



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27
- الفصل الثاني - لسنة 2014
دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة

دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة
دراسة تحليلية لعينة من الشركات في وزارة النقل والمواصلات /العراق

The Role of the successful managerial leaders in crises management

م.م. حميد سالم الكعبي
كلية الرافدين الجامعة

المستخلص

يعد هذا البحث مساهمة متواضعة لوضع اللمسات على دور القيادات الادارية الناجحة في العينة المبحوثة المتمثلة) بالشركات العامه لوزارة النقل والمواصلات/العراق (وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية بأستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيع (58) أستماره على عينة البحث الذين تم اختيارهم عمديا) مدير عام، ومعاونيه، ورؤساء الاقسام (وقد تم تحليل الاستبانات وفرضيات البحث الرئيسة باستخدام البرنامج الاحصائي، (SPSS) وجاءت النتائج مطابقة لفرضيات البحث فقد تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين القيادة الادارية الناجحة وادارة الازمة.

Abstract

This research is a modest contribution to Put the finishing touches on the role of managerial leaders represented by static companies belonging to the ministry of transport and communication/ [raq] . the research has adopted the descriptive. Analytical methodology and field study technique, using the questionnaire as a tool for data collection [58] forms Nar, been distributed to the research sample. The sample has been deliberately selected {general manager, as assistant general manager and heads of department}. The questionnaires and the main hypotheses of represented by the existence of significant correlation and impact between successful managerial leadership and crisis management using the software {SPSS}, were analyzed. Results were identical to the research hypotheses. It turns out that there is significant correlation and impact between successful managerial leadership and crisis management.



المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

تمهيد:

ينطلق الباحث في صياغة هذا البحث من خلال رؤيته التي استشرفها من قراءاته النظرية لاستحضار فكرة البحث وهذا ما سيتم توضيحه في الفقرات الآتية:

اولاً/ منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

تأتي الازمة وتكرر في المنظمات سواء الكبيرة او الصغيرة منها من حيث حدوثها وعلى الرغم من التباين الواضح في مواجهة الازمة من قبل القيادة الادارية نتيجة الاختلاف في المهارات والقابليات والتي تحتاج بدورها الى التركيز على العملية الادارية التي تعمل على مواجهة التحديات، واذا كانت الادارة هي جوهر نجاح المنظمات فان القيادة هي جوهر نجاح العملية الادارية بل هي قلبها النابض ونتيجة لذلك تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ - ما مستوى تأثير مهارات وقابليات وخصائص القيادات الادارية في التعامل مع الازمة ؟
- ب - ما مستوى سرعة الاستجابة من قبل القيادات الادارية للازمة وكيف يمكن التعامل معها ؟
- ج - ما نوع العلاقة والتأثير بين متغير القيادات الادارية الناجحة ومتغير إدارة الازمة ؟

2. أهمية البحث وأهدافه:

أ- الأهمية:

أصبح موضوع القيادات الادارية من بين ابرز الموضوعات التي نالت اهتمام الاكاديميين والممارسين في الوقت المعاصر لذا تتضح اهمية البحث من خلال فهم أهمية القيادات الادارية والتي أصبح المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح المنظمات لادارة الازمة ومواجهتها، فضلاً على ذلك تكمن أهمية البحث في ما تواجهه المنظمات من ازمات متعددة مما يتطلب منها ايجاد قيادة ادارية ناجحة وفاعله لتتلافى هذه الازمات.

ب- الأهداف:

- التعرف على مدى توفر الخصائص (السمات) القيادية في العينة المبحوثة.
- التعرف على واقع الأساليب والأجراءات التي تتبعها المنظمات المبحوثة في التعامل مع الازمات التي تتعرض لها.



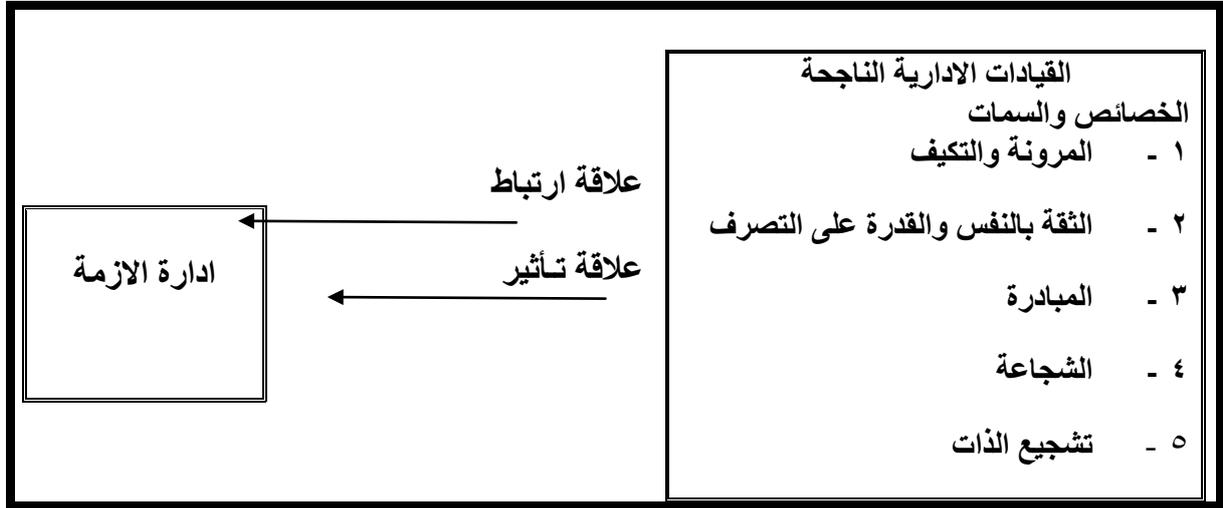
ج- التعرف على مدى ادراك عينة البحث في الوزارة المبحوثة لمفاهيم القيادات الادارية الناجحة وادارة الأزمة.

د- اختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الحالية) القيادات الادارية الناجحة، وأدارة الأزمة.

3. الأنموذج الفرضي للبحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج فرضي في الشكل (1) الذي يشير الى العلاقة بين خصائص القيادات الادارية الناجحة وادارة الازمة وكما مؤشر في الشكل أعلاه.

أشكل (1) : الانموذج الفرضي للبحث.



4. فرضيات البحث:

اعتمد البحث على فرضيتين هما:

الفرضية الاولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادات الادارية الناجحة وخصائصها (المرونة والتكيف، الثقة بالنفس والقدرة على التصرف، والمبادرة، والشجاعة، وتشجيع الذات ومتغير ادارة الازمة).

الفرضية الثانية: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير القيادات الادارية الناجحة وخصائصها (المرونة، والتكيف، والثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، والمبادرة، والشجاعة، وتشجيع الذات ومتغير ادارة الازمة).



5. أدوات البحث:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لانجاز هذا البحث واختبار مخططة وفرضياته، ومن أجل الوصول الى النتائج وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحث المصادر والمراجع التي وظفت في بناء الاطار النظري من الكتب والدراسات والبحوث والمقالات والرسائل الجامعية والانترنت. اما الجانب التطبيقي الميداني فقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات الاساسية التي تم اعدادها عن طريق الاعتماد على بعض مقاييس الدراسات العربية والاجنبية وقد صمم القياس بشكله الحالي من (31) فقرة موزعة على محورين رئيسيين القيادات الادارية الناجحة معتمداً قياس (الدباغ، 1998) (مصطفى، 2005) اما محور ادارة الازمات اعتمد قياس (mitrof & person; 1993) (الخنق، 2006)، (zhou Lihong & nanes miguec . 2009)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert – scala) لتحويل الاراء الوصفية الى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الاتية للمقياس يحدث تماما (5)، يحدث (4)، قليلا (3)، لا يحدث (2) لا يحدث غالبا(1) .

