



تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر

إعداد

د. هشام محمد صبري البحيري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية التجارة -جامعة القاهرة

hesham_albeheiri@foc.cu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

البحيري، هشام محمد صبري (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)٣، ١١٤٩-١١٩٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر

د. هشام محمد صبري البحيري

مستخلص البحث

استهدف هذا البحث بناء نموذج يوضح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في علاج الأزمات التنظيمية، مع توسيط طبيعة القيادة الموقفية لفهم طبيعة هذا الدور. كما استهدف هذا البحث أيضاً التوصل لمجموعة من التوصيات المفيدة للعاملين في شركات البترول العاملة في مصر والتي تساعدهم في توضيح طرق التعامل الأنسب مع الأنماط المختلفة من الأزمات والتي تجابههم أثناء الممارسة اليومية لأعمالهم. ولقد صاغ الباحث أربعة فروض، وأعتد على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيان واعتمد على أسلوب العينات وتحديد العينة الطبقية العشوائية على عينة بلغ حجمها ٢٨٩ مفردة من العاملين في الهيئة العامة للبترول في مصر في بعضاً من شركاتها التابعة والمشاركة. ولقد أسفرت النتائج عن قبول فروض البحث الأربعة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية، كما اتضح أيضاً أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على القيادة الموقفية في هذه الشركات، كما اتضح أيضاً أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية في إدارة الأزمات التنظيمية، واتضح أخيراً أن القيادة الموقفية قد لعبت دور (الوساطة الجزئية) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات في الشركات موضع البحث، ولقد أختتم الباحث هذا البحث بعدد من التوصيات التنفيذية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية – إدارة الأزمات التنظيمية – القيادة الموقفية وإدارة الأزمات.

مقدمة البحث:

برغم توافر عدد كبير من الكتب والمقالات والمؤتمرات والأبحاث العلمية حول إدارة الموارد البشرية إلا أن هذا المجال لا يزال في مهده، ويحتاج لمزيد من الكتابات والأبحاث (Zhang, Li & Phuong, 2019) ومن بين المجالات التي تحتاج لمزيد من الأبحاث والدراسات هي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأزمات التنظيمية، وبرغم عدم وجود تعريف مقبول عالمياً للأزمات التنظيمية (Boonkiat & Sununta, 2019) إلا أن التعريف الأقرب لها أنها وضع غير طبيعي يعرض المنظمات للعديد من المخاطر غير العادية والتي ستتطور إلى كارثة ما لم تتم إدارتها بعناية (Shaluf et al., 2003).

ولقد تعددت الدراسات مع بداية القرن الواحد والعشرين لدراسة دور القيادة في إدارة الأزمات التنظيمية. (Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022)، وبالإشارة إلى ما سبق نجد أن القيادة في إدارة الأزمات التنظيمية ما هي إلا اتصال لامركزي من نظير إلى نظير يناسب التحديات غير المنظمة التي تواجهها المنظمات. ومع ذلك، فإن هذا التأيد يتجاهل التحيز المعروف

باسم تأثير Dunning-Kruger: يخطئ الناس بانتظام في تقدير مهاراتهم ومهارات أقرانهم. وبالتالي، فإن التحقق مما إذا كان أحد النظراء يتمتع بمهارات كافية لتقديم المشورة هو محاولة عرضة للخطأ. بسبب التحيز، قد يقبل الشخص المحتاج عن طريق الخطأ النصيحة السيئة - ثم يشرع في نشرها عن غير قصد. (Levine, et al., 2023)

وأهم ما يميز الأزمة أنها فجائية وغير متوقعة، وقد تنتج عن مسببات خارجية، مثل الإرهاب والكوارث الطبيعية والكوارث التي يصنعها البشر، أو قد تنتج لأسباب داخلية، مثل عيوب المنتجات، وإهمال الرقابة، أو قصور إداري، أو بسبب الفساد (Boin et al., 2013; Khiun Then and Loosemore, 2006; Warren, 2010). الارتباك لأي منظمة، نظراً لغموضها وتعقدها، وهذا يستوجب التعامل الفوري معها، كما أن التعامل معها يتطلب قرارات جريئة وسريعة قد تتسبب في الكثير من التغييرات التنظيمية (Pearson and Clair, 1998).

وتحمل الأزمة معها درجة عالية من خطر الخسارة الفورية واحتمال استمرار هذه الخسارة، ولقد أشار Dutton أن الشدة المتصورة للأزمة ترتبط بثلاث خصائص مميزة ضمن الإطار المعرفي للأزمة: (أهمية؛ فورية؛ يقين) ومن أجل ذلك يعد التحرك الفوري لإدارة الأزمة مستخدمين أساليب غير تقليدية، ومتخذين مجموعة من الإجراءات الاستباقية السريعة والصحيحة يعد أمراً بالغ التحدي والتعقيد للقيادات المسؤولة عن أي منظمة، ويتطلب ذلك مشاركة كافة الإدارات الوظيفية جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا في تقييمات المخاطر والآثار الناجمة عنها، كما يتطلب إعداد مجموعة من الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات، لأن التخطيط سيحافظ على التنظيم أثناء الأزمة ويقصر وقت التعافي (Herbane, 2010)

وعلى الرغم من الاعتراف بتأثير الأزمات على فعالية المنظمات بشكل متزايد، إلا أنها لم تجذب اهتمام الكثير من العلماء والممارسين لمهنة إدارة الموارد البشرية. فبعد أن أطلع الباحث على العديد من البحوث المتخصصة في إدارة الأزمات التنظيمية، لاحظ، كما لاحظ العديد من الباحثين ومنهم (Hutchins & Wang, 2008) أن أدبيات إدارة الموارد البشرية تعاني بشدة من ندرة الدراسات التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في دعم عمليات إدارة الأزمات. وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذا البحث بغرض استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية، والمساهمة في إمداد المكتبة العربية بواحد من الأبحاث التي تسهم في التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم جهود إدارة الأزمات وخاصة في شركات البترول العاملة في مصر، والسبب في اختيار شركات البترول كقطاع للتطبيق أن هذه الشركات يوجد لديها إدارات مستقلة للموارد البشرية، وإدارات مستقلة للأزمات والمخاطر. ولا نقصد في هذا البحث الأزمات المالية والاقتصادية فقط مثل الأزمات العالمية التي حدثت في سنوات ١٩٢٩، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩م، فهناك أشكالاً أخرى مختلفة من الأزمات ومن أمثلتها: الأعاصير مثل إعصار ريتا وكاترينا، وتفجيرات لندن، وأمواج تسونامي في جنوب آسيا، وانقطاع التيار الشمالي الشرقي، والهجمات الإرهابية في ١١ سبتمبر. وغيرها من الأحداث والكوارث الخطيرة، مثل الفشل المالي من سوء إدارة الأعمال، والعنف في مكان العمل، والحرائق، والجرائم الإلكترونية، وفيروسات الكمبيوتر، أو العبث بالمنتجات والإضرابات النقابية (Lockwood, et al, 2005)، وأخيراً في ٢٠٢٠م ظهور الأزمة الصحية

الكبيرة والتي تسبب فيها فيروس كورونا والذي يُطلق عليه علمياً Covid 19، كل هذه الأزمات وغيرها تتطلب أن تلعب كافة الإدارات - ومنها بالطبع إدارة الموارد البشرية - دوراً أكبر في إدارة مثل هذه الأزمات من أجل تخفيف أثارها على المجتمعات والمؤسسات أيضاً. كما أن القيادة الموقفية أثناء الأزمات نتوقع أن يكون لها تأثير رئيس في هذه العملية، وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذا البحث.

أدبيات البحث:

لا يمكن لأي باحث أو متتبع لأدبيات موضوع إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات أن يبدا عمليات البحث إلا انطلاقاً من تناول النموذج الياباني في هذا المجال *Japanese model of HRM* والسبب في ذلك أن النموذج الياباني سيظل نقطة مرجعية رئيسة عند معالجة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية. وتشير العديد من الدراسات ومنها على سبيل المثال دراسات كل من (Aoki, 1988 ; Ebizuka,1994) أن النموذج الياباني يقوم على ثلاث فلسفات أساسية هي:

١- الحفاظ على علاقات عمل مستقرة (العمل مدى الحياة).

٢- واستخدام الأقدمية كمعيار رئيس لزيادة الأجور.

٣- والشراكة والتعاون مع النقابات العمالية.

ولقد تعددت الأبحاث التي تناولت دراسة أثر الأزمات الاقتصادية العالمية في أعوام ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩ على العديد من الوظائف الإدارية، ومنها بالطبع إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر، تلك الدراسة التي أعدها (Jie & Brian) في عام ٢٠١٢م والتي بحثت تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية ٢٠٠٧ - ٢٠٠٩ م على ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الشركات الموجهة للتصدير في المناطق الساحلية في الصين. ولقد تم الحصول على البيانات من ١٨٤ شركة صينية، باستخدام أسلوبين (الاستبيان والمقابلات شبه المتعمقة مع المسؤولين في ١٨ شركة). ولقد أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن "تخفيض أعداد العاملين" كان أكثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً من أجل مواجهة شبح الركود الاقتصادي. كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الأزمة الاقتصادية العالمية قد أثرت على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية، ولكن كان لها أضعف تأثير على إدارة الأداء. في حين لعب التخفيض دوراً مهماً في الحد من التكاليف، ولقد حذرت هذه الدراسة من كون تصغير حجم المنظمات وتوازن القوى العاملة سيكون لهما تأثير سلبي على القدرة التنافسية للشركات الصينية واستدامتها على المدى الطويل. ولقد ناقشت هذه الدراسة بعض استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة في علاج آثار الأزمات المالية العالمية، مثل إدارة المواهب، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والحفاظ على مستوى معين من تعويضات الموظفين. ويزخر الفكر الإداري بالعديد من الدراسات التي تهتم بمناقشة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية فتارة تركز بعض الدراسات على دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ودوران العمل (Omar et al., 2020) وتارة أخرى تهتم بعض الدراسات بالتعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير ورفع مستوى المهارات، والمعرفة، والتزام الموظفين، وتمكينهم (Yousef, et al,2018) كما اهتمت بعض الدراسات بالتعرف على تصورات وانطباعات الموظفين عن تلك الممارسات (Ying Wang, et al.,2019). ومع كثرة ظهور العديد

من الأزمات، اهتم الفكر الإداري بمفهوم إدارة الأزمات، وأصبحت أدبيات إدارة الموارد البشرية تركز اهتمامها ويتركز إهتمام جهود الباحثين في المقام الأول على المواقف الإدارية للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية (Lockwood,2005). ومع بداية الألفية الثالثة، ظهرت مجموعة واسعة من المناقشات حول إدارة الأزمات محاولين التعرف على طبيعتها، والوقوف على إجابة للعديد من التساؤلات البحثية عن دور عملية إدارة الأزمات في تعزيز أو تقليل وإضعاف الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات. وتؤدي الأزمات المالية على سبيل المثال، إلى تغييرات كبيرة بشكل عام في العديد من الوحدات التنظيمية، بما في ذلك سياسات الموارد البشرية للمنظمات (Mitsakis, 2014). ولقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن HRD لها دور حاسم في مساعدة ودعم خطط المنظمات لحالات الطوارئ والأزمات مثل الأزمة المالية (Hutchins et al., 2008) ولذلك، أظهرت نتائج إحدى الدراسات، أن إلغاء أنشطة تطوير الموارد البشرية أثناء حدوث الأزمات يعد بمثابة كارثة كبرى تتسبب في عدم التعافي منها، وقد يؤدي إلى تدمير جميع جهود إدارة المنظمات في مجال إدارة الأزمات، كما أظهرت نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة (Kazlauskaitė & Buciuניene, 2008) في عام ٢٠٠٨ أن دور إدارة الموارد البشرية أثناء التخطيط للكوارث يعد أمراً بالغ الأهمية. فلا يمكن لجهة واحدة في المنظمة أن تتوافر لديها القدرة على استعادة التنظيم لعافيته أو تحسين قضايا مثل الميزة التنافسية التي تعتبر حاسمة لوجود المنظمة ورفاهتها؛ لذلك، يجب استشارة مصادر متعددة في علاج الأزمات ومنها إدارة الموارد البشرية (Kazlauskaitė & Buciuניene., 2008). ولقد أشارت نتائج الدراسة التي أعدها (Savanevičienė & Dārābāneanu, 2014) في عام ٢٠١٤م أن عملية إدارة الأزمات تتطلب القيام بعملية تكيف تنظيمي سريع ومرن للظروف المتغيرة بسرعة في فترة الطوارئ. ويمكن للمنظمات التعامل مع أي أزمة بسهولة أكبر، إذا نفذت سلوكاً استباقياً بدلاً من تبني سياسة رد الفعل. وتصبح إدارة الموارد البشرية من الإدارات الرئيسية والتي يجب أن تشترك في عملية صنع القرارات أثناء إدارة الأزمات، حيث أنها لا تأخذ فقط مصالح المنظمة في الاعتبار ولكن أيضاً مصالح الموارد البشرية. كما أظهرت نتائج نفس الدراسة أن ظهور الأزمات التنظيمية تشجع الموظفين على الحصول على أداء أفضل، وأن يكونوا أكثر تكريساً نحو الحفاظ على المنظمة. (Savanevičienė & Dārābāneanu,2014)

وفي عام ٢٠١٤م قام Mitsakis بعمل دراسة حول دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية، ولقد أظهرت نتائج دراسته أن تنفيذ استراتيجية تنافسية محددة، متبوعاً بممارسات الموارد البشرية المناسبة، يعتمد بشكل كبير على المرحلة التي تمر بها المنظمة خلال دورة حياتها، كما يعتمد على الوضع الاستراتيجي للموارد البشرية في السياق التنظيمي، من خلال قبول أنشطتها ونتائج أعمالها، والنظر إليها على أنها ذات نفس الأهمية الاستراتيجية لكافة الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة وأنها مساوية لهم ولا تقل عنهم في شيء. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً، أنه من خلال الاعتراف بالأزمات المرتبطة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمات، يمكن للمؤسسات تحديد مشاكلها وإعادة تشكيل استراتيجياتها الخاصة بها وبمواردها البشرية. كما أن الطبيعة غير المتوقعة للأزمات التنظيمية تدعو إلى ضرورة تطوير مجموعة من الهياكل والأنظمة المرنة، والقابلة للتكيف، والشبكة بحيث تستجيب بشكل فعال لمجموعة متنوعة من المواقف الطارئة داخل بيئات الأعمال. وكلما طالت فترة ظهور الأزمة، زاد عدد حالات الطوارئ في بيئة الأعمال التي تنتجها، وكلما زاد أو قل تأثيرها على دورة حياة المنظمة. كما أظهرت نتائج دراسة

Mitsakis أيضاً، أن التحدي الكبير الذي يواجه ممارسي الموارد البشرية يتمثل في كيفية التعامل بطريقة احترافية وحساسة مع الظروف التي ستأتي ما بعد الأزمة. وأن كل هذا يتطلب توافر السياسات والدعم الحقيقي من القيادات في المنظمة. كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى ضرورة أن تنتهج إدارة الموارد البشرية العديد من المسارات الاستراتيجية من أجل تحسين فعاليتها ودورها في علاج الأزمات داخل المنظمات ومنها: الحفاظ على مشاركة الموظفين؛ تعزيز القدرة على إدارة المواهب؛ دعم صحة الموظفين ورفاهيتهم؛ وضع استراتيجية لتقليل أعداد العاملين - إذا كان تخفيض أعداد العاملين أمر لا مفر منه - و التشاور مع القوى العاملة وممثليهم؛ وضع معايير اختيار عادلة وموضوعية؛ وتقديم المشورة والدعم للأشخاص الذين يفقدون وظائفهم؛ تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين المستمرين في العمل ما بعد حدوث الأزمات، وإعادة تخصيص الوظائف والمسؤوليات؛ وتوفير التدريب للوظائف الجديدة؛ والتواصل مع الموظفين في جميع المراحل. ولقد أوصت هذه الدراسة، بأنه سواء نجت المنظمة من الأزمة أو لم تستطع مواجهتها وتم الانتقال إلى مرحلة جديدة من دورة حياتها، فيجب على المنظمات والمتخصصين في الموارد البشرية اعتبار ذلك بمثابة فرصة لهم للتعلم وليس تهديداً. (Mitsakis, 2014) وفي عام ٢٠١٦، قام Vardarlier بدراسة بعنوان (مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية أثناء الأزمات التنظيمية). ولقد قدم من خلال دراسته نموذجاً يقارن فيه بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة، ودور هذه الممارسات في علاج العديد من الأزمات التنظيمية. وأهم ما يميز هذا النموذج هو شموله على عدد ١٣ أزمة من الأزمات المختلفة والتي من المحتمل أن تواجه أي منظمة أعمال خلال حياتها، وبالتالي لم يقتصر هذا النموذج على الأزمات المالية فقط وانعكاساتها كما فعلت العديد من الدراسات الأخرى في أدبيات إدارة الأزمات. ويوضح الجدول رقم (١) ملخص لنتائج الدراسة المقارنة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة في مواجهة الأزمات التنظيمية والأزمات البشرية.

