inter firm linkages ,www. Business .Xerox .com .
6. Hornby a .s & Christina ruse ,1990 ,oxford dictionary of current English London oxford university press .
7. Muller ,Rainer ,1985, corporate crisis management, newyork, john wiely & son .
8. O'Neil ,Peter ,2003 ,developing ,an effective crisis media plan , 21st centaury emergency management ,Australia Canberra.
9. Richard,G,&Ronald,J,1991,Emergency planning for maximum protection , NewYork ,Butter Worth – Heineman
10. AR.wikipedia.org