6. مجتمع البحث وعينة:

تمثل مجتمع البحث بالشركات العامة في وزارة النقل والمواصلات /العراق) بغداد (حصراً، وقد اشتملت عينة البحث على المدراء العامين في هذه الشركات ومعاونهم ورؤساء الاقسام وقد تم توزيع (58) استمارة استبيان بشكل عمدي وقد استرجع جميعها وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع. (100%)

ثاني/ الدراسات السابقة:

- (دراسة جمعة وآخرون، 2012):

تأثير القيادة الادارية في تحقيق الابداع الاداري: دراسة تطبيقية هدفت الدراسة الى تحديد علاقة الارتباط والاثر بين متغير القيادة الادارية ومتغير الابداع الاداري في عينة مؤلفة من القيادات العليا في جامعات ديالى البالغ عددهم (60) موزعين بين عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الاقسام، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط واثر معنويين بين القيادة الادارية وتحقيق الابداع الاداري، وقد اوصت الدراسة بضرورة اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل كليات الجامعة وضرورة التعرف على الاساليب الادارية وممارستها للتاثير في المرؤوسين.

- (دراسة الصافي، 2012):

أثر الخصائص القيادية في إستراتيجية إدارة الأزمة: دراسة ميدانية تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تاثير الخصائص القيادية في العينة المبحوثة المتمثلة بالمديريات العامة لوزارة الكهرباء في ادارة الموارد البشرية وتحديد طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين متغيري الدراسة في عينة بلغ عددها (195) مديراً وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات اعلاه وأوصت بتشكيل لجان او تاسيس وحدات ضمن مكونات الهيكل التنظيمي للمديريات يراعى في كادرها ان يكون من المؤهلين



لإدارة الأزمة ويكون ارتباطها مع خلية ادارة الازمة في ديوان الوزارة والتي بدورها تعطي قراراتها الى مجلس الوزارة.

- (دراسة الخفاجي، 2010):

تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للزمات التنظيمية: هدفت الدراسة الى تحديد علاقه الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة تقانة المعلومات الادارية والادارة الفعالة للزمات في عينة بلغت (57) مديراً في دوائر التسجيل العقاري/ بغداد من خلال استخدام الاستبانة بالدرجة الاساس لجمع البيانات التي تم تحصيلها بأستخدام برنامج (SPSS) واثبتت الدراسة صحة الفرضيات التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية) ايجابية (بين تقانة المعلومات الادارية والادارة الفاعلة للزمات وتأثير متبادل بين المتغيرين اعلاه توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات ابرزها ان اهمية تقنية المعلومات الادارية واضحة لجميع افراد العينة ولكن لم يكن بالمستوى الذي يفترض ان يكون عليه في المرحلة الحالية ولا سيما ونحن نمر في عالم متطور يتسم بالتطور التكنولوجي والعلمي والمعرفي.

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً: القيادة الادارية:

تمثل القيادة في المنظمات بشكل عام العامل المهم في نجاحها اما في منظمات الاعمال هي بمثابة الرأس من الجسد للادارة مثلما ان الادارة هي بمثابة الراس من الجسد بالنسبه لمنظمات الاعمال وبهذا فان القيادة الناجحة تؤدي اداء متميز وانجاز افضل، ومن هذا المنطلق اقتضى فهم القيادة وتحديد مقومات وجودها وبيان الاسس التي تقوم عليها.

1. مفهوم القيادة:

تعد القيادة والعملية القيادية محورا مهماً في العملية الادارية وممارستها حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابه ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح في تحقيق اهدافها وأستمرار نموها وازدهارها اذا ما اتقنت بكافة ابعادها. على الرغم من الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمتخصصين الاداريين بهذا الموضوع لم يتم تحديد تعريف اصطلاحي موحد لهذا المفهوم، وسنورد بناء على ما تقدم عدة تعاريف للقيادة منها ماذهب اليه (yuki, 3: 2001) بانها عملية التأثير في الاخرين لاقتناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لإنجاز الاهداف المشتركة. بينما (العامري والغالبي، 2007: 424) عرفها هي عمليات احياء او الهام او تأثير في الاخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لانجاز وتادية مهام مطلوبة منهم. أما (السكرانة، 2010: 18) عرف القيادة على انها القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الاخرين



بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير على المرؤوسين. فيما يرى (الخفاف، 2007: 9). من وجهة نظر معاصرة بانها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الافراد ودفعهم للسعي برغبة في تحقيق اهداف المنظمة مانحة اياهم خبرة للمساعدة في تحقيق اهداف مشتركة. في حين عرفها (حريم، 2009: 216) بانها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على افعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق اهداف مشتركة ومرغوبة. ومن خلال ما تقدم نرى ان القيادة هي مهارة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المنظمة باكبر قدر من الفعالية.

2. القيادة الادارية:

منذ الثمانينات القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لاثرها على سلوك الافراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الاهداف بشكل مباشر فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الادارية الناجحة للافراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفوءة وجيدة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة وتستطيع ان تحقق اهدافها (السكرانه، 2010: 17).

تعرف القيادة الادارية بانها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والأوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوة، 2001: 45) بينما عرفها (جمعة واخرون، 2012: 299) هي مجموعة المهارات القيادية والادارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الاهداف المطلوبة. اما (عبلس، 2003: 120) عرفها هي القيادة التي تمتلك المهارت التميزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان القيادة الادارية ذلك الجزء من الادارة المتعلقه بالحصول على النتائج بواسطة الاخرين وعليه فالعملية الادارية هي عملية قيادة بالدرجة الاساس.

3. أهمية القيادة الادارية:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الاداري الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض وانها مفتاح الادارة، وتكمن أهميتها في دورها النابع من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية فتجعل الادارة اكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كاداة محركة لها لتحقيق اهدافها، فالقيادة الادارية المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح اي تنظيم أداري. من هنا جعل علماء الادارة منها موضوعاً رئيساً في دراساتهم، واصبح يمثل جزءاً بارزاً في معظم كتب الادارة العامه وادارة الاعمال (السكرانه، 2007: 115).



4. (الخصائص) السمات القيادية الادارية:

توجد الكثير من السمات التي تتطلى بها القيادة الادارية الناجحة والتي يمكن ملاحظتها من خلال تصرفات وافعال القادة ومنها) الثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، والصدق والنزاهة، والقدرة العالية على تحمل ضغوط العمل، والشجاعة في اتخاذ القرارات، والمرونة والتكيف، وتشجيع الذات، الحزم، والأستقرار العاطفي، الحماس (تيشوري، عبد الرحمن، 2005) (اندروج - دوبيدين: مترجم، 2011: 84) (احمد، 2009 : 156) (السكرانة، 2010: 177) وسوف نتبنى في هذا البحث جزء من هذه السمات التي قد يتفق الكثير من الباحثين بضرورة توافرها في القيادات الادارية الناجحة وهي.

أ- **المرونة والتكيف:** القائد هو الشخص الذي يسهل عملية التغيير ومن هنا يتعين على القائد ان يكون مرناً ويحسن التكيف لكي يواكب التغيير، وقد اعتبر الباحثون منذ عهد بعيد المرونة أو القدرة على التكيف مع متخلف المواقف خاصية هامة جداً من خصائص القادة الناجحين، فالذين يتصفون بهذه الخاصية قادرون على حسن التصرف بما يتلائم مع مطالب كل موقف على حده.

ب- **الثقة بالنفس والقدرة على التصرف:** يتحلى القائد الناجح بقدرة كبير من الثقة بنفسه وعلى نحو واقعي فالقائد الواثق من نفسه دون غرور او مغالاة يكسب ثقة اعضاء الفريق مما يؤهله على القدرة على ادارة المنظمة بشكل صحيح وهذه السمة هي من اولى السمات القيادية التي اكد عليها الباحثون في ابحاثهم الحديثة التي اجريت على قادة في مواقف عديدة، ولا يكفي ان يتمتع القائد بميزة الثقة بالنفس والقدرة على التعرف بل عليه ان يُبرز هذه السمات امام الجماعة وهو يستطيع ان يفعل ذلك في اغلب الاحيان بأستخدامه عبارات واضحة لا لبس فيها واتخاذ الوضعية الجيدة الثابت وقيامه بالتصرف السليم في المواقف المختلفة.

