

اثر المرونة الاستباقية في ادارة الازمات دراسة ميدانية لشركة نفطال تيارت

*The impact of proactive flexibility in crisis management, fields study for the TIARET NAFTAL Company*جدور مصطفى المحفوظ^{1*} بن جيمة عمر²

1 جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، مخبر ادارة الافراد والمنظمات LARMHO,

djadour.moustafa@univ-bechar.dz

2 جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب

omarbendjima@yahoo.fr, الغربي

تاريخ النشر: 2022/12/01

تاريخ القبول: 2022/11/04

تاريخ الاستلام: 2022/03/14

ملخص:

من خلال هذه الورقة البحثية حاول الباحثان الوقوف على مفهوم المرونة الاستراتيجية باعتبارها من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في ظل التغيرات السريعة والغير مؤكدة في بيئة منظمات الأعمال، وذلك كمحاولة لمعرفة أثر المرونة الاستراتيجية ممثلة في بعد المرونة الاستباقية في ادارة الازمات بأبعادها الخمسة (الانذار المبكر والاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم).

وقد أظهرت نتائج التحليل بتمتع شركة نفطال بمرونة استباقية في ادارة الازمات مع وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمرونة الاستراتيجية الاستباقية على ادارة الازمات بأبعادها مجتمعة على مستوى شركة نفطال .

الكلمات المفتاحية: مرونة استراتيجية، مرونة استباقية، ادارة الازمات، شركة نفطال .

تصنيف: M10; M19; L29; L10

Abstract:

Through this research paper, the researcher tried to identify the concept of strategic flexibility as an attempt to know the impact of strategic flexibility represented in the dimension of proactive flexibility in crisis management in its five dimensions (early warning and preparedness prevention, containment, recovery, learning).

The results of the analysis showed that the NAFTAL company enjoyed proactive flexibility in managing crises with a statistically significant effect at the significance level ($\alpha = 0.05$) for the strategic proactive flexibility on crisis management with its combined dimensions at the level of the NAFTAL company.

Keywords: strategic flexibility, proactive flexibility, crisis management.

Jel Classification Codes: M10; M19; L29; L10

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

ان مع التطور التكنولوجي الهائل الذي مس جميع المجالات وخصوصا في نظم المعلومات تبلور مفهوم العولمة الذي جعل العالم اكثر ارتباطا , مما زاد من درجة التأثير و التأثير , اوضحت منظمات الاعمال تواجه تحديات كبيرة من خلال البحث عن الفرص و اقتناصها قبل منافسيها والتهديدات وتجنبها , في ظل حالة عدم التأكد والتغير المستمر في بيئة الاعمال مما صعب من مهمتها, الشيء الذي جعل منظمات الاعمال تبحث عن اليات جديدة وتبني اساليب ذكية واستراتيجية تمكنها من ادارة الازمات المحتملة وغير المحتملة ومحاولة التكيف الانسيابي مع المعطيات الجديدة والمتغيرة في البيئة الخارجية , ومن اهم هذه الاساليب هي المرونة الاستراتيجية الاستباقية , التي تعتبر ضرورة حتمية على المنظمات حتى تبقي على حظوظها في المنافسة والتقليل من اثار الازمات على مستقبلها .

ورغم تعدد مفاهيم المرونة الاستراتيجية الا انه تطور بشكل جعل من المرونة هي توقع التغيرات في البيئة وصنع الفرص واستغلالها وليس التكيف وملاءمة مواردها وقدراتها استجابة للتغيرات البيئية فقط .

من هذا المنطلق يمكن طرح الاشكالية التالية : ما هو اثر المرونة الاستراتيجية الاستباقية في ادارة الازمات ؟

1.1. فرضيات الدراسة :

- لا تتمتع شركة نפטال بمرونة استراتيجية استباقية.
- لا تمتلك شركة نפטال نظاما لإدارة الازمات .
- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمرونة الاستراتيجية الاستباقية على ادارة الازمات بأبعادها (الإنذار المبكر, الاستعداد والوقاية , احتواء الضرر, استعادة النشاط , التعلم) في شركة نפטال .

2.1. أهداف الدراسة :

محاولة ابراز مفهوم البعد الاستباقي للمرونة الاستراتيجية الذي يعد مفهوما حديثا بشكل نسبي , و ابراز مفهوم ادارة الازمات من خلال مراحلها المختلفة وكذا محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين المرونة الاستباقية على ادارة الازمات بأبعادها الخمسة (الانذار المبكر والاستعداد والوقاية , احتواء الضرر , استعادة النشاط , التعلم) في شركة نפטال .

3.1. أهمية الدراسة :

محاولة الوقوف على مدى تطبيق المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية العمومية وشركة نفطال كنموذج لذلك والمرونة الاستراتيجية الاستباقية كمثال لذلك , والاستفادة منها في مواجهة الازمات التي تعصف بالاقتصادات العالمية التي تعد الجزائر واحدة منها .

4.1. منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا المنهج الرياضي. لذلك تم تقسيم هذه الدراسة جانبين هما:

الجانب الأول : يتم فيه إبراز مفهوم المرونة الاستراتيجية الاستباقية وإدارة الازمات بالاعتماد على الأدبيات النظرية التي تناولت المفهومين.

الجانب الثاني : يتم فيه جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة باستخدام توزيع إستبانه على مجتمع الدراسة، وتحليل نتائجها باستعمال البرنامج إحصائي SPSS واختبار فرضيات الدراسة .

