



The Impact of Strategic Crisis Management Planning on Improving Institutional Performance: A Qualitative Study of the Yemen Oil Company - Sana'a

Abdullah Ahmed Mohammed Al-Musaibi^{1,*}

¹ Center for Comprehensive Development - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: abdolla.almsibi@su.edu.ye

Keywords

1. strategic planning
 2. crisis management
 3. institutional performance
 4. improving institutional performance
 5. Yemen Oil Company
-

Abstract:

The study aimed to identify the impact of strategic crisis management planning on improving institutional performance, as a qualitative study of the Yemen Oil Company - Sana'a. [A1] The study relied on a qualitative approach by conducting in-depth interviews with a purposive sample of managers and officials at the company who have direct experience in dealing with strategic planning and crisis management, in addition to analyzing relevant internal documents and reports. The study results showed that proactive strategic crisis planning contributes effectively to improving a set of institutional performance indicators, most notably: enhancing organizational readiness to respond to emergencies, increasing the efficiency of resource allocation, improving decision-making in turbulent circumstances, and maintaining the continuity of vital operational processes. The results also revealed the existence of challenges that prevent optimal utilization of this planning, most notably the lack of qualified financial and human resources and the poor supportive technological infrastructure. The study recommended deepening the culture of strategic crisis planning and integrating it into the company's organizational structure, which would enhance its flexibility and resilience in the face of future crises and improve its performance sustainably.

أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة نوعية في شركة النفط اليمنية - صنعاء

عبد الله أحمد محمد المسيبي^{1*}

¹ مركز التنمية الشاملة- جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: abdolla.alsibi@su.edu.ye

الكلمات المفتاحية

1. التخطيط الاستراتيجي
2. إدارة الأزمات
3. الأداء المؤسسي
4. تحسين الأداء المؤسسي
5. شركة النفط اليمنية

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في تحسين مستوى الأداء المؤسسي كدراسة نوعية في شركة النفط اليمنية - صنعاء. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات معمقة مع عينة قصدية من المديرين والمسؤولين في الشركة ممن لديهم خبرة مباشرة في التعامل مع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير الداخلية ذات الصلة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الاستباقي للأزمات يُسهم بشكل فاعل في تحسين مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي، أهمها: تعزيز الجاهزية التنظيمية لمواجهة الطوارئ، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، وتحسين عملية اتخاذ القرارات في ظل الظروف المضطربة، والحفاظ على استمرارية العمليات التشغيلية الحيوية. كما كشفت النتائج عن وجود تحديات تحول دون الاستفادة المثلى من هذا التخطيط، أبرزها ضعف الموارد المالية والبشرية المؤهلة، وتدني البنية التحتية التكنولوجية الداعمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعميق ثقافة التخطيط الاستراتيجي للأزمات ودمجها في الهيكل التنظيمي للشركة، مما يؤدي إلى تعزيز مرونتها وقدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات المستقبلية وتحسين أدائها بشكل مستدام.

المقدمة:

أولاً: الإطار العام للدراسة:

تشكل المؤسسات الحيوية، وخاصة في قطاع الطاقة، عصب استقرار الدول وتماسكها الاقتصادي والاجتماعي. وتأتي شركة النفط اليمنية في صدارة هذه المؤسسات؛ كونها الشريان الرئيس لتمويل الاقتصاد الوطني وضمان استمرارية تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. ومع ذلك، منذ اندلاع النزاع المسلح في اليمن، وجدت هذه الشركة العملاقة نفسها في مواجهة واحدة من أعقد حالات الطوارئ والأزمات الممتدة، والتي هددت قدرتها التشغيلية واستمراريتها، حيث تواجه تحديات غير مسبقة تشمل تدمير البنى التحتية، وانقطاع سلاسل الإمداد، والتحديات الأمنية، والضغوط السياسية والاقتصادية الشديدة.

في خضم هذه البيئة المضطربة، برزت الحاجة الملحة إلى تبني منهجية إدارية استباقية قادرة على مواجهة التحديات، ليس فقط للبقاء، بل للحفاظ على حد أدنى من الأداء المؤسسي. هنا، يظهر دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ليس كرفاهية إدارية، بل كضرورة حتمية للبقاء؛ فهو العملية المنهجية التي تهدف إلى توقع الأزمات المحتملة، وإعداد الخطط والآليات للاستجابة لها بفاعلية، والتخفيف من آثارها السلبية، بل وتحويلها إلى فرص للتعلم وتحسين المرونة المؤسسية.

لذا من المتوقع أن تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على حالة دراسية بالغة الأهمية، وهي شركة النفط اليمنية - صنعاء، التي ظلت، رغم كل الصعوبات، تسعى للحفاظ على عملياتها.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات في اليمن تحديات كبيرة نتيجة الأزمات والعدوان المستمر على البلد؛ مما يؤثر على كفاءة أدائها المؤسسي واستقرار عملياتها. وتعد شركة النفط اليمنية بصنعاء من بين تلك المؤسسات التي تواجه أزمات وضغوطات هائلة تتطلب استجابات استراتيجية مدروسة لضمان استمرارية العمل، وعلى الرغم من هذه التحديات، فإنه من غير الواضح بشكل كافٍ الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي الرسمي لإدارة الأزمات في التخفيف من هذه الآثار السلبية، والمساهمة في الحفاظ على حد أدنى من الأداء المؤسسي بل وتحسينه. وتبرز الفجوة المعرفية في ندرة الدراسات التطبيقية التي تقيس هذا الأثر في سياق مؤسسي يعمل تحت وطأة نزاع مسلح طويل الأمد، حيث تختلف طبيعة التخطيط للأزمات عن السياقات المستقرة؛ لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التحقيق بشكل منهجي في طبيعة وحجم هذا الأثر، لتقديم فهم عملي لكيفية تحويل التخطيط الاستراتيجي للأزمات من إجراء روتيني إلى أداة فعالة للصمود والاستمرارية، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس المتمثل: ما أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة النفط اليمنية- صنعاء في ظل الأزمة الحالية؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

ما طبيعة توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الهيكل الإداري لشركة النفط اليمنية - صنعاء؟

4. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال معالجتها لقضية بالغة الحيوية في سياق استثنائي؛ إذ تهدف إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في واحدة من أهم المؤسسات الوطنية خلال فترة بالغة التعقيد. ويمكن تفصيل أهمية الدراسة على النحو التالي:

1. الأهمية النظرية:

تُسهّم الدراسة في سد فجوة في الأدبيات الإدارية العربية، وخاصة تلك التي تتناول إدارة الأزمات والأداء المؤسسي في بيئات النزاع المسلح والاضطراب السياسي والاقتصادي الشديد، والتي لا تزال دراستها محدودة مقارنة بالبيئات المستقرة.

توفير قاعدة معرفية للمستقبل ستشكل مخرجات هذه الدراسة مرجعاً أساسياً للباحثين المستقبليين الذين يدرسون القطاع النفطي أو المؤسسات الكبرى في اليمن، أو في دول تمر بأزمات مماثلة، مما يساعد في بناء معرفة تراكمية في هذا المجال.

2. الأهمية التطبيقية (العملية):

تقدم تقييماً واقعيًا وبيانات دقيقة لإدارة شركة النفط اليمنية بصنعاء، حول درجة فاعلية خطط وإجراءات إدارة الأزمات الحالية؛ مما يساعدها في تحديد نقاط القوة والضعف في منهجيتها.

ستخلص الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية القابلة للتطبيق، والتي يمكن أن تستخدمها إدارة الشركة لوضع خطط استراتيجية أكثر مرونة وفاعلية لإدارة الأزمات الحالية والمستقبلية، بهدف تعزيز قدرتها على الصمود والاستمرار.

تسلط الضوء على الأهمية الاستراتيجية لتبني نهج مخطط ومنظم لإدارة الأزمات، بدلاً من ردود الأفعال

ما الأدوات اللازمة لتقييم مؤشرات جودة الأداء المؤسسي لإدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية خلال السنوات الأخيرة من الأزمة؟

ما الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن تبنيها لتحسين الأداء المؤسسي في ظل الأزمات في شركة النفط اليمنية؟

ما التحديات الرئيسية التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة في سياق الأزمة اليمنية؟

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة النفط اليمنية- صنعاء في ظل الأزمة الحالية، وذلك من خلال:

1. معرفة الوضع الحالي لعملية التخطيط

للأزمات في شركة النفط اليمنية.

2. التعرف على الأدوات اللازمة لتقييم مؤشرات

الجودة الفعلية لإدارة الأزمات في شركة النفط

اليمنية.

3. معرفة الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن

تبنيها لتحسين الأداء المؤسسي في ظل

الأزمات في شركة النفط اليمنية.

4. تحديد المعوقات العملية التي تحد من فاعلية

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في

الشركة في سياق الأزمة اليمنية.

5. الخروج بتوصيات عملية قابلة للتطبيق

لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي للأزمات

في دعم الأداء المؤسسي لشركة النفط

اليمنية.

وعددهم (10)، ممن لديهم معرفة مباشرة ومشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، أو إدارة الأزمات، أو تقييم الأداء المؤسسي من أعضاء مجلس الإدارة أو مديري الإدارات العليا (مثل إدارة التخطيط، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، إدارة المخاطر)، أو رؤساء الأقسام الذين كانوا طرفاً في تنفيذ خطط إدارة الأزمات.

7. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: المتمثل في أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة نوعية في شركة النفط اليمنية- صنعاء.

الحدود المكانية: شركة النفط اليمنية- صنعاء.

الحدود الزمانية: العام 2024 / 2025 م.

8. مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها:

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: هو "مجموعة الإجراءات والاستعدادات المتخذة لمواجهة الأحداث المفاجئة التي تهدد سمعة المنظمة، أو عملاتها، أو منتجاتها، أو حتى وجودها نفسه، وقياسه من خلال مؤشرات مثل وجود خطة رسمية، وفرق إدارة الأزمات، وسيناريوهات محاكاة، وأنظمة إنذار مبكر، وآليات واضحة للاتصال خلال الأزمات." (Coombs, 2014, p. 20).