ج- **المبادرة:** يستجيب القادة الناجحون للوقائع والاحداث فأنهم يصنعون خياراتهم وينفذون العمل الذي يفضي الى التغيير، هذا يعني ان زمام المبادرة او العمل ان يقوم المرء بالعمل تلقائياً ودون دعم او تحفيز من الاخرين، فالمبادرة يعد الجانب الحيوي والنشط في القيادة والشخص الذي يضع نصب عينيه منصباً قيادياً يجب ان يدرك ان من بين السمات القيادية القدرة على اتخاذ زمام المبادرة التي لها علاقة بالمقدرة على معرفة المشاكل والازمات قبل وقوعها.

د- **الشجاعة:** يحتاج القادة الى الشجاعة ليواجهوا تحديات المجازفات الاحتراسية واتخاذ زمام المبادرة عموماً، وينبغي عليهم ايضاً ان يكونوا على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقهم، والقائد بحاجة الى الشجاعة من اجل إتخاذ القرارات في الوقت المناسب والسرعة المناسبة لمواصلة اي من المواقف الطارئة.

هـ- **تشجيع الذات:** يجب ان تتوافر في القائد الاداري الناجح ان يكون نموذجاً في الاتزان، اذ ان العاملين غالباً ما يسلطون الضوء على سلوكه ويقع دائماً تحت وطأة النقد وقد يقاس اتزانه ونزاهته كذلك بقدر رغبة للحصول على المنافع الشخصية بشكل سريع من دون الاكتراث بالدور القيادي الذي يمارسه،



والذي ينبغي ان يتضمن تشجيع الذات والتحكم بالانفعالات وهذه القدرة تسمح للقائد من التوازن والتوجه نحو الاداء المتميز في اي مجال، وما يميز هؤلاء القادة بالانتاجية العالية والكفاءة في اي عمل يقومون به، ويمكن تشجيع الذات من خلال تحمل مسؤولية اكبر وقدرة اكبر على التركيز والانتباه للمهمة المطروحة واندفاع اقل وتحكم اكبر بالذات (الساعدي، 2011 : 46).

ثانياً: ادارة الازمة:

يمثل حقل ادارة الازمات من الحقول الادارية الحديثه، وقد نمت وترعرعت اسس هذا الحقل ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة بصورة لافتة وبارزة خلال السنوات الاخيرة وقد يكون السبب في هذا التنامي السريع لهذا الحقل كثرة الازمات وطبيعة هذه الازمات التي تعصف بالمنظمات على اختلاف انواعها (خاصة، وعامة، حكومية، شبه حكومية، ودولية وغيرها) وقد اصبح معروفاً في عالم الاعمال ان الثابت الوحيد هو التغيير وسوف نتناول في هذا المحور مفهوم الازمة، واشكالها، ومراحلها.

1. مفهوم الازمة:

يعرف معجم ويبستر (Webster) الازمة بأنها نقطة تحول الى الافضل او الاسوء وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب وقد وردت مجموعة من التعاريف للازمة على مستوى المنظمة فقد عرفها (Barton، 2006:7) حدث رئيس غير متوقع له نتائج سلبية قوية وهذا الحدث قد يضر بصورة مميزة في المنظمة ومستخدميها ومنتجاتها وخدماتها وحالتها المالية وسمعتها في السوق، بينما عرفها (Lerbinger، 2007:4) انها حدث له القدرة على جعل المنظمة في وضع سيء السمعة ويهدد ويعرض تنامي ربحيتها في المستقبل الى الخطر وربما وجودها بالكامل. في الوقت الذي يرى فيه (paraskeras، 2008:8) الازمة بانها حادثة ذات تأثير بالغ يهدد نمو المنظمة وما يميزها الغموض بالنسبة للأسباب والنتائج ووسائل القرار، فضلاً عن الاعتقاد بوجود اتخاذ القرارات بسرعه. اما (pearso&clair، 2009:60) عرفها حدث ذو تأثير عالي يهدد نمو المنظمة ويتميز بغموض السبب والاثار ووسائل الحل. فيما عرفها (Jones) على انها ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمرارها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تنعكس على سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها (Jones، 2001:2).

تعكس التعاريف المذكورة انفا قواسم مشتركة أهمها الأتي:

- أ- ان الازمة حدث غير مخطط له.
- ب- ان الازمة لا تؤثر فقط على المستخدمين والاعضاء الاخرين داخل المنظمة بل يتعدى ذلك ليؤثر في الجمهور واصحاب المصالح.
- ج- ان الازمة تؤثر على ربحية المنظمة ونموها.



2. أشكال الأزمة:

- قدمت الكثير من وجهات النظر حول إشكال الأزمة منها ما حددته (pheng etal. 1999: 233) ان هناك خمسة أشكال هي:
- أ- **هجوم اقتصادي خارجي:** ويشير هذا الى الضرر الخارجي الذي يهدد بصورة مباشرة اقتصاد المنظمة وأزدهاها المالي وسمعتها مثل الابتزاز والرشوة والمقاطعة والضغوط الخارجية على المنظمة.
- ب- **هجوم خارجي للمعلومات:** يشمل الهجمات على المنظمات التي تتبثق بصورة رئيسية من خارج المنظمة وتستهدف ملكيتها والمعلومات السرية وان مثل هذه الهجمات تتضمن سرقة المعلومات السرية والشائعات المدمرة.
- ج- **العطلات والانهايار:** انهيار المصنع والمعدات الأساسية ومرافق العمل والأضرار في العاملين انفسهم من خلال الجهد المرهق او أخطاء العمل وغيرها.
- د- **الإمراض النفسية:** وتشمل الأنشطة الإجرامية مثل التخريب والتلاعب بالمنتج والمشكلات النفسية والاجتماعية التي يتعرض لها العاملين.
- هـ- **عوامل الموارد البشرية:** وهذه تهتم بالمعنويات المحيطة بالموارد البشريه.
- في حين رأي (mitroff etol' 2007:285) ان هناك مجموعة متنوعة من اشكال الازمة تؤثر في المنظمات، وان هذا الطيف من النماذج يشير الى الكم من اشكال الازمات التي تتعرض لها المنظمات وعلى الرغم من هذه الاشكال المختلفة المشار اليها في الجدول (1) الا انها تشترك في عدد من العناصر المألوفة (الخفاجي، 2010:88).

جدول(1): اشكال الازمة التي تتعرض لها المنظمات

| | | |
|---|--|--|
| تخريب المعلومات هجوم ارهابي الهجوم على الافراد الكوارث الطبيعية التي تدمر مقر المنظمة | اختراق امن المنظمة اختطاف المدير التنفيذي الشائعات الخبيثة الرشوة | الابتزاز السيطرة المعادية التلاعب بالمنتج التزوير الكارثة الطبيعية لتوقف الانتاج والخدمات |
|---|--|--|

3. **مراحل إدارة الأزمة:** يتضح من خلال الدراسات والبحوث في حقل ادارة الازمات عدم الاتفاق على تحديد عدد المراحل المرتبطة بالازمة وادارتها او تصنيف موحد لهذه المراحل فقد اظهرت تقسيمات كثيرة لمراحل ادارة الازمة من خلال وجهات النظر في كيفية ادارتها من خلال المراحل التي تمر بها فقد قسمها (العبيدي، 2002:45) الى التدابير الوقائية والخطوات الوسطية والخطوات العملية (في حين قسمها) (الخضيرى، 1995:175) و (المروهن 1995:141) و(الذهبي 2001: 218) الى خمسة مراحل هي (اكتشاف اشارات الانذار، والاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار واستعادة



النشاط، والتعليم اما) (Augusting. 1995: 149) (hervero etal: 1994) و(ماهر: 54: 2006) و(عثمان 2004: 126) قسماً المراحل الى ستة مراحل هي (تحاشي الازمة، الاعداد والتحضير لادارة الازمة، الاعتراف بوجود الازمة، احتواء الازمة، تسوية الازمة، الاستفاده من الازمة)، اما (Albreccht، 1998:6) اشارة ان اغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاثة مراحل اساسية لأدارة الازمة مرحلة ادارة الازمة قبل الازمة، مرحلة ادارة الازمة اثناء الازمة، مرحلة ادارة الازمة بعد الازمة (والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث) (الخفاجي 2010: 96) و(ابو فارة 2009: 231).