2. الدراسات السابقة

1.2 الدراسات الاجنبية :

1.2.1 دراسة Stuart Evans و Homa Bahrami تحت عنوان المرونة الفائقة في الممارسة رؤى من أزمة (2020).

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية تحديد التحديات التي يواجهها القائد اهمها حالة عدم اليقين في البيئة المحيطة به , ووجوب التوجه نحو تبني منهج اداري يتصف بالمرونة ليتسنى للمنظمة الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئة , وهذا ما يصطلح عليه بالمرونة الفائقة التي تعبر المظلة التي تنزوي تحتها مجموعة من المفاهيم الفرعية على غرار الخفة والمرونة والرشاقة والسرعة والليونة والتحوط , البراعة , المتانة و اللزوجة , ثم محاولة الباحثان مطابقة هذه المفاهيم على ممارسات القادة بمؤسسة فابريونات التايلاندية لتصنيع المكونات والوحدات النمطية لأنظمة الاتصالات الضوئية وكذلك أجهزة الليزر الصناعية وأجهزة الاستشعار خلال أزمة الفيضانات التي اجتاحت تايلاند سنة 2011 وباستخدام اداة هيكل السمكة لايشيكاوا السبب والنتيجة , اتضح ان حجم المنظمة له دور اساسي في سرعة التكيف مع التغيرات المفاجئة عكس المنظمات كبيرة الحجم وانه على القائد ان يمتلك لوحة قيادة تشمل الحواس المختلفة للمرونة حتى تتيح له استخدامها وفق السياق والوضع وفي في الوقت المناسب .

وقد افادت هذه الدراسة الحالية في ضبط مفهوم المرونة الاستراتيجية بجميع حالاتها وكيف يمكن الانتقال من حالة الى اخرى خلال الازمات .

1.2.2 دراسة Zhigang FAN, Dongmei FAN, Yuan SUN تحت عنوان تأثير المرونة الاستراتيجية

للمؤسسة على أداء الابتكار: بناءً على منظور مزدوج للاستباقية والاستجابة (2012).

عمدت هذه الدراسة الى تفكيك مفهوم المرونة الاستراتيجية الى مرونة استباقية ومرونة استجابة وذلك بمحاولة معرفة تأثير المفهومين على اداء الابتكار للمنظمات بدراسة شملت 180 مصنعا في الصين , اظهرت النتائج ان المرونة الاستباقية كان لها اثر ايجابي على اداء الابتكار للمنظمات , في حين كان الاثر سطحيا بالنسبة للمرونة الاستجابة , بمعنى ان المنظمات التي تمتلك الابتكار والابداع هي التي لها القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية وتخلق فرص لها ويسهل عليها تكيف امكاناتها وفق هذا التغير , غير المفاجئ لها ,عكس المنظمات المعتمدة على امكاناتها لزيادة سرعة استجابتها وتفاعلها مع المحيط المتغير فقط .

وقد افادت هذه الدراسة الحالية في تحديد واعتماد ابعاد المتغير المستقل (المرونة الاستراتيجية الاستباقية ومرونة الاستجابة) , كما بينت اهمية المرونة الاستباقية لدى المنظمات الصناعية في الاستقرار النسبي لها في البيئة المتغيرة باستمرار.

2.2 الدراسات العربية:

2.2.1 دراسة صالح عبد الرضا رشيد و عذراء عبد الكريم حميد تحت عنوان دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الإبداعي (2019).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي تقوم به المرونة الاستراتيجية ببعديها (المرونة الاستباقية والمرونة الاستجابة) في تعزيز الاداء الابداعي ببعديه (الابداع الاستكشافي و الابداع الاستثماري) , من خلال دراسة عينة مكونة من (269) فردا يشغلون وظيفة عميد , معاون عميد و رئيس قسم في (38) كلية اهلية توزعت على محافظات (بغداد , النجف , كربلاء , بابل , المثنى و الديوانية) واستخدمت الدراسة استبانة تتضمن ابعاد المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل وابعاد الاداء الابداعي كمتغير تابع باعتماد عدد من الادوات الاحصائية مثل مصفوفة الارتباط البسيط **pearson** وتحليل الانحدار البسيط (SRA) وافرزت النتائج ان علاقة التأثير و الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاداء الابداعي اظهرت ان الكليات التي تتميز بمستوى عال من المرونة الاستراتيجية سواء الاستباقية بالاستعداد للتعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية او الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها

الخارجية ، كما اظهرت مدى ميل اعضاء مجالس الكليات الاهلية الى استكشاف الاسواق الجديدة والتوجه نحو بعد المرونة الاستباقية لاقتناص الفرص السوقية ، وهذا ما يعكس امكانية التنبؤ بالاداء الابداعي ، وفي الاخير أثبتت الدراسة ان الكليات المبحوثة تعتمد على استراتيجية دفاعية اي تركيز على مرونة الاستجابة للتعامل مع التغيرات البيئية اكثر من المرونة الاستباقية .

وقد افادت هذه الدراسة الدراسة الحالية في توضيح الفرق بين المرونة الاستباقية و الاستجابة في القطاع الخدمي وكيف يكون اثر كل منها في مواجهة التغيرات البيئية المستمرة .

2.2.2 دراسة محمد الويفي نزال السرحان حول اثر التوجه الاستباقي على تحقيق فاعلية ادارة الازمات دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الاردنية .(2019).

