

أثر إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات دراسة حالة المؤسسة العامة للكهرباء- الإدارة العامة - عدن

الاستلام: 2025/ 09 /10

التحكيم: 2025/ 11 /25

القبول: 2025/ 11 /26

الخضرمحمد الخضرعشال^(*)

محمود عبده ثابت⁽¹⁾

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن

* عنوان المراسلة: alkhadermohamed@gmail.com

أثر إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات دراسة حالة المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده: (الأفراد، والثقافة، والهيكل التنظيمي) في إدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقائية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في المؤسسة العامة للكهرباء- عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن، وعددهم: (٧٤) مفردة، وأخذ كامل مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليلها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن مستوى تطبيق إدارة التغيير التنظيمي جاء متوسطاً، وجاء واقع تطبيق إدارة الأزمات متوسطاً أيضاً وذلك وفقاً لآراء مجتمع الدراسة، كما أظهرت النتائج أن إدارة التغيير التنظيمي تؤثر في إدارة الأزمات بنسبة (٠,٦٥)، ويختلف مستوى هذا الأثر، فأكثرها تأثيراً (بعد التغيير في الهيكل التنظيمي، وبعد التغيير في الأفراد)، وأقلها أثراً (بعد التغيير في الثقافة).

وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها مجتمعة وإدارة الأزمات، وكانت العلاقة ارتباطية متوسطة بين كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي منفردة وإدارة الأزمات، ماعدا بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي كانت العلاقة ارتباطية طردية قوية.

وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي والتكيف لدى الموظفين، من خلال التدريب المستمر وتمكينهم من اتخاذ القرارات في الأزمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي (الأفراد، والثقافة، والهيكل التنظيمي)، إدارة الأزمات المؤسسة العامة للكهرباء.

The Impact of Organizational Change Management on Crisis Management: A Case Study of the Public Electricity Corporation – General Administration – Aden

Al-Khader Mohammed Al-Khader Ashal ^(1*)
Dr. Mahmoud Abdu Thabet ⁽¹⁾

Abstract:

This study explores the impact of organizational change management on crisis management within the Public Electricity Corporation – General Administration – Aden. It focuses on three key dimensions of organizational change—people, culture, and organizational structure—and their influence on five dimensions of crisis management: early warning signal detection, preparedness and prevention, damage containment, recovery, and learning.

Adopting a descriptive-analytical approach, the study encompassed all 74 employees of the General Administration through a comprehensive survey. A structured questionnaire served as the main data collection instrument, and the data were analyzed using the SPSS statistical program.

The findings indicated that both organizational change management and crisis management were applied at a moderate level. Organizational change management exhibited a significant impact on crisis management, with a correlation coefficient of 0.65. Among the dimensions, changes related to organizational structure and people had the strongest influence, while cultural change demonstrated the weakest. Overall, a strong positive relationship was found between organizational change management and crisis management, though the degree of association varied across dimensions. The study recommends strengthening the culture of change and adaptability through continuous training, empowering employees to participate in decision-making during crises.

Keywords: *Organizational Change Management, People, Culture, Organizational Structure. Crisis Management, The General Electricity Corporation.*

1 Department of Business Administration, College of Administrative Sciences and Humanities, University of Science and Technology, Aden

* Corresponding Address: abushohd@gmail.com

المقدمة

تعدُّ التحولات والتغيرات الدائمة والمستمرة في قطاع الأعمال والخدمات سمة من سمات القرن الواحد والعشرين، مما يستدعي من مؤسسات الأعمال التي تسعى للريادة والبقاء في هذا العالم مواكبة الحداثة والتطورات المستمرة في العلم والتكنولوجيا.

وتواجه مؤسسات الأعمال كثيراً من التحديات المتعددة، نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛ إذ يعد قطاع الكهرباء من أهم القطاعات الحيوية التي ترتبط بحياة الناس، وتؤثر في اقتصاد البلدان لاعتماد أغلب القطاعات الأخرى عليه في أداء أعمالها، ويعدُّ تقادم البنية التحتية وتدهورها وضعف الأداء المؤسسي والظروف السياسية والاقتصادية والأمنية من أبرز التحديات والمعوقات التي تصاحب من حدة الأزمات، لذا برزت الحاجة إلى أن تسعى المؤسسات إلى تبني منهج التغيير التنظيمي بوصفها ضرورة حتمية تفرضها الظروف المتغيرة والمتسارعة، واستراتيجيات مستدامة مبنية على نهج وأسس علمية، تعمل على تعزيز مرونة هذه المؤسسات وقدرتها على التكيف وتطوير أدائها في ظل البيئات المضطربة وغير المستقرة.

ويعد قطاع الكهرباء من أكثر القطاعات التي تتأثر بالأزمات وأكثرها حاجة للتحديث والتطوير؛ فالأزمات المتلاحقة التي واجهها هذا القطاع منذ سنوات قد أثرت كثيراً فيه وأدت إلى تدهور بنيته التحتية والتقني والفني والتكنولوجي بسبب قلة الموارد وازدياد الضغوط الاجتماعية والسياسية.

ومن هنا يتجلى الترابط الوثيق بين إدارة التغيير التنظيمي منهجاً واستراتيجية تطويرية تساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للأزمات والحد من آثارها وبين إدارة الأزمات بوصفها إطاراً دفاعياً ووقائياً؛ وذلك لأن الأزمات لم تعد عبارة عن مجرد عملية رد فعل بل أصبحت عملية مستدامة تتوجب الاستعداد والتخطيط الممنهج بشكل علمياً سابقاً والتزود بالمهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للكهرباء- الإدارة العامة- عدن.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن تحديات كبيرة ومتعددة نتيجة الأزمات المستمرة، وما تخلّفه من آثار سلبية على بنيتها التحتية، وإمكانياتها المالية والإدارية، وكفاءة كوادرها البشرية، فقد أسهم نقص الموازنات والإيرادات، وتوقف مشاريع الصيانة وبرامج التدريب، وتوقف الدعم الحكومي والبرامج الاستثمارية، في عدم قدرة المؤسسة على تلبية الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية، الأمر الذي أدى إلى تراجع مستويات الأداء، وزيادة ساعات الانقطاعات الكهربائية، وخروج أجزاء من محطات التوليد وشبكات النقل والتوزيع، وكذلك تداعيات الحرب التي أدت إلى تدهور اقتصادي وأمني وانعكاسها المباشر على مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين، وما ترتب عليها من آثار اجتماعية واقتصادية تمس استقرار المجتمع.

وقد جاءت هذه المشكلة من خلال الملاحظة المباشرة، والخبرة المهنية للباحث خلال فترة عمله في المؤسسة العامة للكهرباء لأكثر من ثلاثة وعشرين عاماً، حيث لاحظ عن قرب مظاهر الضعف في إدارة الأزمات، وتأخر المعالجات واتخاذ القرارات، وتداخل الصلاحيات، وضعف الجاهزية المؤسسية، لذا برزت الحاجة إلى إدارة عمليات التغيير التنظيمي، لتطوير قدرات المؤسسة في إدارة الأزمات والتكيف مع المتغيرات.