أ- مرحلة ادارة الازمة ما قبل الازمة:

تركز ادارة الازمة قبل الازمة على أمرين أساسين هما:

تحليل النقاط الحرجة: تخفق الكثير من المنظمات في التعاطي مع الازمات بدرجة عالية من الفعالية ويعود ذلك الى اسباب كثيرة اهمها ان هذه المنظمات لا تتجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الازمة ومن هنا فان الخطوة الاولى هي القيام بتحليل النقاط الحرجة وهذا التحليل يركز على كشف الاسباب البيئية او التنظيمية او نتيجة التفاعل بين كليهما.

نظم التحذير والإنذار المبكر: تحتاج الادارة الفاعلة للازمة وجود نظم للتحذير والانذار المبكر وهذه النظم تزود المنظمة بمرجعية دورية للاداء الاداري، والأداء المالي، والاداء التنظيمي على مستوى المنظمة ويتم قياس هذه الانواع من الاداء في ضوء المقارنة المرجعية مع الماضي ومع منظمات اخرى.

ان المنظمات التي تتجح في وضع خطط فاعلة لادارة الازمات ستكون قادرة على التعامل مع الازمات وعلى اتخاذ قرارات عقلانية في اثناء الازمات وستكون قادرة على تقليص مدة الازمة وجعل الازمة اقل ما يمكن.

ب- مرحلة ادارة الازمة اثناء الازمة:

يمكن ادارة الازمة خلال وقوعها والتي تبدأ بعد وضع خطة الازمة، وتكون بوضع وتوجيه ارشادات تتعلق بالمستويات الادارية المختلفه والعاملين منهم وهذه الارشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الازمة لابقاء الازمة تحت السيطرة والرقابة وبأقل قدر ممكن من الخسائر اما اتخاذ القرارات في ظل هذه المرحلة يكون تحت الضغط وفي ظل عدم التاكيد وفي ظل محدودية الوقت ولضمان فعالية وكفاءة القرارات فانه ينصح باستخدام اسلوب فرق العمل واستخدام بعض الاساليب المتميزة في صناعة القرارات ومن اهم المتطلبات للتعامل مع الازمة بنجاح خلال هذه المرحلة هي:

- تحديد الموارد المتاحة في المنظمة والتي يمكن ان تستخدمها الادارة في مواجهة الازمة.

- تحديد الاهداف المرحلية التي تتيح لادارة المنظمة امكانية تحديد المهام والانشطة اللازمة للتعامل المرحلي في الازمة.



- توخي السرعة المدروسة في التعامل مع الأزمة.

- الاستفادة من المعرفة السابقة والمتركمة عن الازمات بجوانبها المعرفية النظرية وجوانبها العملية.

- العمل على احتواء الأزمة وعدم السماح بتداخل وتضارب هذه الازمة مع عمليات المنظمة.

- التقدير السليم لحجم الأزمة وقوة وشدة تغلغلها في هيكل المنظمة.

ج- مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة) وهنا لابد من التأكيد انه بعد ان تنجح ادارة الازمات في التعاطي مع الازمة ومواجهتها ومعالجتها بنجاح، بعد ذلك فان هذه الازمة تنحصر وتتلاشي وتختفي وقد اظهر فكر ادارة الازمات ان معالجة ومواجهة ما وراء الازمة يتحقق من خلال واحد او اكثر من المداخل وهي (اعتماد مبدأ الوقاية والحيطه والحذر، اعتماد مبدأ التطوير وتحسين المستمر للمنظمة، اعتماد مبدأ التفوق والحدائق) وضمن هذه المرحلة فان ادارة الازمات تركز على بناء قدرات المنظمة من اجل ضمان استمرار التغلب والتفوق على قوى الازمة وكذلك من اجل ضمان توفر القدرات الكفيلة بجعل المنظمة قادرة على مواجهة اي ازمة مستقبلية قادمة وبناء مشاعر العجز والفشل والاحباط لدى قوى صنع الازمة وبناء مشاعر الثقة والقدرة لدى ادارة الازمة ولدى بقية افراد المنظمة. وقد ذكر (phengetd, 1999: 235) انه بصرف النظر عن نوع الازمة فان القيادة الادارية الناجحة لها دور في ادارة اي واحدة من المراحل اعلاه بصورة جيدة.

4. متطلبات ادارة الازمة:

يعد التعامل مع الازمات احد المحددات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الادارة وقدرتها على مواجهة الاحداث الصعبة ومن ثم فان الرؤية الصحيحة والقدرة على التحليل السريع الصائب والشجاعة على اتخاذ القرار والقدرة على الاعتراف بالخطأ وعدم التنصل من المسؤولية لا يمكن الحكم عليها من خلال المرور بأزمة ومحاولة حلها (احمد، 2009:119) وقد حدد (الخضيرى، 2003: 28) متطلبات لادارة الازمة بما يأتي:

أ- **عدم تعقيد الاجراءات:** اذ تحتاج المنظمة اثناء معالجة الازمة الى السرعة في انجاز الاعمال وبالتالي فان الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق.

ب- **التخطيط الجيد:** تمثل الخطة الاطار العام الذي يقود المرؤوسين للتفكير ازاء اعمالهم وأتجاه التعامل مع الازمات فأستخدام التخطيط لادارة الازمة يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

ج- **التواجد المستمر:** اذ من الصعب معالجة الازمات الكبيرة الا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الازمة مما يؤدي الى اكتمال الصورة لدى الفريق المسؤول عن الازمة.

د- **تفويض السلطة:** تعد في غاية الاهمية اثناء معالجة الازمات فقد تضطر الاحداث الى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون انتظار الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن



اختصاصه وتفويض السلطة في هذا المجال امر حتمي وضروري وخاصة اذا كانت الازمة قد حدثت في عدة اماكن متفرقة ومتباعدة.

هـ- **التسيق الجيد:** لا بد من وجود انسجام بين اعضاء فريق إدارة الأزمات ، من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم.

5. أنواع الأزمات:

تختلف اسس تصنيفات الازمات من حيث مراحل دورة حياة الازمة او معدل تكرار الحدوث، وتختلف باختلاف الاسس التي يعتمدها الباحثون في اجراء التقسيم، والتصنيف لهذه الازمات، وعمق الازمة (عميقة جوهريّة، وغير عميقة، وهامشية التأثير، أو شدة الازمة (عنيفة جامحة، وهادئة ضعيفة)، أو الشمول والتأثير (شاملة لجميع اجزاء المنظمة، واخرى تصيب جزءاً محدداً من المنظمة، أو محور الازمة (مادية، معنوية، أو الاثنتين معاً)، او مستوى الازمة (على مستوى الدولة، على مستوى المنظمة)، وهناك انواع اخرى على اساس (مستوى حدوث الازمة، درجة تأثيرها، درجة المفاجئة وغير المفاجئة) (الخصيري، 1993:71-72)، (ابو فارة، 2009:103-113).

تعتمد التصنيفات السابقة الذكر اساس واحد في التصنيف، فيما تتوجه البحوث الحديثة استخدام أكثر من معيار في تصنيف الازمات وقد قدم (Gundel, 2005) أنموذجة الذي عبر عنه بمصفوفة الازمة (crisis matrix) كما في الشكل (2) مصنفاً الازمات الى اربعة انواع باعتماد معاييرين لتحديد نوع الأزمة هما: (محمد 2011:54)

- **قابلية التنبؤ بالأزمة:** اذ تكون الازمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان واسلوب حدوثها معروفاً، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث. ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام فإن الحاجة الى معيار ثانٍ للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانيات التأثير.