هدفت هذه الخبرة والدراسة الى قياس اثر التوجه الاستباقي بأبعاده (استشراف المستقبل ، الخبرة والتجربة ، استكشاف الفرص وصياغة الاستراتيجية)،على فاعلية ادارة الازمات بأبعادها (الاستعداد والوقاية ،احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعلم)في وزارة الداخلية الاردنية .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتصنيف البيانات من خلال تصميم استبانة تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS وتكون مجتمع الدراسة من (1200) موظف في حين تمثلت العينة من (304) من الموظفين (المحافظين المتصرفين ، مساعدين المتصرفين ،مدراء الاقضية ،مدراء المديریات ، مساعدين مدراء المديریات، رؤساء الاقسام في المديریات)في وزارة الداخلية الاردنية حيث تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية .

وقد اسفرت النتائج على ان وزارة الداخلية الاردنية لها توجه استباقي لإدارة الازمات بدرجة مرتفعة بكل ابعادها (استشراف المستقبل ، الخبرة والتجربة ، استكشاف الفرص وصياغة الاستراتيجية)،في حين انها تتمتع بفاعلية في ادارة الازمات بكل ابعادها (الاستعداد والوقاية ،احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعلم).

وقد افادت هذه الدراسة الحالية في تحديد اثر بعد الاستباقية لوحده على ادارة الازمات بأبعادها المعتمدة في الدراسة الحالية .

3. مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تشير الادبيات الى ان Eccles كان اول من استعمل مصطلح المرونة الاستراتيجية في خمسينيات القرن الماضي ، وعلى الرغم من الاهمية التي تقدمها المرونة الاستراتيجية للتنافسية للمنظمات الا انه ما زال يكتنفها

الغموض من حيث ضبط مفهومها ,تصميمها او قياسها (صالح و عذراء، 2019). ويمكن ان نقدم بعض التعاريف للمرونة الاستراتيجية كما يلي :

ان المرونة الاستراتيجية تعبر عن قدرة ومدى قابلية منظمات الاعمال للاستجابة للمتطلبات المتغيرة والمتجانسة للبيئات التنافسية ,باعتبارها شرطا لزيادة تلك القدرة على مواجهة المتغيرات البيئية المهمة والسريعة في ظل حالة عدم التأكد مما يمكنها من ادارة نشاطاتها بكفاءة وفعالية في ظل المنافسة الحادة . (Yonggui. W & ,Hing-po, 2004, p. 37)

كما يعرفها جونسون وآخرون من خلال التفريق بين مفهوم المرونة الاستباقية ومرونة الاستجابة , بحيث تعبر القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية الحالية للمنظمة بفعالية وسرعة عن مرونة الاستجابة , في حين تمثل المرونة الاستباقية قدرة المنظمة على توقع التغيرات التي تحصل في البيئة مستقبلا . (JOHANSON, LEE, Saini, & GROHMAN, 2003, p. 76).

وقد عرفها كل من (خفاجي ونعمة ، 2005) من خلال مجموعة من النقاط هي:

- 1 قرار استراتيجي يكون استجابة لظروف طارئة و غير متوقعة .
 - 2 امكانية المنظمة على التكيف والتفاعل مع التغيرات البيئية المفاجئة بقرار صحيح في وقت مناسب .
 - 3 قدرة المنظمة على اقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية من اجل دعم وتعزيز موقفها التنافسي.
 - 4 براعة المنظمة في الانتقال من استراتيجية الى اخرى بكفاءة وفعالية
 - 5 قدرة المنظمة على استغلال مواردها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية وبشكل مستمر لرفع قدراتها على التكيف بإحداث التغير المطلوب .
- من خلال ما سبق يمكن ان نعرف المرونة الاستراتيجية بانها قدرة المنظمة على الاستثمار في مواردها بشكل يجعلها تمتلك القدرة على التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة باستمرار , بالإضافة الى السرعة مقترنة بالكفاءة والفعالية عند التفاعل مع هذه التغيرات .

3.1 اهمية المرونة الاستراتيجية :

لقد اوضحت المرونة الاستراتيجية ضرورة استراتيجياتية لمنظمات الاعمال تفرض عليها امتلاك قدرات متجددة وملائمة لنسق تغيرات البيئة الخارجية وخصوصا التنافسية وتكمن اهميتها من خلال النقاط التالية :

- 1 إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على التفاعل مع التغيرات البيئية المهمة والسريعة في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.

2 تعزيز امكانيات المنظمات وقدراتها لاستجابة لتغير سلوك ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بالقدرات التسويقية للمنظمة وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

3. مساهمتها في زيادة امكانية المنظمات على طرح منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة التفاعل لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية ، والمنتج، الخدمة وتوسيع القيمة المضافة. (Yonggui. W & Hing-po, 2004, pp. 34- 59)

3.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية :

للمرونة الاستراتيجية عدة ابعاد تختلف باختلاف نظرة الادباء والمنظرين , فيصنفها (Chia, Lung, و Cheng, 2003, صفحة 14) الى مرونة داخلية وخارجية , فالمرونة الداخلية تتعلق بفعالية العمليات الداخلية وليس بطلب السوق وعدم التأكد البيئي ومن امثلتها مرونة المكاثن ومناولة المواد , اما المرونة الخارجية فهي ترتبط بحاجات الزبون والميزة التنافسية للمنظمة وتعتمد على المرونة في تقديم المنتجات الجديدة , و المزيج من المنتجات والتكيف والحجم .

