

استخدام منهج التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين د. عبير محمد رياض فهمي مدرس المحاسبة كلية التجارة – جامعة قناة السويس

ملخص البحث :

يهدف البحث إلى إبراز دور منهج التخلي عن الموازنة في مساعدة الإدارة على تخطي الأزمات بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تقديم دليل من الواقع العملي بدراسة حالة إدارة هيئة قناة السويس لأزمة السفينة "إيفرجيفين" التي بدأت في ٢٣ مارس وانهت في ٢٩ مارس ٢٠٢١. حيث يركز البحث على مقارنة أهم المفاهيم والمبادئ التي يبنى عليها المنهج، واختبار مدى تطابقها ممارسات الهيئة إبان إدارة الأزمة.

ولتحقيق هدف البحث قامت الباحثة أولاً بعرض وتحليل لمفاهيم ومبادئ منهج التخلي عن الموازنة ومزايا تطبيقه، ثانياً عرض ودراسة تجربة تطبيقية على حالة إدارة هيئة قناة السويس لأزمة جنوح السفينة "إيفرجيفين" في مجرى قناة السويس، ثالثاً دراسة وتحليل أسلوب وأدوات إدارة الأزمة التي تبنتها الهيئة خلال تلك الفترة ومدى توافقها مع مفهوم ومبادئ منهج التخلي عن الموازنة. وقد اعتمدت الباحثة في ذلك بشكل أساسي على منهج دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات الشخصية مع الأطراف ذوي الصلة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث.

الكلمات المفتاحية: منهج التخلي عن الموازنة، إدارة الأزمات، أزمة السفينة إيفرجيفين.

Abstract:

The object of the research is to highlight the role of the beyond budgeting approach in helping the administration to overcome crises efficiently and effectively, by studying the case of the Suez Canal Authority's management of the crisis of the

ship “Evergevin” that started on March 23 and ended March 29, 2021. Where the research focuses to compare the most important concepts and principles upon which the curriculum is based, and to test the extent to which the Authority's practices are compatible during crisis management.

To achieve the goal of the research, concepts and principles of beyond budgeting approach presented and analyzed, and a study and analysis of the crisis management method and tools adopted by the Authority during That period and its compatibility with the concept and principles of the beyond budgeting approach. In this, the researcher relied mainly on the case study approach, and used personal interviews with the relevant parties as a tool to collecting data.

The researcher has concluded that the practices and procedures taken by the Suez Canal Authority to manage the ship’s crisis have largely coincided with the basic idea adopted by beyond budgeting approach, the most important of which are: participation in setting the goal, ensuring the benefit of customers, decentralization and flexibility in decision making and resource allocation, Achieving the goal through a teamwork, ensuring the competitive position of the Authority while providing the necessary transparency for all levels to take appropriate decisions to achieve the goal, and rewarding the work team for achieving the desired goal, not evaluating on a fixed basis according to the order of categories. This resulted in ending

the crisis in standard time, avoiding the highest risk and cost alternative, achieving the authority's highest annual revenue in its history in that year.

Keywords: Beyond Budgeting, crisis management, Evergevin crisis.

أولاً: الإطار النظري للبحث:

وتتناول الباحثة في هذا الجزء:

١- موضوع البحث.

٢- أهداف البحث.

٣- أهمية البحث.

٤- فروض البحث.

٥- منهج البحث.

٦- تقسيمات البحث

ويتم عرض تلك النقاط تفصيلاً فيما يلي:

١- موضوع البحث:

مثلت الموازنة بالنسبة للعديد من الشركات ولفترة زمنية طويلة وسيلة من أهم وسائل الرقابة الإدارية بالإضافة إلى العديد من الاستخدامات أهمها إدارة وتقييم الأداء، ووضع الاستراتيجيات والتأكد من تنفيذها (Lohan,2013,P.83, Østergren& Stensaker,2011,P.149)، خاصة إذا كانت تلك الشركات من شركات القطاع العام أو التي تستمد تمويلها من الدولة.

ولكن مع تطور بيئة الأعمال تعرضت الموازنة للعديد من الانتقادات على المستوى التنفيذي وكذلك على مستوى أدبيات المحاسبة. حيث وجهت لها انتقادات من حيث الوقت الذي يستغرقه إعدادها والذي قد يصل إلى شهور، وما إن يتم اعتمادها حتى تصبح غير قابلة للتعديل، مما يؤدي إلى فرض كثير من القيود على المرونة وقدرة الإدارة على التكيف مع الظروف المتغيرة، كما أنه يصرف تركيز

الإدارة إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ويصرف الانتباه عن الأهداف الاستراتيجية (Ax& Ax, 2021).

هذا وقد أكدت بعض الدراسات مثل (Matějka et al, 2021, p.168; Østergren& Stensaker,2011,P.150) أن دورة إعداد الموازنات التقليدية لا تتيح الفرصة أمام التنبؤ بالمتغيرات وتخصيص الموارد بمرونة كافية وبالتالي العجز عن تقييم الأداء بشكل فعال، حيث يكون من الأفضل تحديث الخطط وتخصيص الموارد على أساس الحاجة إليها وفي الوقت المناسب بدلا من ارتباطها بفترة زمنية محددة مسبقا.

وانطلاقا من تلك الانتقادات الموجهة للموازنات التقليدية وعدم تناسبها في معظم الأحيان مع متطلبات البيئة الحديثة المتغيرة بشكل متسارع، بناء على العديد من الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية أولا من حيث عدم قدرتها على أداء بعض الأهداف الخاصة بتقييم الأداء، تخصيص الموارد، والتنبؤ بفاعلية كافية، ثانيا من حيث ارتفاع تكلفة إعدادها والوقت الذي يستغرقه الإعداد، وعدم توافرها مع البيئة التنافسية المتغيرة، دعت العديد من الدراسات إلى تبني منهج التخلي عن الموازنة (Beyond Budgeting)، كأحدى ابتكارات المحاسبة الإدارية الساعية إلى إدارة الشركات بأسلوب مرن سريع الاستجابة للمتغيرات المحيطة، حيث يقدم العديد من المزايا التي تعالج سلبيات الموازنة التقليدية. وتستخدم الحروف (BB) كإختصار لهذا المصطلح. ومن أهم الكتاب الذين ينسب إليهم الفضل في صياغة فكرة التخلي عن الموازنة، ووضعوا لها القواعد كمنهج إداري يعتمد بشكل أساسي على اللامركزية والثقة في العاملين على المستوى التنفيذي لاتخاذ القرارات المناسبة، كان الكاتبان (Hope &Fraser, 2001; 2003a; 2003b).

ويعتبر منهج التخلي عن الموازنة مجموعة من الممارسات أكثر منها أسلوب أو طريقة (Matějka et al, 2020, p.2). حتى أنه تم تأسيس ما يسمى "بمعهد المائدة المستديرة لأعضاء التخلي عن الموازنة" منذ عام ١٩٩٨ كمشروع مشترك على المستوى العالمي يهتم بتنظيم المؤتمرات ونشر ثقافة التخلي عن الموازنة وتقديم استشارات لتطبيقها (Ax& Ax, 2021, p.4) وذلك كإستجابة لتزايد عدم الرضا

عن الموازنة التقليدية. وتزداد حدة الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية وعجزها عن تلبية احتياجات المتغيرات الحديثة إذا كانت الشركات في وضع تنافسي هام، مما يتطلب قدر كبير من المرونة لإدارة المواقف وتوفير أكبر قدر من المعلومات بشفافية تامة. حيث يؤدي توافر الشفافية إلى تطوير الأداء التشغيلي وبالتالي التأثير بشكل ملحوظ على الأداء المالي (Valdiansyah & Augustine, 2021, p.335).

وتعد هيئة قناة السويس من ضمن قائمة أكبر عشرة مؤسسات لوجستية في الشرق الأوسط وفقاً لتصنيف مجموعة فوريس لعام ٢٠٢١ والذي تعتمد فيه عدة أسس أهمها تقييم حجم الشركة من حيث الأصول والإيرادات والقيمة السوقية، بالإضافة إلى نسبة حركة التجارة التي ساهمت الشركة في حدوثها وأهميتها الاقتصادية، فضلاً عن حساب كمية البضاعة المنقولة والمخزنة (جريدة المال، أكتوبر ٢٠٢١). وذلك بالرغم من الأزمات المصاحبة لتلك الفترة الزمنية ومن أهمها أزمة جنوح السفينة إيفرجيفين.

بالإضافة إلى أنها أقصر طريق يربط بين الشرق والغرب بسبب موقعها الجغرافي، كما تزداد أهميتها بزيادة أهمية النقل البحري بشكل عام والذي يعد أرخص وسائل النقل وبالتالي شكلت نسبة البضاعة المنقولة بحراً أكثر من ٨٠% من حجم التجارة العالمية الأمر الذي ينعكس على تكلفة البضاعة المنقولة عبر مجرى قناة السويس من خلال وفورات المسافة بين موانئ الشرق والغرب، وبالتالي وفورات في تكلفة استهلاك الوقود وتكاليف تشغيل السفينة (الموقع الرسمي لهيئة قناة السويس). علماً بأن ١٠% من بضائع العالم التي يتم توزيعها في أوروبا وأمريكا يتم نقلها عبر قناة السويس، كما أن ٤٠% من بضائع العالم تمر من القناة بشكل عام. كما تقدر قيمة البضاعة التي تمر عبر القناة يومياً بحوالي ٩.٦ مليار دولار، وأن حوالي ٥.١ مليار دولار منها ناتجة عن حركة المرور المتجهة غرباً، بينما حوالي ٤.٥ مليار دولار عن حركة المرور شرقاً (موقع Lloyd's List).

ووفقاً لتصريح الفريق أسامة ربيع فقد حققت قناة السويس في عام ٢٠٢١ أعلى إيراد سنوي في تاريخها ومقداره (٦.٣ مليار دولار) وذلك بالرغم من حدوث تلك الأزمة (رئاسة مجلس الوزراء، ٢ يناير ٢٠٢٢) بزيادة قدرها ١٢.٨% عن عام ٢٠٢٠، كما شهدت القناة نمو معدلات التجارة العالمية المارة عبر قناة السويس بنحو ٨.٥%. ويرجع (ربيع) تحقق

تلك النتائج بالرغم من تزامن فترة التقرير مع أزمات مثل أزمة فيروس كورونا وتداعياته على التجارة العالمية، وكذلك حدوث أزمة السفينة إيفرجيفين في شهر مارس من ذات العام، إلى المرونة التي تمتعت بها إدارة الهيئة في التعامل مع المتغيرات الحادثة في صناعة النقل البحري إلى جانب انتهاج سياسات تسويقية وتسعيرية مرنة لمواجهة تلك التحديات. جدير بالذكر أن الهيئة قد استحدثت استخدام عمليات التكريك لأول مرة في أعمال الإنقاذ البحري أثناء عملية تعويم السفينة إيفرجيفين (كما سيتم شرح ذلك تفصيلا في جزء لاحق من البحث)، والتي تم الإشادة بها على المستوى العالمي من المنظمات المتخصصة في الإنقاذ البحري (المنظمة البحرية الدولية IMO).

