إدارة الأزمات مدخل لتحسين العلاقات التنظيمية
دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت حمام العليل

أ.د. سلطان أحمد خليف
الكلية التقنية الإدارية
الجامعة التقنية الشمالية
sa3092419@gmail.com

أ.م.د. ماجد محمد صالح
المعهد التقني الموصل
الجامعة التقنية الشمالية
mm_saleeh@yahoo.com

المستخلص:

سعت الدراسة الحالية الى بيان أثر ادارة الازمات في تحسين العلاقات التنظيمية في معمل سمنت حمام العليل، وتم اعتماد المنهج الوصفي من خلال استمارة استبيان صممت لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية غطت (٤٠) فردا من القيادات الادارية في المعمل ميدان الدراسة. انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل مفاده: هل يمكن للقيادات الادارية في المنظمة عينة الدراسة ان تحول الازمات الى مدخل لبناء العلاقات التنظيمية على نحو جيد؟

توصلت الدراسة الى وجود أثر متدرج لأبعاد ادارة الازمات في العلاقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الازمات، العلاقات التنظيمية.

Crisis Management Approach Of Development Organizational Relationships

A survey study of sample opinions worker in Hamam Alil Cement Factory

Prof. Dr. Sultan Ahmed Khleaf
Management Technical College
Northern Technical University

Assist. Prof. Dr. Majid Mohammad Salih
Technical Institute/Mosul
Northern Technical University

Abstract:

The present study sought to demonstrate the impact of crisis management on improving organizational relations in the Hammam Al-Alil Cement Factory. The descriptive approach was adopted through a questionnaire designed to collect data and distributed to a random sample covering (40) individuals from administrative leaders in the factory of study sample. The problem of the study stems from the question: Can the administrative leaders in the study sample organization turn crisis into an entrance to build good organizational relations?

The study concluded that there is a gradual impact of the dimensions of crisis management in the organizational relations at the level of the researched organization.

Keywords: Crises managements, organizational relationships.

المقدمة:

تعاني المنظمات من اشكاليات، الامر الذي وضعها تحت طائلة الفعل ورد الفعل وفي ذلك اشارة الى احتمالية التعرض لأزمات قد تعيقها عن اداء المهمات الموكلة اليها وهنا انحناءة لها

سواء في اطار التفكير وحتى التراجع الا ان الأمر الذي يجب الانطلاق منه هو ان المنظمات يجب ان لا تجعل من النقاط الأزموية سبب للاختناقات بل مدخلا لإعادة النظر في الحسابات ومن ثم استحضار الاليات الداعمة لتنظيم العلاقات على كافة المستويات، ولا نعني هنا ان العلاقة الايجابية تكون في حدود الانطلاقة الفردية بل تمتد الى المنظمات وحتى المجتمعات، وبما يرسي مفهوم الجهد الجمعي في العمل وحتى خارجه، مما يعني ان الازمات مهما كانت حدتها والمخاطر التي تترتب عليها ، فقد يبدو جليا أنها الاداة الصحيحة التي تسهم في ولادة حالات جديدة من التفاهم ومد سبل التواصل والاكثر لبناء المشتركات على صعيد التعاملات في ظل التفاهم وتعزيز الأداء بحيث تبرز انماط جديدة من التجاذب لكسر القيود التي تفرضها الازمات ، عليه وجد الباحثان من ذلك مدخلا لدراسة هذا الموضوع ضمن مجموعة من المحاور وعلى وفق السياق الاتي:

المحور الاول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: يتعذر على الباحثين في الفكر الاداري اقرار حالات الحكم المطلق على الواقع المنظمي-البيئي بشأن صحته مما يعني وجود حالات ناجمة عن تراكمات ذات اثر مقترنا ذلك باحتمالية سيادة تحولات فجائية في السلوكيات وبما يجعل كل ما هو سائد في اطار التهديدات مما ينبثق عن ذلك حدوث ازمات أي بروز مواقف تؤشر التهديد مثلما تعكس حالة من الضغط بكافة مسمياته ومستوياته، الأمر الذي يستلزم من الادارات استحضار فكرة ادارة الازمات وبما يحول الضغط الى راحة ويجعل من التهديدات سبلا لإقرار المصالح والتفاعلات والأكثر ولادة فرص جديدة. عليه تحدد مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل مفاده:

هل يمكن للقيادات الادارية في معمل سمنت حمام العليل ان تحول الازمات التي تعترضها الى مداخل لبناء وتحسين العلاقات بين أطراف العمل؟

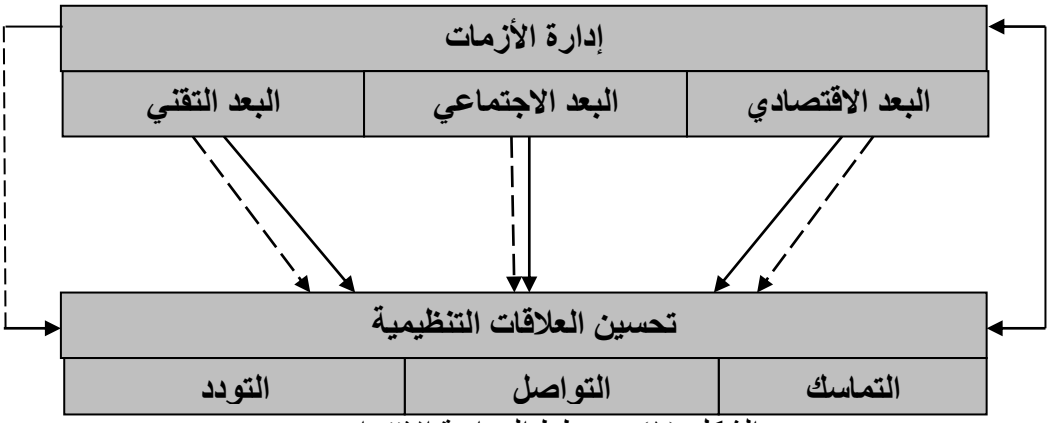
ثانياً. اهمية الدراسة: تنطلق اهمية الدراسة الحالية من سعيها الجاد لبيان أهمية الدور الذي تمارسه ادارة الازمات في تأمين حالات التواصل واقرار العلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية بحيث ان المصاعب والتحديات تمثل نقاط التقاء بين الافراد العاملين لإدامة الزخم وتأمين القدرة على المجابهة.