ولذا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها منفردة، (الأفراد، والثقافة، والهيكل التنظيمي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة؛ (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في المؤسسة العامة للكهرباء- الإدارة العامة - عدن؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها منفردة: (الأفراد، والثقافة، والهيكل التنظيمي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في المؤسسة العامة للكهرباء- الإدارة العامة - عدن.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

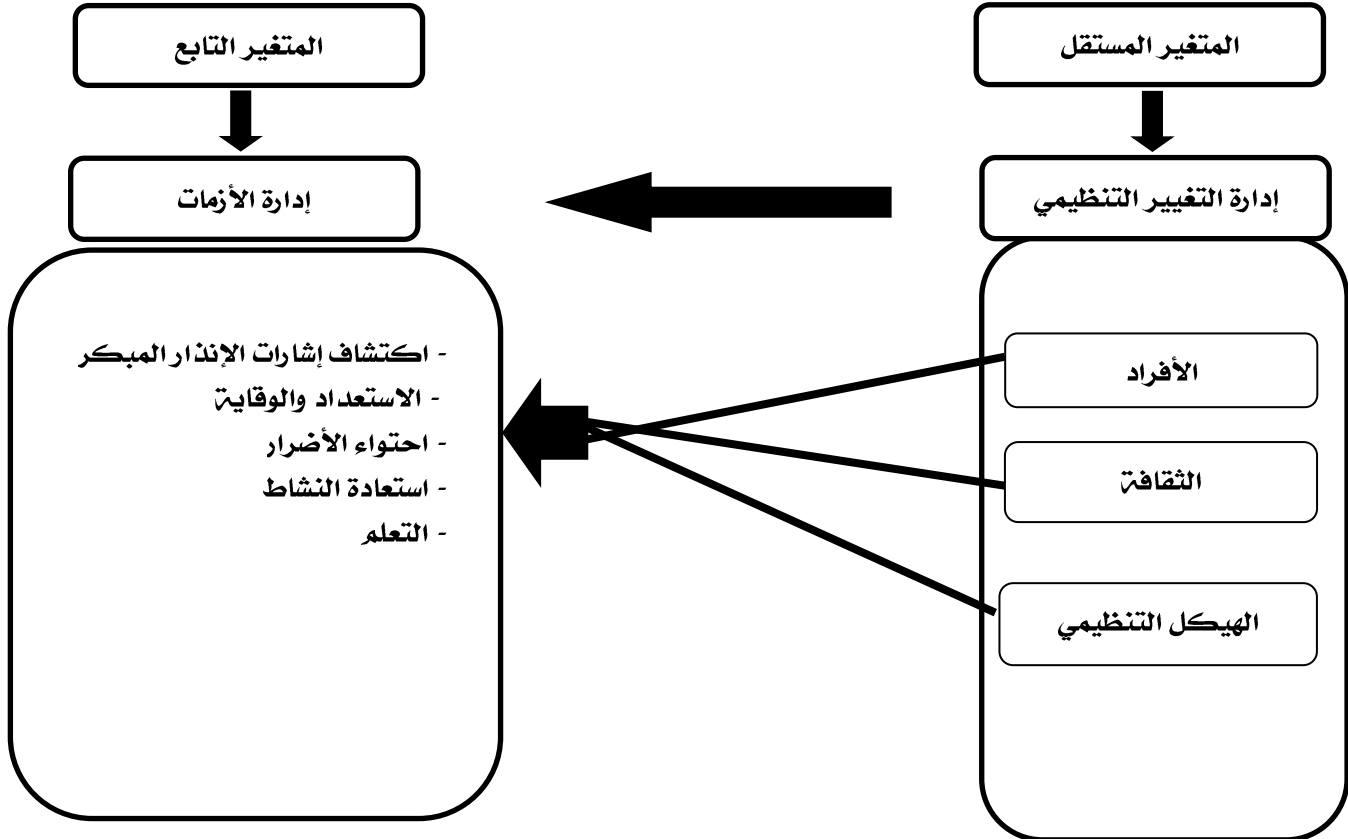
- تعدد من الدراسات القليلة- حسب علم الباحث- التي تناولت المتغيرين (إدارة التغيير، وإدارة الأزمات)، ودمجت بينهما لبحث أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده (الأفراد، والثقافة، والهيكل التنظيمي) على إدارة الأزمات بشكل تكاملي.
- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبة اليمنية والعربية بمرجع إضافي، يسهم في تحديد طبيعتها العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الأزمات في المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن ودورها وأثرها، كما يفيد الباحثين المهتمين في هذا المجال.

الأهمية العملية:

- ١- إبراز كيف يمكن لإدارة التغيير التنظيمي، أن تعزز من جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأزمات المتكررة مثل: (الانقطاعات الكهربائية، ونقص الوقود، والضغوط الإدارية).
- ٢- توفر بيانات ومؤشرات، تساعد صناع القرار في المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، بشأن التغيير التنظيمي، خاصة في بيئة تتسم بتعدد التحديات والضغوط.
- ٣- تقدم توصيات عملية تساعد في تحسين الهياكل التنظيمية، وطرق العمل، وأسلوب الإدارة داخل المؤسسة.
- ٤- تظهر أهمية تنمية الوعي والثقافة لدى الموظفين بأهمية التغيير التنظيمي الذي يساعد في تقليل مقاومة التغيير وتوحيد الجهود أثناء حدوث الأزمات ومواجهتها.
- ٥- تساعد في صياغة آليات علمية، للتنبؤ بالأزمات، ووضع خطط وقائية استباقية قائمة على التغيير المخطط، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل الارتجالية العشوائية.
- ٦- حددت جوانب الضعف والقصور في عملية إدارة الأزمات، لدى المؤسسة العامة للكهرباء، مع تقديم توصيات علمية لمعالجتها.

النموذج المعرفي الافتراضي:

تم بناء الأنموذج المعرفي الافتراضي بالاستناد إلى الدراسات الآتية: (مصباح؛ جيلاني، ٢٠٢٤) و(برزوق، ٢٠٢١) و(حداد؛ ججيق، ٢٠٢٠) و(بن لحرش؛ العمراوي، ٢٠٢٠) و(العنزي؛ الحمد، ٢٠١٣) و(الأحمدي، ٢٠٢٣) و(المتوكل؛ المجاهد، ٢٠٢٤) و(ثابت؛ الأنصاري، ٢٠٢٣) و(بورجي، ٢٠٢٥) و(أبو رمان؛ سامي، ٢٠١٦) ، ونموذج ميتروف أند بيرسون ١٩٩٣م.



شكل (١): النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير بأبعادها منفردة (الأفراد، والثقافة، والأنظمة، والعمليات، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن.

وتنبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: ($\alpha \leq 0.05$) للأفراد في إدارة لأزمات في المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة في إدارة لأزمات في المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى: ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في إدارة لأزمات في المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية: بالمتغير المستقل (إدارة التغيير) في المتغير التابع (إدارة الأزمات).
الحدود البشرية: موظفو المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجمهورية اليمنية - ممثلة بالإدارة العامة للمؤسسة العامة للكهرباء - عدن.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام 2024 - 2025م.