وبناء على ما سبق من توضيح لأهم الانتقادات التي تشوب أسلوب الموازنة التقليدي والتي تعيقه عن التجاوب مع التغيرات المفاجئة، كذلك على الأهمية الاقتصادية لهيئة قناة السويس وما تمثله من مكانة سياسية واقتصادية لمصر والعالم، فقد اختارت الباحثة دراسة مدى إمكانية تطبيق الشركات ذات الموقف التنافسي الاقتصادي القوي لمنهج متطور في إعداد الموازنات مثل منهج التحلي عن الموازنة، لما يتميز به من مرونة ولا مركزية تساهم في تجنب معظم الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية. ولإبراز الفكرة والتركيز على مدى إمكانية التطبيق من الناحية العملية فسوف تقوم الباحثة بدراسة حالة بعينها في الشركة محل التطبيق وهي "حالة أزمة السفينة إيفرجيفين"، وتحليل كافة الممارسات الإدارية والمالية التي انتهجتها هيئة قناة السويس بالفعل لإدارة الأزمة. كما سيتم عمل مقابلة ومقارنة بين تلك المبادئ وأساليب الإدارة التي انتهجتها الهيئة بالفعل إبان الأزمة "والتي ساعدت على تحقيق نتائج مالية غير مسبوقه في عام ٢٠٢١، علاوة على تخطي الأزمة وحلها في زمن قياسي"، وبين مفاهيم ومبادئ منهج التحلي عن الموازنة. ومن خلال تلك المقابلة والمقارنة بين استراتيجية إدارة هيئة قناة السويس في إدارة أزمة السفينة إيفرجيفين وبين مبادئ ومفاهيم منهج التحلي عن الموازنة، سيتم تقديم دليل واقعي تطبيقي تم الانتهاء من خطواته وكذلك تحقيق النتائج المترتبة عليه على مدى إمكانية استخدام

منهج التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات وما يصاحبها من تغيرات غير متوقعة في شركات ذات موقف تنافسي قوي وحرر.
٢- هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في إثبات وإبراز الدور الذي يقوم به منهج التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات، التي تتطلب قدر كبير من المرونة في التعامل مع المتغيرات الآنية غير المتوقعة، اللامركزية في اتخاذ القرارات وتداول المعلومات وتخصيص الموارد. وذلك من خلال دراسة حالة أزمة السفينة إيفرجيفين. ويمكن تحقيق هدف البحث من خلال الإجابة على التساؤل البحثي التالي:
ما مدى مساهمة مفاهيم ومبادئ منهج التخلي عن الموازنة في إدارة هيئة قناة السويس لأزمة السفينة الجانحة إيفرجيفين بكفاءة وفعالية؟
٣- أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث للأسباب التالية:
أولاً: أهمية التركيز على المناهج الحديثة التي تتميز بالمرونة واللامركزية وشفافية تداول البيانات في إدارة المواقف وتطوير المنظور الإداري للتعامل مع الأزمات، ومنها منهج التخلي عن الموازنة.
ثانياً: أهمية المنشأة مجال التطبيق "هيئة قناة السويس" لما تتميز به من مكانة اقتصادية هامة وبالتالي أهمية تبنيها للمناهج الإدارية والمحاسبية المتطورة التي تساعدها على الحفاظ على وضعها التنافسي المتقدم، وكذلك على إدارة المواقف بكفاءة ومرونة نظراً لأهمية النشاط الذي تمارسه والذي لا يدع مجالاً للخطأ أو التأخير.
ثالثاً: تبني منظور مختلف لتقديم تجربة تطبيق منهج التخلي عن الموازنة، حيث أن هيئة قناة السويس لم تكن تتبنى (مسمى أو مصطلح) التخلي عن الموازنة وقت حدوث أزمة السفينة إيفرجيفين، ولكنها قامت بتطبيق مبادئ المنهج ومفاهيمه، وهو أسلوب مختلف عن تعريف المنشأة نظرياً بالمنهج ومحاولة اقتناعها بمدى إمكانية تطبيقه.

٤ - فرض البحث:

يؤدي تبني وتطبيق مفهوم ومبادئ منهج التخلي عن الموازنة إلى إدارة الأزمات الطارئة بكفاءة وفاعلية.

٥ - منهج البحث:

تعتمد الباحثة بشكل أساسي في هذا البحث على المنهج الاستقرائي، حيث يتم الاستعانة بأهم الدراسات النظرية التي تتناول منهج التخلي عن الموازنة بالدراسة والتحليل. كذلك تقوم الباحثة بدراسة حالة واقعية وهي أزمة السفينة إيفرجيفين في الفترة من ٢٣ مارس وحتى ٢٩ مارس ٢٠٢١ مع تحليل كافة الإجراءات والقرارات الخاصة بإدارة الأزمة، وفي هذا الصدد تستخدم الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية مع الأطراف المعنية بالتعامل مع أزمة السفينة داخل هيئة قناة السويس.

٦ - تقسيمات البحث:

أولاً: الإطار النظري للبحث.

ثانياً: منهج التخلي عن الموازنة (المفهوم والمبادئ وأهمية التطبيق).

ثالثاً: مدى انطباق مفهوم ومبادئ التخلي عن الموازنة على أزمة السفينة إيفرجيفين -دراسة حالة.

رابعاً: الخلاصة والنتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

وفيما يلي تتناول الباحثة تلك العناصر بالتفصيل:

ثانياً: التخلي عن الموازنة (المفهوم والمبادئ وأهمية التطبيق):

في هذا الجزء تتناول الباحثة مفهوم التخلي عن الموازنة وأهم المبادئ التي يعتمد عليها المنهج، بالإضافة إلى أهم الأفكار العامة التي تشكل منظورا إداريا وبيئة شاملة لتطبيق المنهج. كما تستعين الباحثة في هذا الصدد بمجموعة من الدراسات التي اهتمت بتلك المبادئ وأيضا تطبيق المنهج ومحضراته ومعوقاته.

١ - مفهوم التخلي عن الموازنة:

نشأ مفهوم التخلي عن الموازنة من فكرة رشاقة ومرونة الأعمال .. تلك الأعمال التي تحتاج إلى درجة عالية من التكيف السريع مع كل تغيير يحدث، وبالتالي التكيف مع فكرة

أهداف ومتطلبات تتغير بشكل لا نهائي في بيئة تنافسية عالية. كما أن معظم الشركات في الوقت الحالي ترغب في استخدام الأساليب المرنة حتى تستطيع مواكبة متطلبات الفترة الراهنة مثل الرقمنة والعولمة (Valdiansyah & Augustine, 2021, p.336).
وطالما كانت الشركات تبحث إحكام الرقابة على تكاليف التشغيل على كافة المستويات مستخدمين كافة التقنيات الممكنة، وكلما اشتدت المنافسة في السوق كان ذلك من أشد الأسباب لزيادة الرقابة المالية بهدف الحصول على أفضل أداء مالي. وكانت الموازنات هي الطريقة الأكثر أهمية للتحكم في التدفقات النقدية من خلال سلطات الصرف المحددة مسبقا لكل مستو إداري لفترة تالية عادة ما تكون سنة، ولكن الشركة تسعى في ذات الوقت إلى الوصول لأعلى مستويات الأداء المالي الذي سيؤدي بالتبعية إلى زيادة الأرباح. ولكن هذا الالتزام بالموازنات قد يؤدي إلى ضياع بعض الفرص، وعدم الاستعداد لمسايرة التغيرات التجارية. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى منهج التحلي عن الموازنة الذي يمنح صلاحيات أكبر (Alrawazqee & Tstatkhanova, 2021, p.34).

وفي إجابة عن ماهية "ما وراء الموازنة" باختصار، أجابا (Hope &Fraser, 2001, p.4) بأنها تتعلق بإطلاق العنان للأشخاص المؤهلين لاستخدام المعلومات لديهم والتحرر من قيود اتباع اتجاه الأداء من أعلى إلى أسفل فقط، بهدف إرضاء العملاء بشكل يحقق الربح للشركة ويحافظ على الموقف التنافسي لها بشكل مستمر. ويرجع الكاتبان هذا إلى أن رأس المال الفكري يمثل من ٨٠-٩٠% من القيمة، وهو ما لا يجب إهداره في المناقشات والجدل في التفاوض حول تقدير أرقام الموازنة بشكلها التقليدي، حيث أنها تستغرق الكثير من الجهد والتكلفة في مقابل قدر ضئيل من القيمة.

تبنى هذا الاتجاه فيما بعد العديد من الكتاب والباحثين وتنوعت محاولات شرح المفهوم الذي أنشأه (Hope &Fraser) ومن أمثلة هؤلاء الكتاب (Ax &Ax, 2021, p.5) اللذان أوضحا أن الغرض الرئيسي من منهج التحلي عن الموازنة هو إنشاء منظمة لا مركزية ذات قدرة عالية على التكيف وإدارة تستطيع تفويض مسئولية الأداء إلى المستوى التشغيلي الأقرب إلى العملاء ليكون له القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات. ومن هنا تم تعريف منهج ما بعد الموازنة على أنه " مجموعة من

المبادئ التوجيهية التي إذا اتبعت ، ستمكّن المنظمة من إدارة أداؤها وإضفاء اللامركزية على عملية صنع القرار دون الحاجة إلى موازنات تقليدية".

٢- المبادئ الأساسية لمنهج التخلي عن الموازنة:

قبل الحديث عن مبادئ التخلي عن الموازنة ذاتها، فقد وضعنا (Hope & Fraser, 2001, pp.11-12) مجموعة من النقاط المرجعية الضرورية لفهم المبادئ ونجاح تطبيقها وهي كالتالي:

- أ. الهدف الأساسي هو إرضاء العميل بشكل مريح، حيث أنه سيمكن فهم الشركة بشكل أفضل إذا ما تم تتبع سلسلة القيمة لكل عملية بالشركة بنظرة شاملة بدلا من إدارتها كأجزاء منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض.
- ب. تقييم النجاح من وجهة نظر المساهمين دائما ما يكون بشكل نسبي مقارنة بالمنافسين وليس بالنظر للمنشأة بشكل منفرد، حيث يحرص المستثمر دائما على استثمار أمواله في المكان الأكثر ربحا والأكثر قدرة على الحفاظ على ذلك المستوى.
- ج. التخطيط يجب ألا يكون مرتبطا فقط بالزمن، ولكن يجب أيضا أن يتميز بالمرونة والاستمرارية حتى يستطيع التكيف مع المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة وقت حدوثها وبالكيفية المناسبة لها.
- د. لا يرتبط تقييم جودة صناعة القرار بمدى ارتفاع المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه، ولكن جودة صناعة القرار يتم تقييمها من خلال مدى إتاحة المعلومات بكفاءة وفي الوقت المناسب، بحيث يصل جميع الأطراف المعنيين من خلال تلك المعلومات إلى نفس النتيجة.
- هـ. أدوات الرقابة الحقيقية لا يمكن أن تستمد من البيانات التاريخية، ولكن من القدرة على رؤية الحاضر وتوقع المستقبل من حيث الأسلوب والتوجه بحيث يمكن رسم صورة كاملة لتوجه الأداء. فالمقاييس الفردية ليست محددة بالقدر الذي تبدو به، ولكنها تعتمد في الحقيقة على عوامل أخرى وبالتالي يمكن تشويها لخدمة معاني مختلفة أو أغراض مختلفة.

وقد أضافا (Hope &Fraser, 2003b, P.110) إلى تلك النقاط المرجعية مبدأ اعتباراه رئيسيا وقد استمداه من الواقع العملي وهو "أنه لا يمكن الوصول للتحفيز على الأداء من خلال الحوافز، ولكن من خلال الاشتراك في تحديد الهدف. ويرجع ذلك إلى صعوبة وصول الشخص لدرجة من الاقتناع والإيمان برؤية ونظرة شخص آخر للمستقبل إلا إذا كان مشاركا في هذه الرؤية، وبالتالي فإن احتواء فريق العمل في وضع الأهداف هي العامل الأساسي في التحفيز على إنجاز الهدف" وهي الفلسفة التي تبناها (Dr. Jan Wallander) في ادارة مجموعة البنوك السويدية (Svenska Handelsbanken)، والتي صاحبها أكثر من مبدأ لتنفيذ تلك الرؤية ومن أهمها تبني أسلوب القيادة الذي يوفر بوصلة للتوجيه دون املاء قرارات لأن رأس المال البشري هو ما يولد رأس المال المادي.