اي ان هذه الدراسة تؤشر المرامي الايجابية لإدارة الازمات وبما يسهم في ردم الفجوات وادامة التواصلات وبالتالي ترسيخ العلاقات التنظيمية بفعلها الملموس وأثرها القائم في ميدان الدراسة.

ثالثاً. اهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف الاتية:

١. تقديم فكرة عن ادارة الازمات والعلاقات التنظيمية في إطار الاجتهاد والاثراء.
٢. ادارة الازمات مدخل لتحسين العلاقات التنظيمية (رؤية تحليلية)
٣. تحديد علاقات الأثر بين أبعاد ادارة الازمات وبين مؤشرات تحسين العلاقات التنظيمية على مستوى المنظومة عينة الدراسة

رابعاً. مخطط الدراسة الافتراضي: اعتمدت الدراسة الحالية مخطط الافتراضي الاتي:



الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضية الدراسة: تقوم الدراسة الحالية على فرضية اساس مفادها الاتي:

تحقق ابعاد ادارة الازمات بمدياتها الاقتصادية والاجتماعية والتقنية تنعكس اثارها تدريجيا على مستوى تحسين العلاقات التنظيمية على مستوى المنظومة عينة الدراسة.

سادساً. اختبار الصدق والثبات:

الصدق: تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء من ذوي الاختصاص وتم أبداء الملاحظات بشأن فقرات الاستبانة وأجريت بعض حالات الإضافة والحذف والتعديل في ضوء ألملاحظات الى ان استقرت على صورتها ألنهائية.

الثبات: أما عن اختبار الثبات فقد عمد الباحثان الى الاستعانة بالاختبار واعادة الاختبار على عينة بلغت (٢٠) فردا، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم والحصول على اجابات، وبعد مضي شهر تم اعادة التوزيع على ذات المجموعة وحصلنا على اجابات مماثلة بحدود (٦٩%) مما شجع على اجراء الدراسة.

سابعاً. اساليب جمع البيانات والمعلومات: تقتضي متطلبات الدراسة الميدانية اعتماد ادوات لجمع البيانات والمعلومات، وقد كانت الاستبانة الاداة الرئيسية، علما انها غطت جزئين الاول تضمن ادارة الازمات عبر الابعاد المعبرة عنها والتي تمثلت بالبعد الاجتماعي الذي مثلته الفقرات (x1,x2 x3,x4) والبعد الاقتصادي ممثلا بالفقرات (x5, x6, x7, x8) والبعد التقني معبرا عنه بالفقرات (x9, x10, x11, x12)، اما الجزء الثاني (العلاقات التنظيمية) فقد جسدته مجموعة من المؤشرات (القدرة على التواصل، سيادة حالات التفاهم ،التودد) علما ان كل مؤشر عبرت عنه مجموعة من الفقرات، فالقدرة على التواصل فسرته الفقرات (x13, x14, x15, x16) اما سيادة حالات التفاهم فقد ترجمته الفقرات (x17, x18, x19, x20) على حين نجد ان مؤشر التودد تجلى في الفقرات (x21, x22, x23, x24).

ثامناً. مجتمع وعينة الدراسة واسباب الاختيار: تمثل مجتمع الدراسة بمعمل سمنت حمام العليل، وقد بلغ الملاك الفعلي (١٥٠) فردا، علما ان المعمل يقع جنوب مدينة الموصل (قرية العريج) التي تبعد (٢٠كم) عن مركز المدينة، ويعمل المعمل بالطريقة الرطبة ويضم خطين انتاجيين، بدأ الاول انتاجه عام ١٩٦٣، اما الثاني فقد بدأ انتاجه الفعلي في ١٩٧٣، اما عينة الدراسة فتمثلت بـ (٤٠) فردا من القيادات الادارية.

وقد جاء سبب الاختيار للمعمل المبحوث نظرا للتعاون الذي ابداه العاملون في الموقع عينة الدراسة فضلا عن قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الميدان المبحوث حسب اطلاع الباحثين مما شجع على اجراء الدراسة مقترنا ذلك بالأزمات التي تعرض لها المعمل.

تاسعاً. منهج الدراسة: تبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للموضوع قيد الدراسة وبما يمكنهم من الوقوف على حقيقة الابعاد والمؤشرات على مستوى المنظومة عينة الدراسة.

عاشراً. الأدوات الإحصائية: استعان الباحثان بعدد من الادوات الإحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الانحدار المتدرج).