صنفها (Singh, D., , Oberoi, J.S, & Ahuja, I.S, 2013, p. 317) على أنها قدرة المنظمة على الاستجابة أو المبادرة أو إعادة التمرکز أو التكيف لظروف الأسواق المضطربة من خلال مواردها وقابليتها والحفاظ على ميزتها التنافسية , ويضيف هؤلاء الباحثين أن إدارة المرونة الاستراتيجية للمنظمة تشمل خلق وإدامة وفهم المسارات المختلفة لمستقبل المنظمة. , بحيث اكد (Hitt, 1998, p. 27), على البعد الاستباقي للمرونة الاستراتيجية من خلال وصفها بقدرة المنظمة على الاستباق او الاستجابة لتغيرات في البيئة التنافسية ' وبالتالي تطوير وإدارة الميزة التنافسية للمنظمة , وهذا ما حدد لنا بعد المرونة الاستباقية للمرونة الاستراتيجية الذي اعتمدناه في الدراسة الحالية .

3.3 تعريف المرونة الاستباقية :

تعرف بانها قدرة المنظمة على خلق الفرص واقتناصها في ظل التغيرات البيئية غير المتوقعة , كما تعبر عن الموارد والامكانيات المصممة لتشكيل البيئة وخلق التغير المرغوب فيها , والمنظمة التي تمتلك المرونة الاستباقية هي التي تتخذ من البيئة مصدرا للميزة التنافسية لها وتشكيل البيئة وخلق

المعايير الجديدة والقيام بالخطوة الاولى متقدمة بذلك على المنافسين , وهذا ما يتضمنه قدرا من المخاطرة . (Eryesi, Esmen, & Beduk, 2015, p. 3470).

وعرفت على انها رغبت المنظمة في ركوب المخاطر واخذ زمام المبادرة قبل منافسيها من خلال التجريب , واقتناص الفرص البيئية . (Adonisi & Mandla, 2003, p. 14)

ويمكن القول ان المرونة الاستباقية ليست توقع التغير فقط بل يتعداه الى محاولة خلق التغير ,اي وجود تصور مسبق للفرص المتوقعة توفرها غي بيئة الاعمال .والعمل على تطوير منتجات جديدة وتقديمها قبل المنافسين للاستفادة من ميزة السبق والداخل الاول للسوق , وبالتالي تشكيل اتجاهات السوق بعيدة المدى . (صالح و عذراء، 2019)

4 مفهوم الازمة و ادارة الازمات :

4.1 مفهوم الازمة :

يعرف قاموس WEBSTER الازمة بانها حالة حرجية في فترة غير مستقرة يترتب عليها تدخل حاسم , او هجمة مؤلمة ,كرب او خلل وظيفي (جاد الله، 2010، صفحة 8). وتعرف أيضا انها امر صعب وحاد من الصعب مواجهته ,يأتي نتيجة اخطاء تترك اثار سلبية للكيان الاداري على المدى الطويل ,وتسبق الازمة اشارات ومقدمات تدل عليها ,كما يكون لكل ازمة هدف ونتائج وتلك المقدمات تشير الى احداث تغيرات في الوقت المناسب (ماهر، 2006). كما يمكن أن تعرف الأزمة على أنها نوع من التشتت والتدهور الذي يؤثر بشكل فعلي على نظام المنظمة ويهدد ذات المنظمة وكيانها وركائزها الاساسية (الجمال و العياد، 2005، صفحة 334).

4.2 مفهوم ادارة الازمات :

لقد عرفها ليتل بانها : " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم اكبر في مصيرك ومقدراتك". (Little, 2005). وادارة الازمات هي ذلك النشاط الذي يهدف الى جمع المعلومات المناسبة التي تسمح للمنظمة بالتنبؤ اماكن واتجاهات الازمة المتوقعة , وتهيئة التدابير التي تجعلها تتحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها او تجنبها لصالح المنظمة (الخشالي و القطب، 2007).

وادارة الازمات هي تلك العملية الادارية التي تهتم باستشعار الازمات قبل وقوعها بشكل مستمر , من خلال رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المسببة للازمات وتسخير الموارد والامكانيات المتاحة بقدر عال من الكفاءة والفاعلية , لتقليص الاضرار الى مستويات منخفضة للمنظمة والبيئة والعاملين ,

والتمكن من العودة للأوضاع الطبيعية في اسرع وقت ممكن , وباقل تكلفة ممكنة, دون اهمال لأسباب حدوث الازمة واستخلاص الدروس والعبر لمنع حدوثها مستقبلا وتحسين التفاعل معها للإفادة منها لأقصى حد ممكن (العنزي، 2011، صفحة 9).

وقد عرف الصيرفي ادارة الازمات بانها تلك المنهجية التي تتيح للمنظمة التعامل مع الازمة من خلال ,التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتغذية العكسية , تحت مظلة مجموعة من الاعتبارات المظمية هي (الاستعدادات ,و المعرفة, و الوعي, والادراك, والامكانيات المتوفرة, والمهارات وانماط الادارة السائدة (هنادي و خالد، 2018، صفحة 24).

4.3 مراحل ادارة الازمات :

بما ان الازمة هي ظاهرة اجتماعية فان ادارة الازمات تمر عبر مراحل ومحطات اساسية , تمكن المنظمة من معالجتها وتفادي اضرارها والاستفادة من الفرص التي تطرحها , وقد اختلف الباحثون في وضع اطار موحد للمراحل التي تمر بها ادارة الازمات ,منهم من يري انها تتكون من اربعة مراحل هي تلطيف او تخفيف حدة الازمة ,الاستعداد والتحضير ,المواجهة , و اعادة التوازن (جاد الله، 2010، صفحة 51)

ويرى البعض الاخر انه توجد خمس مراحل في ادارة الازمات وهي :

4.3.1 مرحلة الإنذار المبكر: غالبا ما ترسل الازمة اشارات الانذار المبكر التي تنبأ باحتمال حدوثها , والتي تكون تتسم بالغموض لعدم معرفة طبيعة الازمة التي تلوح في الافق , واهمالها وعدم التعامل معها بجدية يؤدي الى وقوع الازمات (ماهر، 2006).