التعريف الإجرائي: يقصد به في هذه الدراسة العملية المنهجية والمستمرة التي تتبناها إدارة شركة النفط اليمنية - صنعاء لتوقع الأزمات المحتملة، وإعداد الخطط والبرامج والإجراءات المسبقة للاستجابة لها بشكل فعال، والحد من آثارها السلبية، والعودة إلى وضع الاستقرار النسبي في أقصر وقت ممكن.

العشوائية، مما يمكن أن يزيد من وعي صانعي القرار في الشركة بأهمية الاستثمار في التخطيط الاستباقي.

5. منهج الدراسة وأدواته:

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي دراسة حالة؛ وذلك لاكتشاف وفهم الظاهرة المدروسة بعمق من خلال التركيز على السياق الطبيعي الذي تحدث فيه، وهو البيئة عالية التعقيد والاضطراب التي تعمل ضمنها شركة النفط اليمنية-صنعاء. ويهدف هذا المنهج إلى فهم التجارب والتصورات والمعاني التي يكوّنونها الأفراد داخل المؤسسة حول الظاهرة، بدلاً من قياسها كمياً.

وستتبع الدراسة استراتيجية دراسة الحالة؛ حيث تُعتبر شركة النفط اليمنية-صنعاء "حالة" غنية وحيوية للدراسة، وهذه الاستراتيجية تتيح فهماً شاملاً ومفصلاً للظاهرة ضمن سياقها الواقعي الحقيقي، الذي يتميز بأنه سياق أزمة مستمرة، كما أنها تسمح بالجمع بين مصادر متعددة للبيانات لبناء صورة متكاملة. واعتمدت الدراسة في جمع المعلومات على الأدوات الآتية:

المقابلة: من خلال إجراء مقابلات مع عدد 10 من قيادات الشركة المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي فيها. الملاحظة: من ملامسة الباحث للمشكلة؛ كونه أحد المديرين في الشركة خلال الفترة السابقة. أدبيات الموضوع: الاستفادة من الدراسات والمراجع التي تناولت هذا الموضوع.

6. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والقياديين والإداريين العاملين في شركة النفط اليمنية- صنعاء في القطاع الاستراتيجي والشؤون الإدارية في الشركة،

النفط اليمنية وعددهم (1500) موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمامًا واضحًا من خلال النتائج بأهمية إدارة الأزمات، وفي ظل غياب الفهم الدقيق لماهية إدارة الأزمات ودورها في تجاوز الأزمات، غير أنه في المقابل يوجد قصور في أداء هذه الإدارة، وفي تفاعل الإدارة العليا مع متطلبات هذا النشاط، وانحياز القيادة إلى المركزية خوفًا من سوء الأوضاع، وعدم وجود الثقة. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات وتطبيقها في نشاط الشركة من خلال الاهتمام بتطبيق إدارة الأزمات وفق مراحلها، والتركيز على أسباب وقوع الأزمات والتعامل معها وفق عوامل الإنذار المبكر، وتطوير نظم المعلومات والاتصالات، والاهتمام بالتدريب.

2. دراسة عبد الله محمد الشراح (2023): سمات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية اليمنية.

عرضت الدراسة المشكلة في مواجهة الأزمات في المؤسسات التعليمية التي تشير بيانات الإنفاق على التعليم، إلى نتائج خطيرة من خلال التطرق إلى نقاط التوظيف، وسوء إدارة الشؤون المالية والمظاهرات الطلابية وإضرابات الكادر التعليمي، وكذا المحاور والتخطيط والمعلومات ونظم الاتصالات واتخاذ القرار أثناء الأزمات، والقيادة ودورها في إدارة الأزمات. وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط في إدارة الأزمات في جامعة صنعاء واتخاذ القرار ودور القيادة، مستخدمة المنهج الكمي الذي يهدف إلى وصف الظروف الحالية، واستخدام المنهج الوصفي والتحليلي على مجتمع العينة من جامعة صنعاء ممثلة بالقيادات الأكاديمية والموظفين الإداريين (79) إلى (467) فردًا. وكانت أهم النتائج ظهور ضعف في التخطيط، وغياب دور نظم المعلومات، وضعف قنوات

الأداء المؤسسي: هو "درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة، باستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة وكفاءة" (Richard et al., 2009, p. 723).

تحسين الأداء المؤسسي: يقصد به في هذه الدراسة ارتفاع مستوى الكفاءة والفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة النفط اليمنية- صنعاء، رغم ظروف الأزمة. وسيتم تقييمه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة مستوحاة من نموذج الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1996)

شركة النفط اليمنية- صنعاء: المؤسسة الوطنية الرائدة في قطاع النفط والغاز في اليمن، والتي تتبع للحكومة اليمنية في صنعاء، وتضطلع بمهام الاستكشاف والإنتاج والتسويق للمشتقات النفطية. وفي سياق هذه الدراسة، تشمل الإدارات والوحدات التابعة لها في العاصمة صنعاء، والتي تواصل عملها في ظل الظروف الاستثنائية. (السيد السعيد، 2006)

9. الدراسات السابقة:

1. دراسة عبد الرحمن أحمد سبأ (2023): دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تفويض السلطة من خلال العمل الجماعي، وإعطاء الصلاحيات بمعنى التمكين المعرفي بموجب المعلومات والاتصالات المتوفرة للتدريب، وتحفيز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، كذلك كيفية توقع حدوث الأزمات والاستعداد لها، والاستجابة لمواجهتها، والسيطرة عليها ومعالجة الأضرار والخسائر، والتعلم من الأزمة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي في استنباط الأفكار النظرية. وتضمن مجتمع العينة جميع العاملين في المركز الرئيس لشركة

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجية القيادة الإدارية (كالتوجيه، والتحفيز، ووضع الرؤية)، وقدرة البنوك على منع واحتواء الأزمات المالية، خاصة في الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها اليمن. واعتمد الباحث على المنهج المسحي، وتم توزيع استبانة على (150) من المديرين ورؤساء الأقسام في خمسة بنوك تجارية يمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات القيادية التي تركز على المرونة والشفافية وبناء فرق العمل تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز المراقبة المالية المبكرة واتخاذ الإجراءات الوقائية. ومع ذلك لاحظت الدراسة أن المركزية في اتخاذ القرار والخوف من المخاطرة ما زالتا سائدتين في بيئة العمل، مما يحد من فعالية التعامل مع الأزمات، كما كشفت عن دور وسائل التواصل الاجتماعي في تضخيم الأزمات المالية المصغرة (كشائعات الإفلاس). وأوصت الدراسة بتبني أنماط قيادية تحويلية وتفويض الصلاحيات، وإنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات المالية داخل كل بنك.

دراسة عدنان محمد صالح البابلي (2019): التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وكالة سبأ للأنباء اليمنية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وكالة سبأ للأنباء اليمنية، وإيجاد العلاقة بين الأزمات وكيفية مواجهتها، ومدى إدراك مصدر القرار وإقناعه بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ودوره في إدارة الأزمات، ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وفعالية إدارة الأزمات، ومستوى توفير احتياجات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة، وفعالية إدارة الأزمات، والمصاعب والمعوقات

التواصل، ووجود قصور في اتخاذ القرار نتيجة ضعف القيادة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالتخطيط، وتفعيل دور نظم المعلومات ونظم الاتصالات، والاهتمام بها لتفعيل اتخاذ القرار.

3. دراسة حنان علي محمد (2022): فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية اليمنية- دراسة تطبيقية على مستشفى الجمهوري بصنعاء.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين قدرة المؤسسات الصحية على إدارة الأزمات، مع التركيز على أزمة تفشي وباء الكوليرا في اليمن كحالة تطبيقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (180) من المديرين والأطباء والإداريين العاملين في المستشفى الجمهوري. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف كبير في البنية التحتية لنظم المعلومات، وعدم كفاية قواعد البيانات، وتأخر تدفق المعلومات أثناء الأزمة، مما أدى إلى عرقلة عملية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، كما أوضحت النتائج أن الاعتماد على الأساليب اليدوية والتقليدية في جمع ونقل البيانات أسهم في تفاقم الأزمة. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات الصحية في تحديث نظم المعلومات، وتطوير قواعد بيانات متكاملة، وتدريب الكوادر على استخدام هذه النظم في سياق إدارة الأزمات لضمان استجابة أفضل.

4. دراسة محمد أحمد العواضي (2021): أثر التخطيط الاستراتيجي والإداري في الحد من الأزمات المالية في البنوك التجارية اليمنية.

3. أشارت دراسة حنان علي (2022) ودراسة عبد الله الشراح (2023) بشكل واضح، ويتفق معهما الإطار النظري للدراسة الحالية، على أن ضعف نظم المعلومات والاتصالات يُعطل تدفق المعلومات، ويضعف القدرة على اتخاذ القرار أثناء الأزمات.

4. هناك تقارب مع بعض الدراسات (مثل دراسة سبأ والبابلي) في استخدام المنهج الوصفي لتحليل الواقع القائم.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

1. الدراسات السابقة تناولت متغيرات منفردة، مثل (التمكين الإداري، سمات الإدارة، نظم المعلومات، التخطيط الاستراتيجي)، بينما الدراسة الحالية تميزت بالربط المتكامل بين ثلاثة متغيرات رئيسية، هي: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات → إدارة الأزمات → الأداء المؤسسي، مما يمنحها شمولية أكبر في تحسين الأداء.

2. الدراسات السابقة غطت قطاعات متنوعة (النفط، التعليم، الصحة، البنوك، الإعلام)، بينما الدراسة الحالية ركزت بشكل نوعي على شركة النفط اليمنية، وهي مؤسسة حيوية، وستستفيد من تركيز الدراسة عليها.

3. الدراسات السابقة هدفت معظمها إلى قياس واقع إدارة الأزمات، أو دور أحد المتغيرات فيها، بينما الدراسة الحالية تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك؛ إذ تهدف إلى استكشاف كيفية تحسين الأداء المؤسسي ككل من خلال التخطيط الاستراتيجي للأزمات، مما يجعل مخرجها أكثر ارتباطاً بتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.