- **أمكانية التأثير في الازمة:** أذ يمكن التأثير في الازمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها او تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك عبر مواجهة اسباب الازمة. تساهم مصفوفة الازمة في تحديد انواع مختلفة من الازمات ومستوى تكرارها وتهيئة الاجراءات المضادة والمحددة بازمة معينة، مما يجهز متخذ القرار لمجموعة من الوسائل المساعدة، وفي الاتي استعراضاً لاربعة أنواع للأزمة التي تظهر في المصفوفة:

أ- **الازمات التقليدية:** تقع في المربع الاول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة. ويحدث هذا النوع من الازمات بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة مثل ازمات انفجارات المصانع الكيماوية، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على انها تقليدية. وتكون أحتمالية حدوث هذه الازمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والاضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الازمات التقليدية، وان كانت كبيرة احياناً جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن ادارتها وقيادة



التأثير فيها من المنظمة والمجتمع، ذلك ان التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة، كذلك امكانية التدخل والتتفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الازمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها. وعلى الرغم من عدم تشابه الازمات التقليدية فانه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وادارة الازمة تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفوءة، اضافة الى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الانشطة والاجراءات وثيقة الصلة بالازمات التقليدية.

ب- **الازمات الغير متوقعة** : تقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الازمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالازمات التقليدية كحوادث الحرائق الا انها حساسة للتأثير فيها، ويحدث هذا النوع بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة او بسبب الانظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر الا انه يمكن التأثير فيها. وعلى الرغم من صعوبة اجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الازمه الا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الاسباب قبل حدوث الازمة، واعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهام الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل ،مع اهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الازمات غير المتوقعة.

شكل (2): (مصفوفة أنواع الازمة).

| | | |
|-----------------------|----------------------|-----------------|
| صعب | الازمات غير المتوقعة | الازمة الاساسية |
| | الازمات التقليدية | الازمات العنيفة |
| قابلية التنبؤ بالازمة | سهل | صعب |
| | سهل | صعب |

Source: Gundel, Stephan (2005). " towards new typology of crisis". journal of contingencies 8 crisis management. Vol.(13),No.(3):112.



ج- **الآزمات الاساسية:** وتمثل صنف الآزمات الاكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وامكانيات التأثير المقيدة، مما يزودها بأحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الارهابية، وتظهر بشكل سريع ومفاجئ الا انها تستمر لفترات طويلة. وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه . ويكون الاستعداد والاجابة لمثل هذه الآزمات غير معروفة وغير كفوءة، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير الى الآزمات الاساسية، وخاصة الزمان والمكان، واحتمالية الحدوث، والاجراءات المضادة المناسبة، لذا من الصعب منع او تحييد هذا النوع من الآزمات. وتبقى الاجراءات الاكثر اهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الآزمات الاساسية هي الاعداد المنظمي والتنظيم الامني الفعال في التعامل مع درجة عالية مع عدم تأكد، وتشكيل مجموعات الخبيرة. وقد تشمل الاجراءات المضادة اثارا قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

د- **الآزمات العنيفة:** هي آزمات يمكن توقع حدوثها الا انه من النادر التأثير فيها لكونها آزمات عنيدة وغير مرنة، اذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجارت التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الارضية، وحوادث الازدحامات والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطر والاضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الآزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من ان الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع. وذلك ان الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعب او أشبه بالمستحيل لصعوبة ألتأثير فيها. وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الآزمات في ايجاد اجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الآزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الآزمات لا بد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولا سيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الآزمات العنيفة.

6. أسباب الآزمات:

تساهم المعرفة بأسباب الآزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب وأهمها (ماهر 2006:23):

- أ - سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الآزمة نتيجة قلقها او تداخلها
- ب - سوء التقدير: اما الشك في المعلومات او اعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

تأ - سوء الإدارة: بسبب العشوائية او الاستبداد الاداري أو عدم وجود انظمة للعمليات الادارية.
ثأ - تعارض المصالح والاهداف: نتيجة لاختلاف شخصية او اهتمامات او ميول اطراف الصراع، ومن ثم اهدافهم ووسائل تحقيقها.



- ج - أخطاء بشرية: ضعف قدرة ورغبة اطراف الازمة على التعامل معها، لغياب التدريب او قلة الخبرة او انخفاض الدافعية.
- ح - الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة في توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي الى الازمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور او تخبط المسؤولية.
- خ - أليانس: الاحباط او عدم القدرة او فقدان الامل في حل المشكلات والذي يعزى الى القمع الاداري او التدهور في الانظمة الادارية.
- دا - الرغبة في الابتزاز: تعرض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال اخطاءه من اجل صنع أزمة، وكنتيجة لغياب الواعز الديني الاخلاقي.
- ذ - انعدام الثقة في الاخرين في المنظمة نتيجة الخوف او الاستبداد او عدم كفاءة الادارة.
7. معالجة الأزمة:

يتدخل القادة في الازمة من اجل معالجتها في الصورة الكفوءة والفاعلة، ويكون تدخل يتبنى تطبيق الخطط والسيناريوهات التي تناسب كل ازمة، ويمكن التدخل لمعالجة الازمة من خلال مجموعة من المهام الاتية: (ابو فارة، 2009:227)

أ- مهام أساسية: اهم هذه المهام الاساسية مهام تتعلق باستيعاب الازمة وامتصاصها، ومهام تتعلق بالصدام مع بعض او كل قوى الازمة، ومواجهة هذه القوى بأساليب ذكية، ومهام تتعلق باستنزاف الازمة ومنع هذه الازمة من التصاعد والتزايد والتفاقم، ومهام تتعلق بالوقاية من الازمة والعمل على تحويل مسارها باتجاه اخر يؤدي الى خسائر واضرار كبيرة.

ب- مهام ثانوية: وهي المهام التي تركز على عمليات تهيئة المسارات المختلفة وتأمين الامدادات اللازمة، وتوفير الدعم والحماية للاطراف التي تدير الازمة وتواجهها من اجل معالجتها.

ج- مهام تكميلية: ان المهام التكميلية هي مهام تجميلية وعلاجية، وهذه المهام تهتم بمعالجة جميع الاثار السلبية الجانبية الناجمة عن وقوع الصدمات والمواجهات بين الاطراف المختلفة في ظل الازمة.

وضمن هذه الخطوة، فان على ادارة الازمة ان تركز على تحقيق مجموعة من الاهداف المتصلة بمعالجة الازمة ومواجهتها، واهم هذه الاهداف.

- علاج النتائج الحالية اللازمة، وازالة جميع التأثيرات والتداعيات السلبية التي نجمت عنها.
- تطوير وتحسين أداء الوظيفي والاداء التشغيلي للمنظمة بحيث يعود الى المستويات المقبولة التي كانت قبل الازمة، أو تحقيق مستويات أفضل من تلك المستويات السابقة.
- العمل على احداث تطوير فاعل وايجابي في المجالات الوظيفية المتعلقة بالانتاج والتسويق وادارة الموارد البشرية والادارية والمالية وادارة نظم المعلومات الادارية وادارة البحث التطوير وغيرها من المجالات الوظيفية.



- تصميم نظام دفاعي ووقائي يحول دون وقوع هذه الأزمة مرة أخرى، وتزويد هذا النظام بادوات تجعله قادرا على المواجهة فيما اذا وقعت هذه الأزمة او مثيلاتها مرة أخرى.

المبحث الثالث

الجانب التحليلي والعملي للبحث

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث من اجل التعرف على الاختلافات في اراء العينة وقياس علاقات الارتباط بين متغيراته.

أولا/ نتائج البحث التحليلية:

من اجل التوصل الى تحليل الاجابات وراء عينة البحث تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات والوسائل الاحصائية وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق ونسبه المئوية .. وغيرها من الاساليب الاحصائية وقد اعتمد الوسط الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة المتغيرات.

- المتغير المستقل/ القيادات الادارية الناجحة (خصائصها):

بهدف قياس مدى امتلاك العينة المبحوثة لخصائص القيادة الادارية الناجحة تم تقسيم خصائصها الى خمسة خصائص هي (المرونة والتكيف، والثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، والمبادرة، والشجاعة، وتشجيع الذات).