ويمكن تعريف انظمة الانذار المبكر بانها ادوات تسمح بالتقاط اشارات مختلفة تنبأ باحتمالية حدوث خلل معين يمكن المنظمة من التعرف على ابعاد موقف ما قبل تدهوره ومن امثلة الانذار المبكر الذي يمكن ان تتعرض له المنظمات المختلفة :

اشارات الانذار الخارجية : والتي تعكس التغيرات في البيئة الكلية للمنظمة (السياسية ,الاقتصادية ,القانونية ,الاجتماعية ,الثقافية ,والادارية).

اشارات الانذار الداخلية : والتي تكون على شكل مؤشرات تسويقية ,ادارية , مالية (نداء، 2014، صفحة 52).

4.3.2 مرحلة الاستعداد والوقاية : وفي هذه المرحلة يتم السعي نحو تسخير الموارد والامكانيات المادية منها والبشرية لدى المنظمة وفي جميع مستوياتها , ثم العمل على الاعداد لمواجهة الازمة بعد التأكد باستحالة تجنبها , قصد تقليل الاثار السلبية للازمة الى ادنى المستويات (القاطونة , 2012, صفحة 224) , واستظهار اي مؤشرات للضعف يحتمل ان تسبب ازمات مستقبلا من اجل معالجتها قبل ان ينتبه لها المنافسين وتستغل ضد المنظمة (جاء الله, 2010, صفحة 52)

كما يتم في هذه المرحلة تصميم الخطط والسيناريوهات ثم تقسيم الادوار بين الافراد اثناء الازمة لزيادة كفاءة مواجهة الازمة (نداء, 2014, صفحة 52).

4.3.3 مرحلة احتواء الاضرار: تكون الازمة في ذروتها في هذه المرحلة لذا يتم السعي نحو احتواء الاضرار وتقليل الخسائر الى اقصى حد ممكن , والحوؤل دون انتشارها في باقي اجزاء المنظمة , ويتم حسب طبيعة الازمة (هنادي و خالد, 2018, صفحة 27), وفق وسائل تتمثل في الحصول على المعلومات , وتحديث القدرات اللازمة في مجال الاحتواء ثم اختبارها واستخدام الاسلوب المناسب للاحتواء وتقديم الدعم والتقدير لمحتوي الاضرار , مع تخصيص الموارد اللازمة لاحتواء الاضرار (ماهر, 2006).

4.3.4 مرحلة استعادة النشاط: وفي هذه المرحلة تكون الازمة قد بدأت بالانحسار تدريجيا , فيتم اعداد وتنفيذ الخطط والبرامج قصيرة وطويلة الاجل التي تم اختيارها بالفعل , للرجوع الى اوضاع ما قبل الازمة واستعادة مستويات النشاط الطبيعية , وهناك ثلاث اعتبارات اساسية من اجل تحقيق التوازن في هذه المرحلة هي (نداء, 2014, صفحة 53):

1 الرغبة والحرص على اعادة التوازن .

2 المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة اعادة التوازن .

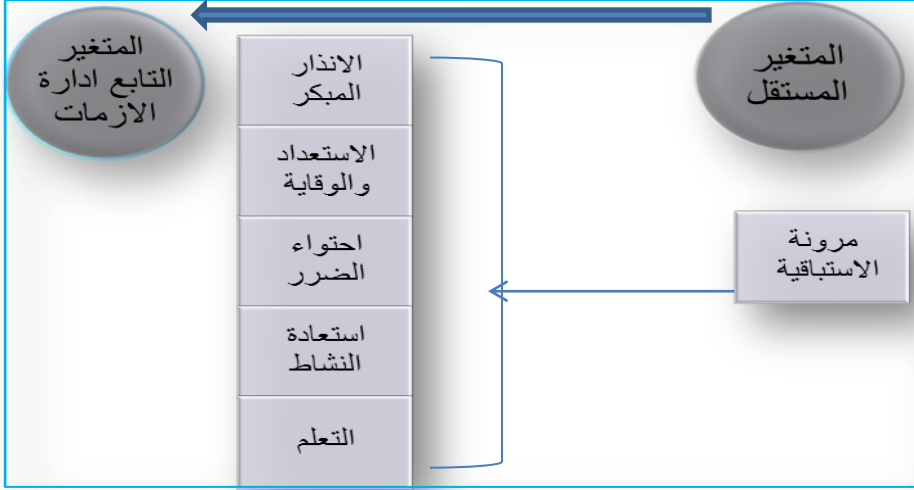
3 الفدرة على انجاز فعاليات مرحلة اعادة التوازن .

كما يتم خلال هذه المرحلة توزيع الادوار للأطراف المعنية بهذه المرحلة وتحديد المستوى الأدنى للمهام الموكلة اليهم وتوفير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط و استعادة الثقة بخلق التفاعل بين الوسائل التقنية و المتطلبات البشرية (العنزي, 2011, صفحة 36) .

4.3.5 مرحلة التعلم : في هذه المرحلة يتم الاستفادة من الدروس واخذ العبر بعد ما مرت به المنظمة خلال المراحل السابقة للازمة , والاستفادة من تجارب المنظمات الاخرى ثم تكوين الخبرات لمواجهة الازمات مستقبلا , بحيث التعلم يعد امر حيوي للمنظمة من اجل تفادي التغيرات

المستقبلية (هنادي و خالد، 2018، صفحة 28) ، وذلك بعدة اساليب وطرق رسمية على غرار العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الازمات بشكل دوري (العنزي، 2011، صفحة 36).