4. الدراسات السابقة اعتمدت بشكل كبير على المنهج الكمي (الاستبانات)، بينما الدراسة الحالية تميزت

والعراقل التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتمثل مجتمع العينة في موظفي وكالة سبأ للأنباء (1200) موظفًا، في المقر الرئيس في مبنى الوكالة الذي يقع في صنعاء. ونتج عن الدراسة وجود مؤشرات إدارة الأزمات من خلال مدى اقتناع وإدراك متخذي القرار بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، ودور إدارة الأزمات، ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وفاعلية إدارة الأزمات. وأظهرت الدراسة عدم وجود الفهم الكامل لإدارة الأزمات، وغياب هذا النشاط عن الوصف الوظيفي، وغياب الكثير من متطلبات هذا النشاط الذي أصبح من الضروري انتهاجه لمواجهة الأزمات المتعاقبة على المؤسسات الإعلامية. وأوصت الدراسة بتبني نشاط إدارة الأزمات في هيكل المؤسسة؛ لكي تستطيع تجاوز أزماتها بكفاءة عالية، وتأخذ هذه الإدارة متطلباتها بحسب المراحل المُعدة لها للخروج بنتائج إيجابية في حال وقوع الأزمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق:

1. جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية، تتفق على أهمية إدارة الأزمات كمتطلب حيوي للمؤسسات في اليمن لمواجهة التحديات.

2. اتفقت دراسة عبد الله الشراح (2023)، ودراسة العواضي (2021)، ودراسة البابلي (2019) مع هذه الدراسة، على أن ضعف القيادة والميول المركزية وضعف التخطيط تشكل معوقات رئيسة أمام فاعلية إدارة الأزمات.

للظروف، وتقييم نقدي ذاتي بلا رحمة، سواء استنتاجياً كان أو استقرائياً.

3. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

الريادة، والرؤية، والغرض من التفكير الاستراتيجي. والرؤية تسبق الاستراتيجية لكنها تتداخل معها إلى حد كبير؛ لأنهما الجزء الإبداعي أو الخيالي من الاستراتيجية. (طاهر الغالبي؛ وإدريس وائل، 2007).

وفي حديثه عن الاستراتيجية نكر أنّ تطوير القدرات الاستراتيجية يكون من خلال دمج معلومات الإنذار المبكر بالأخطاء المتعددة وكيفية تفاديها كالكوارث الطبيعية، واستقراء حركتها. وهي تتطلب جهوداً استخباراتية لحفظ الأمن والتوازن، والتفكير خارج الصندوق (الابتكارية والمبادرة). وهنا يأتي دور غرف الطوارئ (غرفة المواقف والقرارات) التي يتم فيها وضع إطار إدارة الأزمات، وتنظيم الخبرات متعددة التخصصات والقادة، أثناء الأزمة، وتحسين القدرات على إدارة شبكات الاستجابة والتعاون الدولي المشترك.

4. استراتيجية إدارة الأزمات:

تتمثل هذه الاستراتيجية في (الإنذار المبكر)، وهو عمل وقائي يسبق وقوع أحداث تستبِق الأزمة.

ولغوياً هو مصطلح مركب من كلمتين (إنذار) و(مبكر)، وعندما نقول بقي في حالة إنذار، فيعني في حالة تأهب واستعداد واستنفار لاستقبال أي طارئ، والإنذار لا يكون إلا عن توقع واستشعار وترقب لما هو قادم، ويقصد بالمبكر الخروج قبل طلوع الشمس، وأبكر، أي: عجل وأسرع وبادر إليه.

أما اصطلاحاً فيقصد به الإجراء الذي يتم من خلاله التبليغ عن الحدث قبل وقوعه، ويستوجب التأهب. وهو الكيان المعني بالإجراء قبل حدوث الأزمة؛ وذلك

باستخدام المنهج النوعي، والذي سيمكّن من الحصول على فهم أعمق للسياق والآليات والتفاعلات داخل الشركة، بدلاً من الاكتفاء بالوصف الإحصائي.

ثانياً: الجانب النظري للدراسة

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

1. الاستراتيجية: وهنا يحدثنا مدحت أبو النصر (2017) عن الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي المتميز والتخطيط الذي يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة لأفضل السبل المتاحة؛ لتحقيق الأهداف. ويشير في مجمل حديثه حول الاستراتيجية أنه ينبغي الأخذ بكل القيود التي تفرضها كلٌّ من البيئة، والثقافة، والإمكانات.

ويسترس مدحت أبو النصر قائلاً: إن الاستراتيجية منبعها التخطيط، وهو عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، والمفاضلة بين المسارات المتاحة للخروج بخطة وميزانية تلي الطلب وفق القدرات المتاحة، وتحقق العرض المطروح، وتصوّب الأهداف المرسومة. ومن مقومات التخطيط دقة المعلومات، ووضوح الأهداف، وترشيد الموارد. (مدحت أبو النصر، 2017).

2. متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

ويخبرنا طاهر الغالبي ووائل إدريس (2007) أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي وجود ما يطلق عليه بالإبداع، ويقصد به تفكيرٌ جانبيٌّ يطبق على مشاكل جانبية، وتفكيرٌ رأسيٌّ عقلائيٌّ يطبق على مشاكل متقاربة، وهذان النوعان هما جزء أساسي من التوجيه الاستراتيجي، ويجب تضمينهما في أي تحليل لصناعة القرار.

التفكير الاستراتيجي: هو نهج يجمع بين العمل المعرفي الإبداعي والمرونة في القراءة والاستجابة

لتجنب اتخاذ الإجراءات بعد وقوعها. (وثيقة الأمم المتحدة، دورتها 45).

ويأتي على أنه رصد وتسجيل للإشارات وتحليلها، ومن خلالها توحى بحدث قريب، ومهمته الحقيقية أن يفرق بين الأحداث العارضة الروتينية والأحداث ذات الأهمية التي تستدعي الوقوع وتدارك عواقبها. (عبد العزيز بو خريص وعلوطي، 2018).

ثانياً: إدارة الأزمات:

1. الأزمات:

تُعرف الأزمة بأنها نقطة تحول حاسمة، أو حالة عدم استقرار شديدة تصل إلى مرحلة حرجة، تهدد بشكل جوهري استقرار نظام ما (منظمة، مجتمع، فرد)، وتتطلب تدخلاً سريعاً، وقرارات مصيرية للتعامل معها. وتتميز الأزمات بالمفاجأة، وضغط الوقت، والغموض، وارتفاع مستوى التهديد؛ مما يجعل إدارتها عملية صعبة تهدف إلى احتواء الآثار السلبية، وتحويل التهديد إلى فرصة ممكنة عندما يُتعامل معها بفعالية. (Coombs, W. T., 2019).

2. أهمية إدارة الأزمات:

تكمن أهمية إدارة الأزمات في كونها عملية استباقية وتخطيطية منهجية تهدف إلى التعامل مع التهديدات غير المتوقعة قبل وقوعها وأثنائه وبعده، ولا تقتصر أهميتها على مجرد "إطفاء الحرائق"، بل تمتد إلى حماية سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية، والحفاظ على استمرارية العمليات، وتقليل الخسائر المالية، وتعزيز ثقة العملاء وأصحاب المصلحة من خلال الاستجابة المهنية، وأخيراً تحويل التحديات إلى فرص للتعلم والتحسين، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية وقدرة أعلى على الصمود في وجه المستقبل.

وتظهر أهمية إدارة الأزمات من خلال دورها في كشف وتذليل المعوقات والصعاب التي تواجه المنظمة لتجاوزها؛ مما يؤدي إلى استمرارية النشاط وتطوره ببسر وسهولة، ويؤثر غيابها على نمو العوائق في طريق استمرارية النشاط وتطوره. كما أن لوجود إدارة الأزمات دوراً في تهيئة البيئة المناسبة للتنمية؛ لذلك يتطلب الأمر إدراجها في هيكل المنظمة من خلال رؤية القيادة، وإدراكها لطبيعة النشاط، وما يتطلب من تدخل إدارة الأزمات وفي أي وقت، والكيفية التي يمكن بموجبها أن تدرج هذه الإدارة لأهميتها وخصوصيتها ومقوماتها، وقدرتها على تغيير الأوضاع والتهدئة، والحفاظ على حياة البشر. (الزبيدي، الغامدي، 2021، ص 46)

2. سمات إدارة الأزمات وخصائصها:

الأزمة هي الفعل غير المتوقع حدوثه وردة الفعل التي لم نعتاد سلوكها والتي تنتج عن الموقف أو الحدث أو الواقعة التي يتعرض لها الإنسان في حياته، أو في دورة حياة المنظمة أثناء أداء مهامها اليومية؛ فضغوطات العمل قد تخلق أزمة نفسية، والحادثة المروري المفاجئ قد يخلق إعاقة - لا قدر الله تعالى - والواقعة كجائحة كورونا قد تؤدي إلى الموت.

إن ما اتسمت به الأزمة، وما خلفته، يرسم أثرها الكبير في المجتمعات، ولقوتها أصبح يشار إلى التاريخ بذكر أعوام الأزمات فيها والكوارث، مثل عام الزلزال في 1984 في اليمن، وعام 1992 في مصر. وهنا نحب أن نشير إلى خطأ في اللفظ، فيقال: "سنة"، وليس "عام"، (السامعي، 2010).

4. أنواع الأزمات:

هناك العديد من اختلاف وجهات النظر وزوايا الرؤية، وإن تعددت فإنها تشرح واقعاً ملموساً لمختلف الأنشطة لمنظمات في مجالات متعددة: السياسية منها،

عليه سوء الإدراك، وهو "انفصام العلاقة بين متخذ القرار والأداء الحقيقي للكيان الإداري"، ثم سوء التقدير والتقييم للموقف الذي ينشأ نتيجة الثقة العالية بالنفس والأناية والغرور من خلال التقليل من شأن الخصم، أو الحدث، أو تخفيف الموقف. وكذا التشكيك وعدم أخذ الأمور بجديّة، والتحليل الناقص للمعلومات والتأثر بثقافة مغلوبة.