أهم الدراسات المتعلقة بكل متغير على حدة:

١- دراسة خليل، (٢٠١٧م)، بعنوان: " دور ممارسات إدارة الأزمات في فاعلية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات التابعة للهيئة العامة للبتترول بالسويس - مصر":

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الأزمات بأبعادها: (مرحلة ما قبل حدوث الأزمات، ومرحلة في أثناء معالجة الأزمات، ومرحلة ما بعد انتهاء الأزمات) في زيادة فاعلية التغيير التنظيمي بأبعادها على وفق نموذج ماكينزي للتغيير (7'S) وهي (النمط الإداري، والأفراد، والموارد المادية والإستراتيجية، والأنظمة، والعمليات، والهيكل التنظيمي، والمهارات، والثقافة) في منظمات الأعمال بصفة عامة ومنظمات الأعمال التابعة للهيئة العامة للبتترول بالسويس، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبتترول والعاملين بالسويس، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين بمستويات الدراسة جميعاً، وعددها (٣٨٤) شخصاً، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أبرزها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكفاءة الممارسات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات في أثناء حدوثها في تحقيق فاعلية التغيير التنظيمي بالشركات التابعة للهيئة المصرية العامة للبتترول والعاملين بالسويس، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث نظام إداري لإدارة الأزمات، وتطوير الإجراءات المتبعة في أثناء مواجهة الأزمات وتيسيرها بما يحقق فاعلية التغيير التنظيمي.

٢- دراسة عبد الرزاق؛ وآخرون (٢٠٢٤م)، "إستراتيجية إدارة التغيير نحو تحسين جودة التعليم العالي -العراق": هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إستراتيجية إدارة التغيير بأبعادها: (الأفراد، والأنظمة، والعمليات، والتكنولوجيا، والثقافة، والهيكل التنظيمي) نحو تحسين جودة التعليم العالي، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب مؤسسات التعليم العالي في العراق، وتمثلت عينة الدراسة من الخبرات المهنية من خريجي مؤسسات التعليم العالي في العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي المسحي، وكانت أداة الدراسة الملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن إدارة التغيير تشكل أداة جديدة لإعادة هيكلة المستوى التنظيمي للمؤسسات التعليمية، وأوصت الدراسة بأن التحدي الذي تواجهه مؤسسات التعليم العالي؛ يتمثل في البحث المستمر عن التحولات الضرورية التي يجب أن يمر بها نظام التعليم العالي بحيث يتجاوز نقل المعرفة نحو التعلم الهادف، ليتمكن من معالجة ظروف بيئته من التغيير الحقيقي والإدارة التي تستجيب للتحول الذي يحدث في الصناعة والاقتصاد والسياسة في البلدان، في عالم معلوم تهيمن عليه التكنولوجيا.

٣- دراسة بورجي، (٢٠٢٥م)، بعنوان: "أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات - اليمن": هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم)، وقد تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية في المستويات الإدارية العليا والوسطى في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتعليم الفني والتدريب المهني البالغ عددهم (١٥٢) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (١١٢) مفردة، تم اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات جاء متوسطاً على وفق آراء عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج استباقي في الاستعداد والوقاية، وذلك بإعداد الخطط ووضع سيناريوهات بديلة للمواجهة وتوفير دليل إجراءات يحدد كيفية التعامل مع الأزمات.

الفجوة البحثية:

- معظم الدراسات ركزت على قطاعات (التعليم، والصحة، والاتصالات) بينما قطاع الكهرباء والطاقة خصوصاً في اليمن لم يحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات البحثية، رغم أنه يعد من القطاعات الحيوية التي تتأثر بشدة وبشكل مباشر بالأزمات السياسية والاقتصادية.
- على المستوى العملي فإن المؤسسة العامة للكهرباء تفتقر إلى نظم واضحة ومؤسسية لإدارة التغيير وإدارة الأزمات، وغالباً تتم إدارة الأزمات والاستجابة بصورة ارتجالية وغير مبنية على خطط إستراتيجية استباقية.
- أغلب الدراسات السابقة تم إجراؤها في بيئات مستقرة نسبياً، بينما البيئة اليمنية تعاني من أوضاع غير مستقرة واستثنائية (حروب، وتقادم البنية التحتية، ونقص التمويلات)، وهو ما يخلق فراغاً بحثياً.
- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الأزمات أنجزت خلال السنوات السابقة في ظروف سياسية واقتصادية مختلفة.
- التطورات الحديثة في البيئة اليمنية (تفاقم الحرب، والانقطاعات الطويلة والمتكررة للتيار الكهربائي، ونقص الموارد والموازنات) تجعل الحاجة إلى دراسة حديثة أمراً ضرورياً لمواكبة الواقع والتطورات الزمنية الجديدة.

الإطار النظري للدراسة:

إدارة التغيير التنظيمي:

يتميز عصرنا الحالي بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الحياة التي أسهمت في إفراز كثير من فرص النجاح والتميز، وكذا أفرزت ما يمكن تسميته تهديدات قد تشكل عقبات كبيرة أمام المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة روح العصر من حيث التطوير والتحديث فيها، ومن هنا تأتي الحاجة إلى التغيير وإدارة التغيير؛ إذ تعد إدارة التغيير من أهم العمليات التي تساعد المؤسسات على البقاء والمنافسة في ظل ظروف البيئة الداخلية والخارجية التي تستدعي منها مواكبة عملية النمو والتطور؛ إذ تعد من أصعب التحديات أمام المؤسسات للانتقال من الوضع الحالي للمؤسسة إلى الوضع المأمول مستقبلاً لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

إن التغييرات التي يشهدها عالمنا اليوم والتي تتسارع وتيرتها وتعدد مجالاتها تتطلب من المؤسسات المختلفة إظهار الحد الأدنى من القدرة على التأقلم والتكيف مع طبيعتها التغيير وسرعته في مجالات الحياة وصورها المختلفة من تكنولوجيا واتصال وتواصل وتطور معرفي وانفجار معلوماتي وثورة رقمية، ولكي تحافظ المؤسسات على بقائها لا بد من قيامها بأداء أدوار جديدة في الوقت الذي تؤدي فيه أدوارها التقليدية الأصلية. (الغول، ٢٠٢٣م: ٢).