جدول رقم (١)

ملخص نموذج Pelin لتوضيح دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية

أنواع الأزمات المؤثرة على البشر والمنظمات	ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية	ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة
الخوف في المنظمة	لا شيء	فريق إدارة الأزمة
فقدان الموظفين الرئيسيين وتسرب المعلومات	اتخاذ تدابير الإنتاجية والكفاءة	إدارة المواهب لتطوير الولاء
ارتفاع معدل دوران العمل	تقليل الموظفين أو توظيف عمالة بديلة رخيصة	التدريب والتعليم والتطوير المهني
انخفاض الروح المعنوية والتحفيز مما يؤدي إلى انخفاض الأداء.	معاملة فردية - حالة بحالة ، لا توجد سياسة رسمية	برامج مساعدة الموظف ، المساعدة التحفيزية والنفسية ، المساعدة المهنية ، المساعدة في توفير فرص عمل خارجية ، التدريب الخاص ، التوجيه
زيادة تكاليف الرعاية الصحية	إلغاء أو تخفيض الخدمات الصحية	السداد الجزئي أو المشاركة والتفاوض مع شركات التأمين
الدعوى القانونية المكلفة المتعلقة بالموارد البشرية	كل حالة على حدة ، تحمل المخاطر القانونية والمالية	المساومة مع الموظفين
تعويضات جديدة مستحدثة	السداد تجنباً تحمل المخاطر القانونية والمالية	توفير الأموال قبل حدوث الأزمة
سمعة وصورة سلبية في المجتمع	لا شيء	اتباع سياسات التنسيب للغير ، والاعتماد على الإعلانات التجارية
الإشاعات المغرضة من بعض الموظفين بهدف التضليل	التهديد والتوبيخ والفصل	الاستفادة من جميع قنوات الاتصال الداخلية والاستخدام المناسب لوسائل التواصل الاجتماعي
فقدان القيادات للمبادئ والأخلاقيات	إلقاء اللوم على الآخرين	إدارة اللغو والنميمة
صعوبة فهم المشكلات النفسية في مراحل الاستجابة والتعافي	لا شيء	الإرشاد
زيادة عبء العمل بسبب إلغاء التوظيف الجديد	عدم فعل أي شيء أو تكليف الموظفين بمهام مزدوجة	تأجيل التعاقدات الطارئة أو التشغيل لدى الغير
خيبة أمل في الحصول على مناصب أو الترقيات الجديدة	الاستمرار في إلغاء التوظيف والترقيات الداخلية	عرض موقع عمل بديل والسماح بزيادة ساعات العمل

ويتضح من الجدول رقم (١) أن هناك اختلافاً كبيراً بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية عند التعامل مع الأزمات التنظيمية، وأن هذا الاختلاف يصب في مصلحة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

وفي نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين زخر الفكر الإداري بالعديد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين تطوير الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية. ومن هذه الدراسات، تلك الدراسة الهامة التي أعدها (Garrvan et al.) في عام ١٩٩٥ م والتي أظهرت نتائجها أن الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه مطورو الموارد البشرية يحسن أداء الموظف الفردي وكذلك أداء فرق العمل أثناء إدارة الأزمات التنظيمية. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أنه يمكن لمطوري الموارد البشرية إحداث تغيير إداري واستباقي من أجل مساعدة المنظمات والدول أيضاً على البقاء، خاصة في ظل الأزمات المتزايدة والأحداث المعقدة والبيئات غير المستقرة، وفي ظل ظروف العولمة والقدرة التنافسية العالمية. ولقد لاحظ الباحث أن هناك الكثير من أوجه التشابه بين وجهات نظر علماء إدارة الأزمات، وعلماء تطوير الموارد البشرية، فكل الفريقين هدفهما الرئيس هو الاهتمام النهائي بتأثير أعمال المنظمة على الأفراد والمجتمع. فالهدف الرئيس لعلماء إدارة الأزمات هو حماية ودعم أصحاب المصلحة الرئيسيين من ملاك وعاملين ومجتمع وغيرهم، كما يهدفون إلى الحفاظ على الموارد في حالة نشوب أي أزمات. وعلى الجانب الآخر فإن أهداف علماء تطوير الموارد البشرية تتمثل في تطوير القدرات الفكرية والفنية والنفسية والسلوكية والقائمة على المهارات اللازمة لأداء الأنواع المختلفة من الأعمال والمهام والتي تحقق الاستدامة التنظيمية، ورفاهية المجتمع. (Gilley, 2004; Cho & McLean, 2003; و بالتالي، يبدو أن هناك تداخلاً كبيراً بين تخصصات إدارة الأزمات وتطوير الموارد البشرية، ولكن هذه العلاقات والآثار النسبية للبحث والممارسة لم يتم استكشافها بعد (Hutchins, 2008).

وبمراجعة الباحث لأدبيات إدارة الأزمات، لاحظ أن الآثار المترتبة على تطوير الموارد البشرية تقتصر عادةً على اقتراحات للتدريب على الأزمات. وهذا ما أكدته كل من McConnell and Drennan في عام (٢٠٠٦) حيث أشارا إلى أن مستوى الاستعداد وإعداد الموظفين لإدارة الأزمات لا يعدو أن يكون أكثر من (استعداد رمزي لا يعكس الحقائق التشغيلية وواقع العمل، كما أن التدريب على إدارة الأزمات يتم بشكل روتيني، وينظر إليه كواحدة من المسؤوليات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، مثله مثل إدارة التعويضات والامتثال لقوانين الأمن والسلامة المهنية وغيرها. (Kondrasuk, 2004; Lockwood, 2005; Pasek, 2002) وأثناء حدوث الأزمات، فإنها غالباً ما تلقي بظلالها على الدور والمساهمة التي يمكن أن يقدمها مطوري الموارد البشرية لإدارة هذه الأزمات. ونتيجة لذلك، لم تحظ العلاقة بين تطوير الموارد البشرية وإدارة الأزمات باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال تطوير الموارد البشرية ولا يدعمها الممارسون كذلك. وهذا يحد من فرص المتخصصين في مجال تطوير الموارد البشرية لفهم كيفية استخدام التدخلات القائمة على تطوير الموارد البشرية لدعم جهود إدارة الأزمات التنظيمية. ومع زيادة تواتر الأزمات التنظيمية وتعقيدها، نالت SHRD اهتماماً متزايداً بالبحث في السنوات الأخيرة (Garavan, 1991; For example, Garavan, Costine, & Heraty, 1995; Gilley & Eggland, 1989; Gilley & Maycunich, 2000; Grieves, 2003; Horwitz, 1999; McCracken & Wallace 2000; Walton 1999; York 2005) وتم فحص هذا المفهوم على مستويات متعددة بما في ذلك الفردية والتنظيمية والوطنية (McLean & McLean, 2001)

ولقد شهدت الأبحاث حول ممارسات إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات CSR ازدهارا غير مسبوق خلال الفترة [من عام ١٩٩٣ إلى عام ٢٠١٩] لدرجة أن الدراسات حول هذا الموضوع في عام ٢٠١٩م قد بلغت حوالي ٦٠ دراسة علمية، ولقد كان الباحثين من الولايات المتحدة الأمريكية هم أكثر من ينشرون أبحاثاً حول هذا الموضوع، لدرجة أن أبحاثهم قد بلغت حوالي ٥٣ بحثاً، يليهم الباحثون من إسبانيا ٣٥ بحثاً، ومن الصين ٢٩ بحثاً، ومن أستراليا ٢٣ بحثاً، وإنجلترا ٢١ بحثاً، ويتبعهم إيطاليا ١٣ بحثاً، ثم فرنسا ١١ بحثاً، ثم ألمانيا ١١ بحثاً أيضاً، ثم كندا ١٠ أبحاث، وبولندا ١٠ أبحاث أيضاً، أما الأبحاث الأخرى وعددها ٤٢ بحثاً فتتوزع على ٤٢ دولة أخرى. ولقد تم نشر هذه الأبحاث في (١٢٢) مجلة ودورية علمية. ولقد تم وصف وتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات من عدة اتجاهات مختلفة. وهذا يجعلنا نؤكد على أن تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في مؤسسات الأعمال والترابط بينها وبين جميع أنظمتها الفرعية، وخاصة نظام إدارة الموارد البشرية، أصبح من أكثر المجالات التي تحظى بالاهتمام العلمي الكبير، مما تسبب في إنتاج أدبي يربط بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الموارد البشرية في أكثر من ٦٧٪ من جميع الأبحاث في السنوات الخمس الماضية. وبالطبع يصعب على الباحث استعراض كل هذه الدراسات، لذا فسوف يكتفي باستعراض البحث الذي قام به Steve Tombs and Denis Smith والذي قاما بنشره في عام ١٩٩٥، ولقد هدفا الباحثان إلى دراسة كافة أشكال المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثر ذلك في فعالية إدارة الأزمات والعمل على تجنبها. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن إضفاء الطابع الديمقراطي على الشركات من المرجح أن يؤدي إلى المزيد من "المسؤولية الاجتماعية"، وكذلك إلى صنع القرار بشكل أكثر فعالية لتجنب الأزمات. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن كل المديرين ومن بينهم مديري الموارد البشرية يجب أن يبذلوا الكثير من الجهد بغرض التعرف على الآثار التي يمكن أن تحدثها قراراتهم على مواجهة الأزمات التنظيمية والمجتمعية. كما أظهرت النتائج أيضاً أن هناك صلة قوية بين الموقف الأخلاقي للشركة وحالة التأهب للأزمات. ومن بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (نظام المعلومات الاستراتيجية للموارد البشرية) ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن جمع المعلومات يعد جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، من خلال استخدام عملية الإبلاغ عن المخاطر، كما أنه دور كبير في تحليل SWOT

وبناء على ما تقدم، فلقد صاغ الباحث الفرض الأول من فروض البحث كالتالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية في شركات البترول العاملة في مصر.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تؤثر في أنماط القيادة من خلال ما توفره من برامج تطوير، ففي عالم الأعمال اليوم، أصبحت استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الوسيلة في تشكيل نمط القيادة الموقفية والقيادة التحويلية. (Habeeb, 2014) ولقد أظهرت العديد من نتائج الدراسات ومنها دراسة (Lucke & Furtner, 2015) أن تدريب القادة له تأثير كبير على نمط القيادة. كما أن أحد الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية هو التركيز على تنمية الصفات القيادية، مثل التفكير الاستراتيجي، والتواصل، والتمكين، والثقة والنزاهة، عند التخطيط لإدارة الأزمات (Alharthi & Khalifa, 2019)، كما أن القيادة لها تأثير كبير أثناء الأزمات، فعندما تحدث الأزمات، يتحمل القادة المسؤولية المباشرة عن تنسيق بيئة عمل، وإدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تخفف من آثار الأزمات على المنظمات. كما تتمثل أحد أدوار القائد أثناء الأزمات في الحفاظ على مصداقية وثقة

المنظمة وتحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة، كما أن هدف القائد هو مساعدة المنظمة في العودة إلى الإنتاجية من جديد بعد احتواء الأزمة. (Wooten L. P. and James, 2008) كما أن القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية لها دور كبير أثناء الأزمات، فمن الممكن أن تفقد المنظمات العديد من العاملين، وخاصة أصحاب المواهب والمعرفة التنظيمية، كما أن الروح المعنوية أثناء الأزمات تكون في أدنى مستوى لها، كما تزداد حالات الخوف أو الموت. وكما حدث في أعقاب إعصار كاترينا، تميل قضايا القوى العاملة إلى التصعيد بسرعة بعد الأزمات. أحد الأدوار الحاسمة لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تطوير خطط الاسترداد والتعافي. ويجب أن تتناول هذه الاستراتيجيات سلامة وصحة ورفاهية الموظفين قبل وأثناء وبعد الطوارئ. إن مساعدة الموظفين على تحقيق شعور بالحياة الطبيعية هو أيضاً عامل مهم في معالجة "الجانب الإنساني من الأزمة" (Alharthi & Khalifa, 2019).

وبناء على ما سبق، فلقد تم صياغة الفرض الثاني من فروض البحث كما يلي:

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في القيادة الموقفية في شركات البترول العاملة في مصر.

وتعد دراسات القيادة جزءاً بارزاً ومهمناً في أدبيات الإدارة. فتارة تهتم بعض الدراسات بالتعرف على سلوك القادة داخل المنظمات وتارة أخرى تهتم بعص الدراسات بصفات القائد الاستراتيجي والتحويلي وأثر ذلك على تحقيق النجاح والحفاظ على استدامة المنظمات، مع توضيح السلبيات التي تؤدي للفشل التنظيمي متى توافر قائد إداري يفتقر إلى الرؤية والقدرات القيادية. (Sturm et al., 2017) ولقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن المنظمات عندما تستثمر بشكل عام في تعزيز الكفاءات القيادية على جميع المستويات داخل المنظمة (Mendenhall, 2017). فإن هذا يعد بمثابة استثمار هام يسهم في التطوير المؤسسي للمنظمات في ظل البيئة التنافسية (Elgar, 2016). ولقد أصبح البحث عن دور قادة المنظمات، ومدى مساهمتهم في أحداث الأزمة وإدارتها - موضوع الاهتمام الرئيس للكثير من الباحثين في مجال الأزمات. وكانت موضوعات مثل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وإدارة الأزمات البؤر الرئيسية للبحث لكل من علماء الكوارث التنظيمية وعلماء الأزمات التنظيمية. ومن أجل دراسة الجوانب النفسية للأزمة، قدما (Pearson and Claire (1998) بحثاً استهدف استكشاف الجوانب المعرفية والتحليل النفسي لأحداث الأزمات. وأظهرت نتائجه أن المناهج المعرفية تميل إلى معالجة الطريقة التي يفهم بها الأفراد أحداث الأزمات، مع التركيز بشكل خاص على كيفية تأثر العمليات المعرفية الفردية في أوقات الشدة، والغموض في الأدوار، ونقص الاتصال الواضح. كما شملت بعض مجالات البحث الشائعة في هذا المجال دور العاطفة ونمط القيادة في صنع القرار أثناء حالات الأزمات. والمهارات اللازمة لقيادة الأزمات (Wooten & James, 2008) وتطوير قابلية التكيف للأداء في حالات الأزمات (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000)، ولقد اهتم العديد من الباحثين ومنهم (Preble, 1997) بدراسة كيفية الموازنة بين التخطيط للأزمات والخطط الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وكيف يمكن استخدام تخطيط استمرارية الأعمال (business continuity planning (BCP) في إدارة المخاطر لحماية رأس المال البشري والتكنولوجي (Zsidisin, Melynk, & Ragatz, 2005) كما يوافق العديد من الباحثين في مجال تطوير الموارد البشرية بأن عملية تطوير الموارد البشرية قد بدأت كمجال موجه نحو التحسين، وحل المشكلات، وتطوير النظم مع التركيز الأساسي على المنظمة (Holton & Swanson, 2001).