وانطلاقا من أن منهج التخلي عن الموازنة هو مجموعة من الممارسات التي تساعد الإدارة على الاستجابة للتغيرات المستقبلية وخاصة منها السريعة وغير المتوقعة، فقد تم تلخيص هذا المنهج في اثنتي عشرة مبداء، تركز ستة مبادئ منها على الجانب التنظيمي للقيادة بينما تركز الستة الأخرى على الجانب الفني في القيادة. ومنذ أن وضعنا (Hope & Fraser) هذا التوبوب لمبادئ التخلي عن الموازنة في عام ٢٠٠١، خضعت تلك المبادئ للمناقشات والجدال والتطوير من خلال استقراء ردود الفعل من الواقع العملي ومحاولة صياغته في إطار نظري، وذلك ما أشار إليه مجموعة المطورين في التحديث الأخير للمبادئ (Bogsnes et al., 2016) والذي مازال ساريا. وتمثلت تلك المبادئ في الآتي (Röösli,2021):

أولا: مجموعة مبادئ القيادة:

- ١- الرسالة: إشراك وتحفيز العاملين وجمعهم حول الأهداف الكبيرة ، وليس حول الأهداف المالية قصيرة الأجل.
- ٢- القيم: الحوكمة من خلال القيم المشتركة والأحكام المتفق عليها، وليس من خلال اللوائح التفصيلية.
- ٣- الشفافية: جعل المعلومات متاحة لزيادة القدرة على التنظيم الذاتي، الابتكار، التعلم والرقابة، بدون قيود.

٤- التنظيم: غرس شعور قوي بالانتماء، جعل وحدة التنظيم هي فريق عمل خاضع للمساءلة، تجنب الرقابة الهرمية والبيروقراطية.
٥- الاستقلالية: إعطاء العاملين الثقة وحرية التصرف، لا تعاقب الجميع إذا أساء فرد استخدام تلك الحرية.

٦- العملاء: ربط عمل الجميع باحتياجات العملاء، تجنب تعارض المصالح.
ثانياً: مجموعة مبادئ العمليات الإدارية:

١- النمط: ربط تنظيم العمليات ديناميكياً بما يتعلق بالأحداث، وليس بحدود التقويم الزمني فقط.
٢- الأهداف: وضع أهداف طموحة ونسبية وذات توجه، نجنب الأهداف الثابتة.
٣- الخطط والتنبؤات: جعل الخطط والتنبؤات موضوعية، ليست بمثابة قيود جامدة.
٤- تخصيص الموارد: خلق عقليات واعية بمفاهيم التكلفة وإتاحة الموارد وفقاً للاحتياج لها، وعدم التقيد بفكرة تفاصيل مخصصات الموازنة السنوية.
٥- تقييم الأداء: تقييم الأداء بشكل شامل ومع الأخذ في الاعتبار التغذية المرتدة وذلك بغرض التعلم والتطوير، وليس بالاعتماد فقط على مقاييس جامدة وليس فقط لغرض منح المكافآت.

٦- المكافآت: مكافأة النجاح المشترك في مقابل المنافسة، وليس في مقابل عقود أداء ثابتة.
ومع التطورات التي مرت بها تلك المبادئ، إلا إن الحفاظ على التركيز المزدوج على كل من مبادئ القيادة ومبادئ العمليات الإدارية تعد عنصراً أساسياً لا يمكن تغييره، لأنه بدون ذلك التماسك ستعرض الشركات لمخاطر الانفصال بين الأقوال والأفعال (Beyond Budgeting Round Table, 2016).

٣- أهمية تطبيق منهج التخلي عن الموازنة:

أوضحت المبادئ الأساسية لمنهج التخلي عن الموازنة مدى أهمية تبني هذا الاتجاه الفكري والنمط الإداري من خلال إطار نظري فلسفي. ويمكن أيضاً توضيح أهمية تبني هذا الاتجاه من خلال استقراء للدراسات السابقة في هذا الصدد وخاصة

استخدام منهج التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين
د. محيى محمد رياض فهمي

الدراسات الحديثة التي تحوي تجارب تطبيقية لمنهج التخلي عن الموازنة، والتي يمكن عرضها وتلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (٢): ملخص لأحدث الدراسات التي تناولت التخلي عن الموازنة:

م	الدراسة	المتغير الأساسي	أهم النتائج
١	Mortasipu, (2020) "Moving Towards Better and Beyond Budgeting"	أهم ما يميز منهج التخلي عن الموازنة في مقابل الموازنة التقليدية من الناحية التطبيقية.	<ul style="list-style-type: none"> - الغرض الرئيسي من تطبيق منهج التخلي عن الموازنة هو: <ul style="list-style-type: none"> ● التخلص من الديكتاتورية التي تربط الأرقام بفترة زمنية غير قابلة للتغيير. ● التخلص من التسلسل الهرمي الثابت من أعلى إلى أسفل في اتخاذ القرارات. - يتم التطبيق من خلال فصل العمليات الثلاث التي تتم في أن واحد في الموازنة التقليدية واعتبار كل عملية منهم مستقلة بذاتها وهم: <ul style="list-style-type: none"> ● تحديد الهدف. ● التنبؤ بنظرة واقعية. ● تخصيص الموارد.
٢	Alrawazqee& Tsaatkhanova (2021). "Improve Performance or Corruption Motivation in Beyond Budget Implementation, Survey in Public Sector Organizations".	استخدام منهج التخلي عن الموازنة لأغراض الرقابة المالية، ولأغراض إدارة الموارد بشكل أفضل والتغلب على مشكلات السوق الطارئة.	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن تطبيق منهج التخلي عن الموازنة في الشركات الحكومية. - تطبيق منهج التخلي عن الموازنة يساعد على مواجهة المشكلات غير المتوقعة.
٣	Valdiansya & Augustine (2021). "Modelling of beyond budgeting, competitor accounting, transparency, competitive advantage, and organizational performance: The case of Indonesia SMEs"	تأثير منهج التخلي عن الموازنة كأحد العوامل على تحقيق ميزة تنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة.	أثر تبني منهج التخلي عن الموازنة إيجابيا على الميزة التنافسية للشركات.
٤	Stange et al,2021 "Going Beyond Budgeting"	أثر استخدام منهج التخلي عن الموازنة كأحد الأساليب البديلة الأكثر مرونة للموازنات التقليدية في ظل أزمة فيروس كورونا.	<p>تسبب تبني منهج التخلي عن الموازنة في : زيادة المبيعات في ٥٩% من الشركات محل الدراسة. ٥٦% من الشركات حققت وفورات تكاليف كبيرة في إعداد الموازنة. ٤١% من الشركات تمكنوا من استغلال موارد كانت مقيدة من قبل. ٥٢% حققوا قرارات عمل أكثر فاعلية. ٥١% حققوا إدارة للاداء أكثر فاعلية. ٤٥% حققوا سرعة استجابة أعلى في إعادة تخصيص الموارد.</p>

استخدام منهج التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين

د. محيى محمد رياض فهمي

<p>يؤدي التكامل بين منهج التخلي عن الموازنة والمحاسبة الرشيقة إلى إمكانية التعامل مع أهداف إعداد الموازنة الثلاثة بشكل أكثر مرونة وفاعلية وهم تحديد الأهداف، التنبؤ، وتخصيص الموارد. كذلك التعامل مع كل هدف وفقا للجدول الزمني الذي يتناسب معه.</p>	<p>التكامل بين منهج التخلي عن الموازنة والمحاسبة الرشيقة.</p>	<p>Danoesastro et al. (2021) “Agile Meets Beyond Budgeting”</p>	<p>٥</p>
<p>الشركات التي طبقت منهج التخلي عن الموازنة تميل لإنتاج مجموعة من الممارسات أهمها اللامركزية، المرونة في تخصيص الموارد، الأهداف نسبية، والبعد عن الحوافز الفردية. الشركات التي تتبنى التخلي عن الموازنة تميل إلى انتقاء الممارسات وخاصة التي كانت محل شكوى في ظل الموازنة التقليدية. أهم معوقات تطبيق التخلي عن الموازنة هي: الخوف من التغيير. وعدم انتشار المفهوم على المستوى التطبيقي.</p>	<p>علاقة منهج التخلي عن الموازنة بممارسات الرقابة الإدارية.</p>	<p>Matějka et al. (2021). An empirical investigation of beyond budgeting practices.</p>	<p>٦</p>
<p>تطبيق التخلي عن الموازنة أدى إلى: تخفيض مرات الاجتماعات والمناقشات والتخلي عن الكثير من التفاصيل، الاستغناء عن تكرار العمليات، عمل إرشادات مسبقة وتقليص عمليات إعداد الموازنات والتقارير المصاحبة لها، توفير المناقشات فقط لحالات عدم إمكانية الوصول للهدف. التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية متكاملة تصاعديّة مع توجه ودمج الجهود.</p>	<p>مدى تناسب الخطة السنوية مع الاستراتيجية من وجهة نظر المساهمين والمديرين الماليين والمحللين.</p>	<p>FMVA, et al. (2021). BUDGETING REVISITED</p>	<p>٧</p>
<p>تؤثر عملية توصيل جزء ضئيل من الممارسات المتعلقة بمنهج التخلي عن الموازنة إلى ضعف التوجه نحو تبني المنهج. قيمة التخلي عن الموازنة تأتي من الجمع بين العديد من الممارسات الإدارية في كل متماسك، أما التغيير في الممارسات بشكل فردي فلن تكون ذات جدوى.</p>	<p>مدى نجاح الجهات الممثلة لجانب العرض مثل الجمعيات المهنية والأكاديميين كعامل مؤثر في مدى انتشار تبني منهج التخلي عن الموازنة.</p>	<p>Ax, C., & Ax, E. (2021). When the Supply Side of a Management Accounting Innovation Fails–The Case of Beyond Budgeting in Sweden</p>	<p>٨</p>
<p>وعى الإدارة بالحاجة للتغيير، واستجابة المحاسبة الإدارية لمتغيرات البيئة الحديثة ونوع المعلومات المطلوبة من أهم المؤثرات في تبني المناهج الحديثة.</p>	<p>دراسة التخلي عن الموازنة كأحد المساهمات لتثقيف دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة المعلومات المتغيرة.</p>	<p>Ghandour, D. (2021). Analytical Review of the Current and Future Directions of Management Accounting and Control Systems.</p>	<p>٩</p>
<p>منهج ما بعد الموازنة يعد منهاجا مناسباً للرقابة المالية في ظل الظروف التي تتميز بالديناميكية.</p>	<p>أهم التحديات التنظيمية والإدارية في سوق عمل السيارات.</p>	<p>Kreuzer& Tomaschitz, (2021). Organizational Challenges in Automotive Development</p>	<p>١٠</p>
<p>– تبني عمليات تخطيط رشيقية. – تقديم مجموعة جديدة من التقارير بمزيد من التركيز على الرؤية المستقبلية.</p>	<p>أهم تحديات التخطيط والتحليل المالي في بيئة عدم التأكد.</p>	<p>Röösli, (2021), Beyond Budgeting – Business Agility in the Age of Uncertainty</p>	<p>١١</p>