جدول (2): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والنسبه المئوية لخاصية

(المرونة والتكيف)

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | حاصل الاختلاف | النسبة المئوية |
|---|---|---------------|-------------------|--------------|---------------|----------------|
| 1 | مراجعة الخطط السابقة ومقارنة المستهدف بالمتحقق | 4.26 | 0.61 | 85.2 | 14.31 | %85.2 |
| 2 | مراجعة القرارات المتخذة ومحاولة تصحيحها | 4.03 | 0.72 | 80.6 | 17.87 | %80.6 |
| 3 | تغيير البرامج والاجراءات في ضوء الظروف والمتغيرات | 3.89 | 0.74 | 77.8 | 19.02 | %77.8 |
| 4 | التكيف مع المواقف الطارئة | 3.69 | 0.75 | 73.8 | 10.32 | %73.8 |
| | المعدل العام | 4.02 | 0.72 | 80.4 | 17.91 | %80.4 |



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27
- الفصل الثاني - لسنة 2014
دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان فقرة رقم (1) مراجعة الخطط السابقة ومقارنة المستهدف بالمتحقق، احتلت الترتيب الاول، اذا بلغ وسطها الحسابي (26-4) وبانحراف معياري (61-0) ومعامل اختلاف (31-14) واحتلت الفقرة (4) التكيف مع المواقف الطارئة، اخيراً اذا بلغ الوسط الحسابي (69.3) وبانحراف معياري (75.0) ومعامل اختلاف (32.10) اما الفقرة (3) احتلت الترتيب ثالثاً بوسط حسابي (89.3) والفقرة (2) ثانياً حيث بلغ والوسط الحسابي لها (4.03).

جدول (3): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والنسب المئوية لخاصية (الثقة بالنفس والقدرة على التصرف)

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | معامل الاختلاف | النسبة المئوية |
|---|--|---------------|-------------------|--------------|----------------|----------------|
| 5 | القدرة على ادارة المنظمة وتجاوز المواقف الصعبة | 3.89 | 0.92 | 77.8 | 23.6 | 77.8% |
| 6 | لا تزعجني الافكار التي تتعارض مع قناعاتي | 3.21 | 1.33 | 64.2 | 41.4 | 64.2% |
| 7 | القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب | 3.70 | 1.21 | 70.4 | 32.7 | 70.4% |
| 8 | اشعر ان الظروف التي تواجهها المنظمة يمكن تجاوزها | 4.03 | 0.72 | 80.6 | 17.87 | 80.6% |
| | المعدل العام | 3.70 | 1.04 | 74.15 | 28.89 | 74.15% |

بصورة عامة فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام الثقة بالنفس والقدرة على التصرف (3.70) وبانحراف معياري (1.04) اما الفقرة الاكثر مساهمة في بناء الثقة بالنفس والقدرة على التصرف هي الفقرة (8) بلغ الوسط الحسابي لها (4.03) وبانحراف معياري (72.0) اما الفقرة (6) فقد احتلت في المرتبة الاخيرة وبلغ وسطها الحسابي (21-3) وبانحراف معياري (33.1) في حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرتين (2، 3) على التوالي (70-3) ، (21-3)



جدول (4): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلافات والنسب المئوية لخاصية (المبادرة)

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | معامل الاختلاف | النسبة المئوية |
|----|--|---------------|-------------------|--------------|----------------|----------------|
| 9 | اعطي اهتماما كبيرا بوضع الخطط المستقبلية | 4.11 | 0.86 | 82.2 | 20.92 | %82.2 |
| 10 | استشرف المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي | 3.81 | 1.06 | 76.2 | 27.82 | %76.2 |
| 11 | الظروف الصعبة تحفزي على اتخاذ القرارات المهمة | 4.12 | 0.86 | 82.4 | 20.87 | %82.4 |
| 12 | تشجيع المرؤوسين على تحقيق النجاح الذي يسعون اليه | 3.52 | 1.16 | 70.4 | 25.64 | %70.4 |
| | <u>المعدل العام</u> | 3.89 | 0.98 | 77-8 | 25.64 | %77.8 |

ونلاحظ من خلال جدول رقم (4) اعلاه ان الفقره (11) (الظروف الصعبة تحفزي على اتخاذ القرارات المهمة) بلغ وسطها الحسابي (4.12) وهي بلغت اكبر من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.86) اما الفقرة (12) فقد احتلت الترتيب الاخير اذا بلغ وسطها الحسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.16) اما الفقرة (9) فقد احتلت ثانيا بوسط حسابي (4.11) اما الفقره (10) فقد بلغ وسطها الحسابي (3.81) وبذلك احتلت الترتيب الاخير.

جدول (5): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلافات والنسب المئوية لخاصية (الشجاعة)

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | معامل الاختلاف | النسبة المئوية |
|----|--|---------------|-------------------|--------------|----------------|----------------|
| 13 | تحمل المسؤولية الكاملة عند اصدار الاوامر | 4.48 | 0.58 | 89.6 | 12.94 | %89.6 |
| 14 | استخدام الصلاحيات الممنوحة لي بشكل كامل | 4.50 | 0.60 | 95 | 13.33 | %95 |
| 15 | أجد نفسي جزءاً من السبب في تلكؤ اداء المنظمة | 4.23 | 0.75 | 84.6 | 17.73 | %84.6 |
| 16 | القدرة على مواجهة المواقف الحرجة | 3.56 | 0.80 | 71.2 | 22.47 | %71.2 |
| | <u>المعدل العام</u> | 4.19 | 0.68 | 83.8 | 16.61 | %83.8 |



يتضح من الجدول (5) ان الوسط الحسابي الاعلى بلغ (4.50) للفقرة (14) وبانحراف معياري (0.60) في حيث احتلت الفقرة (16) اخيرا اذا بلغ الوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.80) اما الفقرتين (12) ، (13) بلغ وسطها الحسابي على التوالي (4.48) ، (4.33).
جدول (6): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلافات والنسب المئوية لخاصية

(تشجيع الذات)

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | معامل الاختلاف | النسبة المئوية |
|----|--|---------------|-------------------|--------------|----------------|----------------|
| 17 | القدرة على التوجه نحو الاداء العالي | 3.32 | 0.77 | 66.4 | 23.83 | 66.4% |
| 18 | تشجيع فرق العمل المدارة ذاتيا | 4.48 | 0.62 | 89.6 | 13.83 | 89.6% |
| 19 | الاعتماد على قدراتي ومهاراتي في التأثير على الاخرين | 4.30 | 0.64 | 86 | 14.88 | 86% |
| 20 | الاهتمام بالعلاقات الداخلية والخارجية بدرجة كبيرة من أجل تحقيق اهداف المنظمة | 3.38 | 0.88 | 67.6 | 26.03 | 67.6% |
| | <u>المعدل العام</u> | 3.87 | 0.72 | 77.4 | 19.64 | 77.4% |

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان الفقرة (18) احتلت الترتيب الاول اذا بلغ وسطها الحسابي (4.48) وبانحراف معياري (0.62). اما الفقرة (7) احتلت الترتيب الأخير اذا بلغ الوسط الحسابي لها (3.32) وبانحراف معياري (0.77) في حيث الفقرتين (20.19) بلغت اوسطها الحسابية على التوالي (4.30) ، (3.38).

ولغرض امتلاك صورة اكثر وضوحاً عن الخصائص (السمات) للقيادات الادارية الناجحة فان الجدول (7) الاتي يوضح مستوى هذه الخصائص وترتيبها من حيث الاهمية بالاعتماد على الوسط الحسابي ومعامل الاختلاف.

جدول (7): مستوى اهمية الخصائص السمات (للقائدات الادارية الناجحة).

| ت | خصائص القيادات الادارية الناجحة | الوسط الحسابي | معدل الاختلاف | الترتيب |
|---|---------------------------------|---------------|---------------|---------|
| 1 | المرونة والتكيف | 4.02 | 17.91 | الثاني |
| 2 | الثقة بالنفس والقدرة على التعرف | 3.70 | 28.89 | الخامس |
| 3 | المبادرة | 3.89 | 25.69 | الرابع |
| 4 | الشجاعة | 4.19 | 16.61 | الاول |
| 5 | تشجيع الذات | 3.87 | 19.64 | الثالث |

يلاحظ من الجدول (7) أن خاصية (الشجاعة) تحتل المرتبة الاولى من حيث الأهمية، اذا بلغ الوسط الحسابي (4-19) ، يليه في المرتبة الثانية (02-4) والتي تمثل خاصية (المرونة والتكيف)، اما



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27
- الفصل الثاني - لسنة 2014
دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة

في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية احتلت خاصية (المبادرة) اذ بلغ الوسط الحسابي (89-3) ، اما اقل اهمية فقد سجلت الخاصية) الثقة بالنفس والقدرة على التصرف. (ومن خلال ماتقدم فقد تمت الاجابه عن السؤال في مشكلة (أ) ما مستوى تأثير المهارات والقابليات والخصائص للقيادات الادارية في التعامل مع الازمة.