وفي تأطير التفكير في أدوار القادة في إدارة الأزمات هو استعارات Watkins الخمسة الفلسفية للقادة الإداريين: محلل للمشكلات التنظيمية، وكيل التغيير التنظيمي، مساعد في عمليات التمكين، صانع المعنى، ومطور رأس المال البشري. (Watkins, 1992) ومن بين نظريات القيادة المختلفة، تم استخدام القيادة الموقفية situational leadership بشكل شائع ويمكن أن تكون الأنسب لإدارة الأزمات. (Prabhakar and Yaseen, 2016) وتفتتح نظرية القيادة الموقفية سلوكين قياديين رئيسيين: سلوك المهمة وسلوك العلاقة. أثناء الأزمات، والقادة المهتمين بالمهام، المهيمنة (Graeff, 1983). ويتمتع قادة المواقف بمستويات أعلى من الكفاءات القيادية، خاصة في أوقات الأزمات، وبالتالي، فإن وجود قائد موقفي يعتبر نموذجًا مفيدًا لقيادة الأزمات. ولقد ركزت العديد من الأبحاث السابقة على أربع كفاءات قيادية مهمة حاسمة لقيادة الأزمات هي [الشعور بضرورة التدخل لحل الأزمة، والتدخل الفوري والعاجل لحل الأزمات والذكاء العاطفي القوي والمهاري لحل الأزمات؛ وحساسية التواصل (Tubin, 2017)] فشعور القادة بالإلحاح والتدخل الفوري لحل الأزمات أمر حاسم لتحديد الأزمة الناشئة واتخاذ الإجراءات التصحيحية له (Kotter, 2008). كما أن الاستعجال الذي تتطلبه إدارة الأزمات يساعد في الشعور بالإلحاح أيضًا. ويتوجب على القادة وأتباعهم احترام القواعد واللوائح التنظيمية للحكومات، فضلاً عن توليد المخرجات والنتائج المطلوبة من إدارة الأزمات. وكلما امتدت الأزمات وطالت فترتها.. كلما قل ذلك من إحساس القادة بالقوة (Heifetz et al., 2009). ويلعب الذكاء العاطفي للقائد دورًا حيويًا أثناء الأزمة (Macaleer and Shannon, 2002). ويمكن الذكاء العاطفي فرق قيادة الأزمات وأعضاء الفريق من التنسيق والتفاهم مع بعضهم البعض بشكل أفضل أثناء الأزمة. كما أنه يعد أداة لتحفيز المرؤوسين على العمل بشكل فعال لمواجهة قضايا الأزمات. كما يساعد الذكاء العاطفي القادة على البقاء قادرين على التكيف مع التغيير وتخفيف عواطفهم لتشجيع الاستجابات العاطفية الإيجابية في الآخرين (Madera, 2009; Mahsud, 2010). وتعد كفاءة القائد في حل المشكلات عاملاً مهمًا آخر أثناء الأزمات، حيث يحتاج القادة إلى اتخاذ الإجراءات التحليلية بشكل عشوائي واتخاذ قرارات لمنع تكرار الأضرار أثناء الأزمة (Anderson and Sun, 2017; Day et al., 2014). ويقوم القادة ذوو المهارات التحليلية أيضًا بإنشاء تدابير وقائية جديدة وتعزيز الأداء الإبداعي لمواجهة الأزمات. يستخدم القادة الذين يتمتعون بمهارات حل المشكلات التفكير النقدي، ويؤثرون في الغالب على الظروف المحيطة بالظروف المناخية. ويساعد التواصل بين القادة سواء قبل الأزمة أو أثناء تأججها على تطوير الثقة ويمكن أن يعزز التزام المرؤوسين. ويؤدي الاتصال الفعال إلى سرعة اتخاذ القرارات والعمل على حل الأزمات، وكذلك التدقيق والترويج عن دور القادة وفرق إدارة الأزمات في علاج الأزمات. وبالتالي، يجب على القادة تعزيز مهاراتهم في الاتصال والتفاوض والسماح بتفويض السلطة، بالإضافة إلى بناء العلاقات، أثناء الأزمة (Fearn-Banks, 2016; Wooten, 2008). وبناء على ما تقدم فلقد تم صياغة الفرض الثالث من فروض البحث كما يلي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية في إدارة الأزمات التنظيمية في شركات البترول العاملة في مصر.

وتلعب القيادة الموقفية دوراً مهماً ليس فقط في مرحلة ما قبل الأزمة ولكن أيضاً أثناء الأزمة وفي مراحل ما بعد الأزمة (Aluya, 2009; Hersey et al., 1969; Hersey & Chevalier, 2000). وقد تؤدي الرؤية القيادية إلى تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها إذا خططت المنظمة بشكل جيد. ويمكن أن تكون مرونة القيادة في ظروف الأزمات فعالة، مما يحمي موارد الشركة الناعمة والصلبة من التلف. وقد تتأثر أيضاً مرونة الموظفين وغيرهم من المشاركين في الأزمات بشدة بسلوك القادة التنظيميين. وبناء على ما سبق، فلقد صاغ الباحث الفرض الرابع من فروض البحث:

الفرض الرابع: تلعب القيادة الموقفية دور الوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية في شركات البترول العاملة في مصر.

مشكلة البحث:

تسعى الكثير من المنظمات للتنبؤ بالأزمات أو توقعها، إلا أن الإشكالية الكبرى تتمثل في كون الأزمات التنظيمية تتصف بدرجة عالية من عدم اليقين والضغط على صناعات القرارات التنظيمية (Cook and Holt, 2015) وتقلل ممارسات إدارة الأزمات من خطر الفشل وتساعد المنظمات على التغلب على الأزمات بدعم من القيادة القوية (Taneja et al., 2014) وبمشاركة العديد من الوحدات التنظيمية. وعلى الرغم من وجود مجموعة كبيرة من البحوث حول القيادة إلا المتتبع للفكر الإداري يستطيع أن يرصد أن هناك نقصاً حاداً في الفهم الواضح لجوانب القيادة ودورها الهام في سياق إدارة الأزمات (Boonkiat and Sununta, 2019). علماً بأن القيادة تلعب دوراً حيوياً في المنظمات من خلال تطوير وتمكين الكفاءات التنظيمية (Murphy and Johnson, 2016; Pendleton and Furnham, 2016). وتزداد صعوبة قيادة الأزمات بسبب الإرهاب والكوارث الطبيعية والبشرية (Dos Santos et al., 2016; Khiun Then and Loosemore, 2006; Warren, 2010). وبمراجعة الباحث لأدبيات الإدارة، لاحظ أن معظم البحوث المتعلقة بالكوارث والأزمات يتم تناولها في الغالب من منظور جيو سياسي A geopolitical perspective، فأهم شيء هو دراسة طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به المنظمات لمواجهة الأزمات وقت حدوثها، بدلاً من دراسة مسببات حدوث الأزمات (Smith & Elliott, 2006). ولقد كان Turner هو أول من أشار بحث عن دور العوامل الاجتماعية والسياسية والفنية في أحداث الأزمات. كما كان هو أول من أشار إلى أن ممارسات الإدارة غير الفعالة والسياسات التنظيمية الصارمة ونظام التكنولوجيا غير الفعال قد تكون مسؤولة عن أحداث الأزمات. (Turner, 1976) ومن هذا الخط من التحقيق بدأ الباحثون يفكرون في تصرفات الأشخاص والمنظمات والقادة كمرتكبين لأحداث الأزمات. ولا يزال الباحثون يفكرون في المقام الأول في أسباب ونتائج حدوث الأزمات، لكنهم تحولوا من التحليل الوصفي إلى التحليل النقدي لكيفية مساهمة السياسات التنظيمية، والثقافة والاتصال في تطور الأزمة أو التصعيد. وكانت الكوارث الصناعية مثل التسرب الكيميائي في بوبال بالهند، انفجار المكوك تشالنجر التابع لوكالة ناسا الأمريكية، بعضاً من الدراسات الأولية لتحديد مسببات تعطل العمل في داخل العديد من المنظمات (Boin, 2006).

وبرغم أهمية النموذج الياباني في دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات إلا أن الملاحظ أن هذا النموذج قد تعرض خلال فترة التسعينات لأزمة خطيرة، لدرجة أن جدواه أضحت فجأة موضع شك وتساؤل! والسبب في ذلك هو عجزه عن مواجهة طموح برنامج إعادة التنظيم الصناعي الشامل بسبب انخفاض معدلات النمو الاقتصادي نتيجة انهيار أسواق الأوراق المالية والعقارات في أوائل التسعينات في اليابان، وتقلص الإنتاج الصناعي فيها بشكل ملحوظ بين عامي ١٩٩١ و١٩٩٣ م. وهذا دفع الحكومة اليابانية إلى اتخاذ مجموعة من الخطوات المناسبة لمعالجة مثل هذه المشاكل. ولقد تم تنفيذ خمس خطط اقتصادية بتكلفة ٧٠ مليار ين ياباني في الفترة ما بين أغسطس ١٩٩٢ وسبتمبر ١٩٩٥. ونتيجة لذلك، تحسن الوضع إلى حد ما بين ١٩٩٥ و١٩٩٦ م مما أدى إلى نمو الناتج القومي الإجمالي بنسبة ٢,٢ و ٢,٨ في المائة على التوالي. لكن ضعف معدل ضريبة القيمة المضافة VAT في أبريل ١٩٩٧ أدى إلى تباطؤ معدل النمو الاقتصادي بشكل ملحوظ مرة أخرى، وتفاقت الأمور هذه المرة بسبب الأزمة المالية في آسيا. وهكذا. ومن أجل مواجهة النتائج السلبية المتزايدة، اضطرت الشركات اليابانية إلى وضع تدابير صارمة لخفض التكاليف - مثل، وضع خطط حافزة للمغادرة المبكرة للموظفين الذين تزيد أعمارهم عن ٤٠ عامًا، ونقل القوى العاملة إلى الشركات التابعة والموردين والشركات المرتبطة الأخرى. ومع ذلك، فقد بذلت معظم الجهود، للمرة الأولى، لتعديل عقود عمل العمال من العمل الدائم إلى الوظائف المؤقتة. وبسبب ضغوط المنافسة والأزمات العالمية، في نهاية التسعينات وفي بداية الألفية الثالثة، أُجبرت الشركات اليابانية على اعتماد نموذج أكثر عمومية، أقرب إلى نظيراتها الغربية. يؤدي إلى تحقيق الفهم الأفضل للواقع التطبيقي، ولقد أدت التغييرات التي حدثت في البيئة الاجتماعية والاقتصادية اليابانية، إلى حدوث تغييرات تدريجية في أنظمة إدارة الموارد البشرية في اليابان، وأصدر الاتحاد الياباني لرابطات أصحاب العمل Nikkei Ren تقريراً في عام ١٩٩٥ بعنوان (النمط الياباني الجديد لنظام الإدارة: تدابير ملموسة للتحدي) وفيه اقترح كيف يجب على الشركات اليابانية إعادة تنظيم الموارد البشرية. وهذا يشمل تقسيمها إلى ثلاث مجموعات مختلفة:

١- المجموعة الأساسية للموظفين على المدى الطويل، والتي ستستفيد من نموذج إدارة الموارد البشرية التقليدي).

٢- ومجموعة المتخصصين المتطورين من القوى العاملة (غالباً ما يتم توظيفهم في منتصف حياتهم المهنية).

٣- القوى العاملة الماهرة (القوى العاملة).

ويبدو أن هذه الرؤية تتحول تدريجياً إلى واقع تدريجي في بيئة العمل اليابانية. ومع ذلك، وبسبب هيكل الهرم العمري في اليابان، والذي يتزايد فيه بسرعة أعمار العاملين الشبان يضع قيوداً آخر على الشركات اليابانية في تنفيذ هذا المخطط الجديد. (Jacques Jausaud, 2001) ولم تؤثر الأزمات على الشركات اليابانية فقط، بل شكلت - ولا تزال - تشكل تهديداً مكلفاً لكافة المنظمات ولكافة الدول أيضاً، إلا أن العديد من الدراسات ومنها الدراسة التي أعدتها (Fegley & Victor) في عام ٢٠٠٥ م قد أظهرت أن أقل من ٦٠٪ من الموظفين يعتقدون أن مؤسساتهم ليست مستعدة جيداً للاستجابة بفعالية للأزمات. وبالمثل، فإن العديد من الرؤساء التنفيذيين لديهم وجهة نظر مماثلة وغالباً لا يفكرون استراتيجياً في إدارة الأزمات. (Moynihan, 2008) ونتيجة لذلك، فإن منظماتهم ليست مستعدة بما

يكفي للتعامل مع الأزمات عند نشوبها (Sheaffer & Mano-Negrin, 2003). وفي دراسة أعدتها Miller في عام ٢٠٠٢م على ١٣٧ شركة أمريكية كبرى، اتضح أن ٤٧٪ منهم ليس لديهم خطة لأي نوع من إدارة الأزمات، كما أن ٤٠٪ من المتخصصين في الموارد البشرية والذين شملهم الاستطلاع من قبل جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية قد أكدوا أن منظماتهم ليس لديها خطط لإدارة الأزمات (Cohen, 2002) ولا شك أن أسباب الافتقار إلى التخطيط للتأهب للأزمات كثيرة، تتراوح بين عدم كفاية الموارد والافتراضات الخاطئة بأن المنظمة ستكون آمنة من أحداث الأزمات (Howell, 2004; Pearson & Mitroff, 1993) ومع ذلك، كلما أصبحت المؤسسات أكثر تعقيداً من الناحية التكنولوجية ومن ناحية الحجم، وكلما كانت تعمل في بيئات أكثر تقلباً، فإنها تكون في أشد الحاجة لتحقيق مواءمة بين تخطيط إدارة الأزمات مع استراتيجيات الأعمال (Boin & McConnell, 2007; Elliott, 2006; Preble, 1997)

ومع ذلك، تشير نتائج الاستبيان الذي قامت به SHRM في عام ٢٠٠٥م بشأن قياس درجة التأهب للأزمات والكوارث وخاصة بعد الهجمات الإرهابية في ١١ سبتمبر عام ٢٠٠١م، أظهرت النتائج أن ٥٦٪ من المنظمات الأمريكية قد اضطرت لإنشاء أو مراجعة خطط التأهب للأزمات والكوارث، بينما ٤٤٪ من المنظمات لم تفعل ذلك. والسؤال الآن: لماذا لم تقم ٤٤٪ من الشركات الأمريكية بوضع خطط لإدارة الأزمات والكوارث؟ والإجابة على هذا السؤال قدمها لنا Blythe في عام ٢٠٠٤م من خلال ذكره لخمس أسباب:

- ١- إنكار أنه يمكن أن يحدث، بمعنى تبني موقف "أن ما حدث هناك.. لا يمكن أن يحدث هنا".
- ٢- التردد في جعل التأهب للأزمة أولوية، وتفضيل الأولويات المتنافسة الأخرى.
- ٣- بقاء المسؤولين عن المنظمات في حالة عدم إدراك للمخاطر الكامنة في العمل، وهذا يحدث بسبب إغفال إجراء تحليل شامل للمخاطر خلال عمليات الشركة، وهذا يترتب عليه عدم إبراز النطاق الكامل للمخاطر والمخاطر.
- ٤- تجاهل الإشارات التحذيرية سواء كانت في التاريخ الماضي للمنظمة، أو من خلال رصد كوارث وأزمات الآخرين سواء يعملون في نفس الصناعة أو نفس المنطقة الجغرافية.
- ٥- الاعتماد على وضع مجموعة من الخطط الضعيفة لإدارة الأزمات والغير مختبرة بالكامل.