أهمية إدارة التغيير:

التغيير التنظيمي يعد بمثابة عملية هادفة وموجهة تهدف إلى تحقيق الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع تنظيمي جديد يجعلها تواجه جميع مشاكلها وتحسين فعاليتها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها (فتاح، ٢٠٢٣م: ٢٩١)، ومن الاطلاع على دراسة (فتاح، ٢٠٢٣م: ٢٩١)، و(الطقز، ٢٠٢٠م: ٢٥٨) ودراسة (أرزي؛ وبين عمار، ٢٠٢٤م: ٧٠٥) ودراسة (الشارف، ٢٠٢٤م: ٢٦٧)، فإن الباحثين يريان أن أهمية التغيير وإدارة العملية التغييرية تتجلى في جوانب عديدة تتمثل بالآتي:

١. التكيف مع البيئة المتغيرة: يساعد التغيير المؤسسة على التكيف نظراً لطبيعة الأشياء فإن الدوام على حال واحد مستحيل وقد أدت التغيرات السريعة دوراً في دفع المنظمات دفعا للتأقلم والاستجابة مع دواعي ذلك التغيير لتتمكن من الاستمرار والديمومة وتحقيق الأهداف وتلبية احتياجات العملاء.
٢. تحسين الكفاءة: إدخال تغييرات في العمليات والهيكل التنظيمي التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة الطاقة الإنتاجية.
٣. تعزيز الابتكار: تشجيع الأفراد على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة، مما يعمل على تعزيز الابتكار في الخدمات.
٤. تلبية احتياجات العملاء: التغيير يتيح للمؤسسة الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات والزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات.

أهداف إدارة التغيير التنظيمي:

من خلال دراسة (لبنت؛ وآخرين، ٢٠٢٤)، ودراسة (أرزي؛ وبين عمار، ٢٠٢٤)، ودراسة (هلال، زواوي، ٢٠٢٣)، ودراسة (الحاج نعاس، ٢٠٢٢: ٢٥٦) توصل الباحثان إلى أن أهداف التغيير الرئيسية في المؤسسة العامة للكهرباء هي على النحو الآتي:

١. تحسين الأداء: زيادة كفاءة الأنظمة والعمليات وموارد المؤسسة لتحقيق نتائج أفضل.
٢. زيادة القدرة التنافسية: تطوير استراتيجيات وابتكارات جديدة لتحسين الوضع في المؤسسة.
٣. تلبية احتياجات العملاء: تحسين الخدمات لتلبية توقعات العملاء المتغيرة والمتزايدة باستمرار.

٤. تعزيز ثقافة الابتكار؛ تشجيع التفكير الإبداعي لدى الأفراد وتطوير أفكار جديدة لتعزيز الابتكار داخل المؤسسة.
٥. تحقيق التنمية المستدامة؛ تعزيز الممارسات المستدامة بالمؤسسة، التي تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
٦. إعادة هيكلة الموارد؛ تحسين توزيع الموارد البشرية والمادية بما يتماشى مع خطط المؤسسة وأهدافها.



شكل رقم (٢): أهداف إدارة التغيير التنظيمي
من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

أبعاد إدارة التغيير التنظيمي؛

١- التغيير في الأفراد؛

ويقصد به إما التغيير بالاستغناء عن العمال الحاليين واستبدالهم بعمال جدد، أو تغيير نوعي للأفراد؛ وذلك بتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وذلك بإخضاعهم لبرامج التدريب والتكوين في مجال عملهم إضافة إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية (حداد، ججيق، ٢٠٢٠م: ١٠٢)، ويعد هذا التغيير ضرورياً بسبب التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء أكان من جانب العدد أم نوعية الكفاءات (بن لحرش؛ العمرابي، ٢٠٢٠: ٩٠٤). وعرفها الأحمدي، (٢٠٢٣: ٢٢٥)؛ بأنها عوامل التغيير للأفراد العاملين في المؤسسة مثل: (عدد القوى العاملة، وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين وغيرها).

ويعرف الباحثان مفهوم التغيير في الأفراد بأنه: سلسلة من الإجراءات المتعلقة بموظفي المؤسسة العامة للكهرباء لتنفيذ التغيير بالتغيير في الأفكار والسلوك وتنفيذ البرامج التدريبية للموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق عملية التغيير.

٢- التغيير في الثقافة:

ترتبط التغييرات الثقافية في العقل؛ أي: بالطريقة التي يفكر بها الموظفون ويعملون عبرها عموماً؛ فإن الموظفين يشعرون بالحماس والالتزام في إيجاد تغييرات مرغوبة في المنظمة. إن عملية تغيير الثقافة تستلزم تفسير عناصر الثقافة السائدة في التنظيم وتحليلها، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها، وتحديد حجم التغيير المطلوب، وتحديد أهم عناصر الثقافة والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة، التي تحتاج إلى تغيير الإجراءات المطلوب عملها، وتحديد ما من أجل تحقيق ذلك. (القريوتي، ٢٠٠٦م).

ويعرف الباحثان مفهوم التغيير في الثقافة بأنه: قدرة المؤسسة العامة للكهرباء على إحداث التغيير في القيم والعدايات والمعتقدات بهدف غرس الولاء والانتماء وتوضيح خطة التغيير لمساعدة الموظفين على قبولها لضمان تحقيق التغيير بنجاح.

٣- التغيير في الهيكل التنظيمي:

يعدُّ الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير، ويتضمن تعديل إجراءات العمل وتحسينها، وتحديد الأدوار، والتغيير في المسؤوليات ودرجة المركزية واللامركزية (واعر، ٢٠٢١م؛ ٣٦٠).

وتركز عملية التغيير في الهيكل التنظيمي على إعادة الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات السلطة والمسؤولية، وتشمل عملية إعادة تصميم تركيب التنظيم، واستحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وامكانيات ونظم وإجراءات (الطعز، ٢٠٢٠م؛ ٣٦٤).

ويعرف الباحثان مفهوم التغيير في الهيكل التنظيمي بأنه: سعي المؤسسة العامة للكهرباء للتغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات وإعادة هيكلة الوظائف (إضافة - إلغاء - دمج) وتطوير نظام التفويض والتدوير الوظيفي ومراجعة وتقييم كفاءة الهيكل التنظيمي بما يسهم في تحقيق الأهداف.

إدارة الأزمات:

مفهوم إدارة الأزمات:

هو المنهج الذي تعتمد عليه المؤسسات وفقاً لمجموعة من الإستراتيجيات بهدف إيجاد حلول للحد من المشكلات التي تواجهها المؤسسة وذلك عن طريق جمع البيانات ورصد المتغيرات التي حدثت من أجل التصدي للأزمات والقضاء عليها أو تحويل مسارها لصالح المؤسسة (العنزي، ٢٠٢٤؛ ١٩٩).

أسباب نشوء الأزمات:

من خلال الاطلاع على رسالت (العنزي، ٢٠٢٤م) و(جهلول، ٢٠٢٤م) و(بيضاء، ٢٠٢٣م) يرى الباحثان أن أهم أسباب الأزمات هي كالآتي:

١- سوء الفهم: عدم القدرة على قراءة الواقع المحيط بالمؤسسة، والخطأ في فهم المعلومات، وضعف المقدرة على تلقيها صحيحة، والتسرع في اتخاذ القرارات.

٢- سوء التقدير: ضعف قدرة المؤسسة في إدراك حجم الأزمة؛ وذلك قد يكون بسبب الثقة الزائدة في قدراتها، وسوء تقدير قدرات المنافسين وتقدير قيمة المعلومات بتقدير مخالف لماهي عليه في الواقع.