المحور الثاني: الإطار النظري

اولاً. ادارة الازمات: تعمد المنظمات الى اقرار الخطط ووضع السيناريوهات بقصد التفاعل مع الازمات التي تعترضها وبما يجعلها تدور في فلكيات التفاوض احيانا وحالات الصراع في بعض المواقف مما يفسر للمتفحص ان عمليات كهذه تعكس اوجه المباريات بين الاطراف في اطار المعلومات سواء اكانت متوافرة او غير متوافرة، مما يضع الادارات على محمل الاستفسار واثارة التساؤلات والسعي الى فك رموز التناقضات عبر جسور المصالح المشتركة، الا ان ذلك لا يعني اغفال اوجه الصراع بقدر ما ان الأمر يعكس حالات من التضاد سواء في الافكار وحتى العروض المقدمة، اذ كم من المنظمات قدمت ذاتها لخدمة مراميها الا ان ذلك لا يعني امكانية تحقيق مقاصدها على وفق الحقيبة التي يحملها المفاوضون ، بقدر ما ان الأمر يعكس فعل الظروف في اقرار تركيبة الازمات وتأثيراتها على الموقف التفاوضي (خليف واخرون، ٢٠١٩: ١٣٠٧) وهذا يفرض علينا القول بان مسألة ادارة الازمات لا تعني وضع خطط شكلية وتأشير اهداف خيالية بقدر ما يشير الحال الى دور الامكانات والموارد في تحديد مستويات النجاح فضلا عن الانشطة والفعاليات التي يمارسها اطراف التفاوض على مائدة المفاوضات ، هذا في المجال التفاوضي، اما بشأن متطلبات العمل على نحو عام فقد تبين لنا أهمية المشاركة في المعلومات (Information Sharing) التي تدعم العلاقات التنظيمية فضلا عن انها تؤشر لنا ان أي فرد يمكنه الحصول على المعلومات، الا ان المسألة الاكثر تعقيدا تتمثل في التساؤل الاتي:

هل يحق لأطراف العمل امتلاك كل ما يدور في بيئتهم وخارجها؟

ان امتلاك اطراف العمل للمعلومات يعد من الاعتبارات الاساسية في بيئة الاعمال، الامر الذي أشر أهمية استحضار اخلاق مجتمع المعلومات وذلك لتنوع وتعدد التحديات بدءا من مسألة الانسياب العشوائي وصولا الى حالات التشويه (سلمان، ٢٠٠٩: ٨٣٦) وهذا يعني ضرورة جعل عملية التشارك المعلوماتي تسهم في تأمين حالة من التواصل وحتى الاندماج وصولا الى التودد، وهنا منحى للقول ان ضيق الظروف وحدة الاختناقات قد تدفع الى خلق حالة من التماسك، وبالمقابل قد يحدث العكس (أي وجود درجة من التنافر) مما يفسر لنا ان ادارة الازمات قد تمارس ادوارا ضمن المنطقة الايجابية مثلما يظهر اثرها في مجال السلبية، لتأتي هذه الفكرة منسجما مع وجهة نظر الباحث (Diemerer, 2004: 2) التي تؤكد على ان اللازمة ايجابيات مثلما لها سلبيات، وهذا يرتبط بمستوى التوظيف لها فالأزمات قد تكون مدخلا للتماسك مثلما انها سبيلا لحالات التودد وطلب الجهود والاكثر من ذلك ديمومة الفعل ورد الفعل في اطار التواصل، لذا نقول ان تماسك المجموعة في المنظمة يعني وجود اواصر قوية بينها بحيث يتعذر خرقها وبالتالي سيادة حالات التودد والالفة عبر منحنيات اغذيك وتغذيني بالمعلومات وعلى نحو يكشف عن اتجاهاتنا نحو

بعضنا وحتى الاطراف الاخرى، صحيح ان الأزمات بحد ذاتها لا يمكن تفاديها كما أشار (Schermerhorng, 1996: 197) بقوله (No one can avoid crisis) فضلا عن انها تعكس حالة من اللاتأكد مقترنا ذلك بالخسائر، الا ان ذلك لا يعني القبول بقدر ما يتطلب الامر ولادة استجابات والعمل على ادارتها في ظل تشخيص المواقف وبما يمهد السبيل لإدارة المخاطر الناجمة عنها وكل ذلك يكون مصحوبا بتوظيف المعرفة التي تشكل مصدرا اثرائيا في مجال التعامل مع الازمات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها، وفي هذا الصدد يقول (جيري سيكيش) في كتابة (كافة المخاطر) لا تختبر أي ادارة اختبارا جيدا الا في مواقف الازمات.

ومما تقدم يدفعنا الى القول ان ادارة الأزمات تتطلب استحضار جملة مبادئ (الظاهر، ٢٠٠٩: ١١٨) منها تحديد الاهداف وحصر استعمال القوة بمناطق محددة فضلا عن ديمومة الاتصالات والافادة من السوابق مع مراعاة عوامل الدعم.

وتوافر المبادئ اعلاه عند المنظمات يتطلب توافر النسيج الثقافي المانع او المحدد لأسباب الازمات وبما يجعل منها منطلقا لحالات التحوط والاخذ بكل مبررات الدفاع لتامين الحصانة التي تمثل المقصد الاساس لبقائها ومن ثم تأشير قدرتها على الاستمرارية والديمومة لان المتفحص لملامح الازمة يجد انها ظاهرة سواء تجلت بأوجه اللاتأكد او فقدان القدرة على السيطرة الى حد انها حدث يصعب توقعه ويترتب عليه خسائر مادية ومعنوية مما ينجم عنه مشكلات (الذهبي، ٢٠٠٦: ٢٠٢)، وفي ذلك اشارة لأهمية النسيج الثقافي.