إن إدارة الأزمات ومواجهة الأخطار الطبيعية، والمخاطر التي يصنعها الإنسان، أصبحت الآن من أهم المجالات التي تم الاهتمام بها في مجال العلم الحديث، وخاصة أن الإنسان عندما بدأ أنشطته التنموية على نطاق واسع، وخاصة التنمية الصناعية لم يفكر إلا في تطوير العمليات الإنتاجية وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وتلبية الطلب المتسارع على المنتجات لكي يضاعف أرباحه ويحقق نمو اقتصادي كبير، وأثناء انشغاله بذلك لم يأخذ الاحتياطات اللازمة للتعامل مع الكثير من المواد الخطرة، كما أنه تجاهل النفايات الضارة، والملوثات الخطرة والتي تنتج عن العمليات الصناعية وتتسبب في العديد من الكوارث البيئية سواء في الماء أو الهواء أو التربة، وكل هذا الإهمال قد ترتب عليه أحداثاً مفرجة أصابت مناطق مختلفة من العالم، وأضررت بالعديد من الكائنات الحية، وصحة الإنسان. وبسبب وقوع العديد من الكوارث الطبيعية في مختلف أقطار العالم، وذهب ضحيتها الآلاف من البشر

والكائنات الحية، دفع ذلك الكثير من الكتاب والباحثين إلى تناول موضوع إدارة الأزمات، وكيف يمكن وضع الخطط الكفيلة بمواجهتها. ولقد ظلت هناك دعوات لسد الفجوة البحثية في مجال تطوير الموارد البشرية والأزمات (Short 2006; Short, Keefer, and Stone 2009), for example through professional partnerships (Hamlin, Reidy, Stewart 1998), Mode 2 research (Gray, Iles and Watson 2011) and (Gubbins and Rousseau 2015) ويحذر العلماء من أن البحث الأكاديمي في مجال تطوير الموارد البشرية لا يزال بإمكانه التركيز أكثر من الآن على المناقشات الأكاديمية لعلاج الأزمات التنظيمية وخاصة بعد أحداث ١١ سبتمبر عام ٢٠٠١م وما أحدثته من تأثير ضار بالعديد من الصناعات والاقتصاد العالمي. ومروراً بفصائح الاحتيال في بعض الشركات العالمية مثل أنرون وتيكو، وخاصة أن الأزمات التنظيمية ما زالت تشكل تهديداً واسعاً للأداء التنظيمي والاستدامة التنظيمية. وتشير مراجعة الباحث للأدبيات في هذا المجال إلى أنه على الرغم من الاعتراف بتأثير الأزمات على فعالية المنظمة بشكل متزايد، إلا أنها لم تجذب الكثير من الاهتمام سواء من العلماء أو الممارسين لأنشطة تطوير الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، لم تهتم إدارة الموارد البشرية بكيفية استخدام تداخلات التدريب والتعلم والتغيير والأداء في دعم عمليات إدارة الأزمات. (Holly M.Hutchins Jia Wang, 2008)

ونظراً لكون قطاع البترول يعد من أكثر القطاعات تأثيراً في الاقتصاد القومي، كما أنه يعد من أهم القطاعات الاقتصادية تعرضاً للأزمات، فلقد اختاره الباحث كقطاعاً للتطبيق في هذا البحث. لما تمثله حوادث أنشطة استخراج وإنتاج ونقل البترول أحد أهم المصادر الرئيسية للحوادث البيئية، ولما له من أضرار بالغة على الحياة البرية والمصائد البحرية في مصر حيث يؤدي إلى تلوث للشواطئ ونفوق أنواع كبيرة من الطيور وإصابة الحياة البحرية، كما يهدد انتشار تسرب البترول إلى انقراض مخزون الأسماك والمحاريات والتي تمثل أهمية اقتصادية لمصر، علاوة على ما تسببه من أضرار للمنتجات السياحية والأنشطة البيئية المختلفة والتي تؤثر سلباً على السياحة المصرية. وتعد ناقلات البترول بحوادثها المتكررة وخاصة في قناة السويس ومن خلال بعض السلوكيات والممارسات البشرية الخاطئة من المسؤولين عن السفن والمطبات العائمة لاستخراج البترول والغاز الطبيعي كإلقاء النفايات والمخلفات عموماً من المسببات الكثيرة للأزمات، حيث يصعب التحكم في سلوك المسؤولين عنها أثناء تنقلات بعض السفن والحاويات في المياه الدولية أو الإقليمية، ويمكن أن يتسببوا في الكثير من الملوثات الخطيرة للمياه وللبيئة البحرية واليابسة أيضاً. ويعد التلوث النفطي البحري خطر عائم ومتحرك يصعب التحكم فيه والسيطرة عليه وإدارته بسبب تغيرات اتجاه الرياح والتيارات المائية وعوامل المد والجزر وشدّة الأمواج. (وزارة شؤون البيئة مصر - ٢٠٠٦). وتشكل الملوثات البترولية أخطر ملوثات للسواحل المصرية (نيل / بحار) وأوسعها انتشاراً حيث أن ٨٥% من النفط المنتج بمصر يستخرج من خليج السويس لذا فأى من الأسباب التالية يؤدي إلى التلوث البحري بالنفط:

- ١- الحوادث البحرية والتي من أهمها ارتطام ناقلات البترول بالشعاب المرجانية أو ببعضها البعض أو بالمنصات والمنشآت البحرية.
- ٢- الحوادث التي تحدث أثناء عمليات الحفر والتنقيب في البحار ونهر النيل والدلتا.
- ٣- تسرب النفط إلى البحر أثناء عمليات التحميل أو التفريغ بالموانئ النفطية.

- ٤- اشتعال النيران والحرائق ببعض ناقلات النفط.
- ٥- تسرب النفط الخام بسبب التآكل في جسم بعض الحاويات.
- ٦- وإلقاء مياه غسيل الخزانات بالناقلات بعد تفريغها في البحر .
- ٧- إلقاء ما يعرف بمياه الاتزان الملوثة بالنفط في مياه البحر حيث يتم ملء الناقلات بمياه البحر – بعد تفريغ شحناتها من النفط بنسبة لا تقل عن ٦٠% من حجمها – للحفاظ على اتزان الناقلات أثناء سيرها في عرض البحر خلال العودة إلى ميناء التصدير، علاوة على الأضرار البيئية التي تنتج عن وجود كائنات دقيقة ضارة بمياه الاتزان تؤدي إلى الإخلال بالتنوع البيولوجي.
- ٨- تسرب النفط إلى البحر أثناء الحروب كما حدث في حرب الخليج الثانية. وتهدد التسريبات كافة الكائنات الحية البحرية بصفة دائمة في المناطق المتضررة كالأسماك والسلاحف والطيور والشعاب المرجانية وغيرها من الكائنات. كما أن النفط يحتوي على العديد من المواد العضوية التي يعتبر الكثير منها ساماً للكائنات الحية، ومن أخطر تلك المركبات مركب البنزوبيرين Benzopyrene وهو من الهيدروكربونات المسببة للسرطان ويؤدي إلى تلوث الكائنات الحية المائية.
- ٩- وبسبب أن كثافة النفط اقل من كثافة الماء فهو يطفو على سطح الماء ليكون طبقة رقيقة عازلة بين الماء والهواء الجوي وهذه الطبقة تنتشر فوق مساحة كبيرة من سطح الماء مما يمنع التبادل الغازي بين الهواء والماء ، فلا يحدث ذوبان للأكسجين في مياه البحر مما يؤثر على التوازن الغازي ، كما تمنع الطبقة النفطية وصول الضوء إلى الأحياء المائية فتعيق عمليات التمثيل الضوئي التي تعتبر المصدر الرئيسي للأكسجين و الذي في حالة انخفاض نسبته بالماء يؤدي ذلك إلى هلاك الكائنات البحرية و اختلال في السلسلة الغذائية للكائنات الحية
- ١٠- يتسبب النفط المتسرب في تلوين الشواطئ الساحلية نتيجة انتشاره لمسافات بعيدة بفعل التيارات البحرية وحركة المد والجزر، كما تتجمع بعض أجزائه على شكل كرات صغيرة سوداء تعيق حركة الزوارق وعمليات الصيد بالشباك، وتفسد جمال الشواطئ الرملية، وتتلغف الأصداف البحرية، والشعاب المرجانية وهذا يؤثر على السياحة الشاطئية . كما أن المركبات النفطية الأكثر ثباتاً تنتقل عن طريق السلسلة الغذائية وتخزن في أكباد ودهون الحيوانات البحرية وهذه لها آثار سيئة بعيدة المدى لا تظهر على الجسم البشري إلا بعد عدة سنوات.

إن كل الأزمات والمشاكل التي تتسبب فيها أو تتعرض لها شركات البترول في مصر وفي خارجها، تستوجب التحرك لإدارة مثل هذه الأزمات، وهنا يبرز دور القيادة الموقفية لمثل هذه الشركات لما لها من قدرة على التأثير الفعال بصورة مباشرة وغير مباشرة في الحد من بعض الآثار الضارة للأزمات ومحاولة السيطرة عليها واحتوائها أثناء تأججها. ولقد اهتمت العديد من الدراسات ومنها على سبيل المثال الدراسة التي أعدها كل محمد ناصر وآخرون في عام ٢٠١٩م عن دور القيادة أثناء الأزمات على النجاح في استمرارية العمل داخل المنظمات. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية أثناء الأزمات لها تأثير إيجابي وهام على أداء الأزمات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

أما عن التأثير المباشر، فلقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية أثناء الأزمات لديها القدرة على تقليل الأزمة أو الضرر أو العواقب غير المؤكدة من خلال إدارة سبب الأزمة. أما التأثير غير المباشر لقيادة الأزمات فيتحقق على أداء الأزمات من خلال إدارة استمرارية الأعمال بشكل إيجابي. كما أظهرت نتائج الدراسة التي أعدها (Detelin and Peter) في عام ٢٠٠٥م أن سلوكيات القيادة الإستراتيجية لها علاقة إيجابية قوية مع التأثير التنفيذي على إدارة الأزمات. ولما كانت الظروف العالمية في القرن ٢١ تؤكد على أنه لا مفر من الأزمات. وأن كل الأفراد وكل المنظمات معرضين لحدوث الأزمات. ومع إدراك تأثير العولمة وتداعيتها والتي جعلت العالم كله وكأنه بمثابة قرية صغيرة، أصبح الآن حدوث أي أزمة في مكان ما من العالم، لها انعكاسات على أماكن أخرى بعيدة كل البعد عن المنطقة الجغرافية التي حدثت فيها تلك الأزمة. كما أنه في بعض الأحيان، قد تثير أزمة صغيرة، إن لم تكن أزمة عالمية، أزمة قارية. وبما أن المنظمات لا تستطيع الهروب من الأزمات، فيجب أن تكون مستعدة جيداً للحد من الآثار. ومن الواضح أن الإدارة العليا مسؤولة عن الاستعداد واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة أي أزمة محتملة. وهذا لا يترك ببساطة لمديري الإدارات مثل المالية والإنتاج والمبيعات والتسويق وتكنولوجيا المعلومات. أو أي وحدة تنظمه بمفردها في المنظمة مسؤولية إدارة الأزمات بل يتطلب الأمر مشاركة العديد من الأقسام ومساندة الإدارة العليا وفريق إدارة الأزمات في إدارة الأزمات والتحضير لها. ومن بين هذه الوحدات التنظيمية بالطبع إدارة قسم الموارد البشرية.

وبناء على ما تقدم، فلقد أقدم الباحث على إجراء هذا البحث محاولاً الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية:

- س١ هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية في شركات البترول العاملة في مصر؟
- س٢ هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على القيادة الموقفية في شركات البترول العاملة في مصر؟
- س٣ هل يوجد تأثير للقيادة الموقفية في إدارة الأزمات التنظيمية في شركات البترول العاملة في مصر؟
- س٤ هل تستطيع القيادة الموقفية أن تزيد من قدرة إدارة الموارد البشرية في تفعيل عمليات إدارة الأزمات التنظيمية في شركات البترول العاملة في مصر؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

١. بناء نموذج يوضح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في علاج الأزمات التنظيمية، مع توسيط طبيعة القيادة الموقفية لفهم طبيعة هذا الدور.
٢. اختبار مدى صحة فروض البحث والمستمدة من نموذج الدراسة المقترح.
٣. التوصل لمجموعة من التوصيات المفيدة للعاملين في شركات البترول العاملة في مصر والتي توضح لهم طرق التعامل مع الأنماط المختلفة من الأزمات التي تجابهها هذه الشركات أثناء الممارسة اليومية لأعمالها.

أهمية البحث:

- ١- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية باعتباره أرضًا خصبة للبحث الأكاديمي في علاج الأزمات التنظيمية بصفة عامة وفي شركات البترول العاملة في مصر بصفة خاصة.
- ٢- كما يستمد هذا البحث أهميته من أهمية شرح أثر القيادة الموقفية في نجاح عمليات إدارة الأزمات المختلفة التي تواجهها شركات البترول العاملة في مصر باعتبارها قطاع التطبيق.
- ٣- توجد أهمية علمية للنتائج الذي يتوصل إليها هذا البحث، حيث أنه من المتوقع أن تفيد نتائج المكتبات العربية ولاسيما أنها تعاني من نقص حاد في الدراسات التي تناقش دور ممارسات الموارد البشرية في علاج الأزمات التنظيمية.
- ٤- يمكن أن يستفيد العاملين في شركات البترول من النتائج الخاصة من هذا البحث في تطوير أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية في علاج الأزمات التي تواجهها هذه الشركات.

الإطار النظري للبحث:

يستعرض الباحث الإطار النظري للبحث من خلال التعرض لمناقشة متغيرات البحث الثلاث وهي:

- ١- ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٢- إدارة الأزمات التنظيمية.
- ٣- القيادة الموقفية.

١- ممارسات إدارة الموارد البشرية: برز مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM من فكرة استثمار رأس المال البشري بشكل فعال (Vardarlier, 2015) ولقد أصبحت الآن واحدة من أهم الوحدات التنظيمية في كافة المنظمات الحديثة، حيث تفيد في العديد من المجالات، ومنها: مواجهة ظروف المنافسة، إدارة المواهب، استيعاب وتطبيق الابتكارات التكنولوجية، تنظيم العمل وفقاً للوائح وأنظمة عمل محددة، التعامل مع المؤسسات النقابية، وضمان تجنب المنظمة من الوقوع في قضايا عمالية، والحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة التنظيمية، كما ينظر إليها الآن على أنها الحارس الأمين للثقافة، وللقيم، وللمبادئ التنظيمية (Lojić, ćkrbić, and Ristić., 2012, Zaidi, 2005). ويلعب محترفو الموارد البشرية الآن دورًا استراتيجيًا عند وقوع الأزمات؛ بل يمكن القول إنهم يلعبون الآن أحد أهم الأدوار في المنظمات قبل وقوع الأزمات وأثناءها وبعدها. (Pelín Vardarlier, 2016). ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية عن أي قسم آخر في التنظيم. ومن ناحية أخرى، يُعتقد أن الموظفين هم أحد موارد المنظمة؛ وبالتالي، يجب إدارتها بنفس الطريقة التي تتم بها إدارة أي مورد آخر في المنظمات (Kane, Crawford, & Grant, 1999) ونظرًا لأن هدف إدارة الموارد البشرية هو زيادة نجاح المؤسسة جنبًا إلى جنب مع نجاح الموظفين باستخدام الموارد المتاحة، فيجب أن تتضمن خمسة أهداف أساسية وهي: [الكفاءة والميزة التنافسية والامتثال القانوني وجودة الحياة الوظيفية وامتثال القوى العاملة] (Cetin and Ozkan, 2014) وتتمثل إحدى طرق استخدام الموارد البشرية في نجاح العمل في إبعاد الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية في أي منظمة عن البيروقراطية والعمل على الاستفادة من مهارات وإمكانيات الموظفين الموجودين حالياً في داخل أي منظمة. ويؤكد جاري ديسلر Dessler على أن يمكن تحقيق ذلك من خلال دمج وظائف الإدارة الأربع (Dessler, 2016). حيث تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تمارس هذه الوظائف بطريقة أكثر تفصيلاً. وهذا يولد مجموعة من الوظائف الفرعية والتي تعتبر حاسمة لنجاح الإدارة.

وفي الواقع، لا بد أن نميز بين الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية، والأنشطة الاستراتيجية لها فالأنشطة التقليدية لا تختلف عن الدور الذي كانت تقوم به إدارة شؤون العاملين أو إدارة الأفراد من استقطاب واختبار واختيار وتعيين وتدريب وتقويم أداء. أما الأنشطة الاستراتيجية فتشمل مشاركة مدير إدارة الموارد البشرية في عمليات الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، وإدارة المواهب التنظيمية والحفاظ عليها من التسرب، وتنمية الالتزام والمواطنة التنظيمية، وإدارة فرق العمل، وتنمية فرق العمل ذاتية الأداء، وتفعيل العمل الجماعي، والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة واستدامة التنظيمات، وتفعيل نظم المعلومات الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وأخيراً إدارة السلامة والصحة المهنية. وتعتمد إدارة شؤون الموظفين على الإدارة العليا أكثر مما تعتمد على إدارة الموارد البشرية. في حين أن الأخيرة لديها فرصة وموقف لمناقشة القضايا الاستراتيجية مع الإدارة العليا، إن إدارة شؤون الموظفين تعمل حقاً كهيئة فرعية تنفذ أوامر الإدارة العليا فقط (Vardarlier, 2015) ونتيجة لذلك، فإن إدارة شؤون الموظفين هي طريقة تقليدية لإدارة الموظفين في المنظمات بينما إدارة الموارد البشرية هي نهج حديث، يلعب دور الشريك الرئيس في الإدارة الاستراتيجية والتي تستقرأ المستقبل، وتصيغ الرؤى من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل (Eren, 2013).

ويمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي التنبؤ بالسلوك البشري وفهمه وتغييره وتحسينه وقيادته داخل المنظمة في ضوء الخطط الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا. (Lojić, 2012) ويجب وضع جميع خطط الموارد البشرية بطريقة تمكن المنظمة من التعامل مع سياسات وممارسات الإدارة بسلاسة. وقد تنشأ استراتيجيات الموارد البشرية من أسباب خارجية مثل صعوبة تلبية بعض الخطط أو الاحتياجات المستقبلية. ومن ناحية أخرى، قد تأتي من التحديات والأزمات الحالية التي تواجهها المنظمة. ويمكن أن تعلن الإدارة العليا عن استراتيجيات الموارد البشرية رسمياً، كجزء من الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وغالباً ما يتم تشكيلها بالتفصيل من قبل قسم الموارد البشرية. ثم يتم تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل تعاوني مع الإدارات الأخرى وفقاً للأهداف التنظيمية وفي ضوء القيم والقدرات الأساسية ورؤية ورسالة المنظمة لإنجاز الجهود نحو إدارة الأزمات.

٢- إدارة الأزمات التنظيمية: عرف Lockwood إدارة الأزمات التنظيمية على أنها: أنشطة منظمة ومبادئ توجيهية سابقة الإعداد لإعداد والاستجابة للأحداث أو الحوادث الكارثية الهامة مثل: الحرائق والزلازل والعواصف الشديدة والعنف في مكان العمل والاختطاف والتهديدات بالقنابل وأعمال الإرهاب، الخ. (Lockwood, 2005). كما وصف Pearson and Claire إدارة الأزمات بأنها عملية منهجية لتجنب أزمة للحفاظ على أو استئناف العمليات التنظيمية بشكل عادي وتقليل خسارة أصحاب المصلحة. (Pearson and Claire (1998) وفي عام ١٩٩٣م طور كل من Mitroff and Pearson إطاراً من العوامل المترابطة التي تؤثر على أحداث الأزمات في المنظمات. وذلك بناء على دراستهم لأكثر من ٢٠٠ شركة من شركات Fortune 500 حول كيفية إدارة أحداث الأزمات، ولقد حدد المؤلفان خمسة عوامل متصلة في نظام الأزمات هي:

١/٢ [التكنولوجيا: فالتكنولوجيا يمكن أن تكون مصدر أزمة كبيرة ما لم تتم إدارتها وفحصها وتحديثها بانتظام. كما أن القرصنة الحاسوبية والفيروسات وسرقة الهوية عبر الإنترنت هي أمثلة لكيفية استخدام التقنيات التنظيمية لإنشاء أحداث الأزمات.

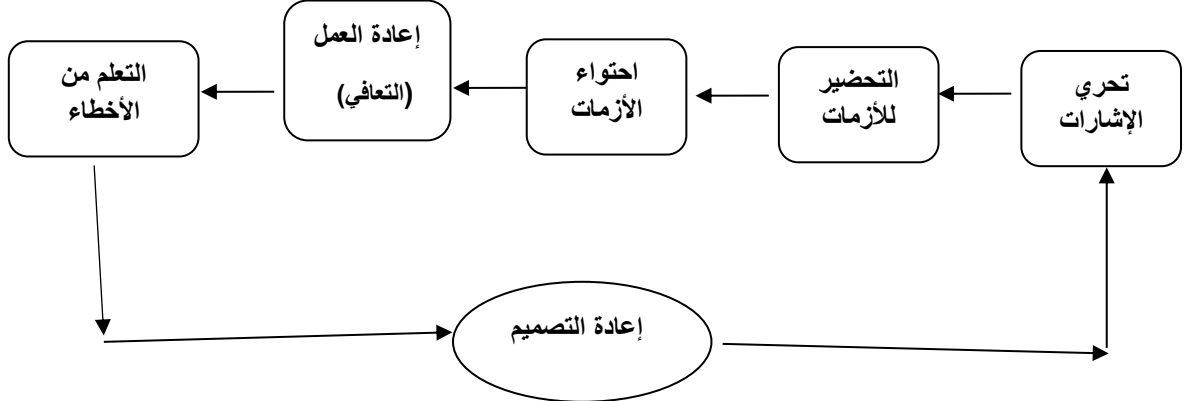
٢/٢ [الهيكل التنظيمي: قد يكون مصدرًا للأزمات إذا لم يعكس كيف ستعمل المنظمة في ظل ظروف الأزمات. وما إذا كانت المنظمة بطيئة للغاية في تحديد وتوقع حدوث الأزمات، أو غير مستعدة للتواصل مع وسائل الإعلام أو أصحاب المصلحة، أثناء تأجج الأزمات أو تعتمد تحريف المعلومات.

٣/٢ [عوامل البشرية: ارتكاب البشر لبعض الأخطاء – بقصد أو بدون قصد – قد يتسبب في حدوث الكثير من الأزمات، كما أن الخطأ البشري في التعامل مع الأزمة أثناء دورة حياتها يشكل أيضاً خطراً كبيراً.

٤/٢ [الثقافة التنظيمية: تمثل مؤشراً رئيسياً لأحداث الأزمات، خاصة لأنها تمثل منظور قيمة النظام في قضايا مثل السلامة والتنوع والأداء. وفي بحث أجري عام ٢٠٠١م حول المنظمات ذات الموثوقية العالية، وجدوا كل من Roberts and Bea أن المنظمات التي تبلغ عن عدد أقل من الحوادث تميل إلى دعم ثقافة الوعي بالأزمات من خلال تعليم الموظفين للبحث عن الحوادث، وتقييم المخاطر ومكافأة الممارسات الآمنة، والتواصل المستمر حول أهمية الاستعداد للأزمة.

٥/٢ [علم النفس الإداري: يؤثر النهج النفسي الذي تتبعه الإدارة العليا في قضايا مثل صنع القرار، والخطورة في الكوارث، وإدارة الصراعات التنظيمية على كيفية استخدام الموارد لدعم جهود إدارة الأزمات.

وعلى الرغم من أوجه التشابه بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر، إلا أنه ينبغي علينا أن نفرق بينهما فإدارة المخاطر تنطوي على تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، بينما تشير إدارة الأزمات إلى إدارة المواقف التي حدثت فيها بالفعل أحداث المخاطر (Barton and Hardigree, 1995) وبمراجعة الباحث للعديد من الأدبيات في مجال إدارة الأزمات، استطاع أن يتوصل للعديد من النماذج التي تستعرض الطرق المنهجية لإدارة الأزمات، ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر: (ef. Elsubbaugh, Fildes, & Rose, 2004; Pearson & Claire, 1998; Reilly, 1993; Smits & Ally, 2003; Shrivastava, 1993) وهذه النماذج الخطوات اللازمة لإدارة المنظمات لأزماتها وكيفية التعامل معها. إلا أنه يبدو أن النموذج الذي طوره (Pearson and Mitroff) في عام ١٩٩٣م ثم عاد وصفه Mitroff مرة أخرى في عام ٢٠٠٥م يعد هو النموذج الأنسب والذي سوف يعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة، والسبب في ذلك أنه يستوعب العديد من المفاهيم والنماذج السابقة. ويوضح الشكل رقم (١) نموذج Mitroff لإدارة الأزمات التنظيمية، وسوف نركز مناقشتنا هنا على هذا النموذج على وجه الخصوص.



شكل رقم (١) نموذج Mitroff لإدارة الأزمات التنظيمية

المصدر: - Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis. New York: AMACOM.

ويوضح من الشكل رقم (١) أن نموذج Mitroff لإدارة الأزمات التنظيمية يتكون من خمس مراحل رئيسية ثم مرحلة أخيرة تصحيحية وهذه المراحل هي:

- **المرحلة الأولى: تحري الإشارات:** يجب على إدارة المنظمة في هذه المرحلة الانتباه لكافة المؤشرات الدالة على حدوث أزمات، وألا تغفل أي من هذه الإشارات بحجة أنها صغيرة أو غير مهمة. لأن فشل أي منظمة في التعرف والرصد المبكر والقراءة الواعية لهذه المؤشرات سوف تتسبب في تأجج الأزمات ومن المحتمل أن تتطور وتتحول إلى كارثة، قد ينجم عنها خسائر مادية وبشرية.
- **المرحلة الثانية: التحضير للأزمات:** قبل أن تبدأ الأزمة في الظهور، ينبغي أن تتحرك إدارة أي منظمة من خلال تشكيل (فرق لإدارة الأزمات، التأكيد على كيفية التواصل أثناء الأزمات، والتدريب على الأزمات، إعداد مجموعة من الأدلة والوثائق المكتوبة والتي تشرح كيفية التعامل مع الأزمة).

- وتوصف فرق إدارة الأزمات (CMTs) Crisis management teams بأنها مجموعة متعددة الوظائف ودائمة من الأفراد تمثل جميع الجوانب الرئيسية للأعمال (أي كبار المسؤولين التنفيذيين من العمليات، والموارد القانونية، والموارد البشرية، والشؤون العامة / وسائل الإعلام / الاتصالات، والمرافق، والأمن، والتمويل) والمسؤول عن التخطيط والتنسيق الرائد للأزمات (Kash & Boin & Lagadec, 2000; Pearson & Mitroff, 1993; Darling, 1998) وتشمل مسؤوليات CMT تحديد وتقييم الاستعداد للأزمات التنظيمية، وتطوير العمليات والبنية التحتية اللازمة لتحديد وإدارة كل من أحداث الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة، وتنفيذ خطط التعافي.

- ويقصد بالاتصال أثناء الأزمات Crisis communication بأنه عملية نقل فريق إدارة الأزمات أحداث الأزمات الجارية إلى أصحاب المصلحة، من أجل اتخاذ القرار الصحيحة ودعم القرارات التنظيمية المتعلقة بالمعلومات المشتركة مع المصادر الداخلية والخارجية. (Hale, Dulek, & Hale, 2005).

- ويقصد بالتدريب على الأزمات Crisis training، كافة التدريبات ونماذج المحاكاة والتمارين الفردية والجماعية والتنظيمية والتي تعمل على تطوير الوعي بالأزمات والتأهب لها (Shaw & Harrald, 2004) تتمثل فوائد تمارين الأزمات في اختبار فعالية خطط التدريب على الأزمات، وتوفير مراجعات للتأكد من كفاءة وملائمة محتوى التدريب لأغراض التقييم، وضمان الاستجابة والتنسيق مع فرق الدعم في حالات الطوارئ (مثل الحريق والشرطة والطب) (Peterson & Perry, 1999) كما يشمل التدريب على الأزمات الشائعة مثل الإنعاش القلبي والرئوي والإسعافات الأولية، والتدريب على خطط الإخلاء، ومهارات الحفاظ على الهدوء أثناء الأزمات، وإخماد الحرائق وتبريدها، وإدارة الحشود أثناء الأزمات، وإجراءات التعامل مع المواد الكيميائية الخطرة، ومساعدة الأشخاص ذوي الإعاقة أثناء الكوارث وغيرها. (Fegley & Victor, 2005).

- وتهتم معظم المنظمات بإعداد وتصميم مجموعة من الوثائق المكتوبة BCPs والتي تصف فيها كيف ستستأنف المنظمة العمليات الأساسية أثناء وبعد حالة الأزمة. وهب بمثابة إرشادات لمساعدة المنظمات على تطوير خطط الاستمرارية التي تشمل خطط الإخلاء والتخزين عن بُعد للبيانات المهمة وقوائم اتصالات الطوارئ وجهات الاتصال بالموردين ومواقع العمل البديلة لضمان استمرارية الحياة والعمليات داخل المنظمات وداخل المجتمعات مثل النقل والمرافق، مثل الإسعاف والدفاع المدني وغيرها من المرافق التي يمكن الوصول إليها أثناء أحداث الأزمات.

○ **المرحلة الثالثة: احتواء الأزمة:** تستهدف هذه المرحلة، الحد من تأثير حدوث الأزمة لمنع المزيد من التصعيد والخسائر. وتشمل الإجراءات هنا التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشأن كيفية تعامل المنظمة مع أحداث الأزمة، وكيفية تأمين الموارد اللازمة لحلها. وتشتمل أنشطة الاتصال المحددة المستخدمة في هذه المرحلة لاحتواء الأزمات توفير الاتصال في حالات الطوارئ. (على سبيل المثال، كيفية الوصول إلى أماكن العمل / إجراءات التأمين، وأي تغييرات في جدول العمل، ومواقع المكاتب البديلة، وغيرها)، كما تشمل العديد من القضايا الخاصة بعلاقات الموظفين (مثل التعويضات والمزايا، وبرامج مساعدة الموظفين، والسفر إعادة التوطين، وغيرها).

○ **المرحلة الرابعة: إعادة العمل:** تبدأ المنظمة في هذه المرحلة في ممارسة العديد من الإجراءات لاستئناف النشاط العادي مرة أخرى من أجل التعافي من آثار الأزمة. وتشتمل جهود التعافي خطط استعادة استمرارية العمل طويلة وقصيرة الأجل وطمأننة أصحاب المصلحة بأن المنظمة ستعود إلى العمل كالمعتاد.

○ **المرحلة الخامسة: التعلم من الأخطاء:** تبدأ المنظمة في هذه المرحلة في زيادة التعلم التنظيمي من أي أخطاء قد حدثت، وتستخدم المعرفة التي حصلت عليها لإعادة هيكلة نظام الأزمات. ولقد نصح Mitroff إدارة المنظمات بالانخراط في "التعلم بدون خطأ" (أي عدم إلقاء اللوم على فرد ما قد تسبب في حدوث الأزمة) إلا في حالات السلوك الإجرامي والمسؤولية الجنائية أو التخريب المتعمد، وأشار إلى ضرورة استخدام العوامل النظامية لتحليل سبب وقوع الأزمة.

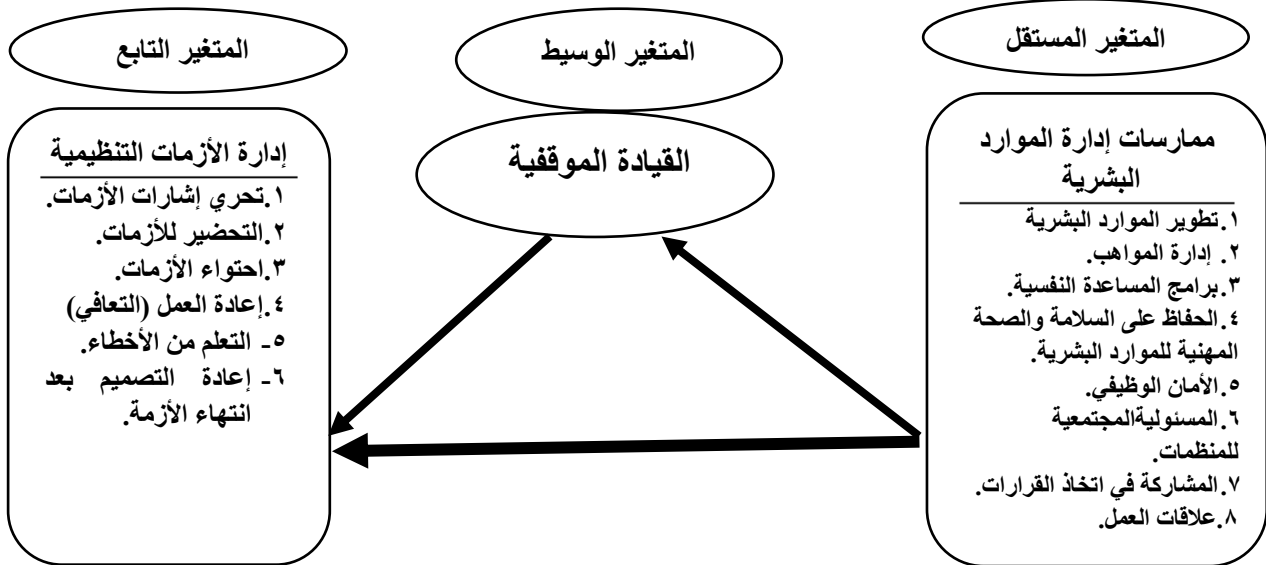
○ **المرحلة السادسة: إعادة التصميم:** يتم في هذه المرحلة الاستفادة من التغذية الراجعة في عمليات إعادة تصميم بعض الإجراءات لتعزيز التغيير. وتتضمن هذه المرحلة انعكاساً حاسماً لتجربة الأزمة، وتحليل التأثير على عمليات النظام المركزي والمساعد، ثم تكييف السلوكيات والأنظمة لتحسين ممارسات إدارة الأزمات في المنظمة.