- ٣- سوء الإدارة؛ ويعود ذلك إلى ضعف النظام الإداري بالمؤسسة وانخفاض مستوى القدرات التنظيمية لدى القيادة العليا بالمؤسسات.
 - ٤- تعارض المصالح والأهداف؛ اختلاف الأهداف والمصالح ينتج عنها صراعات تنظيمية تؤدي إلى ضبابية المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
 - ٥- الأخطاء البشرية؛ نتيجة أسباب عديدة كالإهمال وعدم كفاءة العاملين بسبب نقص الخبرة والمهارات ونقص في البرامج التدريبية.
 - ٦- الشائعات؛ تمثل الإشاعات مصدراً من مصادر الأزمات، من إطلاق معلومات كاذبة ومضللة وتوظيفها في زعزعة استقرار المؤسسة وتوظيفها بما يتماشى مع مصالح جهات معينة.
 - ٧- الرغبة في الابتزاز؛ وضع متخذ القرار في المؤسسة تحت ضغوطات نفسية ومادية وشخصية بسبب تصرفات خاطئة وقعت من متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات والقرارات الخاطئة.
 - ٨- انعدام الثقة في الآخرين وفي المؤسسة؛ يؤدي انعدام الثقة إلى خفض مستوى أداء الأعمال في المؤسسات، وذلك لأسباب عديدة منها النظام الديكتاتوري لدى قادة المؤسسة والمحابة والتمييز بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية وعدم الاهتمام بالعمل.
 - ٩- الحروب والصراعات؛ تخلق الحروب والصراعات حالات من الفوضى وعدم الاستقرار، وتنتج عنها أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية تؤثر في المؤسسات ومنظمات الأعمال وتعوق عملها وتهدد بقاها.
- ويستخلص الباحثان أن أسباب نشوء الأزمات في المؤسسة العامة للكهرباء يرجع إلى العديد من الأسباب التي قد تتفاعل مع بعضها بعضاً، فتخلف أزمات معقدة ومتعددة الأبعاد وتتطلب حلولاً شاملة متكاملة للتعامل معها.

خصائص الأزمات:

يرى الباحثان أنه ومن فهم شامل لما تناولته دراسته (سلمان، ٢٠٢٤م) فإنهما يتفقان مع ما سرده، بشأن خصائص الأزمات في جملتها ولكنها يتحفظان على: (عداً الأزمات حدثاً ضد طبيعتها الأشياء)، لذا يرى الباحثان أن خصائص الأزمات هي كالآتي:

- ١- التعقيد وترابط ظروف حدوثها؛ في الغالب يصعب تحديد سبب واحد لها وذلك يجعل حلها تهديداً كبيراً.
- ٢- تأثيرها الواسع؛ إذ قد يمتد إلى مجالات عديدة ويطال كثيراً من الناس أو المنظمات أو الدول.
- ٣- الضغوط النفسية؛ ما تنتجه الأزمات من الضغوط النفسية التي تولدها وتكون مصاحبة لها ليس على من يدير السيطرة عليها فقط بل يمتد إلى كل محيطها.
- ٤- تتطلب إدارة استثنائية؛ كما أنها تحتاج إلى إدارة استثنائية تتمتع بقدرة قيادية عالية، تستطيع أن تتعامل مع الحدث بكفاءة.
- ٥- توليد الفرص؛ إنه على الرغم من سلبية الأزمة فإنها قد تتيح فرصاً لإحداث تغييرات وإصلاحات ودافعاً لتحسين النظر إذا أحسنت إدارتها وتجاوزها.

أبعاد إدارة الأزمات:

لا توجد أي طريقة يمكن أن تمنع احتمال حدوث الأزمة كاملة، فعندما تكون الأزمة المعنية كارثة طبيعية، فإن معرفة ذلك سابقاً والتنبؤ بالنتائج أمر معقد، والخطوة التي يجب اتخاذها هي الاستعداد لمواجهة الأزمة والنتائج التي ستخلفها، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتطوير أنظمة الإنذار المبكر والتخلص من الأزمة بأقل قدر من الضرر بإدارة حالة الفوضى التي خلقتها الأزمة، وفيما يلي أهم أبعاد إدارة الأزمات:

- ١- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: وتتمثل في التصرفات التي تتخذ للحد من الأزمة وتقليل مخاطرها، وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر، الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة إذ يستقبل المديرون عديداً من الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وإن جرس الإنذار أو صفارة الخطرهما بداية التفاعل الإيجابي للدفاع عن النفس، وهو أمر مشروع وواجب سواء أكان على مستوى الفرد أم كان على مستوى المنظمة الإدارية (القناديلي، ٢٠١٥م: ١٤٢).
- ٢- ويعرف الباحثان بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بأنه: قدرة المؤسسة العامة للكهرباء على توظيف الخطى الاستباقية لتحديد معايير محددة لاحتمالية حدوث أزمات في بيئتها الداخلية والخارجية اعتماداً على أزماتها السابقة لتأهيل فريق مختص لجمع إشارات الإنذار وتوثيقها وتحليلها.
- ٣- الاستعداد والوقاية: إن اتباع إشارات الإنذار المبكر بانتظام لا يكفي لحل مشكلة ما؛ إذ ينبغي توفير الاستعدادات والأساليب للوقاية من الأزمات، واكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل استفحالها، وجمع الحقائق، وتحليل الموقف، وتكوين فريق الأزمات، وإعداد سيناريوهات للأزمة وإدارتها وإعداد قائمة للاتصالات (الحدراوي؛ محمد، ٢٠١١م: ٢٨١).
- ٤- ويعرف الباحثان بعد الاستعداد والوقاية بأنه: قدرة المؤسسة العامة للكهرباء على الاستفادة من تجارب المؤسسات الدولية الأخرى المشابهة لتطوير أساليب المواجهة بإقامة ورش عمل وبناء سيناريوهات محتملة وتوفير الوسائل الوقائية والموازنات المالية للطوارئ وتوزيع الأدوار بين الموظفين للتفاعل معها بهدف بناء خطة شاملة لتحقيق التكامل في حال حدوث الأزمة.
- ٥- احتواء الأضرار: إننا نصل إلى هذه المرحلة إذا وقعت الأزمة؛ إذ يصعب التنبؤ بالأزمات جميعاً والوقاية منها ومنع حدوثها، ففي هذه المرحلة يجب العمل على احتواء الأزمة ومحاولة التخفيف من أضرارها وآثارها السلبية أو منع انتشارها وتضخمها، والعمل على التخلص منها بأسرع وقت وأقل جهد ممكن (مزاجي، ٢٠١٩م: ٤٥).
- ٦- ويعرف الباحثان بعد احتواء الأضرار بأنه: قدرة المؤسسة العامة للكهرباء على تنفيذ الخطط المحددة سابقاً باستخدام الموارد المتاحة لاحتواء الأزمة واتخاذ إجراءات فورية لاحتواء الشائعات وحصر الأضرار ومواصلة العمل بأسرع وقت ممكن بكفاءة وفعالية.
- ٧- استعادة النشاط: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي؛ بحيث تستعيد الإدارة توازنها وتمارس أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة وهو ما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية (أبو رمان، سامي، ٢٠١٦م: ٧١٧).
- ٨- ويعرف الباحثان بعد استعادة النشاط بأنه: قدرة المؤسسة العامة للكهرباء على تحديد الأطراف المعنية للمساعدة في استعادة الحد الأدنى من النشاط وتوفير الاحتياجات اللازمة وتعزيز التفاعل عبر الحملات الإعلامية والحلول المناسبة للعودة إلى الوضع الطبيعي.