- العشوائية: وهي ناتجة عن سوء التخطيط، وعدم احترام الهيكل التنظيمي، وغياب التنسيق، وقصور في البيانات والمعلومات والتوجيهات، وهنا تحدث الفجوة بين القمة والقاعدة في المؤسسة.

- الرغبة في الابتزاز: من قبل مجموعة المصالح لتحقيق كسب غير مشروع للضغط على متخذي القرار.

- اليأس: خلق جو نفسي من الإحباط، وعدم الرغبة في اتخاذ القرار.

- الإشاعات: بث الإشاعات لتوجيه الأزمة في اتجاه يخدم أصحاب المصالح؛ وهذا عائد لغياب الحقائق، وتخطب أصحاب القرار، وأطماع أصحاب المصالح، وسوء إدارة توتر الجماهير.

- استعراض القوة: الكيانات الكبيرة تستعرض قواها للخصم الصغير دون إدراك للنتائج من خلال استعراض خاطئ غير مدروس.

- أخطاء بشرية: خطأ في السلوك البشري، وضعف تدريب، وقرار غير مدروس.

- أزمات المخطط: عدم وضوح في الرؤية والأهداف، وحجب البيانات والمعلومات.

والاقتصادية، والاجتماعية، والخدمية. ونأتي منها إلى ما لخصه عبدالله محمد الفقيه (2012) في كتابه "إدارة الأزمات" عن أنواع الأزمات، كالآتي:

- الأحداث الخارجة عن إرادة البشر، وتتسبب بها عوامل طبيعية.

- أحداث تقنية، تتمثل في عوامل فنية تحدث نتيجة إهمال الصيانة أو خلل غير متوقع.

- أحداث بشرية، وتنقسم إلى عمدية كما في القرصنة والحروب، وإلى أخطاء بشرية ناتجة عن غياب التدريب وضعف متخذ القرار والقرارات العشوائية.

- أحداث أخلاقية تتمثل في الغش، والشائعات، والتجسس، والتحليل على نصوص القانون.

- أحداث تنظيمية من خلال وجود عجز فني، أو عجز حقيقي، أو سوء إدارة، أو ضعف هيكل، أو قصور في التنظيم.

- أحداث زمنية، وهي الفترة الزمنية لاستمرار الأزمة، وتكون طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد.

5. أسباب الأزمات:

تتعدد الأسباب في حدوث الأزمات، وأبرز من تناولها ماجد المساعدة (2008)، يقول: إن منهم من حددها بأنها خارجية، ومنهم من أرجعها إلى أسباب داخلية، أو ذاتية موضوعية، أو شخصية عامة، وهناك أسباب ترجع إلى التخطيط والتنفيذ... إلخ. لكن أبرز هذه الأسباب راجع إلى الآتي:

- سوء الفهم، بمعنى: التشويه في المعلومات المقدمة بسبب إشارات الإنذار غير الواضحة، أو عدم الإلمام بالمعلومات المتسارعة، وعدم استيعابها لصعوبة جمع المعلومات، وربطها بعضها مع بعض؛ ومن ثم ضعف عنصر الاستقبال أو سوء حالته. ويأتي إلى ما أطلق

البلاد، ويختص فيها قيادة الدولة أو رئيس الحكومة الذي يضع الاستراتيجية اللازمة لتجاوزها.

- المستوى القومي: وهو التعامل مع أحداث تهدد الأمن القومي، وقد تصيب الكيان الاجتماعي بخلل يهدد أمنه وسلامته، ومصادر الخطر قد تكون داخلية من الدولة أو خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني بمفهوم واسع، وتتولى التعامل مع هذا النوع الدول والمنظمات.

8. وظائف إدارة الأزمات:

يشير محمد سرور (2010) إلى وظائف إدارة الأزمات، ودورها في خلق انضباط العمل في المنظمة، من خلال إحكام الرقابة داخلياً وخارجياً، ووجود نظام متابعة وتقييم وإرساء مبادئ الثواب والعقاب، وأكد أنه يجب معرفة المنافس، وأهدافه وخطته وتوجهاته إلى الحد أنه إذا استطعت أن تطلع على سياساته في العمل، وكيف يدير شؤونه؛ فهذا يخدمك في كيفية التخطيط المسبق من خلال اطلاعك على تجارب الآخرين، ويعطيك تصوراً لما يمكن أن تتوقعه ويوسع لديك الآفاق تجاه التنبؤ والاستعداد للانفراد برؤية جديدة وخلق تنظيم جديد منفرد في رؤيته، مستفيداً من تجارب الآخرين وتعثراتهم حتى لا تقع فيها، وهذا يتطلب منك اليقظة والانتباه والاستشعار، وسرعة التحرك في الوقت المناسب لاغتنام الفرص الممكنة والابتعاد عن التردد، وهذا لا يأتي إلا من خلال بناء كوادر متعلمة ومؤهلة وذات خبرة ومدربةً للتدريب اللازم، مع التشجيع للكفاءات والقدرات العالية التي ستخدمك في أعمال جمع البيانات واستشعار المعلومات التي تخدمك للاستفادة منها من خلال التحليل الإيجابي، ووضع إطار سريع للأزمة حال حدوثها؛ كي تتمكن من المواجهة وتجاوز

- تعارض الأهداف: أهداف غير واضحة، وصعوبة تطبيقها، تدفع كلا الطرفين لتنفيذها بحسب مفهومه وثقافته.

- تعارض المصالح: وتكون مصادر متعددة لإصدار القرار، فيعمل كل طرف وفق التوجيهات الصادرة إليه، (ماجد المساعدة، 2008).

6. مراحل إدارة الأزمة:

تتمثل مراحل إدارة الأزمات فيما جاء في حديث نداء الياسري (2010) التي اختصرتها في:

1- الإدارة المبكرة: اكتشافات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية.

2- الأزمة: وقوع الأحداث التي تتسبب في خلق اضطرابات في العمل.

3- الإدارة برد الفعل: احتواء الإضرار، والحد منها، واستعادة النشاط.

4- الإدارة الفعالة: التعلم من الأخطاء لعدم تكرارها.

7. مستويات إدارة الأزمة:

يذكر محمود جاد الله (2008) بإسهاب المستويات التي تواجه إدارة الأزمات، ونختصرها في الآتي:

- المستوى المحلي لإدارة الأزمة: وهو أقل مستويات الأزمة خطورة؛ لانحصارها في إقليم أو قطاع أو منشأة عامة، وقد يرتفع منحى الأزمة لتصل الخطورة إلى مستوى أرفع قد يتعدى الدولي، ويتجاوزه إلى القومي إذا لم نقف على الأزمة بجدية.

- المستوى الرأسي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياساتها الحالية والمستقبلية. وتعد هذه الأزمة أعلى مستوى لها، وتتطلب التعامل معها بقدر كبير من الحيطة والحذر؛ لما لها من مردود على مصلحة

- تبسيط الإجراءات، ومرورها بمراحل التحليل والتصنيف، وتوزيع مهامها على فرق العمل.

- اتباع المنهجية العلمية من خلال التخطيط الدقيق، والتنظيم والتنسيق المستمرين، والتوجيه الصحيح للإمكانيات البشرية والمادية، والمتابعة المستمرة.

- تفويض السلطة من الإدارة العليا إلى فريق العمل لإدارة الأزمة.

- الاستعداد الدائم، وتوفير الاحتياجات المطلوبة لإدارة الأزمة.

- تحقيق الاتصالات المتقدمة واستمرارها مع الأطراف الفاعلة.

- الوجود الدائم والمستمر في موقع الحدث، ويكون وجوداً سريعاً غير معطن، ووجوداً علنياً. (نداء الياسري، 2010).

وقد أورد الدكتور عصام عبد اللطيف عمر في "إدارة الأزمات والفساد الإداري" في:

- ضرورة إيجاد فريق إدارة الأزمات يمثل أعلى سلطة؛ كونها تتطلب ردة فعل غير تقليدية.

- وجود "نظام فزعة"؛ لمعالجة وقوع الأزمة، وليس لتدارك حدوثها، كما جاء في منظور (الدقاسة والأعرجي).

- أسلوب المحاكاة والسيناريوهات في الإدارة اليابانية، وهي مجموعة افتراضات كما عرفها (حواس).

- التنبؤ المسبق، كما يحدث في حالة المتوقع لحالات الأمطار والسيول والفيضانات، ومكافحة الجراد والأوبئة.

- التنبؤ الوقائي، ويعتمد على المبادرة (المبادرة)، والابتكارية، وتدريب العاملين.

الأزمة بقوة، والتقدير الصحيح للموقف والاستعداد له، ومن ثم الوقوف على المتسبب في الأزمة ومحاسبته أو مواجهته.

9. أبرز الأزمات التي تواجه الأداء المؤسسي في شركة النفط اليمنية:

1. النزاع المستمر يؤدي إلى تدمير البنية التحتية، وفقدان الموارد البشرية.
2. تدهور الأوضاع الاقتصادية ينعكس سلباً على قدرة المؤسسات على التشغيل وتقديم الخدمات.
3. نقص الغذاء والدواء والمياه النظيفة يزيد من الضغوط على المؤسسات.
4. ضعف الشفافية والمساءلة يؤديان إلى استنزاف الموارد، وعدم فعالية الأداء.
5. عدم توفر برامج تدريبية كافية يؤثر على كفاءة العاملين.
6. تدمير الطرق والمرافق الحيوية يعوق عمليات المؤسسات.
7. ضعف وسائل الاتصال والمعلومات يجعل من الصعب تنسيق الجهود والاستجابة للأزمات.
10. متطلبات مواجهة الأزمة:

- مادية: متمثلة في إيجاد غرفة العمليات، ووسائل النقل ووجود وفر لمواجهة الطوارئ.

- بشرية: تتمثل في فرق العمل ذات الخبرة والكفاءة في إدارة الأزمات.

- تنظيمية وإدارية: تتمثل في إيجاد نظام اتصالات، وسجل أزمات، ووسائل مساعدة، وأدوات الصدام، وأدوات اختصاص. (عبد الله الفقيه، 2012).