ثانياً. العلاقات التنظيمية: تشكل العلاقات التنظيمية احد الركائز الاساسية الواجب استحضارها في ميدان العمل كونها تجسد قوة اللحمة بين الادارات التنظيمية وبين العاملين وعلى نحو يكرس فكرة مساعي كل طرف لخدمة الأخر بحيث تكون اواصر الترابط قوية وعمليات التبادل الفكري قائمة مما يعني ان كينونة العلاقات حية وبمداها الذي يمس شغاف القلوب مثلما يستميل العقول، وهنا منحى فعلي لحالات الاخذ والعطاء والقول والفعل، علما ان العلاقات التنظيمية تتخذ اكثر من صيغة وشكل سواء اكانت عمودية ام افقية، الا ان المهم هو ان يظهر في العلاقات وفي كافة الاتجاهات بحيث يكون محركا لحالات التودد ومدخلا للتقارب دون جعلها سبيلا للصراعات وحالات الشقاق، وقد تتخذ العلاقات جانب الحياد احيانا، الا ان المهم ان نجعل منها محركا للعمل في المنظمات وبما يؤشر ضرورة الافادة من معطياتها ضمن المدى التعاوني بحيث نجعل من العلاقات الاجتماعية منفذا لاتساع نطاق العلاقات التنظيمية وبالأثر الذي يرفض العزلة ويقر التآلف، صحيح أن ميدان العمل يحتضن فئات متنوعة من الافراد الذين يمتلكون علاقات متعددة ومتشابكة بحكم الانتماء الاجتماعي والمؤسسي وما الى ذلك الا ان المحصلة النهائية تعكس مقدار الجدوى منها وقد تختلف الرؤية تجاه عملية تفسير الجدوى فالبعض يقرنها بمصالحه الذاتية حصرا، على حين نجد فئة اخرى توظف كل ما لديها لخدمة الصالح العام، وقد يظهر من بين الفئتين فئة سمتها الانتظار ومراقبة الاحداث واللجوء الى الاتصالات والتنصت بهدف تشخيص حركية الدائرة ولصالح من تدور، عندئذ تقوم برسم خطوط العلاقات وتحدد نوعيتها هل تتسم بالاخضرار اما انها ذات سمة سوداوية وفي ذلك انعكاس لاختلاف الرؤية في المجال العلاقاتي، الا ان المسألة الاكثر فعلا في هذا الصدد تتجلى في كيفية جعل معامل العلاقات التنظيمية يفوق كافة المعاملات، بحيث انه يمثل معامل التمركز الذي يحرك كافة الادوات والموارد والقدرات لخدمة العلاقات، وهنا انعطافة فعلية للدور الذي تمارسه في شتى المجالات، فتحريك الاقتصاد وتنشيط الدخل القومي وخلق فرص

استثمارية يتطلب علاقات وبناء مجتمع مثقف مثلما انه محصن مما يستلزم حالة من التماسك التي تعني درجة انجذاب أعضاء الجماعة لبعضهم في مجال العلاقات (ابو النيل، ١٩٨٥: ٦) حتى ان المخططون وصناع القرار بحاجة الى المد العلاقاتي مع كافة المستويات لان في ذلك امكانية لكسب المعلومات ومعرفة الآراء وتشخيص ردود الفعل، لذا نقول ان النغمة التي تؤمنها العلاقات الودية في ميدان العمل لا يمكن لأي عازف ان يجيدها ويجذب الجمهور الى سماعها بغياب الفعل الايقاعي له وقدرته على التلاعب في الاوتار، فالدبلوماسي يتحرك والمدير يتخذ قرار والمهندس يصمم الا ان المهم هو الكيفية التي يتحرك كل منهم لخلق حالة من الاقناع لدى الاخرين بفعله في اطار المد العلاقاتي مثلما ان فاعلية وكفاءة هذا المد ترجع الى مستوى التواصل ودرجة التماسك وحالات التودد بين اطراف العمل، صحيح ان اللاعبين في المجال التنظيمي لا حصر لهم الا ان المسالة القائمة في قيد المراهنة هو تحديد الاسلوب الذي تعتمده الادارات في تنظيم العلاقات وفي هذا الصدد يقول (دراكر) ليس المطلوب ان تحب مشرفك في العمل، اولا لا تكرهه ولكن تعلم كيف تديره (الزعبي، ٢٠٠٩: ٢٣٩) وبما يجعل منها سندا لأية ازمات أي ان الإدارة تجعل من الزخم العلاقاتي في اطار النقاء مدخلا لإدارة الاستجابات ومعرفة التعامل مع المخاطر وتأشير المواقف مع استحضار الاطار المعرفي، أي اننا ندعو الادارة عندما تواجهها ازمة (ما) ان تستحضر اكثر من خيار لديها في اطار المخاطر المترتبة عليه ومن ثم قياس المنافع الناجمة عن اعتماده وبما يقود صناع القرار ومتخذيه الى الاندفاع نحو الجدوى، فنحن نفكر في النهايات مثلما نستحضر المقدمات، مما يعني ان عملية الترابط قائمة بين كافة التفاعلات، فهل من المعقول ان نستخلص الذهب من المنجم دون تفاعلات وهل من المنطق ان نفكر في اقامة صداقات وبناء علاقات ونحن نفتقر الى ابسط مقومات التعامل الدبلوماسي ؟ الإجابة تكمن في استحضار مقومات الدبلوماسي وبما يفضي الى ادارة التنوع في المنظمات (خليف، ٢٠١٩: ١٩).