استخدام منهج التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين

د. محيى محمد رياض فهمي

<p>- الجمع بين العنطة المالية والعنطة التجارية. - المشاركة بشكل أكبر في العمليات المتعلقة بالمكافآت. - مزيد من التعاون بشكل متزايد مع الوظائف المركزية الأخرى. تحقيق هذه التحديات يؤدي إلى مزيد من الفاعلية في عمليات التخطيط ويمنح ميزة تنافسية للشركات.</p>			
<p>-إدخال البيانات بشكل آلي يقلل من حدوث الأخطاء وبالتالي إذا كانت هناك آلية محددة لتحديد محركات القيمة ومقاييس الأداء فسيتم الحصول على البيانات تلقائياً من خلال برامج مخصصة لذلك. -يعمل الجميع في هذه الحالة في نظام واحد مميكن وبالتالي يتيح ذلك للقسم المالي الرؤية الكاملة لأداء الشركة.</p>	<p>التكامل بين التخلي عن الموازنة وأساليب التخطيط الحديثة واستخدام الذكاء الاصطناعي.</p>	<p>Lengenfelder (2021), "How to Get Beyond Budgeting — and Onto a Better Path"</p>	<p>١٢</p>
<p>المكونات الأساسية للتحويل: - القوى البشرية وأسلوب تفكيرهم - العمليات. - التكنولوجيا المستخدمة.</p>	<p>كيفية التجول من النظام التقليدي للموازنة إلى التخلي عن الموازنة.</p>	<p>Kamath, (2021) "Revolutionize Your FP&A: Practical Lessons from Beyond Budgeting Techniques"</p>	<p>١٣</p>
<p>التحول من موازنة التقليدية إلى منهج التخلي عن الموازنة يمكن أن يتم مرحلياً كالتالي: ١-التثبيت: تحديد العمليات المتكررة سنوياً بشكل مثالي. ٢-الفصل: يتم فصل عمليات تحديد الأهداف عن عمليات التنبؤ عن عمليات تخصيص الموارد وتحسين كل منها والحفاظ عليها في وضع مرن يتجاوب مع المتغيرات. ٣-الاستمرارية: إدارة التغيرات بشكل مرن في اتجاه العمليات. ٤-النسبية: البيانات المعيارية الناشئة من طبيعة العمليات ذاتها هي التي تستخدم لتوجيه العمل.</p>	<p>قصور الموازنة التقليدية التي لم تعد مناسبة في ظل المستجدات البيئية في مرحلة بيئة وباء كورونا ومرحلة ما بعد الجائحة. ومدى الحاجة إلى الانتقال إلى منهج التخلي عن الموازنة.</p>	<p>Rudakova, (2022) "Beyond Budgeting Is Not a Destination - It Is a Journey"</p>	<p>١٤</p>

ويتضح من استقراء النتائج السابقة ما يلي:

- تمحورت أهم الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية وبالتالي أهم دعائم التحول إلى تطبيق منهج التخلي عن الموازنة حول:
- أ- المركزية واتجاه اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل بعيداً عن المستويات التنفيذية الأكثر صلة ودراية بالعمليات.

- ب- التقيد بالفترة الزمنية أكثر من الاهتمام بسلسلة القيمة على مستوى كل عملية، مما ينتج عنه تنبؤات غير دقيقة نظرا لعدم ارتباطها بالعملية ولكن تقتصر على زيادة نسبة من رقم الفترة السابقة.
- ج- عدم المرونة في تخصيص الموارد وعدم ربطها بهدف محدد ولكن ارتباطها يكون بتبويب إداري.
- د- بذل وقت ومجهود وبالتالي تكلفة مضاعفة نتيجة ازدواجية بعض العمليات في إدارات مختلفة، كثرة الاجتماعات والمناقشات واللجان، وكثرة التقارير المطلوبة.
- ه- العجز عن التعامل مع المواقف المفاجئة والبيئة التي تتميز بالتغير المستمر
- أهم معوقات التحول من الموازنة التقليدية إلى منهج التخلي عن الموازنة هي:
أ- الخوف من التغيير.
ب- القلق من فقد الرقابة المالية الكافية.
ج- عدم انتشار المنهج على المستوى التطبيقي والذي قد يرجع إلى القصور في تسويق المنهج من قبل الباحثين والجمعيات المهنية المتبنية له.
- يعتبر تطبيق منهج التخلي عن الموازنة من المناهج الضرورية التطبيق ليس كأسلوب منفرد وإنما كثقافة منشأة واتجاه فكري تفرضه البيئة المتميزة بالتغير المستمر. ويشترط في الشركات محل التطبيق توافر المواصفات البيئية التالية:
أ- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
ب- المرونة في تخصيص الموارد.
ج- البعد عن الحوافز الفردية والحوافز المبنية على أسس زمنية وربط الحوافز بالأداء الجماعي.
د- قوى بشرية واعية.
هـ- تكنولوجيا معلومات تساعد على توفير وتداول البيانات وتحقيق الشفافية، كذلك تدنية الأخطاء الناتجة عن تداول البيانات يدويا.

- أمكن تطبيق منهج التخلي عن الموازنة في أنواع متعددة من الشركات منها الحكومية والخاصة، ومنها الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، وشركات ذات وضع تنافسي متميز.
- حققت الشركات التي تبنت منهج التخلي عن الموازنة نتائج إيجابية متعددة منها:
 - أ- القدرة على مواجهة المشكلات غير المتوقعة بسرعة ومرونة.
 - ب-زيادة قدرة الشركات على تحقيق ميزة تنافسية.
 - ج-زيادة المبيعات وتحقيق وفورات في التكلفة.
- أمكن تحقيق تكامل بين منهج التخلي عن الموازنة وعدة مناهج حديثة تتميز أيضا بالقدرة على التعامل مع البيئة المتغيرة مثل منهج المحاسبة الرشيقة.
- لازالت هناك بعض آليات الرقابة المالية المرتبطة بالموازنة التقليدية تلقى قبولا لدى بعض الشركات، مما يتطلب بذل المزيد من الجهود من جانب عرض المنهج والمتمثل في الأكاديميين والباحثين والجمعيات المهنية المختصة به، وذلك للإجابة على التساؤلات التي تثير حفيظة المستخدمين، بالإضافة إلى الاستمرار في تعديل وتطوير المنهج ليشمل تلك الآليات بما يتوافق مع النموذج كوحدة متكاملة.
- التحول من الموازنة التقليدية إلى منهج التخلي عن الموازنة يمكن أن يتم مرحليا وبخطوات تدريجية طالما توافرت بيئة التطبيق، ولا يشترط التحول المفاجئ تجنباً لإرباك الشركة والعاملين.

المساهمة التي يقدمها البحث:

يتميز البحث بالاهتمام بالجانب التطبيقي، حيث تعرض الباحثة لحالة أزمة السفينة إيفرجيفين وتحليل كافة الممارسات الإدارية والمالية التي انتهجتها هيئة قناة السويس لإدارة الأزمة من خلال المقابلات الشخصية مع الأطراف ذوي العلاقة بإدارة الأزمة. ومن ثم يمكن للباحثة مقابلة الإجراءات والتصرفات التي اتخذتها هيئة قناة السويس بالإطار النظري لمنهج التخلي عن الموازنة الذي تم عرضه سابقاً في سياق البحث، والذي يشمل أهم ركائز منهج مثل المبادئ والمفاهيم الأساسية. ومن هذا المنطلق يمكن

إثبات مدى قدرة منهج التخلي عن الموازنة على دعم الإدارة لتخطي الأزمة بكفاءة وفعالية من خلال تبني مبادئ المنهج، حتى وإن كانت الشركة لا تتبنى "مسمى المنهج" أو بمعنى آخر أن الهيئة لم تكن على دراية بالمنهج يسمى التخلي عن الموازنة قائم على المبادئ التي تطبقها بالفعل وقت إدارة الأزمة.

ثالثاً: مدى انطباق مفهوم ومبادئ التخلي عن الموازنة على أزمة السفينة إيفرجيفين دراسة حالة*:

١- خلفية عن أزمة إيفرجيفين من الناحية التقنية:

إيفرجيفين هي شاحنة تصنف من الشاحنات العملاقة أو ما يطلق عليه الشاحنات الذهبية، مملوكة لشركتين هما "لاستر ماريتايم اس ايه" وشركة "هايجاكى سانجيو كايشا" اليابانيّة الجنسية، تديرها شركة النقل البحرية التايوانية "إيفرجرين" والمسجلة في بنما وبالتالي تحمل الشاحنة العلم البنمي. بدأ العمل في بنائها ٢٥ ديسمبر ٢٠١٥ وانتهى في ٩ مايو ٢٠١٨ وتم تسليمها في ٢٥ سبتمبر ٢٠١٨. يصل طول السفينة إلى ٤٠٠ متر (٣٩٩.٩٨ م. تحديداً)، ويصل عرضها إلى ٥٩ متر تقريباً (٥٨.٨ م. تحديداً)، كما يصل عمق الغاطس إلى (١٥.٧ م.)، تصل حمولتها إلى (٢٠٠٠٠ حاوية) (٢١٩٠٠٠ طن وقت مرورها بقناة السويس) (موقع هيئة قناة السويس و Marine Traffic, Ever Given).

الرحلة المقررة للناقلة إيفرجيفين بدأت من الصين في ٢٦ فبراير ٢٠٢١ متجهة إلى ميناء روتردام بهولندا بتاريخ متوقع للوصول ٣١ مارس مروراً بقناة السويس يوم ٢٣ مارس "والتي لم تكن المرة الأولى بل قد تصل عدد مرات عبور الناقلة من قناة السويس إلى ٢٢ مرة" (وفقاً لتصريح الفريق أسامة ربيع رئيس هيئة قناة السويس في ٢٢ أغسطس تعليقاً على رحلة عودة الناقلة). وفي فجر يوم ٢٣ مارس ٢٠٢١ الموافق العاشر من شعبان هجرياً (ستوضح الباحثة أهمية التاريخ الهجري لسياق أحداث الأزمة لاحقاً) بدأت الناقلة إيفرجيفين العبور من قناة السويس بداية من الممر الجنوبي متجهة من الجنوب إلى الشمال صوب البحر المتوسط، وعند الكيلو (١٥١)

*تم الحصول على كافة البيانات عن طريق المقابلة الشخصية مع توخي الحرص على سرية بعض البيانات وخاصة المالية

بتقييم القناة حدث انحراف بمقدار درجتين يمينا مع زيادة سرعة الرياح (وفق التوقعات الأولية لفريق التحقيق) ادى إلى جنوح السفينة وانغراس مقدمتها في قاع وجانب الممر الملاحي أدى إلى حدوث استدارة للسفينة تسبب في استعراضها في المجرى الملاحي واغلاقه. (الصور الموضحة في المرفق رقم ١).

٢- تحول مشكلة السفينة إيفرجيفين إلى أزمة:

تعتبر عمليات جنوح السفن من المخاطر المعتادة في نشاط العبور الملاحي بشكل عام وبالتالي في قناة السويس، فما الذي حول مشكلة إيفرجيفين تحديدا إلى أزمة؟
أولا: موقع حدوث الجنوح وهو الكيلو (١٥١) جنوب القناة وهى منطقة غير مزدوجة المسار، أى أن الممر في هذا الجزء يحتمل عبور السفن في اتجاه واحد فقط. جنوح السفينة في هذه النقطة يعني توقف حركة الملاحة في القناة من كلا الاتجاهين لحين تعويم السفينة. (الخريطة موقع شحط السفينة بالنسبة لمسار القناة المرفق رقم ٢).