٩- التعلم: وهي المرحلة الأخيرة؛ إذ يتم فيها بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمات وبناء الخبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما أنجز في الماضي على الرغم من أنه مؤلم؛ فهناك ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمات (جادالله، ٢٠١٨م: ٢٧).

ويعرف الباحثان بعد التعلم بأنه: مقدرة المؤسسة العامة للكهرباء على تقييم الخطط والآليات بغرض تطويرها مستقبلاً بوضع ضوابط جديدة للاستفادة منها وبناء الخبرات لدى موظفيها وتطوير إستراتيجيات مستدامة لمواجهة هذه الأزمات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتقييم أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الستة كمتغير مستقل في إدارة الأزمات بأبعادها الخمسة كمتغير تابع، والتحقق مما إذا كانت نتائج هذا الأثر تدعم التوقعات النظرية حول تأثير إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات بالمؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن، ويعمل هذا المنهج على الجمع بين المقارنة والتفسير والتقييم للوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات مغزى تسهم في تطوير الواقع المدرس وزيادة المعرفة في هذا الموضوع، ويتم جمع البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة عبر الاستبانة، وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، ثم تحليل وعرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تناقش النتائج وتفسر بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وعملية وتوصيات تعود بالنفع مستقبلاً على المؤسسة العامة للكهرباء.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شاغلي الوظائف جميعاً في المستويات الإدارية العليا والوسطى والأدنى في الإدارة العامة للمؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن، تم الأخذ بطريقة المسح الشامل لكل المجتمع المبحوث، ووزع عدد: (٧٤) استبانة كانت الصالحة منها للتحليل الإحصائي: (64) استبانة، وعدد (١٠) استبانات منها (٤) مفقودة، و(٦) غير مكتملة الإجابات.

الجدول (١): مجتمع الدراسة

م	الوظيفة	مجتمع الدراسة
1	المدير العام ونوابه	٤
2	المستشارون	٤
٣	مديرو العموم ونوابهم	٢١
٤	مديرو الإدارات ونوابهم	٢٦
٥	رؤساء الأقسام	٥
٦	موظفون	١٤
	الإجمالي	٧٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإدارة العامة للشؤون الإدارية بالمؤسسة العامة للكهرباء - عدن ٢٠٢٤م.

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في الأفراد شاغلي جميع الوظائف في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية في الإدارة العامة للمؤسسة العامة للكهرباء - المركز الرئيس في اليمن ومقرها عدن. أداة الدراسة: تم تطوير استبانة من خلال الاطلاع على الجانب النظري لموضوعات إدارة التغيير، وإدارة الأزمات، وتم الاستعانة في إعداد وتصميم الاستبانة بعدد من الدراسات ومنها: دراسة بورجي (٢٠٢٥)، وأبو سراري (٢٠٢٣)، وبيضا (٢٠٢٢)، والخولي (٢٠٢٢).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين كمحكمين للأداة، لمراجعة صياغتها اللغوية ومدى ارتباط فقراتها بالموضوع، وقد قام المحكمون بإبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتم الأخذ بمقترحات وتوصيات الخبراء، وأجريت التعديلات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (٨٠٪) وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض الفقرات لتزداد وضوحاً، حتى أصبحت استبانة الاستبانة في صورتها النهائية.

التحليل الوصفي لأبعاد محاور الدراسة:

يوضح الجدول التالي المتوسط العام والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الأزمات:

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتبة	الاتجاه	الوزن النسبي
إدارة التغيير التنظيمي						
1	التغيير بالأفراد	3.37	0.08	٣	محايد	67.36
2	التغيير بالثقافة	3.29	0.06	٦	محايد	65.76
٣	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.35	0.14	٤	محايد	66.90
	المتوسط العام	3.34			محايد	66.73
	الانحراف المعياري العام		0.04			
إدارة أزمات						
1	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.06	0.12	5	محايد	61.11
2	الاستعداد والوقاية	3.19	0.10	4	محايد	63.73
3	احتواء الأضرار	3.36	0.13	3	محايد	67.17
4	استعادة النشاط	3.53	0.16	1	موافق	70.64
5	التعلم	3.37	0.15	2	محايد	67.43
	المتوسط العام	3.28			محايد	65.66
	الانحراف المعياري العام		0.21			

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمتغير إدارة التغيير التنظيمي بلغ: (٣,٣٤) وباتجاه عام محايد وبانحراف معياري: (٠,٠٤) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ وذلك يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مصباح والزهران، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي كان متوسطاً في عينة دراستهم.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (فتاح، ٢٠٢٤)، ودراسة (باسم، ٢٠٢٣)، ودراسة (شمسي والعماري، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي كان عالياً في عينة دراستهم.

أما المتوسط العام لمحور إدارة الأزمات فقد بلغ: (3.28) وباتجاه عام محايد وبانحراف معياري: (0.21) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ وذلك يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة.

وتشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بورجي، ٢٠٢٥) التي توصلت نتائجها إلى أن مستوى إدارة الأزمات جاء متوسطاً في عينة دراسته. كذلك نتائج هذه الدراسة اختلفت مع دراسة (مزهر، ٢٠٢٠)، ودراسة (الخولي، ٢٠٢٢)، ودراسة (ثابت والأنصاري، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن مستوى إدارة الأزمات جاء مرتفعاً في عينة دراستهم، واختلفت مع دراسة (غضاب، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن مستوى إدارة الأزمات كان ضعيفاً في عينة دراسته.

ويفسر الباحث حصول المتوسط العام لكل من إدارة التغيير التنظيمي على (٣،٤٠) وإدارة الأزمات على (٣،٢٨)، واللذان جاءتا باتجاه محايد، بأن النتائج عكست حالة من التوازن بين نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، فهي قادرة على تحقيق بعض جوانب التغيير والتعافي من الأزمات، لكنها في الوقت نفسه تعاني من ضعف في الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والاستعداد المسبق للأزمات، بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلاد، والتي قللت من قدرة المؤسسة على تبني إستراتيجيات ممنهجة في مجال التغيير التنظيمي وإدارة الأزمات بفاعلية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن عند مستوى 0.05".