ثالثاً. أدارة الأزمات مدخل لتحسين العلاقات التنظيمية (رؤية فكرية): تتدافع الافكار مثلما يظهر غليان التحديات على كافة المستويات، الامر الذي يدفع الادارات الى اعادة النظر في كل ما يحيط بها في اطار التحسب وانتظار القدحة التي تجسد حالات المفاعلة بين التحديات بعمقها وبين مرونة الافكار بسلاستها، بحيث تدور الازمات ضمن محور العقليات، اذ ان استحضار الدلالات العقلية امام اية اشكاليات يجعل منها انتفاضة تستجيب لأية تغييرات تحدث في اطار الذات وحتى المنظمات، أي ان الأزمة هي مدخل للولادات الجديدة سوآءا بالأفكار، المقترحات، البدائل، المعالجات، وفي هذا المجال يشير (Boin and McConnell, 2007: 51) الى ضرورة استثمار الوجه الايجابي للازمة بشكل افضل من خلال شحذ الهمم و صنع واتخاذ القرارات الحاسمة والمبدعة والمتميزة رغم ارتفاع نسبة عدم التأكد، مما يعني ان لكل ازمة انبثاقات متعددة مثلما ينجم عنها تخوفات وبالذات قد تكون سبيلا لصيانة العلاقات وبما يؤمن ايجابياتها وجاذبيتها عبر متصلات التودد، التواصل والتماسك أي ان غموض وتعقيد الازمات قد يتطلب من الواقعين تحت مخاطرها ان يحشدوا القدرات ويعمدون الى بناء هياكل من التحالفات للقول بان العمل بمضمون ومحتوى ادارة الازمات يعني الاعتراف ب (من انا وما املكه ومن هم الخصوم وهل انني بحاجة الى الاسناد وما نوع المناورة التي يمكنني القيام بها ازاء هذه الازمات ؟)

التساؤلات واردة في الفكر الاداري الا ان الإجابات قد تحمل درجة من الحيرة بشأنها، لذا باتت الحاجة الى القراءة والوعي المتواصلين لكل ما يجول ضمن الذات والواقع المنظمي وصولا

الى البيئة بغية الخروج بخلاصات تمثل الوليد الشرعي لهذه الازمات وما يترتب عليه من اجابات، صحيح انني انسان وقدراتي محدودة ضمن القياسات العامة الا انني اقول لدي طاقات كامنة يمكن ايقاظها من مكامنها مثلما هناك منافسون يراقبون حركتي في الحوض الزجاجي، لذا تبقى حاجتي الى الاسناد ضمانا لإدارة التوقعات فضلا عن القيام بتكتيكات بقصد الاحتواء والمعالجة، وقد يصل الحال الى المجابهة، واقرار ذلك لا يعني فورات سلوكية تحدث هنا وهناك بقدر ما يتطلب الحال الانطلاق من طبيعة الازمات وتشخيص اسبابها ومن ثم التفكير جليا في كيفية المجابهة وهذا يتطلب استحضار التفكير المتجدد ذات السمة التي تنطلق من فكرة مفادها، ان عدم وجود مشكلة يعني اكبر مشكلة الامر الذي يدفعنا للقول بان لحالات الراحة والاستجمام لا تعني الا الخمول وغياب القدرة على البحث وهذا ما جاء متماشيا مع ما اشار اليه (توفيق، ٢٠٠٨: ١٤٢) بقوله (ان الرفاهية والرخاء وغياب المصاعب ليست الا مرادفات للعجز الفكري وفقر الخيال) الامر الذي يتطلب الاقرار بان الازمات قائمة والتحديات ناصبة لشباكها لكن الموارد البشرية نائمة مما يترتب عليه خضوع تلك الموارد لدالة الأثر والتأثير التي تفرضه تلك الازمات، لذا اصبحت عملية التفكير في كيفية المجابهة ضرورة لان الذي لا يروم الفوز لا يفكر في السباق ولا يسأل عن اعداد المتسابقين، مما يدفعنا الى القول بان الازمات صحيح انها مواقف عصيبة الا ان المتفحص لها يجد انه لا تخرج عن كونها قيود ومحددات يجب الاستحضار والتهيؤ لاحتوائها مما يعني ادارتها وفق احدث الصيغ والاساليب ذات السمة الدبلوماسية التي تجعل من الضيق انفتاح ومن الشدة لين ومن التنافر تجاذب لان مفردات اللغة الدبلوماسية ولمعانها يبقى السائد في مجال التعامل مع الازمة سوآءا أكان ذلك ضمن نطاق فرق الازمة وحتى القائمين بإدارتها مما يعني ان ادارة الازمات تعني الومضة التي تحدث تجاذبا في العلاقات وبما يؤمن وحدة الصف واقرار عملية التفكير الجمعي الذي تحدده قواسم التبادل المشترك في الآراء ووجهات النظر وصولا الى كيفية التكيف ومن ثم تحديد سبل المعالجة على كافة المستويات، لذا نقول ان الذي لا تثيره اعراض الداء لا يسعه الحال الى التفكير في الدواء، فحرارة وصعوبة الازمات تتطلب اقرار عامل ادارتها وبروح تفاؤلية تضع الطموح في الصف الاول مثلما تستهدف العلاج، ان الايمان المطلق بإدارة الازمات يعني جملة امور منها:

١. ان المستقبل يمكن اعادة شكله بما يتناسب وتوجهات المنظمات والظروف المحدقة بها في إطار حركية البيئة.
٢. شدة الضغوطات وحرارتها لا تمثل الا إثارات فعلية لمن يروم المعالجات وحالات الاحتواء للأزمات.
٣. ان الازمات تمثل سبيلا لتأشير المعضلات ومن ثم العمل على ايجاد الحلول في ظل الامكانيات وعلى افتراض ان فريق ادارة الازمة يعمل على خط التواصل والخدمة.
٤. تجنب حالات الإخفاء لأية اشكاليات في إطار الشفافية وكشف الستار.
٥. التأكيد على تحويل مخاطر الازمات الى مدخل فعال لأطلاق القدرات عبر النظر الى الازمات على انها فرص يجب استثمارها لصالح المنظمات.
٦. رفض اليأس بكافة اشكاله والتعامل مع الشائعات على وفق مدخل استراتيجي يقر الإنصات بقصد الإفادة والتحليل.
٧. ضرورة التفكير في تفعيل عدد من الاليات عند ادارة الازمة كالمعلومات مع استحضار القوة، ونعني هنا توظيف الامكانيات لأحداث التأثير في الواقع.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً. وصف وتشخيص ابعاد ادارة الازمات على مستوى المنظومة عينة الدراسة: كشفت اجابات المبحوثين بشان ابعاد ادارة الازمات كمتغير اساس ان هذه الابعاد تحددت بالبعد الاقتصادي الذي مثلته الفقرات (x1, x2, x3, x4) وقد تبين ان (٦٠%) من المبحوثين اتفقوا على ان ادارة منظمتهم تهتم بعملية الاستثمار وكان ذلك بوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (١,٢١٩) يدعم ذلك اتفاق (٧٢,٥%) منهم على وجود اهتمام بعمليات التنمية مع مراجعة حالات الضعف في الاداء والعمل على ملافاتها، وفي ذلك اشارة الى سعي ادارة المنظمة الى تسخير كافة المواد لصالح الدورة التنموية في المنظمة هذا ما اجمعت عليه اجابات (٤٨%) من المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٥٣%) وانحراف معياري (٠,٩٦٠) مما يوفر منطلقا للقول بان هذا البعد الاقتصادي في المنظومة عينة الدراسة قد اخذ مدى ايجابي.

اما البعد الاجتماعي الذي فسرته الفقرات (x5,x6,x7,x8) فقد تبين من خلال اتفاقات (٦٠%) من المبحوثين على وجود توجه لتكريس الطاقات الاجتماعية وعلى نحو خلق توجها لدى المنظمة في مجال الاهتمام بالبناء الاجتماعي هذا ما اقرته اجابات (٧٠%) من المبحوثين بوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٣٣) علما ان عملية البناء الاجتماعي دفع المنظمة المبحوثة الى اعتماد أليات لإقرار حالات التماسك بين العاملين، هذا ما اشرته اجابات (٥٥%) من المبحوثين مما اسهم في خلق فرصة لدى ادارة المنظمة لتوظيف قدراتها الاجتماعية لصالح مقاصدها هذا ما فسرته اجابات (٥٢,٥%) من المبحوثين بوسط حسابي (٣,٣٨%) وانحراف معياري (١,١٧٠)، الامر الذي يسهم في توفير مساحة من ابداء الرأي للباحثين وبما دفعهما للقول ان البعد الاجتماعي جاء اسهامه ايجابيا في مجال التعبير عن ادارة الازمات على مستوى المنظومة عينة الدراسة.

ويأتي البعد التقني عبر فقراته (x9, x10, x11, x12) ليفسر لنا ان ادارة المنظمة لديها توجها للتعامل مع التقنية الجديدة هذا ما اتفق علية (٧٥%) من المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٣٣) ويأتي ذلك منسجما مع اتفاق (٦٠%) من المبحوثين على ان ادارة منظمتهم تعتمد ضوابط لكيفية التعامل مع التقنية في اطار التوظيف الافضل للمجهودات المتاحة لديها ويأتي ذلك منسجما مع اتفاق (٥٧,٥%) من المبحوثين على ان ادارة منظمتهم تعمل جادة على اقرار حالة من التوازن النسبي بين عائدات التقنية وبين ابعادها الاخرى.

ومما تقدم يفسر لنا ان ادارة الازمات تتطلب تفاعلا ايجابيا بين ابعادها الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وبما يمهد السبيل للمنظومة المبحوثة ان تجعل من الاقتصاديات مدخلا للبناء الاجتماعي في ظل الاستحضار الافضل للتقنية وعلى نحو يجعلها الاداة الفعالة في تحريك الدورة الاقتصادية واعادة النظر في الهياكل الاجتماعية، الا ان ذلك لا يعني انها الحاكم بقدر ما انها المساهم، علما ان عملية الاسهام قد ترد بصيغة متتالية وعلى وفق مراحل زمنية وهذا ما جاء متماشيا مع ما أكده (سلمان، ٢٠٠٩: ٦٧) بقوله تتعاظم اهمية المعرفة التقنية في الاقتصاد حتى ان اقتصاد القرن الحادي والعشرون سمي بعصر الاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge Based Econic)

الجدول (١): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ادارة الازمات

الابعاد	المتغيرات الفرعية	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	انحراف معياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
البعد الاقتصادي	x1	9	22.5	15	37.5	5	12.5	9	22.5	2	5	3.5	1.219
	x2	9	22.5	20	50	6	15	5	12.5			3.83	0.931
	x3	9	22.5	16	40	8	20	6	15	1	2.5	3.65	1.075
	x4	7	17.5	13	32.5	14	35	6	15			3.53	0.96
البعد الاجتماعي	x5	8	20	16	40	9	22.5	7	17.5			3.63	1.005
	x6	5	12.5	23	57.5	5	12.5	5	12.5	2	5	3.6	1.033
	x7	5	12.5	17	42.5	10	25	8	20			3.48	0.96
	x8	7	17.5	14	35	8	20	9	22.5	2	5	3.38	1.17
البعد التقني	x9	12	30	18	45	5	12.5	4	10	1	2.5	3.9	1.033
	x10	7	17.5	17	42.5	11	27.5	4	10	1	2.5	3.63	0.979
	x11	13	32.5	15	37.5	6	15	4	10	2	5	3.83	1.152
	x12	10	25	13	32.5	8	20	7	17.5	2	5	3.55	1.197

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.