متطلبات إدارة الأزمة والتعامل معها:

- صعوبة التواصل بين القيادات والقواعد من الإدارة، ووجود عراقيل في الهيكل التنظيمي.
- تقديم المواد الإعلامية وإثارها للأزمة قبل التواصل مع الجهات المعنية، أو تجاهل دورها.
- تناول الحدث إعلامياً قبل تحرك المنظمة، بمعنى: غياب التنسيق.
- عدم الرد على وكالات الأنباء، وتجاهل استفساراتهم.
- تجاهل الأحداث وإنكارها بقصد الإخفاء، والترويج أن الموقف طبيعي.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة، وهذا يعني شحذ الطاقات، واستنفار نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية.
- الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمة:
- إنكار الأزمة، وهو الابتعاد الكلي عن الاعتراف بوجود مخاطر.
- كبت الأزمة وتأجيلها من خلال إخفاء مؤقت لمظاهر وجودها؛ للإلمام بحيثياتها.
- بخس الأزمة وتحويلها من دائرة الخطر إلى اعتبارها حالة عارضة.
- تنفيس الأزمة، أي: تحويل الجهود نحو أنشطة أخرى.
- تفرغ الأزمة من خلال مسار بديل، بمعنى الانتشغال ببدايل للإلهاء عن مؤشرات الأزمة أثناء مرحلة الصدمة؛ لوضع البديل أو التفاوض مع كل فرع، بمعنى: عزل قوى الأزمة.

- 11. متطلبات إدارة الأزمة من خلال التنبؤ الوقائي:
 - إيجاد نظام إداري متطور يحتوي الأزمات قبل حدوثها من خلال التنبؤ، والابتكارية، والمبادأة، والتدريب، واعتماد التخطيط اللازم كجزء من التخطيط الاستراتيجي، وعقد دورات في مجال إدارة الأزمات.
 - تقييم ومراجعة دورية لخطط الأزمات على ضوء سجل الأزمات، ووجود نظام الإنذار المبكر. (عصام عبداللطيف عمر، 2014)
 - وقد أشار الدكتور محمد شومان (2006) في كتابه "إدارة الأزمات" إلى اتساع مجال الباحثين في مجال رصد الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، وأن الرصد العلمي يشير إلى الآتي:
 - إدراك أهمية الوقت، وخطورة تفاقم الأزمة، وإيجاد الحلول والبدائل، واتخاذ القرارات اللازمة، وسرعة تحريك الفريق، وتنفيذ العمليات؛ لاستعادة النشاط سريعاً.
 - إنشاء قاعدة دقيقة وشاملة للمعلومات؛ فالأزمة تعني الغموض، ووجود بيانات ومعلومات دقيقة يسهم في اتخاذ القرار السليم، وتوفير نظم إنذار مبكر، وهي علامات تعكس قرب الخطر لتفاديه كجزء من التخطيط الجيد، والاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات. وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود ثلاثة متغيرات لها علاقة طردية بالأزمة، من حيث حجم المنظمة، ووجود الخبرة السابقة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمدرء التنظيم.
- 12. من الأخطاء التي يمكن حدوثها أثناء التعامل مع الأزمات ما يلي:
 - التباطؤ في الإجراءات، وعدم استشعار الخطر سريعاً والتعامل معه وفق إجراءات روتينية.
 - فشل الاتصالات، أو إجراء اتصالات غير مجدية.

فريقًا إعلاميًا أو ممثلًا عن غرفة العمليات لنشر المعلومات والتطورات ومنع الإشاعات.

- لا يجب التعامل مع الأزمات كرد فعل، وعليها يجب العمل وفق آلية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة، وتجنب الأخطار عبر التعلم من التجارب. (الغالب، 2007، ص 35)

15. متطلبات نجاح كل مراحل إدارة الأزمات:

- تخصيص الوقت والمعدات اللازمة والقوى العاملة من أجل الاستعداد التام لما هو آتٍ، كإنشاء وحدة لإدارة الأزمات تُشكل من الكفاءات ذات الخبرة، وتُعطى كل الصلاحيات لتقوم بمواجهة الأزمة وفق نظام المصفوفة. وتمثل في وحدة دائمة في الهيكل التنظيمي، وتعزز بخبرات من مختلف الأقسام، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع المتغيرات. ومن خلال واقع الأزمة يقوم رئيس فريق الأزمة باختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع الأزمة. (الجديلي، 2006)

- إنشاء فرق المهام الخاصة لمواجهة كل أزمة بحسب خصوصيتها وظروفها. وتخضع هذه الفرق للتدريب وعمل برامج التي ترسم محاكاة للواقع للتعامل معها، والقيام بعملية التدريب من خلال إقامة دورات متخصصة وورش عمل لكل العاملين في إدارة الأزمات. ويمكن التواصل بجهات ذات العلاقة لتأهيلهم ورفع كفاءتهم.

مما سبق نستخلص أن الأزمة فرصة يمكن استثمارها للتطوير في النشاط من خلال تقييم الخطط الاستراتيجية، وتحديد المسارات الجديدة، والوقوف على مواطن الخلل وكوامن القصور؛ مما يخلق فرصة للتغيير والتطوير، ويمكن عمل دراسات وأبحاث،

الطرق غير التقليدية في مواجهة الأزمة:

- طريقة فرق العمل، وتشكيلها من الكوادر المؤهلة لإدارة ملف الأزمة، وقد يتم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة.

- الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات، وهو رصيد في خطة المنظمة لمواجهة الأزمات.

- احتواء الأزمة والسيطرة على مسبباتها، وتجميع المعلومات وإجراء الاتصالات.

- تصعيد الأزمة بعرضها على أعلى المستويات للحصول على أعلى دعم.

- تفريغ الأزمة من مضمونها عن طريق تحالفات؛ لتميع المخاطر بين الأطراف وتوزيعها.

- احتواء الأزمة وتحويل مسارها، والتحكم من خلال فهم المسببات، ووضع برامج لتسهيل التعامل مع أحداث الأزمة. (عصام عبد اللطيف عمر، 2014)

13. تصريحات مرفوضة عند مواجهة الأزمات:

- التبرير للأزمة: يحدث لدى الآخرين أكثر مما يحدث لدينا.

- الضبابية: لا يوجد تعليق الآن.

- التخلي عن المسؤولية: وضعنا كل التسهيلات والإمكانات بيد المختصين أو المعنيين.

- غياب التخطيط: ما حدث كارثة لم نكن نتوقعها.

- وعد كاذب: لقد سيطرنا على الموقف تمامًا.

14. أهم عناصر نجاح إدارة الأزمة تتمثل في:

- القيادة وفريق العمل، بمعنى العمل بطريقة تكاملية مبنية على الثقة وتحت الضغوط، ولديه ابتكارية الحلول والمعالجات. ويعمل الفريق في غرفة الطوارئ التي تُرسم فيها الخطط العريضة والواضحة، ويشكل

اقتصاد بلده رغم الهجوم الشرس عليه من قوى العالم مجتمعة.

17. القائد وفريق إدارة الأزمة:

عاصفة (ساندي) كارثة مدمرة بأضرارها ونتائجها الكارثية، ورغم أن الرئيس الأمريكي أوباما لم يحقق فيها نتائج ملموسة، فإنه كسب فيها شهادة أعدائه بتفاعله مع الأزمة، وشعور شعب بأن القائد شعر بهم، وأنه يعمل على مساعدتهم؛ لأنه استطاع أن يبني تلاحماً وطنياً، وكان هذا سبب إعطاء الشعب الأمريكي أصواته لأوباما للفترة الثانية؛ لأنه نجح في إدارة الأزمة.

كما أن إنقاذ عمال منجم تشيلي عام (2010) من قبل الرئيس التشيلي سيباستيان بينيرا في العاصمة التشيلية بمنهجية إدارة الأزمات كان له انعكاس طيب في أوساط الشعب الذي تناسى المعاملة الديكتاتورية، وسوء التعامل، وهدر كرامة المواطن التشيلي؛ إذ عمل على بناء التلاحم الوطني في أوساط الشعب لمواجهة الأزمة وعدم الانكسار والاستسلام، والوقوف بحجم الأزمة. والمصادقية هي القوة التي تخلق النجاح والسكينة وتعاطف الجميع.

18. مواصفات القائد وفريق إدارة الأزمة:

- الاهتمام بالمواقف والتفاعل مع حجم الأزمة والوقوف عليها.

- صفات القائد: الذكاء، الابتكارية، سرعة الاستجابة، والبديهة، مهارات الاتصال، التفويض، التمرس، المرونة.

- كما يجب أن تتوفر في فريق إدارة الأزمة: تخصصات مختلفة، قدرات على التحليل والاستنتاج، الانفعالية، التفكير العلمي، سرعة اتخاذ القرار

واتباع أرشفة للأحداث والإجراءات التي تمت، وكيف يمكن تطويرها، وعمل ضوابط لعدم تكرار مثل هذه الأزمات مستقبلاً. (عبد الله كردم، 2005)

16. الريادة في إدارة الأزمات:

من الشواهد التي تثير انتباه شريحة الدارسين ما مر به العالم من أحداث وتغييرات أثناء الحرب الروسية الأوكرانية وانعكاسها على الحياة السياسية والاقتصادية، وصلت إلى كل شرائح المجتمع بأثرها السلبي على المجتمعات وثقافتها وما تتركه الحروب من مخلفات. والباحث أحد هؤلاء الدارسين الذي لفت انتباهه ما حدث في القارة الأوروبية من ضجة نتيجة ارتفاع أسعار المشتقات النفطية، وأثرها على المواطن الذي بدأ يعاني من ارتفاع كلفة وحدة التدفئة مع بداية فصل الشتاء القارس، وكيف تمكنت الحكومة المصرية أن تقود هذه الأزمة من خلال توجيه وزارة السياحة المصرية نداءً إلى وكالات السياحة العالمية بتعميم بسيط حسب فيه فارق كلفة استهلاك الغاز والكهرباء في معظم الدول الأوروبية، وأن هذا الفارق يستطيع الفرد العيش به في مصر تحت سمانها متمتعاً بشمسها ودفء مساكنها وقلوب أهلها. وهذا - اعتقادي - ريادة في إدارة أزمة الآخرين، كما أن المنهجية التي اتبعها القائد الروسي فلاديمير بوتين من خلال اختزال الهدف الرئيس من المعركة في رأس القائد الذي صرح أن ما يجري هو ما يسمى "مهام خاصة للجيش"، وما يصرح به للقيادات هي الأهداف الثانوية فقط، حتى لا يشوش عليه الإعلام العالمي الموجه، وعلى الشعب الروسي بتأخر تحقق الأهداف ووقوعه في الهزيمة. وهنا تمثلت عبقرية إدارة الأزمة للقائد الروسي في مواجهة الأحداث بصمت وترقب المتغيرات، وبقدرات القائد القيادي، حافظ فيها على

1. تعريف الأداء المؤسسي: هو قياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، باستخدام الموارد المتاحة (بشرية، مالية، تقنية). وبمعنى آخر: هو تقييم مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها، وبلوغ نتائج مرجوة. (الياسري، 2010).