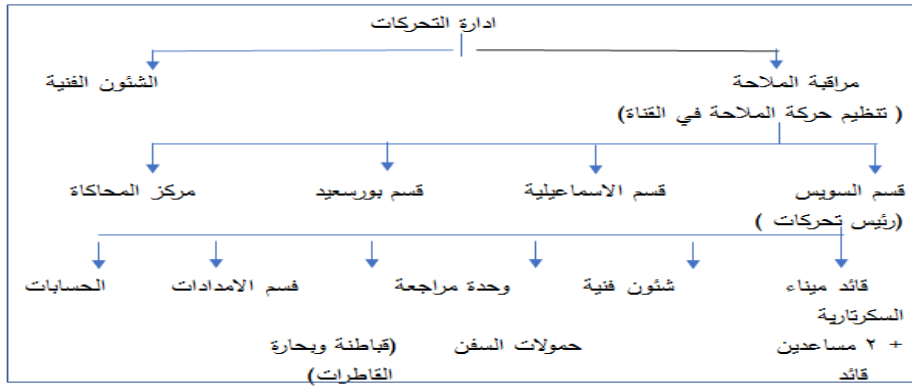
ثانيا: انغراس مقدمة السفينة بالكامل بعمق (١٧.٥م) وعرض حوالي (٣٠م) وطول (٦٠م) تقريبا في تربة ذات طبيعة خاصة في تلك المنطقة، تتميز بدرجة صلابة وتماسك عالية، مما يجعل من محاولات تحرير السفينة عملية صعبة وغير مألوفة. خاصة في ظل أبعاد السفينة العملاقة ووزن حمولتها.

٣- السيناريوهات المبدئية المقترحة للتعامل مع الأزمة:

- السيناريو الأول: الحفر وإزالة التربة المحيطة بالجزء المنغرس من السفينة في التربة.
- السيناريو الثاني: استخدام القاطرات من كلا الاتجاهين لتحريك السفينة وتعويمها.
- السيناريو الثالث: تخفيف حمولة السفينة عن طريق إنزال جزء من الحاويات قد يصل إلى ٦٠٠٠ حاوية، وهو السيناريو الأعلى تكلفة والأصعب في التنفيذ والأكثر تعقيدا في الحسابات المتعلقة بالتنفيذ والأطول من حيث مدة التنفيذ وكذلك الأعلى مخاطرة بنسبة كبيرة عن البدائل الأخرى والتي قد تصل إلى إلحاق أضرار بالسفينة ذاتها.

٤ - التعامل مع الأزمة ومدى توافقها مع مبادئ التحلي عن الموازنة:

لفهم كيفية سير الأحداث ومدى توافقها مع المبادئ من عدمه تعرض الباحثة في الشكل التالي الهيكل الإداري للإدارة ذات الدور الرئيسي في التعامل مع الأزمة وهي (إدارة التحركات)، يلي ذلك جدول يعرض خطوات التعامل مع أزمة إيفرجيفين والتعليق على مدى ارتباط كل تصرف بمفاهيم ومبادئ منهج التحلي عن الموازنة.



شكل رقم (١) الهيكل الإداري لإدارة التحركات (اعداد الباحثة بناء على المقابلات الشخصية مع المسؤولين)

وفيما يلي جدول يوضح خطوات التعامل مع الأزمة والتعليق عليها:

جدول رقم (٣): خطوات التعامل مع الأزمة:

١ - الإبلاغ عن الحادث:	
وهنا يلاحظ التنسيق السريع وتنظيم خطوات العمل على المستوى التنفيذي (الخطوط الأمامية) مما يتيح سرعة البدء في حل المشكلة، وعدم انتظار أوامر من مستويات تنظيمية عليا. خاصة وأن المشكلة في هذه المرحلة تبدو من المشكلات المعتادة الحدوث.	تم الإبلاغ الفوري من المرشد إلى مركز الحركة الرئيسي (مراقب الملاحة) الذي يبدأ مباشرة بتوزيع التوجيهات والمهام الواجب اتخاذها في مثل هذه المشكلات وهي: وقف تدفق قافلتى الجنوب والشمال وتوجيه السفن لأماكن إرساء لحين حل المشكلة. طلب إقرار للحالة من رئيس تحركات قسم السويس (الواقع في اطار مسؤوليته الحادث وهو الكيلو ١٥١ جنوب القناة). قام رئيس تحركات قسم السويس بالتنسيق مع ادارة الترسات واستدعاء مهندس إنقاذ وغطاسين (لتحديد وقياس عمق غرس السفينة ومعالجة الأضرار). التنسيق مع الإدارة الهندسية المسؤولة عن صيانة المجرى الملاحي (هندسة بورتوفيق الواقع في نطاقها الحادث) نظرا لوجود خسائر واضحة في جانب القناة من الناحية الشرقية نتيجة اصطدام السفينة بهذا الجانب وفقا للنظرة المبديئة الواضحة للعين.

استخدام منهج التحلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين

د. محيى محمد رياض فهمي

٢ - المعاينة الفعلية وتحديد حجم المشكلة:	
<p>يظهر هنا مدى التفويض (بناء على الخبرات السابقة) في التعامل الفوري مع المشكلة من قبل الجهات التنفيذية، مع الحفاظ على شفافية المعلومات وتداولها بين الجهات الأصلية الصلة بالموقف.</p>	<p>- تواجدت الجهات سابقة الذكر من الاختصاصات المذكورة للمعاينة وتحديد حجم المشكلة بشكل فعلي، وقد تم بالفعل تحديد الموقف بأن المشكلة تتعدى مشكلة الانحراف (الشحط) المعتاد وذلك بسبب انغراس مقدمة السفينة بالكامل في التربة، مع حدوث خسائر في (التكسية) وهي الجزء الصخري الذي يغطي جانب المجرى المائي بهدف حمايته، والذي أوضحت المعاينة أن السفينة قد كسرت وتخطت هذا الحاجز ودخلت مقدمة السفينة في التربة.</p> <p>- من خلال الصور التي تم التقاطها والمعلومات التي توصلت إليها جميع الاختصاصات التي قامت بدراسة الموقف، أجرت وحدة المحاكاة التابعة لإدارة التحركات عملية تمثيل لمحاكاة وضع السفينة هندسيا وتقنيا لتقديمها إلى الجهات المعنية بتقديم الحلول المقترحة وتطبيقها على النموذج.</p> <p>- يتم بالتزامن مع ما سبق إبلاغ مديري الإدارات المشتركة في عملية المعاينة وبالتالي إبلاغ الإدارة العليا لهيئة قناة السويس بالموقف.</p>
٣ - البدء في اقتراح الحلول وتنفيذها:	
<p>وهنا يتضح مدى تطبيق المبدأ الرئيسي لمنهج التحلي عن الموازنة وهو الاشتراك في تحديد الهدف من خلال رؤية مشتركة لجميع الإدارات المعنية بالأمر. كما يتضح الحرص على مصلحة العميل وتجنبه المخاطر. ويمكن ملاحظة أن الإدارات المتعاملة مع الأزمة لم تتخذ الشكل التقليدي المتمثل في اتجاه إصدار تعليمات من الإدارة العليا للأطراف القائمة بالتنفيذ، ولكن إدارة العملية اتخذت شكل غير تقليدي قائم على استغلال الخبرات والموارد البشرية ومناقشة الحلول المطروحة والبدء الفوري في تنفيذها في ذات موقع الحادث.</p> <p>كما يتضح مدى تحقق المبدأ الأول من مبادئ القيادة وهو جمع العاملين حول هدف كبير لا يشترط أن يكون هدف مالي. وكذلك تحقيق المبدأ الأول من مبادئ العمليات الإدارية وهو ربط تنظيم العمليات بالأحداث وليس بالفترة الزمنية.</p>	<p>من خلال مناقشات جميع المختصين في أرض الحادث وبالتواصل مع القيادات لحين حضورهم تم اقتراح حل الأزمة من خلال استراتيجيتين:</p> <p>الاستراتيجية الأولى: وهي محاولة تحريك السفينة وتعويمها وتعتمد تلك الاستراتيجية على محورين:</p> <p>المحور الأول: يعتمد على فكرة تقنيت وإزاحة التربة حول مقدمة السفينة للمساعدة في تحريرها باستخدام الحفارات (من اختصاص الإدارة الهندسية).</p> <p>المحور الثاني: يعتمد على فكرة تحريك السفينة عن طريق قوى الشد والدفع باستخدام القاطرات (اختصاص إدارة التحركات).</p> <p>الاستراتيجية الثانية: تخفيف حمولة السفينة بالاستعانة بأوناش خاصة وناقلات حاويات فارغة. وكانت تنطوي هذه الاستراتيجية على قدر كبير من المخاطر لأنها يجب أن تتم في ظروف خاصة وباستخدام موارد وأدوات خاصة غير متوفرة، كما أن تنفيذها يحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبيا وحسابات معقدة. لذا لجأت الشركة المالكة للاستعانة بالشركة الهولندية (سميت) المتخصصة في عمليات الإنقاذ البحري للعمل بالتنسيق مع هيئة قناة السويس، ودراسة مدى إمكانية تنفيذ الاستراتيجية البديلة.</p>

استخدام منجم التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين

د. محيى محمد رياض فهمي

٤- تخصيص الموارد المطلوبة للتنفيذ والبدء في التنفيذ:	
<p>وهنا يتضح مدى أهمية التخلي عن الموازنة والتخلص من فكرة الهدف المالي الثابت الذي يعتبر المقياس الوحيد للأداء. فقد تم استخدام المرونة الكافية لسحب كافة الموارد اللازمة لإنقاذ السفينة من مجالات العمل الأخرى. فمن منظور تكلفة الفرصة البديلة، ليس هناك جدوى من التقيد بإمكان عمل المعدات المخططة مسبقاً مهما كانت أهمية تلك المشروعات إذا ما حدث توقف للملاحة بالقناة، وهو ما يثبت تحقق المعيار الرابع من مبادئ العمليات الإدارية.</p> <p>تحقق أهم النقاط المرجعية للمنهج وهي النظرة الشاملة للقيمة وليس التقيد بمظنور ادارات أونود منفصلة، ويمثل ذلك في التكامل بين موارد الإدارات المختلفة.</p> <p>ساعد التخطيط المرن الذي يسمح بتوفير الموارد اللازمة وقت حدوث الأزمة إلى سرعة البدء في حلها وتوفير الوقت والتكلفة.</p> <p>التخلي عن الإجراءات الروتينية المصاحبة لنقل معدات من عملية لأخرى، كذلك اختصار اجراءات تقديم الشروط والمناقصات والإساء واختيار جهة تنفيذ أدى إلى توفير وقت وتكلفة.</p> <p>اتجاه اتخاذ القرارات لم يكن فقط من أعلى لأسفل، ولكن القرارات كانت نابعة من القاعدة التنفيذية وخاصة أن كافة المستويات الإدارية في هذه الواقعة كانت متواجدة في موقع الحادث، كما كانت غرفة عمليات إدارة الأزمة متواجدة في الموقع وليس المكتب. وبالتالي لم يتم تقييم القرارات بناء على المستوى التنظيمي.</p>	<p>قامت ادارة التحركات بالبدء بتوجيه القاطرات وطافمها إلى موقع السفينة وفق الترتيب التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● القاطرتان المصاحبتان للسفينة من بداية دخولها من الاتجاه الجنوبي بقوة حوالي ٧٠ طن لكل منهما. ● قاطرتان من الاتجاه الشمالي تم إعادة توجيهها الى موقع السفينة لإفرجيفين بدلاً من مصاحبتها للسفينة السابقة لها كذلك بقوة ٧٠ طن لكل منهما. ● استدعاء القاطرتان (بركة وعزت عادل) بقوة ١٦٠ طن لكل منهما.(الاتجاه المتاح لحركتهما من اتجاه الشمال نظراً لأن السفينة أغلقت المجرى الملاحي). ● استدعاء ثمانية قاطرات بقوة شد ٧٠ طن لكل منهم باتجاه السفينة لدعم عملية التعويم. <p>الاستعانة بأربعة قاطرات خارجية بيئاتها كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● قاطرتان من الهيئة العامة لتنمية المنطقة الاقتصادية لقناة السويس (وهي هيئة حكومية مستقلة عن هيئة قناة السويس أنشئت بهدف تنفيذ مشروع محور قناة السويس). ● قاطرة من شركة ترسانة السويس البحرية (شركة تابعة لهيئة قناة السويس) وتقع على المدخل الجنوبي لقناة السويس. ● الاستعانة بعدد (٩) من النشآت لتحرك ونقل الأفراد ، حيث تنقسم النشآت إلى نشآت الإرشاد المصاحبة للسفن ونقل المرشدين، ونشآت الميناء التي تتولى نقل الأفراد للأغراض الأخرى غير الإرشاد. ● بلغ عدد المشاركين من العنصر البشري من إدارة التحركات طوال فترة الأزمة (٤٤٦ فرد) بينهم كالتالي: ١٤ مرشد، ٦٨ قبطان قاطرة، ٨ مهندسين، ١٠١ فني، ٣٥٥ فرد بحرية. <p>قامت الإدارة الهندسية بالاستعانة بالحفارات كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● حفار لبدءية التعامل مع إزاحة الكتل الرملية المتكلسة حول مقدمة السفينة. ● الاستعانة بستة حفارات حول مقدمة السفينة ● بعد حفر وإزاحة القدر الذي يمكن الوصول اليه من التربة في حالة ثبات الحفارات على الأرض وبداية دخول المياه حول مقدمة السفينة، اتضح أن الحفارات بذلك الوضع لا يمكنها إزاحة القدر الكافي من التربة حول السفينة والذي يكفي لتحريرها وتحريكها - ● تم الاستعانة بوحدين بونتون (جسور عائمة تم تثبيتها بجوار مقدمة السفينة من الاتجاهين) حتى تتمكن الحفارات من المرور عليها واستخدامها بمثابة أرضية للوصول إلى مسافة أكبر وقدر أكبر من التربة وحفرها وإزاحتها من حول السفينة. <p>ومع المحاولات المستمرة لتبادل العمل بين عمليات الحفر وإزاحة التربة وبين القاطرات لتجربة الشد والدفع اتضح صعوبة تحريك السفينة مع مقدار التربة المحيطة بمقدمة السفينة ونوعها وعمق غرس السفينة في التربة.</p> <p>وفي هذه الحالة تم اقتراح الاستعانة بالكرافات.</p> <p>وتدخلت إدارة الكراكات بمعدات كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تم الدفع بالكرافة (العاشر من رمضان) وتتحرك الكراكة بوحدة عمل متكاملة وهي قاطرة لسحبها وأوائش ومجسات لقياس العمق . وتقوم فكرة عمل الكراكة على عملية خلخلة للتربة تحت المياه وتثبيتها وشفط للتربة المفتتة وإخراجها من الوحدة خارج المياه. ● ثم تم الاستعانة بالكرافة (مشهور) ذات القدرات الأكبر على الحفر وقوة الخلخلة والشفط والطرد للتربة المحيطة بمقدمة السفينة.