نموذج الدراسة :



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

5 دراسة ميدانية لشركة نفطال فرع الغاز المميع تيارت

تمثلت الدراسة التطبيقية لهذه الورقة البحثية في محاولة معرفة " أثر المرونة الاستباقية في

ادارة الازمات لشركة "نفطال فرع الغاز المميع تيارت " وللهذا الغرض تم تصميم وتوزيع استبانة على

عينة الدراسة التي بلغت " 50 " موظف في مختلف المستويات من مجتمع الدراسة الذي بلغ 120 اطار

اداري .وقد تم استرجاع 49 استبانة كلها صالحة للتحليل أي ما يعادل 100 %.

ولغرض التحليل الإحصائي تم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد، لا

اوافق ، لاوافق بشدة .)ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: ويتضمن هذا الجزء المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية،

المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن المتغير المستقل وهو " المرونة الاستباقية " حيث اشتمل هذا الجزء على 05

عبارات.

الجزء الثالث: ويتضمن المتغير التابع وهو "ادارة الازمات"، ابعادها (الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، والتعلم) واشتمل هذا الجزء على 25 عبارة.

ثبات أداة الدراسة: نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن معامل الثبات "ألفا كرو نباخ" للاستبيان بلغ 0.933 أي (93.3%) ، وهو معدل مرتفع يدل على صدق وثبات الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

جدول 1: ثبات أداة الدراسة

عدد المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة "ألفا كرو نباخ"
2	30	0.933

المصدر: من مخرجات SPSS

5.1 تحليل متغيرات الدراسة: تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة. وقد كانت النتائج كالآتي:
أ. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول متغير المرونة الاستباقية .
الجدول الموالية توضح ذلك

جدول 2: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء " المرونة الاستباقية"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.نأخذ زمام المبادرة احيانا في التغير في مجال نشاطنا	4.02	0.691
2.عادة ما نطور استراتيجيات لا يمكن للمنافسين توقعها بناء على التجارب السابقة	3.71	0.816
3.نعمل دوما على محاولة خلق فرص جديدة في البيئة المحيطة	3.97	0.777
4.نسعى على الدوام من اجل زيادة حجم شركتنا واتساع رقعة نشاطها	4.12	0.696
5.نحاول استخدام تقنيات حديثة لوضع معايير جديدة للعمل	3.97	0.968
المتوسط العام	3.95	0.789

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي كل فقرات بعد "المرونة الاستباقية" تقع في المستوى المرتفع بحيث تراوحت بين (3.71 و 4.12) , كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.691) و (0.968) , أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيف وهذا دليل على أن هناك اتفاقا بين أفراد العينة حول الإجابات على فقرات الاستبيان , كما أن الوسط الحسابي لبعء " المرونة الاستباقية " بشكل عام كان (3.95) وهي درجة مرتفعة , في ظل تقارب كبير لوجهات نظر المستجوبين استنادا إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.789). وهذا دليل على أن شركة نفطال بما أنها رائدة في مجال نشاطها تسعى على الدوام نحو أحداث التغيير في بيئتها من أجل التحكم الجيد في هذه الأخيرة , بالإضافة أن مسالة التوسع في نشاطها وزيادة حجمها هو هدف اساسي من خلال خلق فرص مستحدثة في البيئة المحيطة بها قصد استثمارها .

جدول 03: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء " إدارة الأزمات "

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01 تهتم الشركة بجدية تامة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمات	4.26	0.670
02 يتم استكشاف إشارات الإنذار المبكر بصفة مستمرة من خلال دراسة وضع المنظمة	4.06	0.689
03 تتوفر الشركة على وحدة خاصة تعمل على جمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.	3.81	0.808
04 تتم عملية مسح شاملة و مستمرة وبشكل منتظم للبيئة الداخلية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3.67	0.898
05 تتم عملية مسح شاملة و مستمرة وبشكل منتظم للبيئة الخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3.44	0.980
06 تحتاج الشركة للوقت من أجل التعامل مع أي	3.61	1.037

اثر المرونة الاستباقية في ادارة الازمات دراسة ميدانية لشركة نفطال تيارت

		اكتشاف للإشارات الانذار
0.963	3.77	07 يسهل توفير الامكانيات المالية والدعم اللوجستي للأقسام المعنية بمواجهة الازمة
0.841	3.71	08 تمتلك الشركة سيناريوهات و خطط بديلة لمواجهة الازمات
0.606	4.08	09 تهتم الشركة بتوضيح مهام الافراد المعنيين بالتعامل مع الازمة وفق الاختصاص
0.912	3.71	10 تستعين الشركة بخبراء مختصين في اعداد خطط ادارة الازمات من خارج المنظمة
0.895	3.89	11 تمتلك الشركة القدرة على تشخيص الازمات المحتملة و أضرارها عند وقوعها
0.866	3.85	12 تحتوي الشركة على انظمة اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفعالية عند حدوث الازمات
0.749	3.97	13 تعتمد الشركة على سياسات واجراءات تعمل على تقليل الاضرار اثناء حدوث الازمات
0.691	4.02	14 لدى الشركة القدرة على التفاعل الفوري من اجل احتواء الازمات حال وقوعها
1.025	3.89	15 تتمتع الشركة بالمرونة الكافية في توفير الموارد المادية والبشرية لاحتواء اضرار الازمات
0.612	4.14	16 لدى الشركة القدرة الكافية لاجتياز الازمة
0.626	4.06	17 تحرص الشركة على استمرارية الاعمال الاعتيادية اثناء حدوث الازمات
0.575	4.04	18 تعمل ادارة الشركة على تحديد الاقسام المتضررة من الازمة وحصر احتياجاتها لمعالجة تأثيرات الازمة من اجل استعادة النشاط الطبيعي