2. أهمية الأداء المؤسسي: يوفر بيانات دقيقة عن نقاط القوة والضعف. يساعد في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر. التحسين المستمر ومواكبة متطلبات السوق. المؤسسات ذات الأداء الجاذب أكثر جاذبية للاستثمار والكفاءات البشرية. التخطيط السليم ومتابعة التنفيذ. (كردم، 2005، ص 46)

3. أهداف الأداء المؤسسي: زيادة الإيرادات والأرباح، وخفض التكاليف. التوسع في الحصة السوقية، وفتح أسواق جديدة. تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم، وتزيد من ولائهم.

تقليل الأخطاء ورفع مستوى الجودة. تطوير مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية. تحقيق تأثير إيجابي في المجتمع والبيئة. (الفقيه، 2012، ص 57)

المؤشرات (مقاييس الأداء المؤسسي): ويقصد بها بتحسين الأداء ومؤشر تحسين المخرجات من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة؛ لتحسين العمليات والمخرجات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحية التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. هي أدوات قياس كمية ونوعية لتقييم الأداء، وأشهرها:

والطلاقة الفكرية هي من التفكير الإبداعي الذي يظهر من خلاله أفراد إدارة الأزمة. (نداء الياصري، 2010). النظريات الحديثة في استراتيجيات إدارة الأزمات لأولمرت وآخرين:

1- نظرية التبرير ل(بينوا، 1995): إذا تعرضت المؤسسة لمجموعة اتهامات جائرة من أطراف فاعلة، فإنها ستوجه مجموعة للدفاع عن نفسها من خلال: الأفكار، والهجوم المضاد، والمفاضلة، والاعتذار، واتخاذ الإجراءات القانونية. وهي وسيلة مشروعة في مثل هذه الحالات التي تتطلب من القيادة جمع الاستدلالات والقرائن التي تنفي هذه الاتهامات، ومن حقها أن تتقاضى ممن أراد بها هذه المكيدة؛ لأن هذه الأفعال تسهم في خلق سمعة سيئة عنها تؤثر على مركزها ومكانتها بين المنافسين.

2- نظرية الاستجابة اللازمة ل(كولمبس، 1995): هي نظرية تربط بين نظرية التبرير وإدارة الانطباع ونظرية إصلاح تصحيح الصورة. وتهتم هذه النظرية ببعدين: بعد الاتصال المعلوماتي، والبعد الإنساني من خلال الإحاطة النفسية، وهذا البعد هو ما ذهب إليه (الزبيدي، الغامدي، 2021)؛ إذ قسّم إدارة الأزمات إلى عنصرين: أزمة إعلامية، وأزمة سيكولوجية تمثل البعد الإنساني.

ثالثاً: الأداء المؤسسي: هو المحصلة النهائية لنشاط العمل الإداري، وهو جهود مشتركة بين الإدارة والعاملين في إطار المنظمة؛ ففقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة والفاعلية يعتمد على بناء التنظيم المؤسسي القادر على رفع مستوى النشاط، وخلق روح المسؤولية لدى العاملين.

وبشكل عام التخطيط الاستراتيجي يحدد الاتجاه، وإدارة الأزمات تحمي المسار، والأداء المؤسسي هو الثمرة المشتركة لكليهما. هذه العلاقة التكاملية تؤكد أن الجاهزية الاستراتيجية هي العامل الحاسم في تحويل التحديات إلى فرص تعزز الميزة التنافسية والمكانة السوقية للمؤسسة.

ثالثاً: تحليل الدراسة

تحليل نوعي للدراسة:

في ظل التحديات التي تواجه شركة النفط اليمنية، أجرى الباحث مقابلات مع مختصين من قيادات الشركة تناول من خلالها أهمية التخطيط الاستراتيجي للأزمات على الأداء المؤسسي في الشركة، وتصحيح المفاهيم الخاطئة التي تؤثر على فعالية العمل المؤسسي، وكذلك الثقافة المنظمة وثقافة إدارة الأزمات، حيث تواجه شركة النفط اليمنية العديد من التحديات، أبرزها الوهن في أركانها وضعف الفعالية، والتي تسهم في تعقيد الإجراءات وتؤثر سلباً على تقديم الخدمات للمواطنين؛ لذا من الضروري إعادة النظر في الإجراءات الإدارية والتوصيف الوظيفي.

أما عن بناء ثقافة تنظيمية صحية في الشركة يتطلب ذلك جهوداً حقيقية من القيادات العليا لتحديث العمل الإداري وتبسيط الإجراءات وتسهيل الخدمات، مما يضمن وصول متطلبات المواطنين بسهولة وبتكلفة أقل. وينبغي علينا الثورة على الروتين الوظيفي وترك الممارسات القديمة التي تعيق التنمية.

وبالنسبة لإدارة الأزمات هي عنصر أساسي في أي منظمة ترتبط بجميع مخرجات المنظمة، وتحتاج إلى جمع المعلومات من التقارير والبيانات، ويتعين على القيادات إحالة الملفات المعقدة إلى إدارة الأزمات لدراستها وإيجاد الحلول المناسبة.

1. المؤشرات المالية: (صافي الربح، العائد على الاستثمار (ROI)، الإيرادات).

2. مؤشرات العملاء: (معدل رضا العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء، الحصة السوقية).

3. مؤشرات العمليات الداخلية: (كفاءة الإنتاج، وقت تنفيذ الخدمة، جودة المنتج (معدل الأخطاء)).

4. مؤشرات التعلم والنمو: رضا الموظفين، معدل دوران العمالة، عدد ساعات التدريب لكل موظف.

(عصام عبد اللطيف عمر، 2014، ص 56)

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والأداء المؤسسي:

كشفت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يعد حجر الأساس لتعزيز مرونة المؤسسات في إدارة الأزمات، مما ينعكس إيجاباً على استقرار وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي الفعال على:

1. توقع الأزمات واحتواء آثارها عبر تحليل السيناريوهات المحتملة.

2. بناء أنظمة استجابة سريعة تحافظ على استمرارية العمليات.

3. تحقيق التكامل بين الموارد والإجراءات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية حتى في الظروف الطارئة.

وبمنظور تكاملي التخطيط الاستراتيجي يشكل البوصلة الاستباقية للمؤسسات، بينما تمثل إدارة الأزمات نظامها المناعي التفاعلي، وعندما تتفاعل هاتان الآليتان بشكل متناغم، تترجم هذه العلاقة إلى أداء مؤسسي مرن ومستدام، قادر على تحقيق الأهداف في الظروف العادية وغير المتوقعة على حد سواء.

30% ، وهذا ما أكد عليه (المدير المالي) بناء على المؤشرات المالية، والتي تتضمن صافي الربح، العائد على الاستثمار، والإيرادات.

4. التحديات القائمة: حيث أشار (مستشار الشركة)- 70% من القيادات- إلى محدودية تأثير التخطيط في ظل استمرار تدهور الوضع الأمني، وأكد جميع المشاركين على عدم كفاية الخطط الحالية لمواجهة الاستمرار المطول للأزمة، وأظهر التحليل فجوة بين الخطط المعتمدة والإمكانيات الفعلية للتنفيذ من خلال مؤشرات التعلم والنم، والتي تتضمن (رضا الموظفين، ومعدل دوران العمالة، وعدد ساعات التدريب لكل موظف).

الاستنتاج:

أن الممارسات التخطيطية أسهمت في الحفاظ على أداء الشركة عند مستوى الحد الأدنى الوظيفي، إلا أن فاعليتها تبقى مرتبطة بالظروف الأمنية والاقتصادية العامة. وتشير النتائج إلى أن تأثير التخطيط كان أكبر في الجوانب التشغيلية والإدارية مقارنة بالجوانب الاستراتيجية طويلة المدى.

فيما يخص التساؤل حول طبيعة توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الهيكل الإداري لشركة النفط اليمنية- صنعاء؟

تكشفت المقابلات أن جزءاً كبيراً من التخطيط هو في الواقع رد فعل فوري وغير مسبوق للتحديات اليومية، حيث أشار (مسؤول إدارة التخطيط) إلى عدم وجود خطة جاهزة لكل سيناريو تواجه الشركة، وأن الأزمة تتغير كل يوم يجتمعون فجأة عندما تحصل كارثة في أحد الخطوط أو منشآت التخزين، ويُقررون ما يجب فعله في تلك اللحظة.

الإجابة عن التساؤل الرئيس: أثر التخطيط الاستراتيجي للأزمات على الأداء المؤسسي في شركة النفط اليمنية؟

كشفت نتائج تحليل المقابلات أن أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في شركة النفط اليمنية - صنعاء، يظهر عبر مستويين متباينين:

1. على مستوى العمليات التشغيلية: حيث ساهمت الممارسات التخطيطية في الحفاظ على الحد الأدنى من استمرارية العمليات الحيوية رغم التحديات وأدت خطط الطوارئ المبسطة إلى تقليل وقت الاستجابة للأعطال المفاجئة بنسبة 40% حسب تقديرات المديرين، كما ساعد وجود إجراءات طوارئ واضحة في تخفيف حدة الاضطرابات التشغيلية أثناء التصعيدات الأمنية، والذي أشار إليها (مدير التخطيط) من خلال مؤشرات الأداء والعمليات الداخلية التي تتضمن وقت تنفيذ الخدمة، وجودة المنتج (معدل الأخطاء).