استخدام منجم التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين

د. محيى محمد رياض فهمي

	<ul style="list-style-type: none"> • يتكون طقم التكريك من قائد الكراكة ومعه مساعد تكريك بالإضافة إلى ٧٥ فرد يتناوبون العمل على الكراكة من مهندسين وبحرية وتخصص ميكانيكا وكهربا. <p>ويعد القيام بعمليات خلخلة التربة وثقبها وشفط التربة تعمل المجسات على قياس عمق الحفر، مع الحرص الشديد على عدم وصول أداة الحفر الخاصة بالكراكة لجسم السفينة رغم الحاجة الماسة لضرورة الاقتراب من السفينة. وقد تم تجريف ٢٧ الف متر مكعب من الرمال على عمق وصل إلى ١٨ متر مع الحرص الشديد لعدم حدوث انهيارات ترابية غير محسوبة.</p>
٥-التعاون مع الجهات الخارجية:	
<p>ويعكس هذا مدى حرص الشركة على مصلحة العميل، وإفساح المجال للتعاون وتنسيق العمل مع جهات خارج الشركة لتحقيق الهدف الأوحد لهذه المهمة وهو إنقاذ السفينة في أقل وقت ممكن حرصا على مصلحة العميل. وفي ذات الوقت تحقيق هدف الشركة وهو استعادة حركة الملاحة في القناة لطبيعتها، وهو ما يحقق أيضا المنفعة لبقية العملاء والمتمثلين في السفن التي تعطلت في كلا الاتجاهين.</p> <p>كذلك اتضح مدى تحقق مبدأ الشفافية في إتاحة المعلومات. كما يحقق ذلك المعيار السادس من معايير القيادة وهو ربط عمل الجميع باحتياجات العملاء ونجنب تعارض المصالح.</p>	<p>استعانت الشركة المالكة بشركة إنقاذ هولندية (شركة سميت) المتخصصة في الإنقاذ البحري وفي اجتماع مع لجنة إدارة عملية الإنقاذ ودراسة البدائل التي تقوم هيئة قناة السويس بتنفيذها، بدأت الشركة الهولندية في تقديم الدعم على محورين:</p> <p>المحور الأول: وهو المساعدة في دعم الاستراتيجية التي تقوم الهيئة بالعمل عليها بالفعل وهي عمليات التكريك والقطر، وذلك باستدعاء قاطرة انقاذ اضافية (ALP GARD) بقوة ٢٤٠ طن لدعم قاطرات الانقاذ الثمانية المشتركة في العملية. (حيث تصنف القاطرات وفقا لعملها إلى قاطرات الغاز وقاطرات لشد وتكريك ونقل كافة المعدات الأخرى الموجودة في نطاق منطقة العمل).</p> <p>المحور الثاني: العمل على دراسة تنفيذ الاستراتيجية الثالثة (تفريغ جزء من حمولة السفينة) حال فشل استراتيجية التعويم بمحورها. ولتوضيح مخاطر ذلك المحور وصعوبة تحقيقه في ظل تلك الظروف يمكن الإطلاع على الصورة المرفقة بالمرفق رقم (٣) والتي توضح كيفية تفريغ ذات السفينة في الميناء في الظروف العادية.</p>
٦-التعامل مع المخاطر:	
<p>وهذا يوضح مدى التنسيق بين كافة الجهات المشتركة في عملية الإنقاذ.</p> <p>كما يحقق مبدأ القيادة الخامس وهو الاستقلالية وإعطاء الثقة في حسن تصرف الجميع والتنسيق فيما بينهم.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - خطر عمل أكثر من أداة في مكان عمل واحد حيث ينتج عن عمل شد القاطرات للسفينة قوى ديناميكية تؤدي إلى حركة المياه بشكل قد يؤثر على سلامة وأمان المعدات الأخرى. لذا فإن المشرفين على العمل بالموقع يقومون بإبعاد الحفارات والكرافات بقاطرات سحب المعدات عند قيام القاطرات بعملية الشد والدفع للسفينة لتجربة ما إذا كان القدر الذي تم إزاحته من التربة يكفي لتحرير مقدمة السفينة وبالتالي تعويمها، وفي حالة فشل شد السفينة تتوقف القاطرات ويبدأ العمل على إعادة الكراكات والمجسات إلى موقعها بجوار السفينة لمواصلة عملية التكريك. الصورة في المرفق رقم (٤) - الأسلاك المستخدمة في عملية القطر والمصنوعة بسمك كبير ومادة معينة قادرة على تحمل هذا القدر من الشد بصاحبها خطورة حال حدوث فك مفاجئ لأحد هذه الأسلاك والذي قد يؤدي إلى الإضرار بالمعدات وطواقم الأفراد العاملين عليها، لذا كان من الضروري إبعاد معظم المعدات أثناء عمليات القطر

استخدام منجم التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين

د. محيى محمد رياض فهمي

	<p>- خطر الاقتراب وتكريك التربة القريبة جدا من السفينة ، فقد بدأت الكراكة العمل من على بعد مئة متر من السفينة حتى وصلت إلى اقتراب خمسة عشر متر فقط من جسم السفينة، حيث تزداد مخاطر الإضرار بمقدمة السفينة ذاتها ، لذا كانت هناك دائما حسابات هندسية للحفاظ على مسافة الأمان الكافية والتي وصلت إلى خمسة أمتار في نهاية عملية الإنقاذ(الصورة الموضحة في المرفق رقم (٥)).</p> <p>- الدفع بمعدات مكافحة التلوث تحسبا لتحقيق أي من مخاطر التلوث أثناء عملية الإنقاذ، والتي لم تتدخل فعليا نظراً لإتمام العملية بدون حدوث تلوث.</p>
٧-الدراسات المناخية وتأثير البيئة:	
<p>ويعد هذا مثالا لاستخدام كافة الموارد المعرفية المتاحة للشركة لخدمة العميل وتحقيق الهدف.</p>	<p>توافق اليوم الرابع من الأزمة مع أول الليالي القمرية من الشهر الهجري حيث تزداد حركة المد والجزر في تلك الفترة والتي تم استغلالها وفقا لحسابات دقيقة في عملية الإنقاذ. إلى أن تقرر تركيز عمليات التكريك في اليوم السادس دون توقف واستغلال عمليات القطر والشد في الليلة القمرية الأخيرة والتي أسفرت عن تعويم السفينة بنجاح.</p>

❖ وفيما يتعلق بالمنافسة:

تتمثل المنافسة التي تواجهها قناة السويس كمجرى ملاحى في الوقت الحالى في المسار القديم للسفن وهو طريق رأس الرجاء الصالح والذي تقطع خلاله السفن فترة زمنية أطول كما أنه يحتوي على قدر أكبر من المخاطر ومقدار أقل من تأمين السفن. وبالرغم من ذلك يتم التعامل مع كل أزمة على أنها وضع تنافسي جديد يتم تجنبه والتدريب على تخطيه لتوفير التحسين المستمر والحفاظ على الوضع التنافسي بشكل مستمر.

وتم تطبيق ذلك في حالة أزمة السفينة إيفرجيفين من خلال التصرفات التالية:

- البدء الفوري في تنفيذ مشروع تطوير المجرى الملاحى للقناة والذي يستهدف ازدواج المنطقة من الكيلو متر ١٢٢ إلى الكيلو ١٣٢ بترقيم القناة بطول ١٠ كم ، بالإضافة إلى توسعة وتعميق المنطقة الجنوبية لقناة السويس بداية من الكيلو ١٣٢ وحتى الكيلو ١٦٢ بترقيم القناة، بعرض ٤٠ متر جهة الشرق، وعمق ٧٢ قدم مما سيؤدي إلى زيادة الأمان الملاحى بنسبة ٢٨% (الموقع الرسمي لهيئة قناة السويس) .
- الاستفادة بتكلفة الحفر والتكريك التي تمت خلال فترة جنوح السفينة في توفير جزء من تكلفة مشروع تطوير المجرى الملاحى.
- التدريب على وقائع الحادث بكافة تفاصيلها من مركز التدريب والمحاكاة بالهيئة والذي يشمل محاكي الملاحة الذي يختص بتدريب المرشدين على السفن،

ومحاكي القاطرات، ومحاكاة لقواعد البيانات الجديدة للممرات المائية (للمزيد من المعلومات موقع الهيئة- قطاع محاكي الملاحة).

❖ **مكافأة العمل الجماعي القائم على تحقيق الهدف والتي لا تتوقف على فترة زمنية محددة:**

تمت مكافأة جميع العاملين بالهيئة باعتبار أن جميع الإدارات اشتركت بأشكال مختلفة في عملية الإنقاذ وباعتبار أن جميع الإدارات ساهمت وفق تخصصها لتحقيق هدف موحد وهو إنقاذ السفينة الجانحة واسترداد سريان عملية الملاحة في القناة.