0.872	3.77	19 توفر الشركة الاحتياجات اللازمة للأقسام المتضررة بالسرعة الكافية من اجل استعادة نشاطها قبل حدوث الازمة
1.016	3.26	20 لا تمتلك الشركة نظام تحفيزي واساليب مكافئات للعاملين اثناء حدوث الازمات
1.117	3.20	21 لا تمتلك الشركة نظام لجمع وتصنيف وحفظ نتائج الازمات قصد الرجوع اليها مستقبلا
0.753	3.87	22 تستفيد الشركة من الازمات السابقة في بناء الاستراتيجيات والاجراءات المتعلقة بإدارة الازمات مستقبلا
0.780	3.87	23 تعمل الشركة على اعادة تقييم شامل لكل الاجراءات التي اتخذتها لمواجهة الازمة بشكل موضوعي للاستفادة منها في مواجهة الازمات المشابهة مستقبلا
0.516	4.06	24 تحرص الشركة على نشر ثقافة التعامل مع الازمات بين العاملين بأساليب مناسبة مثل النشرات والكتيبات وغيرهم
0.731	4.08	25 يتم الاستفادة من تجارب الشركات المشابهة في معالجة الازمات
0.809	3.84	المتوسط العام

المصدر: من مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي جل فقرات بعد "ادارة الازمات " تقع في المستوى المرتفع بحيث تراوحت بين (3.20 و 4.26) , كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.516) و (1.117)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيف وهذا دليل على أن هناك اتفاقا بين أفراد العينة حول الإجابات على فقرات الاستبيان , ماعدا العبارة رقم 05 و 20 و 21 فكانت بمستوى متوسط. وهذا يدل على ان شركة نفطال لا تقوم بعملية مسح شاملة و مستمرة وبشكل منتظم

للبيئة الخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة بشكل الذي يرضي افراد عينة الدراسة بالإضافة الى ان الشركة لا تمتلك نظام تحفيزي واساليب مكافئات للعاملين اثناء حدوث الازمات بشكل مرضي للعمال وانها تمتلك نظام لجمع وتصنيف وحفظ نتائج الازمات قصد الرجوع اليها مستقبلا ولكنه لا يؤدي دوره بشكل جيد, كما أن الوسط الحسابي لبعء " ادارة الازمات " بشكل عام كان (3.84) وهي درجة مرتفعة , في ظل تقارب كبير لوجهات نظر المستوجبين استنادا إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.809) .

5.2 اختبار فرضيات الدراسة: باستخدام تحليل الانحدار البسيط سيتم اختبار فرضيات الدراسة ممثلة في الفرضية الرئيسية وذلك لتحديد أثر بعد المرونة الاستراتيجية ممثلة في المرونة الاستباقية على ادارة الازمات بجميع ابعادها (الإنذار المبكر, الاستعداد والوقاية , احتواء الضرر, استعادة النشاط , التعلم) في شركة نفطال .

ومن اجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث اختبار (F) اذ يوجد تاثير معنوي اذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير اذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0,01) وبالاستعانة ببرنامج (SPSS.V.20), ومن اجل اتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على : H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمرونة الاستراتيجية الاستباقية على ادارة الازمات بأبعادها (الإنذار المبكر, الاستعداد والوقاية , احتواء الضرر, استعادة النشاط , التعلم) في شركة نفطال .

H_1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للمرونة الاستراتيجية الاستباقية على ادارة الازمات بأبعادها (الإنذار المبكر, الاستعداد والوقاية , احتواء الضرر, استعادة النشاط , التعلم) في شركة نفطال .

جدول 4 : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

قيمة F	T المحسوبة	T الجدولية	SIG	نتيجة الفرضية العدمية	معامل الارتباط R	التغير معامل الارتباط R2
26.022	5.101	4.665	0.000	الرفض	0.597	0.356

المصدر : من مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه تبين ان قيمة (F) المحسوبة قدرت ب: 26.022 عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يعني انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية معنوية للمرونة الاستراتيجية الاستباقية على ادارة الازمات بأبعادها الخمسة الإنذار المبكر, الاستعداد والوقاية , احتواء الضرر, استعادة النشاط , التعلم) في شركة نفطال .وبدرجة ثقة (99%) ,بالإضافة الى استخدام الانحدار البسيط من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه نجد انه قيمة T المحسوبة تساوي 5.101 اكبر من قيمتها الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهذا يعني انه توجد علاقة تأثير بين المرونة الاستراتيجية الاستباقية وادارة الازمات وتعتبر العلاقة قوية كون معامل الارتباط $R = 0.597$ والمتغيرات المستقلة تحدث نسبة تغير قدرت ب: 35.6% في المتغير التابع .

6. خاتمة:

في هذه الورقة البحثية تم محاولة دراسة حالة شركة جزائرية صناعية والمتمثلة في شركة "نفطال" فرع الغاز المميع "الواقع مقرها في ولاية تيارت ، وذلك كمحاولة لمعرفة دور وأثر المرونة الاستراتيجية ممثلة في بعد الاستباقية في ادارة الازمات بأبعادها الخمسة (الإنذار المبكر, الاستعداد والوقاية , احتواء الضرر, استعادة النشاط , التعلم) في شركة نفطال .