٣- **القيادة الموقفية:** تعد القيادة عملية أساسية داخل المنظمات وهي عامل مهم في تحديد النجاح أو الفشل التنظيمي. ويعد كل من Hersey and Blanchard هما أول من اقترحا مفهوم القيادة الموقفية Situational leadership في عام ١٩٦٩م عندما نشرنا كتاباً بعنوان "نظرية دورة حياة القيادة". (Hersey & Blanchard, 1969) وفيه أشار إلى أن أي مدير يريد أن يتعلم القيادة الموقفية فعليه أن يجري أولاً تشخيصاً للبيئة التي يعمل فيها مستخدماً أسلوب SWOT، ثم يقوم بالتصرف بناءً عليه. وإذا لم يفعل ذلك فلن يحدث فارقاً في نتائج أعماله. (Boonkiat and Siengthai, 2019)

ولقد ابتكر Ken Blanchard في عام ٢٠٠٢ نموذجاً ثانياً محدثاً للقيادة الموقفية. ووفقاً لرؤية David Wyld فإن القيادة الموقفية تجذب الانتباه إلى الدور المؤثر للقيادة. وهذه القيادة تتعلق بالمرونة واستخدام أسلوب القيادة المطلوب لرعاية مستوى قدرات التابعين من أجل تحقيق النجاح في بيئة عمل معينة (David Wyld, 2010) ويقصد بالقيادة الموقفية، تغيير أسلوب القائد حسب الظروف والمواقف. فلا يوجد نمط واحد من القيادة يصلح للتطبيق في كافة أماكن العمل. وهذا يعني أن أسلوب القيادة يتغير وفقاً لمعرفة ومهارات المرؤوسين وحسب طبيعة المهمة. وتعتمد القيادة الموقفية على استخدام أربعة أساليب رئيسية هي (التوجيه / التدريب / الدعم / التفويض) للتابعين (Blanchard et al., 2008) ويساعد التواصل بين القادة سواء قبل الأزمة أو أثناء تأججها على تطوير الثقة ويمكن أن يعزز التزام المرؤوسين. ويؤدي الاتصال الفعال إلى سرعة اتخاذ القرارات والعمل على حل الأزمات، وكذلك التدقيق والترويج عن دور القادة وخلق فرق إدارة الأزمات في علاج الأزمات. وبالتالي، يجب على القادة تعزيز مهاراتهم في الاتصال والتفاوض والسماح بتفويض السلطة، بالإضافة إلى بناء العلاقات، أثناء الأزمة (Fearn-Banks, 2016; Wooten and James, 2008) ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تؤثر في أنماط القيادة من خلال ما توفره من برامج تطوير، ففي عالم الأعمال اليوم، أصبحت استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الوسيلة في تشكيل نمط القيادة الموقفية والقيادة التحويلية. (Wan, Fatima Jafar & Habeeb, 2012) ولقد أظهرت العديد من نتائج الدراسات ومنها دراسة (Lucke & Furtner, 2015) أن تدريب القادة له تأثير كبير على نمط القيادة. كما أن أحد الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية هو التركيز على تنمية الصفات القيادية، مثل التفكير الاستراتيجي، والتواصل، والتمكين، والثقة والنزاهة، عند التخطيط لإدارة الأزمات. (Mohamed Naser, Alharthi and Gamal Khalifa, 2019) كما أن القيادة لها تأثير كبير أثناء الأزمات، فعندما تحدث الأزمات، يتحمل القادة المسؤولية المباشرة عن تنسيق بيئة عمل، وإدارة الموارد البشرية بالطريقة التي تخفف من آثار الأزمات على المنظمات. (Dennis et al., 2001; Wang and Billardo, 2005) كما تتمثل أحد أدوار القائد أثناء الأزمات في الحفاظ على مصداقية وثقة المنظمة وتحقيق

التوازن بين أصحاب المصلحة ، كما أن هدف القائد هو مساعدة المنظمة في العودة إلى الإنتاجية من جديد بعد احتواء الأزمة.(Wooten L. P. and James, 2008) كما أن القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية لها دور كبير أثناء الأزمات، فمن الممكن أن تفقد المنظمات العديد من العاملين، وخاصة أصحاب المواهب والمعرفة التنظيمية، كما أن الروح المعنوية أثناء الأزمات تكون في أدنى مستوى لها، كما تزداد حالات الخوف أو الموت. وكما حدث في أعقاب إعصار كاترينا، تميل قضايا القوى العاملة إلى التصعيد بسرعة بعد الأزمات. أحد الأدوار الحاسمة لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تطوير خطط الاسترداد والتعافي. ويجب أن تتناول هذه الاستراتيجيات سلامة وصحة ورفاهية الموظفين قبل وأثناء وبعد الطوارئ. إن مساعدة الموظفين على تحقيق شعور بالحياة الطبيعية هو أيضًا عامل مهم في معالجة "الجانب الإنساني من الأزمة". (Mohamed, Alharthi1 and Gamal Khalifa, 2019)

وتأسيساً على نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، فلقد اقترح الباحث نموذج دراسته في الشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢): نموذج الدراسة المقترح

منهج البحث:

١ - **مجتمع البحث والعينة:** لما كان الهدف من البحث هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية ودراسة دور القيادة الموقفية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، فلقد أقدم الباحث على إجراء هذه الدراسة على شركات البترول العاملة في مصر باعتبارها من المنظمات التي تواجه العديد من الأزمات التنظيمية. وتعمل شركات البترول

في مصر تحت مظلة الهيئة العامة للبترول والتي أنشئت وفقاً للقانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٥٦م ويتبع الهيئة العديد من الشركات والتي تختلف في نشاطاتها، فمنها من يقوم بالتنقيب وتكرير البترول، ومنها يقوم بتسويق وتوزيع البترول والغاز الطبيعي. وتوجد شركات تتبع مباشرة للهيئة وتمتلكها بنسبة ١٠٠٪ وهناك شركات مشتركة تمتلك الهيئة فيها نسب معينة تختلف من شركة لأخرى. وبذلك يتمثل مجتمع البحث في كافة العاملين في الهيئة العامة للبترول وشركاتها التابعة والمشاركة. ويوضح الجدول رقم (٢) بيان بأعداد الشركات التي يشتمل عليها مجتمع البحث. ويتضح من الجدول رقم (٢) أن الشركات التابعة للهيئة العامة للبترول هي ٨٦ شركة، ١٤ شركة منها أي بنسبة ١٦٪ فقط مملوكة بالكامل للهيئة، و٧٢ شركة منها أي بنسبة ٨٤٪ مملوكة ملكية مشتركة. ويبلغ عدد العاملين في كافة هذه الشركات (٨٦ شركة) ٢٨٣٠٠٠ عامل وموظف. ومن أجل ذلك أعتمد الباحث على أسلوب العينات في هذا البحث، وتحديدًا تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية وذلك للأسباب الآتية:

• أن هذه العينة تأخذ في الاعتبار اختلاف وعدم تجانس الطبقات التي يتكون منها مجتمع الدراسة.

• إن مفردات مجتمع الدراسة غير متجانسة من حيث ظاهرة البحث وطبيعة ونوع النشاط (بحث واستكشاف وإنتاج وتكرير، وصيانة، وخدمات، ومنصات حفر، وخطوط أنابيب، وتسويق) وكذلك اختلاف المستويات الإدارية التي ينتمي إليها وحدات المعاينة الذين تم إجراء الدراسة عليهم.

جدول رقم (٢)

بيان بالشركات التابعة للهيئة العامة للبترول في مصر

بيان	جزئي	كلي	%
الشركات التابعة للدولة		١٤	١٦
الشركات المشتركة التابعة		٧٢	٨٤
○ شركات تكرير وتصنيع البترول.	٤		
○ شركات مشروعات وصيانة.	٧		
○ شركات منصات الحفر.	٢		
○ شركات خطوط أنابيب البترول.	٣		
○ شركات المعدات والمهمات البترولية.	٧		
○ شركات الغاز الطبيعي.	٢		
○ شركات الخدمات البترولية.	١١		
○ شركات البحث والاستكشاف وإنتاج البترول.	٣٦		
إجمالي		٨٦	١٠٠

المصدر: الهيئة العامة للبترول في مصر.

ولما كان حجم مجتمع البحث (٢٨٣٠٠٠) مفردة، فبالاعتماد على معادلة تحديد حجم العينة، بلغ حجم عينة البحث (٣٨٤) مفردة.

٢- أداة الدراسة في جمع البيانات: اعتمد الباحث على أسلوب المسح باستخدام قائمة الاستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة وأشتمل عليها النموذج الفكري للدراسة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

• قسم الباحث قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

○ الجزء الأول: خصص لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في إدارة الأزمات التنظيمية، ولقد اعتمد الباحث في تصميم أسئلة هذا الجزء على نموذج Pelin والذي طبقه عام ٢٠١٦. ولقد خصص له الباحث السؤال الأول من قائمة الاستبيان والذي اشتمل على ١٦ عبارة من ١-١٦.

○ الجزء الثاني: خصص لقياس دور القيادة الموقفية في إدارة الأزمات التنظيمية، ولقد اعتمد الباحث في تصميم هذا الجزء على المنهجية التي قدمها Betancourt آخرون في عام ٢٠١٧م. ولقد خصص له الباحث السؤال الثاني في قائمة الاستبيان وتحديداً العبارات من ١٧-٢٢.

○ الجزء الثالث: خصص لدراسة كيفية إدارة الأزمات التنظيمية، ولقد اعتمد الباحث في تصميم هذا الجزء على نموذج Mitroff والذي طبقه عام ٢٠٠٥م. وخصص له الباحث السؤال الثالث في قائمة الاستبيان وتحديداً العبارات من ٢٣-٣٣.

ولقد ذيلت القائمة بمجموعة من الأسئلة الخاصة بالبيانات الديموغرافية مثل (النوع / الحالة الاجتماعية / السن / وظيفة الزوج / مستوى التعليم / مستوى الدخل). كما راعى الباحث أن يكون حجم القائمة مناسب بقدر الإمكان من أجل تشجيع المستقصي منهم على الإجابة على أسئلة القائمة.

٣- نتائج جمع البيانات: بلغت نسبة الردود على قوائم الاستبيان الموزعة على المستقصي منهم (٢٩٦) مفردة من جملة ٣٨٤ قائمة أي بنسبة ٧٧٪، وتم استبعاد عدد سبعة قوائم بسبب عدم استكمال بعض المبحوثين الإجابة على بعض العبارات الموجودة في قائمة الاستبيان، وبالتالي أصبحت القوائم الصالحة للتحليل الاحصائي هي ٢٨٩ قائمة أي بنسبة ٧٥٪.

٤- نتائج التحليل الاحصائي: يهدف هذا الجزء إلى تحليل واختبار فروض ونموذج تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية وقياس الدور الوسيط للقيادة الموقفية في شركات البترول العاملة في السوق المصري وذلك من خلال عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة التي تعكس ميول المستقصي منهم في عينة الدراسة، التكرارات والنسب المئوية، وقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق الداخلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، ثم القيام باختبار الفروض، وأخيراً اختبار الاختلافات المعنوية بين فئات المستقصي منهم المختلفة في نموذج الدراسة من خلال برنامج SmartPLS V4، وبرنامج Stata 17 وذلك كما يلي:

[١/٤] التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية:

جدول رقم (٣) التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة			
النسبة	التكرار	التصنيف	
٦٩,٥٥	٢٠١	ذكر	النوع
٣٠,٤٥	٨٨	أنثى	
٩	٢٦	٣٠-٢٢	العمر
٣٣,٩١	٩٨	٤٠-٣١	
٣٧,٠٢	١٠٧	٥٠-٤١	
٢٠,٠٧	٥٨	٥١ فأكثر	التعليم
٤١,٥٢	١٢٠	بكالوريوس	
٢٩,٤١	٨٥	دبلوم دراسات عليا	
١٧,٩٩	٥٢	ماجستير	
١١,٠٧	٣٢	دكتوراه	الحالة الاجتماعية
١٣,٨٤	٤٠	عزب	
٧٦,٤٧	٢٢١	متزوج	
٧,٩٦	٢٣	مطلق	
١,٧٣	٥	أرمل	العينة
١٠٠	٢٨٩		

ويتضح من الجدول رقم (٣) ان اغلب عينة الدراسة من الذكور وتمثل نسبة الذكور ٦٩,٥٥٪ من عينة الدراسة بواقع ٢٠١ مستقصى منه، بينما نجد أن اغلبية الفئة العمرية تتراوح بين ٤١-٥٠ سنة بنسبة تمثل ٣٧,٠٢٪ وتليها الفئة العمرية ٣١-٤٠ بنسبة تمثل ٣٣,٩١٪ ويمثل تمثيل هاتين الفئتين حوالي ٧٠٪ من عينة الدراسة وتمثل الفئة العمرية الأكبر في عينة الدراسة ٢٠,٠٧٪، فيما يخص بعد التعليم نجد ان عينة الدراسة الأكثرية بها حاصلين على بكالوريوس بنسبة ٤١,٥٢٪، بينما يليها حاصلين على دبلوم دراسات عليا بنسبة تمثل ٢٩,٤١٪ ثم حاصلين على ماجستير بنسبة ١٨٪ وأخيرا حاصلين على الدكتوراه يمثلوا أقل نسبة تمثيل بواقع ١١,٠٧٪. وأخيرا نجد ان العينة مركزة في الحالة الاجتماعية على المتزوجين بنسبة تمثل ٧٦,٤٧٪. ومما سبق يمكن دراسة تأثير بنموذج الدراسة بكل فئة على حده بالإضافة الى تحديد الاختلافات المعنوية لنموذج الدراسة بين الفئات المختلفة في عينة الدراسة حتى يمكن تعميم الاستفادة على مستوى الإدارة.

[٢/٤] التحليل العاملي لنموذج وعينة الدراسة

المتغير Construct	بنود القياس Items	معامل التحميل FL	كرونباخ الفا CA	الاعتمادية المركبة CR	التباين المفسر AVE
ممارسات إدارة الموارد البشرية HRMP	HRMP4	0.769	0.923	0.934	0.565
	HRMP5	0.779			
	HRMP6	0.774			
	HRMP7	0.828			
	HRMP8	0.833			
	HRMP9	0.725			
	HRMP11	0.710			
	HRMP12	0.742			
	HRMP13	0.717			
	HRMP14	0.672			
HRMP15	0.706				
القيادة الموقفية CL	CL1	0.757	0.879	0.912	0.674
	CL2	0.802			
	CL3	0.837			
	CL5	0.842			
	CL6	0.862			
نمط إدارة الازمات التنظيمية OCMS	OCMS2	0.653	0.937	0.948	0.671
	OCMS3	0.850			
	OCMS4	0.840			
	OCMS5	0.825			
	OCMS6	0.807			
	OCMS7	0.873			
	OCMS8	0.861			
	OCMS9	0.878			
	OCMS10	0.758			

ولقد تم حساب الاتساق الداخلي لجميع المتغيرات المستخدمة ونماذج قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الازمات التنظيمية من خلال الدور الوسيط للقيادة الموقفية وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي كل بُعد حيث ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي المحور دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل. وأيضا معامل التحميل لكل بند من بنود القياس له معامل تحميل أكبر ٠,٦،

وتراوحت معاملات التحميل بين (٠,٦٥٣ و ٠,٨٧٨) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع متغيرات الدراسة، مما يعكس قوة العلاقة بين الأبعاد المختلفة ومدى تمثيلها لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، والقيادة الموقفية، ونمط إدارة الازمات التنظيمية، وهذا ما ينعكس بشكل كبير على درجة مصداقية هذه الأبعاد. ويتضح من الجدول السابق ان تم اختيار اعتمادية متغيرات الدراسة عن طريق استخدام معامل كرونباخ الفا Cronbach's alpha واختبار الصدق المركب لمتغيرات الدراسة CR Composite reliability، ويتضح من الجدول السابق أن كل القيم أكبر من ٠,٧ وهو ما يعبر عن وجود توافق أو اتساق داخلي بين بنود متغيرات الدراسة، فيما يؤكد اختبار الاعتمادية والصدق المركب CR هذه النتيجة لكل متغيرات الدراسة. بينما نجد ان متوسط التباين المُفسر Average Variance Explained، وتعبّر عن القيمة الكلية للتباين التي تفسره بنود كل متغير، ويجب ان لا تقل عن ٠,٥ وهو ما توافر في متغيرات الدراسة كما هو موضح بالجدول السابق. ومما سبق تم حذف البنود والاسئلة التي لها معامل تحميل أقل من ٠,٦٠، وبناء عليه تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية HRMP من خلال ١١ بند من ١٦ بند مصمم، وتم قياس القيادة الموقفية للإدارة من ٥ بنود من ٦ بنود مصممة، واخيراً تم قياس نمط إدارة الازمات التنظيمية من خلال ٩ بنود من ١١ بند مصمم.