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

١- الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي ممثلة في بُعد التغيير بالأفراد في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٣): نتائج الانحدار للعلاقة بين التغيير بالأفراد وإدارة الأزمات

F		معامل الارتباط		اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المستقل المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد R2	R	مستوى الدلالة	المحسوبة			
0.00	41.93	0.40	0.64	0.00	5.17	0.29	1.49	α ثابت الانحدار
				0.00	6.48	0.08	0.53	β التغيير بالأفراد

يتضح من الجدول رقم: (٣) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التغيير بالأفراد وإدارة الأزمات؛ كما يؤثر التغيير بالأفراد في إدارة الأزمات بنسبة: (40%)؛ أما ما نسبته (60%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية. وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي ممثلة في بُعد التغيير بالأفراد في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي ممثلة في بُعد التغيير بالأفراد في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05". وعليه فالباحث يفسر هذه النتيجة بأنها ترجع إلى أن المؤسسة تعمل على رفع مستوى الأداء الإيجابي لدى الموظفين وسعيها لتعديل سلوكهم عبر إشراكهم في العمل ووضع الخطط التطويرية لخفض مستوى تأثير الأزمات فيها ما أمكن ذلك.

٢- الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي ممثلة في بُعد التغيير بالثقافة في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٤): نتائج الانحدار للعلاقة بين التغيير بالثقافة وإدارة الأزمات

F	المتغير التابع/ إدارة الأزمات				الخطأ المعياري	معالم النموذج	المستقل	
	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T	مستوى الدلالة				
مستوى الدلالة	المحسوبة					α	ثابت الانحدار	
0.00	38.14	0.38	0.62	0.00	6.01	1.65		
				0.00	6.18	0.50	β	التغيير بالثقافة

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين التغيير بالثقافة وإدارة الأزمات، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ فقد بلغت قيمته: (0.62) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.50) كما يؤثر التغيير بالثقافة في إدارة الأزمات بنسبة: (38%)؛ أما ما نسبته (62%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F فقد بلغت قيمته: (38.14) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05).

وعليه نرفض فرضية العدم التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي ممثلة في بُعد التغيير بالثقافة في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05"، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي ممثلة في بُعد التغيير بالثقافة في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي المؤسسة لتطوير ثقافتها التنظيمية من أجل نجاح عملية التغيير عبر الاستفادة من الأزمات السابقة والتعلم منها ومن البيانات التي تجمع وتحلل وتستخدم في عملية التطوير.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة:

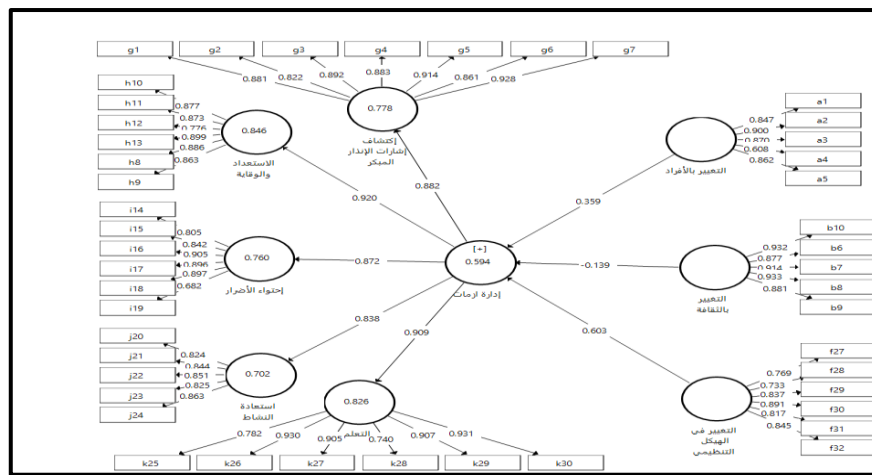
"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي ممثلة في بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات عند مستوى 0.05".

ولاختبار الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٥): نتائج الانحدار للعلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات

المستوى الدلالة	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معامل النموذج	المستقل
				مستوى الدلالة	المحسوبة			
				0.00	2.96	0.30	0.90	ثابت الانحدار
				0.00	8.05	0.09	0.71	التغيير في الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي وإدارة الأزمات ، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ فقد بلغت قيمته: (0.72) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو أيضاً ما يؤكد ميل نموذج الانحدار البالغ: (0.71)، كما يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات بنسبة: (51%)؛ أما ما نسبته: (49%) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا ما أوضحه اختبار F؛ فقد بلغت قيمته: (64.81) وبمستوى دلالة إحصائية أقل من المستوى المعتمد في المقارنة: (0.05). ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل: (التغيير في الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، التعلم)، استخدم أسلوب تحليل المسار وكانت النتائج كما في الشكل الآتي:



شكل (٣): نموذج الانحدار البنائي

جدول رقم (٦): نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الأزمات

Q2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معامل النموذج	المقدرات		
		معامل الارتباط R	مستوى الدلالة					
		معامل التحديد R2	المحسوبة					
			0.00	18.43	0.02	0.36	B1	التغيير بالأفراد
0.34	0.59	0.77	0.00	7.64	0.02	-0.14	B2	التغيير بالثقافة
			0.00	39.87	0.02	0.60	B3	التغيير في الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول رقم: (٦) وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة التغيير التنظيمي: (التغيير بالأفراد، والتغيير بالثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي) وإدارة الأزمات، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون؛ وجميعها تؤثر معنوياً في إدارة الأزمات؛ إذ نجد بعد التغيير في الهيكل التنظيمي يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد التغيير بالأفراد، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد التغيير بالثقافة، كما تؤثر إدارة التغيير التنظيمي: (التغيير بالأفراد، والتغيير بالثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي) مجتمعاً على إدارة الأزمات بنسبة: (0.65)؛ أما ما نسبته (0.35) فتعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن عند مستوى 0.05".

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسة العامة للكهرباء - الإدارة العامة - عدن عند مستوى 0.05".
ومما سبق يرى الباحث أن المؤسسة تسعى إلى هيكلة الوظائف الإدارية عبر إحداث عملية تغيير في الأفراد بتدريبهم وإشراكهم في عملية التخطيط لمواكبة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في أثناء تنفيذ العمليات لرفع مستوى أداء المؤسسة.

النتائج:

- ١- تبين وجود اهتمام متوسط لدى المؤسسة بمعدل (٣،٤٠) بمفهوم إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التغيير في الأنظمة، والتغيير في العمليات) وهو اهتمام أعلى من الاهتمام بالأبعاد: (التغيير في الأفراد، والتغيير في الثقافة، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الهيكل التنظيمي).
- ٢- مستوى تطبيق موضوع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة جاء متوسطاً بدرجة: (٣،٤٠) وبدرجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري بنسبة: (٠،١١) كما تشير إجابات أفراد العينة.
- ٣- تهتم المؤسسة اهتماماً متوسطاً وبدرجة متوسطة من الموافقة بمعدل: (٣،٢٨) تجاه مفهوم إدارة الأزمات بأبعادها: (استعادة النشاط، والتعلم، واحتواء الأضرار) وهو اهتمام أكبر من الاهتمام ببعدي: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية).