٥- انعكاسات أسلوب إدارة الأزمة على التكاليف:

نظرا لسرية بيانات التكلفة الخاصة بمثل تلك العمليات وحفاظا على خصوصية البيانات التي تعد تنافسية بالنسبة للهيئة، كما أن البيانات الدقيقة لحصر تكلفة عملية إنقاذ السفينة إيفرجيفين لازالت في طور الإعداد والتجميع، وأن كافة بيانات التكلفة التي أعدت في فترة الحادث هي بيانات تقديرية، لذا فقد اعتمدت الباحثة في عرض الأثر على تكاليف إنقاذ السفينة على النسب المئوية.

وبناء على ما سبق يمكن عرض أهم عناصر التكاليف التي أمكن الوصول إليها من خلال الإدارات المعنية بالتعامل مع الأزمة:

أولا: إدارة التحركات وتمثل تكلفتها ما يقرب من ٨٠% من إجمالي تكلفة عملية الإنقاذ والتي كان لها الدور الرئيسي والتابع لها معظم المعدات المستخدمة في عملية تعويم السفينة مثل القاطرات بأنواعها واللنشات بأنواعها ووظائفها المختلفة، شاملة أيضا تكلفة طاقم العمل على المعدات بأنواعها والذي بلغ عددهم (٤٤٦) فرد بكافة الورديات على مدار الستة أيام) وبيانهم كالتالي: ١٤ مرشد، ٦٨ قبطان قاطرة، ٨ مهندسين، ١٠١ فني، ٢٥٥ بحري. وقد أمكن الحصول على بعض تفاصيل المعدات وبيانها كالتالي:

- ١٩ قاطرة من داخل الهيئة تمثل تكلفتها ٦٨% من إجمالي تكلفة العملية.
- ٤ قاطرات مصرية من خارج الهيئة وتمثل تكلفتها ٨% من إجمالي تكلفة العملية.
- ٩ لنشات وتمثل تكلفتها ٤% من إجمالي تكلفة العملية.

ثانيا: إدارة الكراكات وتكلفتها تمثل ما يقرب من ١٠% من تكلفة الإنقاذ.

والمتمثلة في الكراكتين العاشر من رمضان ومشهور ذات الوحدات المتكاملة والمجسات وأطقم العمل المتناوبة عليها طوال الفترة، وهم ٧٥ فرد للكراسة الواحدة من بحارة ومهندسين وفنيين ميكانيكا وكهرباء علاوط على قائد الكراسة ومساعد قائد الكراسة.

ثالثا: الإدارة الهندسية وتمثل تكلفتها ما يقرب من ٥% من تكلفة الإنقاذ.

- والمتمثلة في تكلفة ٦ حفارات شاملة أطقم العمل المتناوبة عليها طوال فترة العمل.
- ٢ بونتون لحمل الحفارات.

رابعا: إدارة الترسانة البحرية وتمثل تكلفتها حوالى ٥% من تكلفة الإنقاذ.

حيث تقوم ادارة الترسانات البحرية بالتدخل في مهام متعددة منها الأعمال تحت الماء للإنقاذ البحري، وتوفير الروافع البحرية، ومراقبة أعمال الاتزان الديناميكي، وفحص الرفاصات تحت الماء.

٦-كيفية إدارة الموازنة التقليدية لهيئة قناة السويس:

تقوم هيئة قناة السويس بإعداد موازنة مالية وفق الأسلوب التقليدي بكافة مبادئه وأساسياته ويمكن عرض تصورا عاما لتقسيم المصروفات المتعلقة بأزمة السفينة في موازنة هيئة قناة السويس وتبويبها، حيث يتم تبويب المصروفات وفقا لعلاقتها بالمجرى الملاحي إلى تبويات رئيسية:

أولا: مصروفات إدارية عامة (تشارك فيها جميع إدارات هيئة قناة السويس).

ثانيا: مصروفات مباشرة متعلقة بالاستغلال المباشر للمجرى الملاحي ذاته من أمثلتها أجور المرشدين وتكلفة قياس السفن.

ثالثا: مصروفات غير مباشرة للقناة وهي مصروفات استغلال الأصول الخادمة للقناة ومن أمثلتها تكلفة الصيانة والتجهيز ومراكز المحاكاة، وهي مصروفات عامة ولكن لها طبيعة خاصة تربطها بخدمة المجرى الملاحي.

رابعا: الأجور وذلك بخلاف أجور المرشدين.

خامسا: صيانة القاطرات والمهمات وتمثل هذه التكلفة الجزء الأكبر من التكاليف.

حيث يتم تصنيف المعدات وظيفيا وفقا لعلاقتها بعمل المجرى الملاحي مثل تقسيم القاطرات إلى قاطرات إنقاذ وقاطرات مصاحبة للسفن العابرة. وكذلك تقسيم المنشآت إلى منشآت إرشاد ومنشآت ميناء.

ومن خلال عرض ذلك التبويب وكذلك من خلال الاستعراض السابق لخطوات التعامل مع الأزمة، يمكن ملاحظة أن المصروفات المتعلقة بإدارة الأزمة موزعة بين إدارات متعددة وكذلك بين أبواب مصروفات عديدة. لذلك يمكن تصور كيفية التصرف بالأسلوب التقليدي لاستخراج المصروفات وتوفير كافة الموارد التي تم استخدامها أثناء إدارة الأزمة.

حتى مع افتراض توافر المرونة الكافية لنقل الموارد من باب لآخر، وبافتراض التخطيط من البداية لحدوث مثل تلك الأزمات الطارئة، فإن الإجراءات البيروقراطية من تشكيل لجان وتحديد مواصفات وشروط وعمل مناقصات ولجان لفحص المستندات والبت فيها كانت لن تجدي حلا في حالة تلك الأزمة علاوة على احتمالية تفاقمها نتيجة التأخر في اتخاذ الإجراءات المناسبة في وقتها. الأمر الذي كان ليؤدي ببعض الشركات المالكة للسفن القادمة إلى تغيير مسارها واتخاذ طريق رأس الرجاء الصالح وبالتالي خسارة العملاء علاوة على خسارة سمعة الهيئة في امكانية تخطي مثل تلك الأزمات، وهو ما لا يمكن تقديره أو التعبير عنه برقم مادي.

ولعل من أكبر الدلائل على أن بيروقراطية النظام التقليدي للموازنة كانت لتشكل عائقا يحول دون تنفيذ العملية، هو أنه وبالرغم من مرور قرابة العام على الحدث إلا أن التسويات وفقا للأسلوب التقليدي لم يتم الانتهاء منها بعد، ولم يعلن حتى تاريخه عن رقم تكلفة فعلي من الهيئة. ولا زالت البيانات محل تجميع وتصنيف. وهو ما يجيب في حد ذاته عن تساؤل ماذا لو كانت الهيئة مضطرة إلى اتباع تلك الإجراءات قبل تنفيذ العملية؟

رابعاً: النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية:

١- النتائج:

- توصلت الباحثة من خلال دراسة حالة إدارة أزمة السفينة إيفرجيفين ومقابلة المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يركز عليها منهج التخلي عن الموازنة بالمبادئ الإدارية والقيادية التي اتبعتها هيئة قناة السويس في سياق إدارة أزمة السفينة إلى النتائج التالية:
- طبقت هيئة قناة السويس المبادئ القيادية الست لمنهج التخلي عن الموازنة من حيث الرسالة، القيم، الشفافية، التنظيم، الاستقلالية، والعلاء. حيث تم العمل بنظام المشاركة في وضع الهدف وتنفيذه والحرص على منفعة العميل.
 - انتهجت هيئة قناة السويس مبادئ العمليات الإدارية الست لمنهج التخلي عن الموازنة وهي النمط، الأهداف، الخطط والتنبؤات، تخصيص الموارد، تقييم الأداء، والمكافآت. حيث تم تنظيم العمليات وفقاً للحدث والتعامل مع الهدف بمرونة ومكافأة العمل الجماعي مقابل تحقيق الهدف.
 - نتيجة لاتباع مبادئ القيادة ومبادئ العمليات الإدارية لمنهج التخلي عن الموازنة وما يتمتع به من مرونة ولا مركزية في إدارة أزمة السفينة، حققت الهيئة في عام ٢٠٢١ إيراد قدره (٦.٣ مليار دولار) لتسجل الهيئة أعلى إيراد في تاريخها.
 - نظراً لما تميزت به هيئة قناة السويس من إدارة كفاء وفعالة تم إنهاء الأزمة في زمن قياسي (ستة أيام)، مما ساعد على تجنب المخاطر الناتجة عن الاستراتيجيات البديلة، وبالتالي تجنب التكاليف المحتملة وتوفيرها على العميل.
 - نظراً لنجاح الهيئة في إدارة أزمة السفينة كأحد عوامل الحفاظ على حركة التجارة التي ساهمت الشركة في حدوثها، صنفت هيئة قناة السويس ضمن قائمة أكبر عشر مؤسسات لوجيستية في الشرق الأوسط وفقاً لتصنيف فورييس لعام ٢٠٢١.
 - تعاملت هيئة قناة السويس مالياً مع أزمة السفينة إيفرجيفين على مرحلتين، المرحلة الأولى اتبعت خلالها مبادئ التخلي عن الموازنة والمرونة الكافية لتوجيه الموارد، مما

كان له أهم الأثر في إنجاز المهمة في أقل وقت ممكن من الناحية الفنية، أما المرحلة الثانية فكانت تسوية المصروفات وفقا لأسلوب الموازنة التقليدي وهو ما لم يتم الانتهاء منه في فترة قاربت على العام. وهو ما يعكس مدى عجز الأسلوب التقليدي عن التعامل مع المتغيرات التي تحتاج إلى مرونة وسرعة في الأداء.

- مرونة التخطيط والتأهب من البداية لحدوث مثل تلك الأزمات والاستعداد لها بالتعاون بين إدارة التخطيط والإدارات المسؤولة عن إعداد الموازنة. وهو ما يثبت أن كل منشأة تحمل بعض مؤهلات التخلي عن الموازنة في طيات التطبيق التقليدي للموازنة وهو ما يجب دعمه وتنميته.
- تحقيق الهيئة لنتائج مالية قياسية في ذلك العام يعتبر أحد الدلائل على أن الرقابة المالية الحقيقية لا تستمد من البيانات التاريخية ولكن من القدرة على التنبؤ بالمستقبل والمرونة في التعامل مع المستجدات.

٢- التوصيات:

التخلي عن الأسلوب التقليدي للموازنة بشكل نهائي وتام يعد من الأمور الصعبة، وذلك لارتباط الشركات بنظام الموازنات العام، كما أن الشركات لازالت في حاجة إلى وسائل رقابة الموازنات التقليدية. لذلك وجد أنه بالرغم من تبني الهيئة للفكر والمبادئ الخاصة بالتخلي عن الموازنة أثناء إدارة أزمة السفينة إيفرجيفين إلا أنها عادت لتسوية المصروفات وفقا لبنود وطريقة الموازنة التقليدية.

من هذا المنطلق تقترح الباحثة تطوير أسلوب التخطيط المالي وممارساته، فالأمر لا يتعلق بالمسمى أو بتوزيع البنود وتقسيم الأبواب، ولكن يتعلق بأسلوب التخطيط وإعداد الموازنة وكيفية تحديد الأهداف والجهات المعنية بالاشتراك في تحديد الأهداف وكيفية المكافأة ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف. لذلك فإن الباحثة توجز تلك المقترحات فيما يلي:

- التركيز على الغرض الأساسي من عمل الشركة عند وضع الأهداف.
- في ضوء تلك الأهداف يتم وضع مؤشرات قياس الأداء ونقاط خلق وإضافة القيمة في مسار العمليات وبالتالي تحديد نوع التقارير المطلوبة.