- لغرض تحليل اراء عينة البحث للمتغير(ادارة الازمة) ومعرفة قدرة القيادات الادارية في الشركات المبحوثة في التصدي للازمه ومواجهتها اذا تم تقسيم هذا المتغير الى احد عشرة فقرة تعبر عن مراحل ادارة الازمة وسبل مواجهة الازمة في كل مرحلة من مراحل الازمة تشير نتائج الجدول (8) ان ادارة الازمة بمؤشراتها الاجمالية (المعدل العام) ذات نسبة مئوية عالية مما يشير الى اهتمام عينة البحث بمراحل ادارة الازمة ومتطلباتها حيث بلغت (74-79) وبوسط حسابي عام بلغ (98-3) وهو اعلى من الوسط القرضي وبانحراف معياري عام (66-0) ومعامل اختلاف (17-04) وهذا يدل على ان الاسلوب المعتمد لتصدي للازمة كان اسلوباً علمياً صحيحاً ، وقد احتلت الفقرة (25) المرتبة الاولى بوسط حسابي (4.38) وبانحراف معياري (0.49) هذا يعني ضرورة الاهتمام بالمواد المادية والبشرية الازمة من اجل احتواء الازمة والسيطرة عليها اما الفقرة (21) فقد احتلت المرتبة الاخيرة بوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.87) وهذا يدل على ضعف الخطط والبرامج المتوفرة في الشركات المبحوثة لمعالجة الازمة، في حين تراوحت الفقرات الاخرى بين الفقرتين اعلاه ونلاحظ من خلال الجدول (8)) انه لم يسجل اي نسبة مئوية ضعيفه، فقد تراوحت النسب بين (68.8% - 87.6%) مما يدل على إستعداد والتهيؤ من قبل الشركات المبحوثة لمواجهة الازمة ومعالجتها.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27
- الفصل الثاني - لسنة 2014
دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة

جدول (8): الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ونسبة الاتفاق والنسبة

النسبة/ادارة الازمة

| ت | الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاتفاق | معامل الاختلاف | النسبة المئوية |
|----|---|---------------|-------------------|--------------|----------------|----------------|
| 21 | وضع الخطط والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة الازمة | 3.44 | 0.87 | 68.6 | 25.29 | 68.8% |
| 22 | عقد لقاءات واجتماعات دورية مع المرؤسين لتوضيح كيفية التعامل مع الازمة | 4.01 | 0.89 | 80.2 | 22.25 | 80.2% |
| 23 | الاهتمام بمعامل السرعة (الوقت) والدقة في التعامل مع الازمة | 4.15 | 0.83 | 83 | 19.96 | 83% |
| 24 | توزيع المهام وتفويض الصلاحيات لمواجهة الازمة حال وقوعها | 3.84 | 0.75 | 76.8 | 19.66 | 76.8% |
| 25 | هناك قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الازمة | 4.38 | 0.49 | 87.6 | 11.14 | 87.6% |
| 26 | تحديد المطلوب توفيره للمواقع التي تضررت بالازمة وتقديم الدعم اللازم لاستعادة النشاط الاعتيادي | 3.99 | 0.49 | 79.8 | 12.30 | 79.8% |
| 27 | تخصيص غرفة عمليات ادارة الازمة مجهزة بكل المستلزمات لمعالجة اسباب الازمة والاضرار المترتبة على حدوثها | 4.30 | 0.50 | 86 | 11.62 | 86% |
| 28 | الاستعانة بالخبرات والمقدرات المتوفرة في المنظمات الاخرى لصنع الحلول المناسبة للازمة | 4.13 | 0.33 | 82.6 | 8.07 | 82.6% |
| 29 | تستخلص المنظمة العبر والدروس من الازمات التي واجهتها للتعامل مع الازمات المتشابهة في المستقبل بشكل سليم | 3.73 | 0.78 | 74.6 | 20.88 | 74.6% |
| 30 | تقييم دقيق وموضوعي للازمة ومقارنتها بالازمات المماثلة في مؤسسات مماثلة | 4.03 | 0.70 | 80.6 | 17.41 | 80.6% |
| 31 | التعرف بحكمة في ظل غياب المعلومات والاتصالات والخروج عن الوضع المألوف | 3.86 | 0.73 | 77.2 | 18.87 | 77.2% |
| | المعدل العام | 3.98 | 0.66 | 79.74 | 17.04 | 79.74% |

ثانياً: اختبار الفرضيات:

تركز هذه الفقرة على اختبار فرضية الانحدار والارتباط بين متغيرات البحث اذ جرى استخدام معامل ارتباط وكذلك اختبار (t) لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات واستخدام النموذج الانحدار الخطي البسيط في محاولة لبيان تأثير العلاقة بين القيادات الادارية الناجحة وادارة الازمة وكانت النتائج كما ياتي:



1. فادة الفرضي الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادات الادارية ومراحل ادارة الازمة).

جدول (9): علاقة الارتباط بين خصائص القيادات الادارية الناجحة وإدارة الأزمة.

| المتغير المستقل | r | t-test | الدلالة |
|--------------------------------|------|--------|---------|
| المرونة والتكيف | 0.68 | 7.60 | دال |
| النقد بالنفس القدرة على التصرف | 0.53 | 6.01 | دال |
| المبادرة | 0.42 | 4.94 | دال |
| الشجاعة | 0.43 | 5.09 | دال |
| تشجيع الذات | 0.55 | 6.20 | دال |

قيمة (t) الجدولية عن مستوى دلالة $1.80 = (0.05)$

قيمة (t) الجدولية عن مستوى دلالة $2.76 = (0.01)$

2. بلغت قيمة معامل الارتباط بين المرونة والتكيف وادارة الازمة (0.68) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.60) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المرونة والتكيف وادارة الازمة.

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وادارة الازمة (0.53) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.01) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وادارة الازمة.

ج- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (المبادرة، وادارة الازمة) (0.42) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.94) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (المبادرة وادارة الازمة).

د- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الشجاعة، وادارة الازمة) (0.43) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.09) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (الشجاعة، وادارة الازمة).

هـ- بلغت قيمة معامل الارتباط بين (تشجيع الذات ، وادارة الازمة) (0.55) وهي قيمة موجبة ودالة اذا بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.20) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (2.36) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين (تشجيع الذات، وادارة الازمة).