ثانياً. وصف وتشخيص مؤشرات تحسين العلاقات التنظيمية على مستوى المنظومة عينة الدراسة: اظهرت معطيات الجدول (٢) بشأن مؤشرات تحسين العلاقات التنظيمية ان مؤشر التماسك الذي فسرته الفقرات (x13, x14, x15, x16) قد اتخذ مسارا ايجابيا اذ اتفق (٧٥%) من المبحوثين على اهتمام ادارة المنظمة بهم وكان ذلك بوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٨٧) وأقترن ذلك بمراعاة الادارة لمشاعر العاملين، هذا ما جسدته اجابات ذات النسبة (٧٥%) من المبحوثين الامر الذي اسهم في انبثاق صورة عن مستوى استجابة المنظمة لمطالب العاملين فضلا عن اهتمامهم المستمر باستقبال العاملين هذا ما عبرت عنه اتفاقات (٦٢,٥) من المبحوثين بوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٧٣٠).

اما عن مؤشر التواصل والذي ترجمته الفقرات (x17, x18, x19, x20) فقد تبين ان ادارة المنظمة تهتم بتزويد العاملين بتفاصيل العمل هذا ما فسرته اتفاقات (٧٥%) من المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٧٣٠) مما يعني ان هذه الادارة جادة في رفد العاملين بالمعلومات على نحو مستمر في ظل الاختيار الانسب لقنوات الاتصال ، هذا ما عبرت عنه اتفاقات (٥٢,٥) من المبحوثين وبوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٨١٦)، فضلا عن ذلك فقد عمدت ادارة المنظمة الى توظيف التغذية العكسية لمعرفة ردود العاملين فيها، هذا ما اجمعت عليه اتفاقات (٣٧,٥) من المبحوثين بوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,٠٠٥).

ومما تقدم من مؤشرات يدعم مؤشر التودد الذي عبرت عنه فقرات (x21, x22, x23, x24) وقد تبين ان ادارة المنظمة تهتم بحالات اللقاء بالعاملين هذا ما اتفق عليه (٤٥%) من المبحوثين بوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٢٧) مما يؤشر لنا ان العلاقات التنظيمية في المنظومة

عينة الدراسة قد اتخذت مسارا ايجابيا عبر المؤشرات المفسرة لها، علما ان كل مؤشر اسهم في دعم المؤشر الأخر.

الجدول (٢): التكرارات والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات تحسين العلاقات التنظيمية

المؤشرات	المتغيرات الفرعية	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
التماسك	y1	14	35	16	40	7	17.5	2	5	1	2.5	4	0.987
	y2	10	25	20	50	4	10	5	12.5	1	2.5	3.83	1.035
	y3	11	27.5	8	20	15	37.5	5	12.5	1	2.5	3.58	1.107
	y4	13	32.5	12	30	6	15	9	22.5	1		3.73	1.154
التواصل	y5	8	20	22	55	9	22.5	1	2.5			3.93	0.73
	y6	9	22.5	17	42.5	4	10	7	17.5	3	7.5	3.15	1.239
	y7	4	10	17	42.5	15	37.5	4	10			3.53	0.816
	y8	7	17.5	8	20	19	47.5	5	12.5	1	2.5	3.38	1.005
التردد	y9	2	5	16	40	13	32.5	8	20	4	12.5	3.25	0.927
	y10	5	12.5	11	17.5	10	25	9	22.5	5	17.5	3.05	1.239
	y11	6	15	10	25	12	30	9	22.5	3	7.5	3.18	1.174
	y12	9	22.5	12	30	11	27.5	6	15	2	5	3.5	1.155

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.

ثالثاً. تحليل الانحدار المتدرج بين ابعاد ادارة الازمات والعلاقات التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة: لبيان مدى مساهمة ابعاد ادارة الازمات في تحسين العلاقات التنظيمية على مستوى المنظومة عينة الدراسة ، فقد تمت الاستعانة بنتائج تحليل الانحدار المتدرج والتي اظهرت ان البعد الاقتصادي يمتلك اعلى المساهمات في تفسيره لعلاقة التأثير حيث بلغت نسبة تأثيرها (٠,٤٠٩) وبمعامل تحديد (٠,٥٠١) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (٦,١٨٠)عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٣٩) ثم تأتي مساهمة البعد الاجتماعي في تفسير العلاقة التأثيرية حيث بلغت (٠,٣٣٢) وبمعامل تحديد (٠,٧١٦) وبوجود البعد الاقتصادي الذي جاءت مساهمته بحدود (٠,٣٢٣)، كما يدخل البعد التقني في تفسير العلاقة التأثيرية حيث بلغت (٠,١٨٣) وبمعامل تحديد (٠,٧٧١) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (٢,٩٤٤)عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (٣٩). يمكن تبرير مساهمات ابعاد ادارة الأزمات في تحسين العلاقات التنظيمية على مستوى ميدان الدراسة من خلال القول ان توافر العامل الاقتصادي بمداه الايجابي يسهم في توفير قدر من الرفاهية وتحقيق الطمأنينة والاستقرار لدى العاملين وبما يمكنهم من احتواء اية تناقضات في مجال العمل والقدرة على التعامل معها لان عقلية الذي ينعم بالأمان والراحة غير عقلية من يقع تحت وطأة الضغوط وارهاصات الزمن وعلى نحو يجلي حالات الابهام والغموض لديه مما يجعل بناءه الاجتماعي واهن وعلاقاته في اطار الشكوكية ونظرته يسودها الالتباس مثلما تقترن بدرجة من الضبابية مما يجسد ضعف العامل الاجتماعي لديه وبالتالي غياب القدرة على التعامل مع اية اضافات في البيئة او تطورات تقنية لان افكاره محدودة ومجال عيشه ضيق فلا تخرج سلوكياته عن النطاق الضيق للمألوفات ذات السمة الروتينية، وهنا اشارة الى ان فعالية وكفاءة البعدين

الاقتصادي والاجتماعي لهما الدور الراجح في استثمار التقنية والتفاعل معها والافادة من خدماتها، وعليه يمكن القول قبول فرضية الدراسة.