[٣/٤] الصلاحية التمايزية بين المتغيرات Discriminant Validity:

يمكن قياس الصلاحية التمايزية من خلال معامل HTMT ومعامل Fornell-Larcker كما يلي:

جدول رقم (٤) الصلاحية التمايزية بين متغيرات نموذج الدراسة			
HeteroTrait-MonoTrait ratio (HTMT _{0.9})			
	CL	HRMP	OCMS
CL			
HRMP	0.359		
OCMS	0.361	0.732	
Fornell-Larcker criterion			
	CL	HRMP	OCMS
CL	0.821		
HRMP	0.325	0.752	
OCMS	0.333	0.693	0.819

ويوضح جدول (٤) الصلاحية التمايزية لكل متغيرات الدراسة باستخدام معامل Fornell-Larcker criterion، حيث أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المُفسر AVE لكل متغير أكبر من مربع المتغير وبين المتغيرات الأخرى. كما يوجد صلاحية تمايزية لمتغيرات الدراسة باستخدام معامل HTMT حيث كل المعاملات بين متغيرات الدراسة أقل من ٠,٩٠ مما يعكس جودة نموذج القياس.

[٤/٤] الإحصاء الوصفي لمتغيرات وبنود القياس:

جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي لبنود و متغيرات نموذج الدراسة							
Variables	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Skew.	Kurt.
HRMP4	289	4.166	1.034	1	5	-1.26	3.993
HRMP5	289	4.09	1.127	1	5	-1.198	3.63
HRMP6	289	3.751	1.275	1	5	-.795	2.541
HRMP7	289	3.948	1.272	1	5	-1.037	2.898
HRMP8	289	3.827	1.215	1	5	-.91	2.831
HRMP9	289	3.73	1.314	1	5	-.81	2.506
HRMP11	289	3.799	1.164	1	5	-.821	2.883
HRMP12	289	4.045	1.097	1	5	-1.133	3.613
HRMP13	289	3.983	1.132	1	5	-1.118	3.517
HRMP14	289	3.543	1.274	1	5	-.581	2.26
HRMP15	289	3.689	1.187	1	5	-.752	2.708
HRMP	289	3.87	.894	1.364	5	-1.073	3.413
CL1	289	3.972	.946	1	5	-1.005	3.974
CL2	289	3.893	.861	1	5	-1.197	4.86
CL3	289	3.578	1.084	1	5	-.692	2.933
CL5	289	3.792	1.016	1	5	-.868	3.378
CL6	289	3.785	1.015	1	5	-1.019	3.942
CL	289	3.804	.81	1	5	-1.209	4.34
OCMS2	289	3.806	1.218	1	5	-.931	2.969
OCMS3	289	4	1.102	1	5	-1.013	3.289
OCMS4	289	4.118	1	1	5	-1.218	4.226
OCMS5	289	4.253	.962	1	5	-1.413	4.666
OCMS6	289	4.135	.957	1	5	-1.201	4.418
OCMS7	289	4.069	1.097	1	5	-1.275	4.08
OCMS8	289	4.128	1.021	1	5	-1.199	4.024
OCMS9	289	4.107	1.07	1	5	-1.151	3.617
OCMS10	289	4.128	.979	1	5	-1.036	3.548
OCMS	289	4.083	.851	1.444	5	-1.107	3.827

ويتضح من الجدول رقم (٥) مجموعة النتائج التالية:

- هناك ميول إيجابية للمستقضي منهم في البنود المقترحة من الباحث لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث ان متوسط المتغير ٣,٨٧، ويعد بنود HRMP4 و HRMP5 و HRMP12 أهم الممارسات التي لها قبول إيجابي للعاملين في شركات البترول في السوق المصري وتخص هذه الممارسات بتوفر العديد من نماذج تقييم، عمليات قيادة التغيير والتطوير التنظيمي، وتوفير برامج رعاية اجتماعية وترفيهية على التوالي لها متوسط (٤,١٦٦ - ٤,٠٩ - ٤,٠٤٥). بينما نجد ان ممارسات إدارة الموارد البشرية HRMP14 والخاصة بتشجيع عمليات صنع القرارات التنظيمية، HRMP15 والخاصة بممارسات توفير أنشطة تسهم في ابعاد شبح الخوف داخل بيئة العمل أقل الممارسات حيث ان متوسط البند على التوالي (٣,٥٤٣ - ٣,٦٨٩).
- هناك ميول إيجابية للمستقضي منهم في البنود المقترحة من الباحث لقياس نمط القيادة الموقفية للإدارة حيث ان متوسط المتغير ٣,٨٠٤، ويعد بنود CL1 و CL2 أهم أدوات القيادة الموقفية للإدارة التي لها قبول إيجابي للعاملين في شركات البترول في السوق المصري وتخص هذه الأدوات عدم تماثل نمط الإدارة في المواقف والظروف المختلفة، ترجيح المواقف الإدارية بالأهمية والخطورة على التوالي لها متوسط (٣,٩٧٢ - ٣,٨٩٣). بينما نجد ان أدوات القيادة الموقفية للإدارة والخاصة بدرجة ذكاء القادة، CL3 أقل أدوات القيادة الموقفية من القبول الايجابي حيث ان متوسط البند ٣,٥٧٨.
- هناك ميول إيجابية للمستقضي منهم في البنود المقترحة من الباحث لقياس أسلوب إدارة الازمات التنظيمية حيث ان متوسط المتغير ٤,٠٨٣، ويعد بند OCMS5 أهم أدوات أسلوب إدارة الازمات التنظيمية التي لها قبول إيجابي للعاملين في شركات البترول في السوق المصري وتخص توفير العديد من أدوات الاتصال عند حدوث الازمات بمتوسط ٤,٢٥. بينما نجد ان OCMS2 والخاصة الرصد المبكر للازمات أقل الأدوات من حيث القبول الايجابي حيث ان متوسط البند ٣,٨٠٦.
- يعد قياس متغير نمط إدارة الازمات التنظيمية أكبر متغير من حيث القبول الإيجابي لبنود الدراسة المقترحة بمتوسط ٤,٠٨٣، ثم يليه متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتوسط ٣,٨٧، وأخيرا متغير نمط القيادة الموقفية للإدارة ٣,٨٠٤.
- وفيما يخص التوزيع الطبيعي لبنود القياس لكل متغيرات نموذج الدراسة نجد ان قيم الالتواء والتفرطح تبعد قليلا عن القيم المعيارية لهم، حيث ان القيمة المعيارية للالتواء المسموح بها في العلوم الاجتماعية تتراوح بين +٣ إلى -٣ للالتواء، ومن +١٠ إلى -١٠ للتفرطح وهو تم توافره ببند القياس والمتغير مما يمكن اعتبار بيانات العينة موزعة توزيعا طبيعيا ويمكننا من استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

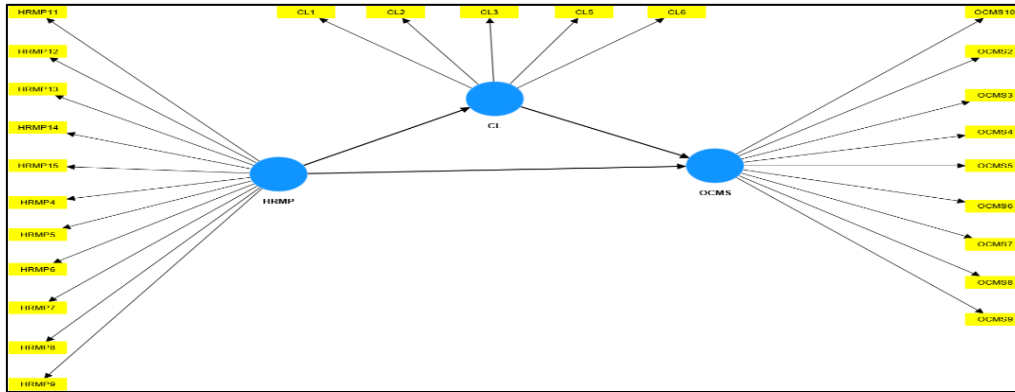
[٥/٤] مصفوفة الارتباط:

جدول رقم (٦) مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة			
Variables	(1) CL	(2) OCMS	(3) HRMP
(1) CL	1.000		
(2) OCMS	0.327 (0.000)	1.000	
(3) HRMP	0.323 (0.000)	0.681 (0.000)	1.000

- ويتضح من الجدول رقم (٦) ان هناك علاقة طردية معنوية بين القيادة الموقفية للإدارة CL ونمط إدارة الازمات التنظيمية حيث ان ($r=0.324$, $P\text{-vale}=0.000$)، وأيضا هناك علاقة طردية خطية مباشرة وبشكل معنوي بين القيادة الموقفية وممارسات إدارة الموارد البشرية حيث ان ($r=0.323$ $P\text{-vale}=0.000$)، واخيراً نجد وجود علاقة طردية خطية مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونمط إدارة الموارد البشرية OCMS حيث ان ($r=0.681$ $P\text{-value}=0.000$).

[٦/٤] اختبار فروض ونموذج الدراسة

يمكن عرض نموذج القياس بعد اختبارات الصدق والثبات واجراء التطوير المطلوب كما يلي:



شكل رقم (٣) نموذج القياس الملائم في للعاملين في شركات البترول العاملة في مصر

و يمكن مما سبق قياس جودة قياس نموذج الدراسة الملائم للعاملين في شركات البترول العاملة في السوق المصري من خلال الارتباط الخطي المتعدد بين بنود القياس لمتغيرات نموذج الدراسة ومعامل التفسير لنموذج الدراسة بعد اجراء نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس التأثير المباشر للممارسات إدارة الموارد البشرية على نمط إدارة الازمات، وقياس تأثير المباشر ممارسات إدارة الموارد البشرية على القيادة الموقفية للإدارة، وقياس التأثير المباشر للقيادة الموقفية على نمط إدارة الازمات التنظيمية في شركات البترول العاملة في السوق، واخيراً قياس التأثير غير المباشر والكلية للممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الازمات التنظيمية من خلال القيادة الموقفية كتغير وسيط وذلك كما يلي:

[١/٦/٤] الارتباط الخطي المتعدد بين بنود قياس المتغيرات

جدول رقم (٧) الارتباط الخطي المتعدد بين بنود قياس متغيرات نموذج الدراسة			
Item	VIF	Item	VIF
CL1	1.751	HRMP7	2.707
CL2	1.851	HRMP8	2.829
CL3	2.414	HRMP9	1.888
CL5	2.452	OCMS10	2.249
CL6	2.483	OCMS2	1.676
HRMP11	1.851	OCMS3	2.994
HRMP12	1.957	OCMS4	2.978
HRMP13	1.866	OCMS5	2.764
HRMP14	1.743	OCMS6	2.516
HRMP15	1.870	OCMS7	3.778
HRMP4	2.390	OCMS8	3.416
HRMP5	2.425	OCMS9	3.771
HRMP6	2.356		

يعرض الجدول رقم (٧) معامل VIF لقياس الارتباط الخطي المتعدد بين بنود قياس متغيرات نموذج الدراسة لتحديد البنود التي يجب حذفها أو دمجها ونجد المستوي المقبول ل VIF أقل من ٥، وهو ما توافر في كل بنود القياس بعد التطوير الناتج عن عمليات قياس الصدق والثبات.

[٢/٦/٤] معامل التحديد R^2 Coefficient of Determination

	R-square	R-square adjusted
CL	0.106	0.103
OCMS	0.493	0.490

من الجدول السابق يمكن ان نستنتج ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ١٠,٦٪ من الاختلاف في القيادة الموقفية في شركات البترول العاملة في السوق المصري، بينما تفسر القيادة الموقفية للإدارة وممارسات إدارة الموارد البشرية ٤٩,٣٪ من الاختلاف في نمط إدارة الازمات التنظيمية.

[٧/٤] اختبار فروض الدراسة على مستوى العينة ككل:

لاختبار وقياس التأثير المباشر وغير المباشر والكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أسلوب إدارة الازمات التنظيمية من خلال الدور الوسيط لنمط القيادة الموقفية اعتمد الباحث على استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modelling والتي تستخدم في قياس التأثير غير المباشر والكلية لنموذج الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) قياس نموذج الدراسة على مستوى العينة ككل					
التأثير	المسار	معامل التأثير	المعنوية	تأثير الوسيط	نتائج الفروض
المباشر	HRMP → CL	0.325	0.000	تأثير جزئي Partial Mediation	قبول الفرض
المباشر	CL → OCMS	0.120	0.015		قبول الفرض
المباشر	HRMP → OCMS	0.654	0.000		قبول الفرض
غير المباشر	HRMP → CL → OCMS	0.039	0.033		قبول الفرض
الكلية	HRMP → OCMS	0.693	0.000		قبول الفرض

ويتضح من الجدول السابق مجموعة النتائج التالية:

- هناك تأثير طردي معنوي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على نمط القيادة الموقفية عند مستوى معنوية ١٪، ويوجد علاقة تأثير طردية مباشرة لنمط القيادة الموقفية على أسلوب إدارة الالتزام التنظيمية عند مستوى معنوية ٥٪، وأخيراً نجد وجود علاقة طردية مباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية على أسلوب إدارة الالتزام التنظيمية في شركات البترول العاملة في السوق المصري.
- هناك علاقة تأثير طردية غير مباشرة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أسلوب إدارة الالتزام التنظيمية من خلال نمط القيادة الموقفية كمتغير وسيط وذلك عند مستوى معنوية ٥٪، مما يعكس التأثير الجزئي للقيادة الموقفية على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أسلوب إدارة الالتزام التنظيمية حيث توجد علاقة مباشرة معنوية بينهما بدون وجود القيادة الموقفية وبالتالي فإن ابعاد نمط القيادة الموقفية تزيد من التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أسلوب إدارة الالتزام في شركات البترول العاملة في السوق المصري. كما أن هناك تأثير كلي طردي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نمط القيادة الموقفية عند مستوى معنوية ١٪، مما يعكس أهمية القيادة الموقفية في زيادة التأثير الإيجابي الكلي.