- ٤- واقع تطبيق موضوع إدارة الأزمات في المؤسسة جاء متوسطاً بدرجة: (٢.٢٨) وبدرجة متوسطة من الموافقة وانحراف معياري نسبته: (٠.٢١) كما تشير إجابات أفراد العينة.
- ٥- توجد علاقة ارتباطية قوية بين إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الأزمات بالمؤسسة، بلغت: (٠.٨١) واختلف مستوى هذه العلاقة باختلاف البعد: فالأبعاد: (التغيير في الأفراد، والتغيير في الثقافة، والتغيير في العمليات، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في الهيكل التنظيمي) لها علاقة طردية قوية، وعلاقة طردية متوسطة للبعد: (التغيير في الأنظمة).
- ٦- تؤثر إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات بالمؤسسة بنسبة: (٠.٦٥) ويختلف مستوى هذا الأثر باختلاف البعد؛ فبعد (التغيير في الهيكل التنظيمي) حصل على المرتبة الأولى في التأثير يليه بعد: (التغيير في الأفراد)، ولهما أثر أكبر من بعد: (التغيير في الثقافة).

التوصيات:

- ١- تعزيز ثقافة التغيير المؤسسي وتقليل مقاومته، من خلال إشراك الموظفين في التخطيط والتنفيذ.
- ٢- نشر ثقافة المشاركة والشفافية والعمل الجماعي وتوضيح أهداف التغيير لجميع العاملين.
- ٣- تطوير الأنظمة والهيكل التنظيمية والإجراءات الداخلية لرفع الكفاءة وتحسين الأداء.
- ٤- تفعيل برامج تدريب مستمرة تركز على المهارات التقنية والإدارية واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ٥- بناء إستراتيجية شاملة لإدارة الأزمات، تشمل الرصد المبكر، والتخطيط، والمحاكاة الواقعية للأزمات.
- ٦- توظيف التقنيات الحديثة في الإنتاج واتخاذ القرار، لتحسين الكفاءة التشغيلية والاستجابة الفعالة.
- ٧- تعزيز قدرة الموظفين على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات والأزمات من خلال التدريب والتمكين.
- ٨- وضع خطة إعلامية واستراتيجية تواصل فعالة، لدعم الثقة المجتمعية والحفاظ على سمعة المؤسسة أثناء الأزمات.

المراجع:

أولاً: الكتب:

القناديلي، جواهر أحمد. (٢٠١٥). قضايا في الإدارة التربوية المعاصرة من منظور إسلامي. مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبيك.

القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم (ط. ١). دار وائل للنشر.

جاد الله، حمود. (٢٠١٨). إدارة الأزمات. دار أسامة للنشر والتوزيع.

واعر، وسيلت. (٢٠١٧). التغيير التنظيمي. دار جليس الزمان للنشر.

ثانياً: الرسائل والأبحاث المنشورة:

أبو رمان، سامي. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٢(٣)، ٧١٧.

الأحمدي، نصر علي حزام. (٢٠٢٣). أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٠(٧٨)، ٢٢٥-٢٢٦.

الأنصاري، أحمد؛ ثابت، محمود. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في هيئة المنطقية الحرة - عدن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، (١) ٢٩.

الحاج نعاس، خديجة. (٢٠٢٢). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، ١٨، ٣٥١-٣٧٤.

الحدراوي، عباس؛ حمود، رحيم. (٢٠٢٠). القابليات التنظيمية ودورها في إدارة التغيير/ دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الإدارية في جامعة الكوفة. *مجلة آداب الكوفة*، (46).

الشارف، عفاف. (٢٠٢٤). أثر التغيير التنظيمي في زيادة كفاءة الأداء بالمصرف التجاري الوطني (فرع العامرية)، فرع (السواني). *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، (١٨)، ٢٦٠-٢٩١.

الطقز، إبراهيم عزالدين. (٢٠٢٠). إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (26).

بن لحرش، صراح؛ العمراوي، سليم. (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على جودة التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. *مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي*، ٩(٩)، ٩٠١-٩٢٢.

- بن عمار، سميت؛ ارزي، ابتسام- (٢٠٢٤). التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي. *مجلة دفاتر اقتصادية*، ١٥(٢)، ٣٧٤-٣٧١.
- بلال، لبننت؛ دواره، أحمد؛ فاضل، فايزة. (٢٠٢٤). واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بولاية معسكر. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية*، ٧(١)، ٣١٣-٣٢٤.
- ثابت، محمود؛ الأنصاري، أحمد. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة - عدن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ع (١)، م. (٢٩).
- حداد، عفاف؛ حقيق، عبد الملوك. (٢٠٢٠). العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر - قائمت. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٠٢(٠٦)، ٩٦-١٢٠.
- جهلول، إيمان. (٢٠٢٤). تأثير رأس المال الفكري في إدارة الأزمات - دراسة استطلاعية لأراء عينت من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، (عدد خاص).
- خليل، محمد مصطفى. (٢٠١٧). دور ممارسات إدارة الأزمات في فاعلية التغيير التنظيمي / دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركات التابعة للهيئة العامة للبترول بالسويس. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٨(١)، ٨٠٤-٨٣٥.
- سلمان، مصطفى حامد. (٢٠٢٤). دور القيادة ومرونة الفريق في إدارة الأزمات. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٢٣).
- عبد الرزاق، بشير؛ هادي، نجم؛ مشعان، أحمد؛ مهدي، مهتد حميد. (٢٠٢٤). إستراتيجية إدارة التغيير نحو تحسين جودة التعليم العالي - العراق. *مجلة جامعة دهوك التقنية*، ٦(٢)، ملحق (١)، ٨١-١٠٨.
- غضاب. (٢٠٢٤). أثر تقانة المعلومات وانعكاسها في الأزمات الفندقية. *مجلة السلام الجامعة*، (١٨)، ٣٢٢-٣٤١.
- غول، فرحات. (٢٠١٤). إدارة الأزمات في المؤسسات من المفاهيم وطرق المعالجة. *مجلة المناجر*، (١)، ٦٤.
- فتاح، نورا عزيز. (٢٠٢٤). دور القيادة المستنيرة في إدارة التغيير التنظيمي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (١)١٤، ٧٧-٨٩.
- محمد، باسمت حازم. (٢٠٢٣). إدارة التغيير وانعكاسه في الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة الجامعة التقنية الوسطى*، (٤)٢، ١-٢٥.
- مزهري، علي حمدان. (٢٠٢٠). تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية بحث تحليلي في عدد من شركات وزارة الموارد المائية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، ع (١٢٢)، م. (٢٦).

مصباح، سميت؛ تيلاني، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٤). دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع التعليم. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ٩(٢)، ١٩٧-٢١٢.

ثالثاً: الرسائل والأبحاث غير المنشورة:

أبو سراري، ربي خميس. (٢٠٢٣). دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاستقلال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

الخولي، محمد أحمد. (٢٠٢٢). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الشق - العسكري [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل.

العنزي، يوسف صالح الحمد. (٢٠١٣). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العاملة في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

بورجي، عبد الله أنور. (٢٠٢٥). أثر الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية.

بيضا، رزان أحمد. (٢٠٢٣). القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا.

منصور، أسماء. (٢٠٢٤). مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت - جمورة - بسكرة [طروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر ٣ - إبراهيم شيبوط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

هلال، عبدالحق؛ زوادي، جمال. (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة المركز الاستثنائي الجامعي ابن باديس قسنطينة [رسالة علمية غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.