2. على مستوى الموارد البشرية: حيث وضح (أحد موظفي إدارة الموارد البشرية) بأن وجود خطة أزمات واضحة أسهم في تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين، وساعدت برامج التخطيط للطوارئ على الحفاظ على معنويات الموظفين رغم الظروف الصعبة، وأدى التخطيط للتشغيل في ظل الظروف الاستثنائية إلى تعزيز مهارات التكيف لدى الكوادر المتبقية.

3. على مستوى الأداء المالي: ساهم التخطيط الاستباقي في ترشيد الإنفاق التشغيلي بنسبة 25% وفقاً لتقارير الإدارة المالية، وأدى تخطيط التعامل مع شح الموارد إلى تخفيض الهدر في المواد الخام بنسبة

وأشار (مدير مالي) "لم نعد ندير أزمة، نحن ندير بقاء، هدفنا هو منع الانهيار الكامل، أي قرار يحقق هذا الهدف يعتبر ناجحاً، حتى لو لم يكن مثاليًا". وأصبحت معايير النجاح هو أن نتمكن من ضخ الوقود للمستشفيات والمياه اليوم، ليس تحقيق أرباح أو نمو (قائد فريق).

الاستنتاج:

لا يمكن وصف طبيعة توفر الممارسات في شركة النفط اليمنية- صنعاء بأنها منهجية أو مؤسسية بالكامل، بدلاً من ذلك فإن الطبيعة هي طبيعة تكيفية ومرنة إلى حد كبير، ولكنها غير رسمية، وتعتمد على الخبرة الفردية والمبادرات الشخصية أكثر من اعتمادها على الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقاً. وهناك تخطيط في الواقع الحي، وينبع من صلب الممارسة اليومية للتعامل مع الضغوط، وهو يختلف جذرياً عن "التخطيط الاستراتيجي الرسمي" كما تقدمه الكتب الإدارية.

فيما يخص تعزيز ثقافة إدارة الأزمات يجب رسم الخطوط العريضة والخطط الاستراتيجية، ووضع الضوابط اللازمة، كما يتعين تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات، والبحث عن النقاط السلبية في الإدارة لتقادي تكرار الأخطاء السابقة.

الاجابة عن تساؤل الدراسة الثاني: ما طبيعة توفر ممارسات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الهيكل الإداري لشركة النفط اليمنية- صنعاء؟

من خلال تحليل نصوص المقابلات، تظهر طبيعة متعددة الأوجه ومتناقضة أحياناً لتوفر هذه الممارسات،

ويكشف العاملون أن الأداء التشغيلي يحافظ على الحد الأدنى الضروري للبقاء، مع الاعتراف بهشاشته

وبيّن (رئيس قسم التخطيط) ان التخطيط الاستراتيجي تقليدياً كان لخمس سنوات، أما الآن فخططنا تكون لأسبوع أو لشهر كحد أقصى؛ كون الوضع لا يسمح بأكثر من ذلك.

وفيما يخص وجود هياكل رسمية هشة في مواجهة مبادرات فردية، هناك اعتراف بوجود هيكل رسمي مُعلن (مثل وجود "لجنة لإدارة الأزمات" على الورق)، ولكن فاعليته تعتمد بشكل كبير على جهود ومبادرات أفراد محددين.

وبيّن (أحد أفراد لجان إدارة الأزمات): "لدينا لجنة للأزمات، ولكن اجتماعاتها غير منتظمة، القرارات الحقيقية تتخذ من قبل شخصين أو ثلاثة لديهم صلاحيات واسعة، ويتحملون المسؤولية".

وأكد (مدير إداري) أنّ الموظف الملتزم والمخضرم هو من يصنع الفرق، هناك من يدير أزمته في قسمه بشكل شبه مستقل؛ لأن النظام المركزي عاجز عن تغطية كل شيء.

ويبدو أنّ جميع المشاركين على وعي تام بالنماذج النظرية وأهمية التخطيط الاستراتيجي للأزمات، لكنهم يشيرون إلى معوقات هائلة تحول دون ترجمة هذا الوعي إلى ممارسة منهجية.

وأشار (مدير الموارد البشرية) "نحن نعرف تماماً ما يجب علينا فعله نظرياً: التحليل SWOT، وضع السيناريوهات... ولكن من سيفعل ذلك؟ الموظفون منهكون، والموارد شبه معدومة، والتركيز على إطفاء الحرائق اليومية".

في حين ذكر (مستشار إداري) بأن أكبر عائق هو عدم القدرة على التنبؤ كيف تخطط لسيناريو وأنت لا تعرف ما إذا كان الميناء سيعمل الأسبوع القادم أم لا؟ التخطيط يفترض وجود حد أدنى من الاستقرار.

أدائها الحقيقي لا يُفهم من خلال الأرقام، بل من خلال قدرتها على التكيف والاستمرار في تقديم الحد الأدنى الحيوي من الخدمات التي تمنع انهيار المجتمع. هذا التحول الجوهرى في الغاية هو الدليل الأكبر على "مستوى الأداء" في ظل هذه الظروف القاسية.

الإجابة عن السؤال الثالث: استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي في ظل الأزمات في شركة النفط اليمنية؟

من خلال تحليل مقابلات المديرين والموظفين، تظهر الاستراتيجيات ليس كإجراءات منفصلة، بل كنهج متكامل قائم على مبادئ أساسيين: تعزيز المرونة، والتركيز الذكي على النقاط الحيوية، منها الاستراتيجيات الآتية:

استراتيجية 1: التخطيط المرن

حيث أكد المشاركون أن عدم القدرة على التنبؤ هو التحدي الأكبر؛ لذلك فإن التخطيط لفترة زمنية طويلة أصبح غير مجد، كذلك التوقف عن محاولة وضع خطة أزمة واحدة شاملة وتطوير مجموعة من الإجراءات المرنة والقصيرة المدى (مثلاً: استهداف منشأة حيوية، وانقطاع التمويل لمدة شهر، وتفاقم أزمة الوقود)، لكل بعد مجموعة من الإجراءات الأساسية القابلة للتعديل، كما قال أحد المديرين: بدلاً من خطة خمس سنوات، نحتاج إلى 5 خطط لـ 5 أشهر، كل منها مرنة وقابل للتطوير.

الاستراتيجية 2: تفويض الصلاحيات وبناء فرق ذاتية الإدارة

حيث كانت المبادرات الفردية منقذة في كثير من الأحيان من خلال إنشاء خلايا أو فرق أزمات صغيرة ذات صلاحيات قرار واسعة في المواقع الحيوية

الشديدة واعتماده على حلول مؤقتة: نعمل على حافة الهاوية، الإنتاج مستمر، لكنه يعتمد على قطع غيار مُعاد تدويرها أو مُهربة بطرق غير تقليدية، أي عطل بسيط قد يوقف محطة كاملة لأيام (مهندس إنتاج).

وأشار (مدير الصيانة) "لم نعد نتحدث عن خطط صيانة دورية، كل جهدنا يتركز على إطفاء الحرائق، وحل الأعطال الكارثية فور حدوثها لمنع انهيار كامل. وأكد بأن النجاح هو أن نصل الوقود إلى المحطات في صنعاء، حتى لو كانت الكمية 20% مما كانت عليه سابقاً (المعيار تغير).

ويبين (المدير المالي) بأن ميزانيتنا التشغيلية شبه معدومة؛ نعتمد على تحصيل الإيرادات المحدودة من الأسواق المحلية لتغطية أجور العاملين وشراء أبسط المستلزمات. "إتقاننا الأكبر أصبح هو ترتيب الأولويات"، ندفع للذي يمنع كارثة بشرية أو بيئية أولاً، كل شيء آخر يمكن تأجيله" (محاسب).

هناك إجماع على الانهيار المالي، من حيث الإيرادات والاستثمارات، لكنه يقابله اعتراف بـ "براعة" إدارية في إدارة الموارد الشحيحة، وتحديد الأولويات القصوى

الاستنتاج:

مستوى الأداء المؤسسي لشركة النفط اليمنية خلال الأزمة هو أداء "متناقض" وسياقي بالمعايير الدولية التقليدية (الكفاءة، الربحية، النمو): يمكن وصف الأداء بالمتدني أو المنهار تماماً، وبالنسبة لسياق الأزمة اليمنية (الاستمرارية، الصمود، أداء الدور الوطني تحت ضغوط وجودية) يمكن وصفه بالمذهل والاستثنائي.

ونخلص إلى أن الشركة انتقلت من كونها مؤسسة ربحية إلى كونها مؤسسة اجتماعية- وطنية للبقاء؛ فإن مستوى

المنظمة الهرمية الجامدة. لا توجد استراتيجية سحرية واحدة، بل هناك حزمة من التكتيكات المرنة التي تمكن الشركة من الاستجابة الذكية للصدمات بدلاً من مجرد ردة الفعل.

هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تحويل نقاط القوة العفوية التي برزت أثناء الأزمة (مثل المبادرة الفردية، التكيف) إلى نقاط قوة مؤسسية منهجية، مما يمكن الشركة ليس فقط من البقاء، ولكن من تحسين أدائها في ظل ظروف يعتبرها الآخرون مستحيلة.

الإجابة عن التساؤل الرابع: التحديات الرئيسية التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في الشركة؟

كشفت تحليل المقابلات مع صناع القرار والموظفين في شركة النفط اليمنية عن أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي للأزمات تواجه تحديات هيكلية وعملية جذرية، يمكن تلخيصها في أربع فئات رئيسية:

1. تحدي عدم القدرة على التنبؤ المطلق؛ حيث أفاد المشاركون بأن البيئة التشغيلية تتسم بعدم استقرار لا يمكن إدارته؛ إذ إن التغيرات السريعة وغير المتوقعة على الأرض سياسياً وعسكرياً تجعل أي تخطيط مسبق عفا عليه الزمن بسرعة. وأكد قيادي أن التخطيط يفترض وجود سيناريوهات محتملة، لكن هنا الاحتمالات لا حصر لها، وتخرج عن نطاق الخيال.
2. تحدي شح الموارد الحاسم؛ حيث برز نقص التمويل وقطع الغيار، والبنية التحتية التكنولوجية، والطاقة البشرية المؤهلة كعائق مركزي. وأشارت المقابلات إلى أن وجود خطة بدون موارد لتنفيذها يعد عبئاً، حيث تظل الخطط حبراً على ورق في غياب الإمكانيات الأساسية لتفعيلها.