التوصيات:

يستعرض الباحث توصيات البحث في الجدول رقم (٩):

جدول (٩) التوصيات التطبيقية وآليات تنفيذها وفقاً للجنة المستفيدة

التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة
القيادة (الإدارة) العليا للشركة		
١- يجب على الإدارة العليا في أي شركة من شركات البترول العاملة في مصر مساعدة إدارة الموارد البشرية في القيام بدورها في إدارة الازمات.	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز عمليات تطوير الموارد البشرية وعدم إلغائها أو تقليلها حتى لا يتسبب ذلك في عدم التعافي التام أثناء حدوث الأزمات وما بعدها. - توفير مجموعة من البرامج التأهيلية والتدريبية والتطويرية أن تحسن قدرة المديرين والمسؤولين والعاملين في تلك الشركات على إدارة المخاطر، وبذلك يتوافر لديهم القدرة على اقتراح مجموعة من الحلول الصحيحة لإدارة الأزمات. - بناء ثقافة تنظيمية للتعامل مع المخاطر بشكل يمكن من استئثار مؤشرات الخطر مما يساعد على سرعة احتواء الخطر. - وتوفير قيادة داعمة توفر الدعم المالي والمادي والمعنوي لإدارة الازمات. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس الإدارة - الرئيس التنفيذي - رئيس قطاع إدارة المخاطر - المدير العام
٢- ينبغي على الشركة أن يكون لديها رؤية واستراتيجية لإدارة الازمات والمخاطر.	<ul style="list-style-type: none"> - اعداد رؤية واستراتيجية لإدارة الازمات تتوافق مع رؤية واستراتيجية الشركة 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس الإدارة - الرئيس التنفيذي - رئيس قطاع إدارة المخاطر - المدير العام - مدير إدارة الازمات والمخاطر
٣- ينبغي على المسؤولين عن إدارة المنظمات تبني أسلوب القيادة الموقفية وقت حدوث الازمات.	<ul style="list-style-type: none"> - تبني القيادة أساليب رئيسية هي (التوجيه / التدريب / الدعم / التفويض) للتابعين. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس الإدارة - الرئيس التنفيذي - رئيس قطاع إدارة المخاطر - المدير العام
إدارة المخاطر بشركات البترول		
١- ينبغي أن تستعد شركات البترول بشكل أفضل للتعامل مع الازمات المختلفة والتي قد تسبب ضرراً	<ul style="list-style-type: none"> - السماح بمشاركة إدارات الموارد البشرية أن يتم إدراك المسؤولين في تلك الشركات للجانب البشري للأزمة والتخطيط للآزمات المتوقع مقابلتها في المستقبل، وهذا سوف يساهم بلا شك في التقليل من أثارها الضارة لما يمكن أن يقدمه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية من جهود 	

	تسهم في إستعادة المنظمات لعافيتها أثناء وبعد حدوث الأزمات.	خطيرًا أو خسائر لا يمكن تداركها.
إدارة الموارد البشرية		
<ul style="list-style-type: none"> - مدير إدارة الموارد البشرية - مدير إدارة الازمات والمخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز القدرة على إدارة المواهب - دعم صحة الموظفين ورفاهيتهم - وضع استراتيجية لتقليل أعداد العاملين - إذا كان تخفيض أعداد العاملين أمر لا مفر منه - والتشاور مع القوى العاملة وممثلهم، - وضع معايير اختيار عادلة وموضوعية؛ وتقديم المشورة والدعم للأشخاص الذين يفقدون وظائفهم. - تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين المستمرين في العمل ما بعد حدوث الأزمات - إعادة تخصيص الوظائف والمسؤوليات؛ وتوفير التدريب للوظائف الجديدة. - التواصل مع الموظفين في جميع المراحل. 	<ul style="list-style-type: none"> ١- ضرورة تطبيق العديد من استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة في علاج آثار الأزمات ٢- ينبغي أن يعمل قادة الموارد البشرية بشكل تعاوني وكشريك استراتيجي مع بقية القيادات التنفيذية في شركات البترول العاملة في مصر في العمل على تطوير حلول ابتكارية للأزمات التنظيمية. وأن يستخدموا أسلوب (التخطيط بالسيناريو) في إدارة الأزمات والاعتماد أيضاً على أسلوب التخطيط الاستراتيجي في التخطيط لمختلف الأزمات.
باقي الإدارات		
<ul style="list-style-type: none"> - مدير إدارة الازمات والمخاطر - مدير الإدارة - رؤساء الاقسام 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة في مجال إدارة المخاطر - اعداد خطة لادارة المخاطر لكل قسم 	<ul style="list-style-type: none"> - على كل مدير إدارة تدريب الافراد بالقسم على مراحل إدارة المخاطر - يجب على كل إدارة يكون لها خطة تنفيذية لادارة المخاطر

التوصيات البحثية:

- نظرا الى ان القيادة الموقفية وسيط جزئي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الازمات التنظيمية، على الباحثين محاولة التعرف على المتغيرات الأخرى التي قد تفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الازمات التنظيمية ومن هذه المتغيرات الابتكار التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والقيادة الموجهة ناحية المعرفة، الفروق الديموغرافية للأفراد ودورها في إدارة الازمات بشركات البترول العاملة في مصر.

مراجع البحث

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- Alharthi, M. N. A. N., & Khalifa, G. S. (2019). Business continuity management and crisis leadership: an approach to re-engineer crisis performance within Abu Dhabi Governmental entities. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), 32-40.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Aoki, M. (1988). *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy: a microtheory of the Japanese Economy*. Cambridge University Press.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Carney, O., McIntosh, J., & Worth, A. (1996). The use of the nominal group technique in research with community nurses. *Journal of advanced nursing*, 23(5), 1024-1029.
- Charlesraj, V. P. C. (2014). Knowledge-based building information modeling (K-BIM) for facilities management. In *ISARC. Proceedings of the International Symposium on Automation and Robotics in Construction* (Vol. 31, p. 1). IAARC Publications.
- Cho, E., & McLean, G. N. (2004). What we discovered about NHRD and what it means for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 382-393.
- Chotipanich, S. (2004). Positioning facility management. *Facilities*.
- Chotipanich, S., & Issarasak, S. (2017). A study of facility management operation strategy in shopping malls: Insights from four top-class shopping malls in Bangkok. *Property Management*, 35(3), 236-253.
- Chotipanich, S., & Lertariyanun, V. (2011). A study of facility management strategy: the case of commercial banks in Thailand. *Journal of Facilities Management*.
- Cohen, D. (2002). HR implications of the attack on America: One year later. *Society for Human Resource Management*.
- Cook, M. D., & Holt, M. K. (2015). Crunch time: When leadership matters most. *Journal of Commerce and Trade*, 10(1), 41-47.
- Copelovitch, M., Frieden, J., & Walter, S. (2016). The political economy of the Euro crisis. *Comparative political studies*, 49(7), 811-840.

-
-
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- De Wolf, D. (2013). Crisis management: lessons learnt from bp deepwater horizon spill Oil. *Business Management and Strategy*, 4(1).
- Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501-517.
- Ebizuka, A., Isagai, A., & Uemura, H. (1994). Reconsidering 'Hierarchical Market-firm Nexus'. In *Hitotsubashi University Seminar, Tokyo*.
- Elgar, M. A. (2016). Leader selection and leadership outcomes: Height and age in a sporting model. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 588-601.
- Fagel, M. J. (2013). *Crisis management and emergency planning: preparing for today's challenges*. CRC Press.
- Fearn-Banks, K. (1997). Crisis communications: A casebook approach (Book Review). *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 74(1), 202.
- Fernandez, A. (2010). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of Contemporary Management Research*, 4(1), 1.
- Fiksel, J., & Fiksel, J. (2015). *From risk to resilience* (pp. 19-34). Island Press/Center for Resource Economics.
- Fleming, R. S., & Zhu, F. X. (2017). The role of corporate management in an effective crisis management program. *Archives of Business Research*, 5(6).
- Gilley, A. M., Callahan, J., & Bierema, L. (2003). *Critical issues in HRD: A new agenda for the twenty-first century*. Basic Books.
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (Eds.). (2000). *coaching for leadership: How the world is greatest coaches help leaders learn*. Hoboken: Jossey Bass/Pfeiffer.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of management review*, 8(2), 285-291.
- Grossman, S. C., & Valiga, T. M. (2020). *The new leadership challenge: Creating the future of nursing*. FA Davis.
- Habeeb, F. J., Ismail, W. K. W., & Md Nor, K. (2014). Leadership traits and transformational leadership: moderating role of masculinity vs femininity in Iraqi banks. *International Journal of Academic Research*, 6(5), 92-97.

-
-
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (Seventh). Kirby Street.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard business review*, 87(7/8), 62-69.
- Heiko, A. V. D. G. (2012). Consensus measurement in Delphi studies: review and implications for future quality assurance. *Technological forecasting and social change*, 79(8), 1525-1536.
- Herbane, B. (2010). The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business history*, 52(6), 978-1002.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*.
- Hersey, P., & Chevalier, R. (2000). Situational leadership and performance coaching. *Coaching for leadership*, 247-256.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428.
- Holton, E. F., Swanson, R. A., & Naquin, S. S. (2001). Andragogy in practice: Clarifying the andragogical model of adult learning. *Performance improvement quarterly*, 14(1), 118-143.
- Howell, B. (2004). *Analysis of Response Operations to Eradicate Exotic Newcastle Disease in 2002–2003: Response Management*. Alexandria, VA: CNA Corporation.
- Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.
- Hutchins, H. M., Annulis, H., & Gaudet, C. (2008). Crisis planning: Survey results from Hurricane Katrina and implications for performance improvement professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3-4), 27-51.
- Ismail, W. K. W., Al-Tae, F. J. H., & Habeeb, F. J. (2012). Integrating gender, traits and transformational leadership style as viewed from human resource management strategy. *International Journal of Academic Research*, 4(3), 16-20.
- James, E. H., & Wooten, L. P. (2010). *Leading under pressure. From Surviving to Thriving Before*.
- Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Inžinerinė ekonomika*, (5), 78-84.
- Khiun Then, S., & Loosemore, M. (2006). Terrorism prevention, preparedness, and response in built facilities. *Facilities*, 24(5/6), 157-176.

-
-
- Kinnear, P. R., & Gray, C. D. (1999). *SPSS for Windows made simple*. Taylor & Francis.
- Kondrasuk, J. N. (2004). The effects of 9/11 and terrorism on human resource management: Recovery, reconsideration, and renewal. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16, 25-35.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Kučera, A., & Pitner, T. (2013). Intelligent facility management for sustainability and risk management. In *Environmental Software Systems. Fostering Information Sharing: 10th IFIP WG 5.11 International Symposium, ISESS 2013, Neusiedl am See, Austria, October 9-11, 2013. Proceedings 10* (pp. 608-617). Springer Berlin Heidelberg.
- Langston, C., & Lauge-Kristensen, R. (2013). *Strategic management of built facilities*. Routledge.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009). Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholder perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208.
- Levine, S. S., Prietula, M. J., & Majchrzak, A. (2023). Advice in Crisis: Principles of Organizational and Entrepreneurial Resilience. *Journal of Organization Design*, 1-24.
- Lockwood, J. L., Cassey, P., & Blackburn, T. (2005). The role of propagule pressure in explaining species invasions. *Trends in ecology & evolution*, 20(5), 223-228.
- Lucke, G. A., & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*, 27(5), 311-324.
- Lucke, G. A., & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*, 27(5), 311-324.
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
- Macaleer, W. D., & Shannon, J. B. (2002). Emotional intelligence: how does it affect leadership? *Employment relations today*, 29(3), 9.
- Macaleer, W. D., & Shannon, J. B. (2002). Emotional intelligence: how does it affect leadership? *Employment relations today*, 29(3), 9.
- Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103-114.
- Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103-114.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
- Marques, J., & Dhiman, S. (2017). *Leadership today*. Springer.
- McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis 1. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 14(2), 59-70.

-
-
- McDonald, L. M., Sparks, B., & Glendon, I. (2007). For better or worse: consumer perceptions of factors impacting company crisis outcome. In *Crisis management in tourism* (pp. 110-128). Wallingford UK: CABI.
- Mendenhall, M. E. (2017). Leadership and the birth of global leadership. In *Global leadership* (pp. 3-27). Routledge.
- Mendenhall, M. E., Weber, T. J., Arna Arnardottir, A., & Oddou, G. R. (2017). Developing global leadership competencies: A process model.
- Miller, M. (2002). US firms lack crisis plans. *Arizona Republic D*, 2.
- Mitsakis, F. V. (2014). The impact of economic crisis in Greece: key facts and an overview of the banking sector. *Business and Economic Research*, 4(1), 250-267.
- Mohd-Shamsudin, F., & Chuttipattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. *Journal of health organization and management*, 26(2), 258-280.
- Moore, P. (1995). Critical elements of a disaster recovery and business/service continuity plan. *Facilities*.
- Muffet-Willett, S., & Kruse, S. (2009). Crisis leadership: Past research and future directions. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 3(3), 248-258.
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2016). Leadership and leader developmental self-efficacy: Their role in enhancing leader development efforts. *New Directions for Student Leadership*, 2016(149), 73-84.
- Pasek, J. I. (2002). Crisis Management for HR without proper planning, you might incur legal liability when you can least afford it. *HR MAGAZINE*, 47(8), 111-116.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
- Pendleton, D., Furnham, A. F., Pendleton, D., & Furnham, A. (2016). Five enablers of leading. *Leadership: All You Need To Know 2nd edition*, 77-92.
- Prabhakar, G. V., & Yaseen, A. (2016). Decision-making styles and leadership: evidences from the UAE. *International Journal of Management Development*, 1(4), 287-306.
- Prabhakar, G. V., & Yaseen, A. (2016). Decision-making styles and leadership: evidences from the UAE. *International Journal of Management Development*, 1(4), 287-306.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Rondeau, E. P., Brown, R. K., & Lapidés, P. D. (2012). *Facility management*. John Wiley & Sons.
- Rondeau, E. P., Brown, R. K., & Lapidés, P. D. (2012). *Facility management*. John Wiley & Sons.

-
-
- Santos, R. A. S. D., Bandeira de Mello, R., & Cunha, C. J. C. D. A. (2016). The leadership process during an organizational crisis. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 9(1), 94.
- Savanevičienė, A., Čiutienė, R., & Rūtelionė, A. (2014). Examining leadership competencies during economic turmoil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 41-46.
- Schaedler, L., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2022). Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning*, 55(2), 102156.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Greenwood Publishing Group.
- Shaluf, I. M., Ahmadun, F. L. R., & Mat Said, A. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24-32.
- Shiem-Shin Then, D. (1999). An integrated resource management view of facilities management. *Facilities*, 17(12/13), 462-469.
- Shinnaranantana, N., Dimmitt, N. J., & Siengthai, S. (2013). CSR manager competencies: a case study from Thailand. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 395-411.
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202.
- Sturm, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366.
- Sturm, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366.
- t Hart, P., Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1993). Crisis decision making: The centralization thesis revisited. *Administration & Society*, 25(1), 12-45.
- Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 78.
- Thach, L. (2012). Managerial perceptions of crisis leadership in public and private organizations: An interview study in the United States. *International Journal of Management*, 29(2), 712.
- Thanyawatpornkul, R., Siengthai, S., & Johri, L. M. (2016). Employee's perspective towards strategy execution in facility management in Thailand. *Facilities*.
- Tomek, A., & Matějka, P. (2014). The impact of BIM on risk management as an argument for its implementation in a construction company. *Procedia Engineering*, 85, 501-509.
- Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD is doing—What HRD should be doing the case for transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39-65.

-
-
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390.
 - Tubin, D. (2017). Every teacher carries a leadership wand. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 259-264.
 - Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.
 - Warren, C. M. (2010). The facilities manager preparing for climate change related disaster. *Facilities*.
 - Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Building the learning organisation: a new role for human resource developers. *Studies in continuing education*, 14(2), 115-129.
 - Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379.
 - Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379.
 - Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379.
 - Yousaf, A., Sanders, K., & Yustantio, J. (2018). High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: the role of organizational and occupational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1661-1682.
 - Yu, T., Sengul, M., & Lester, R. H. (2008). Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *Academy of Management Review*, 33(2), 452-472.
 - Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81.
 - Zhang, L., Li, C., & Phuong, N. H. (2019). Economic development of biomass energy industry in Heilongjiang province based on analytic hierarchy process. *Nature Environment and Pollution Technology*, 18(5), 1487-1493.
 - Zsidisin*, G. A., Melnyk, S. A., & Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management. *International journal of production research*, 43(16), 3401-3420.

The Impact of Human Resources Management Practices on Organizational Crisis Management: The Mediating Role of Situational Leadership - An Empirical Study on Oil Companies Operating in Egypt

Dr. Hisham Mohamed Sabry Al-Behairy

Abstract:

This research aimed to build a model that shows the impact of human resource management practices in dealing with organizational crises, with the mediating of the nature of situational leadership to understand the nature of this role. This research also aimed to reach a set of useful recommendations for workers in oil companies operating in Egypt, which help them to clarify the most appropriate ways to deal with the different types of crises that they face during the daily practice of their work. The researcher formulated four hypotheses, and relied on the survey method using the questionnaire list, and relied on the sampling method, specifically the stratified random sample on a sample of 289 individuals working in the General Petroleum Corporation in Egypt in some of its subsidiaries and joint companies. The results resulted in the acceptance of the four research hypotheses. Where the results of the statistical analysis showed that there is a statistically significant positive effect of human resource management practices in managing organizational crises, and it also turned out that there is a statistically significant effect of human resource management practices on situational leadership in these companies, and it also became clear that there is a statistically significant effect For situational leadership in managing organizational crises, and it became clear finally that situational leadership has played the role of (partial mediation) between the practices of human resource management and crisis management in the companies under study, and the researcher concluded this research with a number of executive recommendation

Key words: Human resources management practices - Oorganizational crisis management - Situational leadership and crisis management.