- جمع البيانات من جميع أنحاء الشركة ومن الأشخاص التنفيذيين فذلك يساعد على تكوين رؤية للحاضر والمستقبل وإمكانية بناء توقعات موضوعية.
 - الربح والخسارة أحد المؤشرات وليس المؤشر الوحيد على نجاح الشركة خاصة في ظل الظروف الخاصة مثل الأزمات والأوبئة، لذلك يجب الاهتمام بكافة المؤشرات.
 - توفر نظام معلومات واحد يتجمع عنده كافة البيانات يوفر فرصة أكبر لتكامل المعلومات وتوفير رؤية مستقبلية أفضل.
 - تخصيص الموارد يجب أن يتمتع بدينامكية ومرونة للانتقال بين المناطق الجغرافية وفقا للأهداف المتغيرة، وليس على أساس ثابت يستند إلى أساس تاريخي ويتم وضعه مرة واحدة سنويا.
- ٣- المقترحات البحثية:
- دراسة مدى إمكانية الاستفادة من مبادئ القيادة ومبادئ العمليات الإدارية الخاصة بمنهج التخلي عن الموازنة وما تحققه من مزايا في عملية إعداد الموازنات بكافة أساليبها.
 - تأثير وعلاقة التخلي عن الموازنة على نظم المعلومات في الشركات وخاصة نظم المعلومات الإلكترونية.
 - العلاقة بين تبني منهج التخلي عن الموازنة ومقاييس الأداء الإداري.
 - دراسة محددات تطبيق منهج التخلي عن الموازنة.

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية:

- ساطور، ميار أبو صالح الشربيني السيد محمد، و صالح، سمير أبو الفتوح. (٢٠١٩). دور إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونيا في تفعيل منهج ما بعد الموازنة كمنطلق لدعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية: جامعة بنها - كلية التجارة، س٣٩، ع٣٤، ٨٠١ - ٨١٩.

- محاريق، هاني أحمد. (٢٠١٦). أثر التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ونموذج التخلي عن الموازنة Beyond Budget على تحسين فعالية نظم إدارة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة: دراسة نظرية وميدانية. مجلة البحوث المحاسبية: جامعة طنطا - كلية التجارة - قسم المحاسبة، ع١٤، ٧٣ - ١١٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alrawazqee, A., & Tsatkhlanova, T. (2021). Improve Performance or Corruption Motivation in Beyond Budget Implementation, Survey in Public Sector Organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 12(6).
2. Ax, C., & Ax, E. (2021). When the Supply Side of a Management Accounting Innovation Fails–The Case of Beyond Budgeting in Sweden. *Forthcoming in Accounting and Business Research*.
3. Bogsnes, B., Larsson, D., Olesen, A., Player, S., & Röösl, F. (2016). White Paper-Update of Beyond Budgeting Principles. *Beyond Budgeting Institute, London*.
4. Ghandour, D. (2021). Analytical Review of the Current and Future Directions of Management Accounting and Control Systems. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 9(3), 42-73.
5. Hope, J., & Fraser, R. (2001). Beyond Budgeting: questions and answers. CAM-I, BBRT, Dorset, 1-28.
6. Hope J., and R. Fraser. 2003a. Beyond budgeting. Boston: Harvard Business School Press.
7. Hope, J., & Fraser, R. (2003) b. New ways of setting rewards: The beyond budgeting model. *California Management Review*, 45(4), 104-119.

8. Kreuzer, V. I., & Tomaschitz, M. (2021). Organizational Challenges in Automotive Development. *Systems Engineering for Automotive Powertrain Development*, 123-146.
9. Lohan, G. (2013, December). A brief history of budgeting: reflections on beyond budgeting, its link to performance management and its appropriateness for software development. In *International Conference on Lean Enterprise Software and Systems* (pp. 81-105). Springer, Berlin, Heidelberg.
10. Matějka, M., Merchant, K. A., & O'Grady, W. (2021). An empirical investigation of beyond budgeting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 167-189.
11. Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. *European accounting review*, 20(1), 149-181.
12. Valdiansyah, R. H., & Augustine, Y. (2021). Modelling of beyond budgeting, competitor accounting, transparency, competitive advantage, and organizational performance: The case of Indonesia SMEs. *Technium Soc. Sci. J.*, 22, 334.

ثالثا: مراجع الكترونية أجنبية :

1. Danoesastro, M., Bogsenes, B., & Stange, S. (2021) “Agile Meets Beyond Budgeting” <https://www.bcg.com/publications/2021/beyond-budgeting-agile-benefits>
2. FMVA, M. O., & Brouwer, Hessel, C.M.A., C.S.C.A. (2021). BUDGETING REVISITED. *Strategic Finance*, 102(11), 24-31. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/budgeting-revisited/docview/2521122488/se-2?accountid=37596>
3. [Kamath, A. \(2021\) “Revolutionize Your FP&A: Practical Lessons from Beyond Budgeting Techniques”, https://fpa-](https://fpa-)

[trends.com/report/revolutionize-practical-lessons-beyond-budgeting](https://www.fpa-trends.com/report/revolutionize-practical-lessons-beyond-budgeting)
[February 3, 2021.](https://www.fpa-trends.com/report/revolutionize-practical-lessons-beyond-budgeting)

4. Lengenfelder (2021), “How to Get Beyond Budgeting — and Onto a Better Path”
<https://fpa-trends.com/article/how-get-beyond-budgeting-and-better-path>, June 30, 2021
5. Lloyd’s List (2021),
<https://lloydlist.maritimeintelligence.informa.com/LL1136229/Suez-Canal-remains-blocked-despite-efforts-to-refloat-grounded-Ever-Given>
6. Mortasipu, A.M, (2020) “Moving Towards Better and Beyond Budgeting”
<https://fpa-trends.com/report/moving-towards-better-and-beyond-budgeting> December 10, 2020
7. Rööslı, F. (2021), “Beyond Budgeting – Business Agility in the Age of Uncertainty”
<https://fpa-trends.com/article/beyond-budgeting> October 27, 2021.
8. Rudakova, O. (2022) “Beyond Budgeting Is Not a Destination - It Is a Journey” <https://fpa-trends.com/article/beyond-budgeting-journey> February 1, 2022
9. Stange, S., Bogşenes, B., & Sheth, H. (2021) “Going Beyond Budgeting” <https://www.bcg.com/publications/2021/the-future-is-beyond-budgeting>

استخدام منصح التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين
د. محيّر محمد رياض فصي

مواقع الكترونية أجنبية:

Marine Traffic, Ever Given,

<https://bit.ly/3GDAGZ8>

IMO (المنظمة البحرية الدولية)

<https://www.imo.org/en/MediaCentre/Pages/WhatsNew-1599.aspx>

Beyond Budgeting Round Table, 2016:

<https://bbt.org/white-paper-update-of-beyond-budgeting-principles/>

MPR news <https://www.mprnews.org/story/2021/03/29/npr-ever-given-partially-afloat-as-salvage-teams-race-to-reopen-suez-canal>

RTE news:

<https://www.rte.ie/news/world/2021/0324/1205754-suez-canal/>

مواقع الكترونية عربية:

جريدة المال (أكتوبر ٢٠٢١)،

<https://bit.ly/3gos0uO>

الموقع الرسمي لهيئة قناة السويس،

<https://www.suezcanal.gov.eg/Arabic/About/Pages/default.aspx>

تصريح الفريق أسامة ربيع (رئاسة مجلس الوزراء، ٣ يناير ٢٠٢٢):

<https://www.facebook.com/EgyptianCabinet/posts/308216524682108>

جريدة المال الاقتصادية.

<https://bit.ly/3J9pt4e>

<https://bit.ly/3HzTPMI> قائد الكراكة مشهور:

<https://bit.ly/3gos0uO> موقع معرفة:

استخدام منجم التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين
د. محيى محمد رياض قصى

المرفقات

مرفق رقم (١) الصور الموضحة لكيفية استعراض السفينة في القناة



المصدر: MPR news

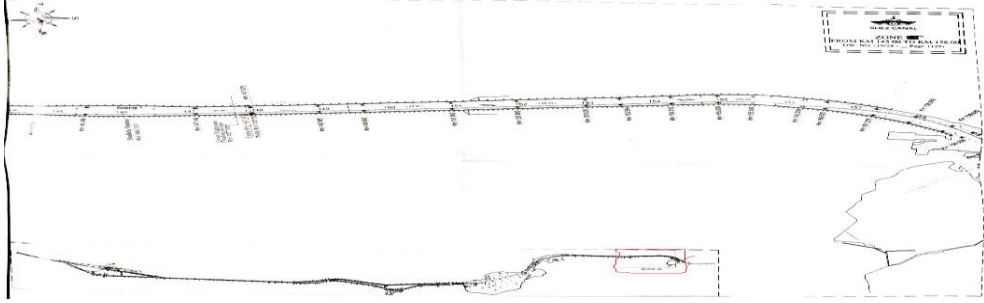


المصدر: RTE news

استخدام منمع التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين
د. محيى محمد رياض قضمى

مرفق رقم (٢)

خريطة موقع شحط السفينة بالنسبة لمسار القناة



مرفق رقم (٣) تفريغ السفينة إيفرجيفين في ميناء نوتردام



مرفق رقم (٤) صورة توضح عمل الكراكات والقاطرات والحفارات في موقع الحادث



استخدام منمع التخلي عن الموازنة في إدارة الأزمات بالتطبيق على إدارة هيئة قناة السويس: أزمة السفينة إيفرجيفين
د. محيى محمد رياض فصي

مرفق رقم (٥) صورة توضح مناورة اقتراب الكراكة من السفينة أثناء الإنقاذ



مرفق رقم (٦) جدول المصطلحات والمسميات الفنية

المسمى	التعريف
القاطرة (جريدة المال الاقتصادية) بالإضافة لإدارة التحركات	القاطرات هي وحدات بحرية ذات أبعاد صغيرة، ولكن بقدرات عالية تستهدف جر أو شد أو دفع ومساعدة السفن العملاقة أثناء المرور بقناة السويس والدخول أو الخروج من الموانئ مع القدرة على إطفاء الحريق باستخدام الماء والرغوى مما يستلزم بدن ونظام دفع مناسب لحجم السفن التي يتعامل معها، إضافة إلى ونش شد ذو قدرة مناسبة لحجم السفن، وتضم ٢ مدفع حريق عملاق مربوط ب٢ طلمبة حريق مناسبة.
التكريك (قائد الكراكة مشهور)	هو عملية إزالة الصخور والترسبات بجوار السفينة والتي تحول دون وصول تيار الماء إلى جسم السفينة عن طريق تعميق المجرى الملاحي ليتمكن تيار المياه من دفع السفينة. تمتص الكراكة المواد من القاع بواسطة أنبوب امتصاص مركب على سلم وموصول بمضخة قوية لتضخ المواد المحفورة عبر خط ضخ طاف حتى الشاطئ.
الكراكة: (موقع معرفة) بالإضافة إلى ادارة الكراكات	هي سفينة لها مغرفة من نوع ما لالتقاط المواد، وآلية تشبه الرافعة لرفع المغرفة بحمولتها وتقريبها. تتكون وحدة التكريك الكاملة عادة من الجرافة نفسها، ومن قوارب النفايات، وزورق سريع، وقوارب الإمداد بالمياه والوقود، ورافعة لإرساء المراسي.
التكسية (الادارة الهندسية)	هي الطبقة الخارجية لهيكل المجرى المائي بهدف مقاومة الضغوط الميكانيكية، وهو إضافة أحد المواد على أخرى لتوفير طبقة خارجية تهدف إلى السيطرة على الظروف المناخية أيضا مثل المد والجزر واصطدام الأمواج.
البونتون أو الجسر العائم (الادارة الهندسية)	يتم تصنيع البونتونات من مواد خاصة قابلة للطفو ويستخدم لنقل المعدات