(الحقول، محطات التوزيع)، وتمكين هذه الفرق من اتخاذ القرارات التشغيلية السريعة دون الرجوع للإدارة المركزية في صنعاء لكل صغيرة وكبيرة، مع الالتزام بإطار عام للمساءلة؛ هذا يعكس ما أشار إليه أحد قادة الفرق: النجاة تتطلب مني كمدير موقع أن أقرر على الأرض، لا أن أنتظر تعليمات قد لا تصل.

الاستراتيجية 3: إدارة العلاقات مع الفاعلين المحليين كاستراتيجية للتخفيف من المخاطر:

بقاء الشركة يعتمد على قبول المجتمعات المحلية حول منشآتها وعدم استهدافها، وتطوير استراتيجية اتصال واستماع نشطة مع شيوخ القبائل والمجتمعات المحلية حول المنشآت الحيوية، وربط استمرار عمل المنشأة بمنفعة المجتمع المحلي بشكل ملموس (مثل توفير فرص عمل مؤقتة، أو المساعدة في توفير المياه)، هذا يتوافق مع ملاحظة أحد المسؤولين الميدانيين: "أحياناً علاقاتنا الجيدة مع أهل المنطقة تحمي المنشأة أكثر من أي سياج أمني".

الاستراتيجية 4: التحول إلى "اقتصاد الحرب" والاعتماد على الحلول المحلية البديلة:

انقطاع سلاسل التوريد العالمية يتطلب حلولاً محلية، من خلال إنشاء ورش محلية لتصنيع قطع الغيار البسيطة أو إعادة تدويرها بدلاً من انتظار استيرادها المستحيل، وتطوير شبكة موردين محليين للمواد الأساسية حتى لو كانت بجودة أقل، لضمان استمرارية التشغيل، كما أوضح مهندس: "تعلمنا أن نصنع قطعة الغيار من الخردة، هذا هو الاجتهاد الحقيقي في زمن الحرب".

الاستنتاج:

الاستراتيجية الأكثر فعالية التي تظهر من قلب المعاناة هي بناء منظمة مرنة تشبه الشبكة بدلاً من

4. حلت ثقافة إدارة الأزمات الارتجالية وإطفاء الحرائق محل التخطيط الاستراتيجي الرسمي، مع الاعتماد الكبير على المبادرة الفردية.

5. وضحت الدراسة وجود تحديات، منها عدم القدرة على التنبؤ، وشح الموارد الحاد، وتآكل الهيكل المؤسسي التقليدي، والإرهاق المؤسسي.

ثانياً: التوصيات:

1. التحول من التخطيط طويل المدى إلى تطوير "حزم استجابة" مرنة وسيناريوهات قابلة للتعديل لفترات زمنية قصيرة (3-6 أشهر).

2. منح فرق العمل في المواقع الحيوية صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات السريعة بما يضمن سرعة الاستجابة للطوارئ.

3. الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات التكيف وإدارة الأزمات، وتعزيز الروح المعنوية من خلال تقدير الجهود.

4. بناء علاقات استراتيجية مع المجتمعات المحلية حول المنشآت الحيوية لضمان الحماية وتسهيل العمليات.

5. إنشاء نظام بسيط لتوثيق الدروس المستفادة من إدارة كل أزمة لبناء ذاكرة مؤسسية تعيد في المستقبل.

6. تشجيع الابتكار المحلي لتصنيع قطع الغيار البسيطة وإيجاد بدائل محلية لتقليل الاعتماد على الاستيراد.

خطة استراتيجية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات على الأداء المؤسسي في شركة النفط اليمنية:

1. التخطيط: تواجه شركة النفط اليمنية العديد من الأزمات التي تؤثر على أدائها. تهدف هذه الخطة إلى

3. تحدي انهيار الهيكل المؤسسي التقليدي؛ حيث أظهر التحليل أن قنوات الاتصال الرسمية وسلاسل القيادة التقليدية قد تآكلت؛ مما أدى إلى صعوبة تنسيق جهود التخطيط والاستجابة عبر الإدارات المختلفة. وأفاد مشارك بأن الثقة في العملية التخطيطية المركزية انخفضت لصالح المبادرات الفردية غير المنسقة.

4. تحدي الإرهاق المؤسسي والتركيز على البقاء اليومي؛ حيث أكدت الغالبية أن الضغوط اليومية للبقاء التشغيلي تستنفد كل الطاقات؛ مما لا يترك حيزاً عقلياً أو زمنياً للتفكير الاستراتيجي طويل المدى. وصرح أحد المديرين بأن التركيز منصباً على كيفية إنجاز المهمة غداً، وليس على كيفية التخطيط للعام القادم.

وخلاصة القول: أن هذه التحديات مجتمعة تحول دون تحويل التخطيط الاستراتيجي من كونه نشاطاً نظرياً إلى كونه أداة عملية فاعلة. وأشارت النتائج إلى أن البيئة اليمنية تفرض نموذجاً إدارياً قائماً على المرونة والاستجابة التكيفية السريعة أكثر من الاعتماد على الخطط الاستراتيجية المفصلة والمسبقة.

أولاً: النتائج:

1. توجد فجوة بين الوعي النظري بأهمية التخطيط الاستراتيجي للأزمات وبين القدرة على تطبيقه بشكل منهجي، نتيجة الظروف غير المستقرة.

2. انتقلت الشركة من كونها مؤسسة خدمية إلى مؤسسة للبقاء والربح، حيث يتم قياس الأداء بمعايير المرونة والاستمرارية، وليس الربحية.

3. أسهمت الممارسات التخطيطية في الحفاظ على الحد الأدنى الوظيفي للأداء التشغيلي والمالي والبشري، لكن تأثيرها بقي محصوراً في المدى القصير.

قائمة المراجع:

- [1] أبو النصر، مدحت. (2017). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. الموسوعة العربية للتدريب والنشر.
- [2] 2. الجديلي، ربحي. (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [3] 3. الحريري، محمود. سرور. (2012). إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشاكل الإدارية، الورق للنشر والتوزيع.
- [4] 4. السامعي، هناء. حزام. (2010). الأساليب الإدارية الشائعة للتعامل مع الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة- صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء.
- [5] 5. الفقيه، عبدالله. محمد. (2012). إدارة الأزمات (ط. 1)، جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- [6] 6. الغالبي، طاهر. محسن، وإدريس، و. م. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر.
- [7] 7. المنقي، أ. (2014). مدى فاعلية إدارة الأزمات الأمنية في الحرس الوطني الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [8] 8. المساعدة، ماجدة. عبد المهدي. (2008). إدارة الأزمات: المدخل المفاهيمي والعمليات. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- [9] 9. بوخرص، عبدالعزيز.، وعلوطي، لميس. (2018). العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحدة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 14(19)، 11-30.
- [10] 10. جاد الله، محمود. (2008). إدارة الأزمات (ط. 1)، دار حامد للنشر والتوزيع.

وضع استراتيجية فعالة لإدارة الأزمات تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته.

2. التحليل البيئي - تحليل SWOT يتضمن: نقاط القوة: موارد بشرية مؤهلة، شراكات محلية ودولية، نقاط الضعف: عدم الاستقرار السياسي، نقص التمويل، الفرص: دعم المجتمع الدولي، مشاريع تنموية، التهديدات: صراعات مسلحة، أزمات إنسانية.

3. الأهداف الاستراتيجية: وذلك من خلال تحسين قدرة المؤسسات على الاستجابة للأزمات وتطوير نظم إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي.

4. الخطوات التنفيذية: تشكيل فريق إدارة الأزمات من خلال اختيار أعضاء من مختلف الأقسام، وتدريب الفريق على استراتيجيات إدارة الأزمات، وتطوير خطة إدارة الأزمات تتضمن وضع سيناريوهات محتملة للأزمات وتحديد استراتيجيات الاستجابة والتعافي، كذلك تحسين نظم المعلومات من خلال إنشاء نظام معلومات مركزي لرصد الأزمات، وتحديث البيانات بشكل دوري لضمان دقتها، والتواصل الفعال، ويتضمن وضع خطة للتواصل مع جميع الأطراف المعنية، واستخدام وسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر المعلومات.

5. التقييم والمتابعة: وهذا يتضمن وضع مؤشرات أداء لتقييم فعالية الاستجابة للأزمات وإجراء تقييمات دورية وتحليل الدروس المستفادة.

وتتطلب إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية استراتيجية شاملة ومرنة من خلال تنفيذ هذه الخطة، يمكن تحسين الأداء المؤسسي وتخفيف تأثير الأزمات على المؤسسات. (عبدالله المسيبي، 2024)

- [11] حريري، محمود. سرور. (2012)، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشاكل الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع.
- [12] زيدي، سعيد. عبدالله، وغامدي، عبدالله. بدر. (2021)، إدارة الأزمات والكوارث في المنظمات الحديثة: المبادئ والنماذج والتطبيقات، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [13] عمر، عصام. عبداللطيف. (2014). إدارة الأزمات والفساد الإداري، نيولينك للنشر والتدريب.
- [14] الصيرفي، م. ع. (2003). مفاهيم إدارية جديدة، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- [15] كردم، عبدالله. متعب. (2005). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [16] الياسري، نداء. محمد. باقر. (2009). إدارة الأزمات، جامعة البصرة - كلية التربية للعلوم الإنسانية.
- [17] حنان علي محمد (2022): فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية اليمنية - دراسة تطبيقية على مستشفى الجمهوري بصنعاء، رسالة ماجستير.
- [18] محمد أحمد العواضي (2021): أثر التخطيط الاستراتيجي والإداري في الحد من الأزمات المالية في البنوك التجارية اليمنية. رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

المراجع الأجنبية:

- [1] Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). SAGE Publications.
- [2] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business Review Press.
- [3] Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35(3), 718-804.
<https://doi.org/10.1177/0149206308330560>