الجدول (٣): تأثير ادارة الازمات في العلاقات التنظيمية على مستوى المنظومة المبحوثة

المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار	مؤشرات التحليل			R2	F		df	T		df
	B1	B2	B3		المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية	
البعد الاقتصادي	0.409			0.501	38.193	4.12	1.38	6.180	1.306	39
البعد الاقتصادي والاجتماعي	0.323	0.332		0.716	46.744	3.27	2.37	5.299	1.306	39
البعد الاقتصادي والاجتماعي والتقني	0.296	0.282	0.183	0.77	40.512	2.83	3.36	2.944	1.306	39

عند مستوى معنوية (٠,٠١).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: خرجت الدراسة الحالية بجملة استنتاجات تمثلت بالآتي:

١. وجود توجه ايجابي في المنظومة عينة الدراسة بشأن ابعاد ادارة الازمات وعلى نحو أشر وجود حالة من المفاعلة بين هذه الابعاد بحيث ان كل بعد أسهم في دعم واسناد البعد الاخر، فتوافر البعدين الاقتصادي والاجتماعي ترتب عليهم الاقرار بوجود البعد التقني على مستوى المنظمة عينة لدراسة اي ان هذه الابعاد تمثل الأرجل الثلاث لإدارة الازمات بموجب توجهات الدراسة الحالية.

٢. توافر المؤشرات الدالة على تحسين العلاقات التنظيمية في المنظومة عينة الدراسة، فالتماسك كان قائماً عبر معابر التواصل والتودد مما ترتب عليه انبثاق المد العلاقاتي بفعله الايجابي وبما قاد الى احداث الفعل والتأثير على مستوى المنظمة المبحوثة.

٣. هناك تباين واضح المعالم في الاثر الذي تتركه ابعاد ادارة الازمات في مستوى تحسين العلاقات التنظيمية الى حد ان البعد الاقتصادي اخذ فعله وتبين أثره قياسياً بغيره من الابعاد (الاجتماعية، التقنية) مما يوفر منطلقا للقول بان العامل الاجتماعي يمثل صمام الامان لبناء العلاقات مثلما يستحوذ أثره على كافة الاتجاهات اي انه الحراك الذي يمثل المحرك الاساسي في ميدان العمل.

ثانياً. التوصيات: بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد تقدمت الدراسة الحالية بجملة توصيات تحددت بالآتي:

١. ضرورة اتساع نطاق الابعاد المفسرة لإدارة الازمات بحيث تغطي جوانب غير الاطر المألوفة كأن يحتضن الجانب التشريعي (القانوني) والسياسي وما الى ذلك بحيث تظهر ادارة الازمات على وفق عدة منظورات وتحت محمل تنوع الاتجاهات.

٢. العمل على تضمين مؤشرات تحسين العلاقات التنظيمية على مستوى المنظمة عينة الدراسة لمؤشرات اضافية كالدعم والاسناد، درجة تحقق المنافع، التعامل الدبلوماسي في إطار اللغة الدبلوماسية، احتواء اية توترات عبر الجلسات خارج نطاق العمل الرسمي وبما يؤمن الشمولية في العلاقات.

٣. ضرورة توافر القناعة التامة لدى الادارة على مستوى المنظمة المبحوثة بأن حدة الازمات وشدتها قد يولد ومضات فكرية تجاه احتوائها والعمل على معالجتها وبمنظور شمولي بحيث تتجلى اثارها عبر الابعاد المعبرة عنها اي ان كل بعد يسهم في اثراء العلاقات وإخفاء طابع الايجابية ذات السمة الدبلوماسية وهنا تأكيد بأن شدة الازمات قد تقود الى حالة من التلاحم بين مختلف المستويات التنظيمية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. سلمان، جمال داود، (٢٠٠٩)، اقتصادية المعرفة، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

٢. الذهبي، جاسم محمد، (٢٠٠١)، التطور الاداري مداخل ونظريات عمليات واستراتيجيات، مطبعة جامعة بغداد، العراق.

٣. جيري سيكتش، (٢٠١٦)، موقع واي باك مشين.

٤. الظاهر نعيم إبراهيم، (٢٠٠٩)، إدارة الأزمات، عالم الكتب للطباعة والنشر، عمان.

٥. الزعبي، طلال عبدالله و الكردي، موسى محمد، (٢٠٠٩)، مهارات الحياة، مؤسسة فخري، البحرين.

٦. أبو النيل، محمود السيد، (١٩٨٥)، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت.

٧. خليف، وأخرون، (٢٠١٩)، اختيار دور دبلوماسية التعامل في ادارة التنوع، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد (٢٤) جامعة الكوفة.

٨. توفيق، عبدالرحمن، (٢٠٠٨)، القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيك، الجيزة، القاهرة.

٩. خليف، سلطان احمد واخرون (٢٠١٩)، أثر بعض مكونات الموقف التفاوضي في رسم المسافات التنظيمية مع العاملين، دراسة لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى، مجلد ابحاث كلية التربية الاساسية، المجلد (١٥)، العدد (٣)، جامعة الموصل.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Schermerlorn. John R, 1996, management and organizational Behavior, John Wily and sons, U.S.A.
2. Diermeier, Daniel (2004), Strategic Crisis Management, http//transportation. northwestern. edu/docs/CrisisMgmt.pdf
3. Boin,Arjin & McConnell, Allan, (2007), Preparing for critical infrastructure breakdowns; The limits of crisis management & the need for residence ,Jornal of contingencies & crisis management .Vol. (15), No. (1).