حيث تم اعتماد نموذج للدراسة مكون من المتغير المستقل والممثل في المرونة الاستباقية ومدى تأثيرها على ادارة الازمات كمتغير تابع .ولأجل الإجابة على الفرضيات المطروحة، اعتمد الباحث على توزيع استبيان موجه إلى أفراد الشركة محل الدراسة، وتم استخدام لغرض التحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحليل الانحدار البسيط، وقد كانت النتائج كالآتي:

1. اظهرت نتائج الدراسة ان شركة نفطال تتمتع بمستوى عالي من المرونة الاستباقية حسب اراء عينة الدراسة .
2. من خلال نتائج الدراسة نلاحظ ان شركة نفطال تسعى على الدوام من اجل زيادة حجمها وتوسيع رقعة نشاطها
3. تبين من خلال النتائج المتحصل عليها ان شركة نفطال بما انها تكاد تكون الوحيدة في مجالها تعمل من اجل اخذ بزمام المبادرة من خلال استخدام تقنيات حديثة في ادارة اعمالها .
4. اتضح من الدراسة ان شركة نفطال تهتم بشكل اساسي بإدارة ازماتها خصوصا التنبؤ بالأخطار التي يمكن حدوثها في البيئة المحيطة بها .

5. بما ان الشركة رائدة في مجالها وتحتوي على امكانيات كبيرة تمكنها من اجتياز الازمات في وقت قصير.
 6. من خلال النتائج المتحصل عليها ايضا تبين ان شركة نفطال لديها القدرة على الاستمرار في نشاطها اثناء حدوث الازمات , مع دراسة وتحديد الأقسام المتضررة ومعالجتها في الوقت المناسب .
 7. تبين ايضا من خلال النتائج المتحصل عليها ان شركة نفطال تعمل على نشر المعلومات الكاملة حول الازمات على كافة افراد الشركة من خلال نشرات والكتيبات , دون ان تغفل عن الاستفادة من الاساليب التي تعتمد عليها المنظمات التي تعمل في نفس نشاطها على المستوى الدولي .
- من خلال النتائج اوصى الباحث ببعض التوصيات التالية :
1. اهمية العمل على تعزيز التعاون بين افراد الشركة من اجل الحد من اثر الازمات من خلال العمل الجماعي وتنمية روح الفريق .
 2. ضرورة تطوير نظم المعلومات من اجل دعم السلسلة في نقل المعلومات والمساهمة في اشراك الافراد في اتخاذ القرارات المناسبة .
 3. اهمية الاهتمام بنظام الحوافز والمكافئات لزيادة روح الوفاء والانتماء لافراد الشركة اثناء حدوث الازمات .
 4. العمل على الرفع من المرونة الاستباقية لدى الشركة حتى تتحكم في الازمات المحتمل وقوعها مستقبلا من خلال التحكم في البيئة المحيطة بها .
5. قائمة المراجع:
1. الجمال, ر., & العياد, خ. ادارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية (2005).
 2. لعنزي, ت. م.. اثر مراحل ادارة الازمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية. (2011).
 3. القاطونة , ا. اثر نظام ادارة الازمات في المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الاردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال عمادة البحث العلمي الجامعة الاردنية, (2012), 8(4), 221-235.
 4. جاد الله, م., /ادارة الازمات. عمان, الاردن : دار اسامة للنشر والتوزيع, (2010) .

5. ماهر ، ا. إدارة الازمات (1, Éd.). القاهرة ,مصر :الدار الجامعية (2006) .
6. نداء م. إدارة الازمات .عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع(2014) .
7. خفاجي, & نعمة , ع.. الريادة الاستراتيجية : المظلة ,الاصول والقيمة. المؤتمر العلمي الرابع, الريادة والابداع ,استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة . (2005).
8. شاكراخشالي ، ومحي الدين القطب. (2007). فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في ادارة الازمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 3(1)
9. عبد الرضا رشيد صالح ، و عبد الكريم حميد عذراء.. توظيف التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا لتعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمات. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية.(2019)، 11(2)، 253-278.
10. عبد الرضا رشيد صالح ، و عبد الكريم حميد عذراء.. دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الداء الابداعي. مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية،(2019)، 37.
11. هنادي, ل, & خالد, م. المرونة الاستراتيجية واثرها في ادارة الازمات دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية، (2018)، 4(1).
12. Adonisi, & Mandla. The relationship between cooperate Entrepreneurship, Market orientation, organization (flexibility) and job satisfaction. *University of Pretoria etd. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree*(2003)., 14.
13. Chia, C. S., Lung, Y. C., & Cheng. Manufacturing Flexibility and Business Strategy. *International Journal of Production Economic*. (2003). (83).
14. Eryesi, K., Esmen, O., & Beduk, A. The role of strategic flexibility for Achieving sustainable competition Advantage and. Its effect on Business performance. *world Academy of science Engineering and Technology*(2015), 9(10), 34-70.
15. Hitt, M. K.. Navigating in the new competitive advantage in the 21 st century. *Academy of management executive*,(1998),(12), 22-42.
16. JOHANSON, J., LEE, R., Saini, A., & GROHMAN, B. Market-focused strategic flexibility conceptual advaces and integrative model. (2003).
17. Little, J. (2005). Crisis management. a team approach AMA, New York.

18. Singh, D., , Oberoi, J.S, & Ahuja, I.S. An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. Management Decision. (2013). (51), 1442-1461.
19. Yonggui. W, & Hing-po. Customer-Focused Performance and its Key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework. Customer Relationship (2004).