3. افادت الفرضيه الثانية وجود تأثير ذو دلالة احصائية لخصائص القيادة الادارية الناجحة وادارة الازمة .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27
- الفصل الثاني - لسنة 2014
دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة

جدول (10): نتائج تحليل اثر العلاقات بين خصائص القيادات الادارية الناجحة وادارة الازمة

| المتغير المستقبل | المتغير المعتمد | | | قيمة معامل التحديد % | قيمة (f) المسويه | الدلالة |
|------------------|-----------------|------|------|----------------------|------------------|------------|
| المرونة والتكيف | ادارة الازمة | 2.30 | 0.46 | 0.18 | 24.28 | وجود تأثير |
| الثقة بالنفس | | 2.18 | 0.40 | 0.20 | 23.24 | وجود تأثير |
| المبادرة | | 1.70 | 0.68 | 0.30 | 30.32 | وجود تأثير |
| الشجاعة | | 2.55 | 0.32 | 0.16 | 25.20 | وجود تأثير |
| تشجيع الذات | | 2.05 | 0.39 | 0.23 | 21.35 | وجود تأثير |

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة 3.66 = (0.05)

قيمة (F) المحسوبة عند دلالة 7.20 = (0.01)

1. هناك تأثير ايجابي (للمرونة والتكيف في ادارة الازمة) حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (24.28) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) وبالبالغة (7.20) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.18) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في (المرونة والتكيف سوف يفسر بمقدار (0.18) من ادارة الازمة وقد بلغت قيمة معامل (0.46) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في (المرونة والتكيف) سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.46) في ادارة الازمة.
2. هناك تأثير ايجابي (لثقة بالنفس، القدرة على التصرف في ادارة الازمة) حيث قيمة (f) المسويه (23.24) وهي اكبر من قيمتها الجدولية اعلاه، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.20) وهذا يعني ان تغير وحده واحدة في الثقة بالنفس والقدرة على التعرف سوف يفسر بمقدار (0.20) في ادارة الازمة وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.40) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الثقة بالنفس والقدرة على التعرف سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.40) في ادارة الازمة.
3. هناك تأثير ايجابي (للمبادرة في ادارة الازمة) حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (30.32) وهي اكبر من قيمتها الجدولية اعلاه، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.30) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في المبادرة (سوف يفسر بمقدار (0.30) في ادارة الازمة وقد بلغت قيمة بيتا (0.68) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في (المبادرة) سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.68) في ادارة الازمة.
4. هناك تأثير ايجابي للشجاعة، تشجيع الذات في ادارة الازمة) حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة لكل منها على التوالي (25.20)، (21.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبلغت قيمة معامل التحديد لهما (0.23) (0.16) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في الشجاعة سوف يفسر بمقدار (25.20) في ادارة الازمة (اما تشجيع الذات (اي تغير في وحدة واحدة سوف يفسر بمقدار (21.35) في ادارة الازمة، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (لشجاعة) (0.32) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الشجاعة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.32) في ادارة الازمة في حيث بلغت قيمة معامل بيتا (لتشجيع الذات) (0.39) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة فيها سوف يكون هناك زيادة بمقدار (0.39) في ادارة الازمة.



الاستنتاجات والتوصيات

أولاً/ الاستنتاجات:

- ١ - القدرة على تجاوز المواقف الصعبة من خلال توافر المستلزمات البشرية، المادية والمالية، واتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة وبالوقت المناسب.
- ٢ - وجود علاقة ارتباط وتأثير بين خصائص القيادات الإدارية الناجحة المرنة والتكيف، الثقة بالنفس والقدرة على التعرف، المبادرة، الشجاعة، تشجيع الذات وأدارة الأزمة.
- ٣ - إدارة الأزمة ومعالجتها من خلال وضع الخطط ومراجعتها والعمل على تصحيحها والقدرة على التكيف مع المواقف الطارئة، والتعامل مع الأزمة يستدعي تجاوز الطرائق المعتادة في الحل الى اخرى مبدعة.
- ٤ - ضرورة توزيع المهام وتحديد الصلاحيات لمواجهة الأزمة حال وقوعها، وامكانية الأستعانة بالذات والمقدرات المتوفرة في المنظمة الأخرى لوضع الحلول المناسبة لأدارة الأزمة ومعالجتها.
- ٥ - اوضح التحليل الأحصائي عدم وجود نسبة مئوية ضعيفة فقد تراوحت ما بين 68.8% - 87.6% مما يدل على الأستعداد والتهيؤ من قبل الشركات المبحوثة لمواجهة الأزمة ومعالجتها.
- ٦ - يرافق الازمة عدد من الازمات الاخرى الاعلامية والادارية والفنية.
- ٧ - عدم التخطيط المسبق لعمليات الشركات المختلفة أدى الى ظهور الازمات المختلفة.

ثانياً/ التوصيات:

- ١ - التصدي للأزمة بأسلوب علمي صحيح مخطط بعيد عن الأراء والأجتهاادات الشخصية.
- ٢ - الأهتمام بالموارد البشرية الكفوءة وتشكيل غرفة عمليات في كل شركة من الشركات المبحوثة مسؤوليتها مراقبة الخطط والبرامج بأستمرار من اجل الوقاية من الأزمة قبل وقوعها والتهيؤ لها مبكراً.
- ٣ - عقد الندوات والمحاضرات بهدف نوعية العاملين بأهمية تحديد المشاكل ورفع المواقف عنها من أجل معالجتها ووضع الحلول المناسبة لها، فضلاً عن تبني المفاهيم الضرورية لأدارة الازمة وخصوصاً القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة.
- ٤ - تمثل القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة سيما القيادات الإدارية الناجحة المشار اليها في البحث تجاه المشكلات والأزمات التي تتعرض لها منظماتهم من أجل إدارة الأزمة ومعالجتها.
- ٥ - العمل على معرفة وكشف العوامل والأسباب الرئيسية التي تؤدي الى ظهور الأزمة من أجل تجنبها في المستقبل.



- ٦ - تدريب القدرة واكتسابهم المهارات الخاصة بإدارة الازمة، وتبني السلوكيات المناسبة لإعادة بناء المنظمة التي تتعرض للأزمة.
- ٧ - المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية، والتعلم في الاخطاء، واستلهام الدروس منها من اجل الاعداد السليم للالتزام المماثلة لها.

المصادر

اولا/ المصادر العربية:

- ١ - ابو فارة، وسف احمد، (2009). إدارة الأزمات: مدخل متكامل، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1/.
- ٢ - احمد، شهناز فاضل، (2009). العلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة الأزمة، مكية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 24 / لسنة.2009 (11) .
- ٣ - اندروج، دوبرين مترجم (2011). ومهارة بحوث، الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا، دمشق، ط 7.
- ٤ - السكارنة، بلال خلف. (2010)، القيادة الأدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط/1 .
- ٥ - الساعدي، مؤيد نعمة، (2011)، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط/1.
- ٦ - الخفاجي، عثمان ابراهيم احمد، تقانة المعلومات الأدارية ودورها في الأدارية الفاعلة للأزمات التنظيمية، (2010). رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الأدارة والأقتصاد /جامعة بغداد.
- ٧ - العبيدي، نماني، (2002). إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي ، رسالة ماجستير مقدمة كلية الأدارة والأقتصاد /جامعة بغداد .
- ٨ - الخضيرى، محسن احمد، (1995). إدارة الأزمات منهج اقتصادي وأداري، مكتبة خديوي، القاهرة.
- ٩ - الموصون، موسى توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد (1995)، تحليل السلوك التنظيمي، سايكولوجيا وأداريا للعاملين والجهود المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان .
- ١٠ - الذهبي، جاسم. (2001)، التطوير الأداري، مداخل ونظريات، عمليات وأستراتيجيات ، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، بغداد.
- ١١ - العامري، صالح مهدي محسن والغالي، ظاهر محسن صفور (2007)، الأدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى .
- ١٢ - الخفاق، عبد المعطي. (2009). مبادئ الأدارة الحديثة، منهجية حديثة التنمية الموارد البشرية، دار دجلة، الأردن، عمان، ط /1.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27
- الفصل الثاني - لسنة 2014
دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة

- ١٣ - تيتوري عبد الرحمن، (2005). إدارة الأزمات المشكلات، المعهد الوطني للإدارة العامة
aatagch@ses-net.org .
- ١٤ - جمعة، محمود حسن، ونوري، حيدر شاكر (2012) تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الأيداع
الإداري.
- ١٥ - حريم حسن. (2009). مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة،
دار حامد للطباعة والنشر، الأردن عمان ، ط/2.
- ١٦ - عباس، سهيلة. (2003). القيادة الابتكارية والاداء المتميز، حقيقة تدريبية لتنمية الأبداع
الإداري، ط/1.
- ١٧ - عليوة، السيد. (2001). تنمية المسارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر، مصر،
القاهرة ، ط/1.
- ١٨ - عثمان، فاروق. (2004). التفاوض وأدارة الازمات، دار الأمين للنشر، مصر، القاهرة، ط/1.
- ١٩ - عارف، رأفت. (2000). سمات مديري العمليات وعلاقتهم ببعض قرارات الاستراتيجية، رسالة
ماجستير ومقدمة الى مجلس كلية التقنية الإدارية.
- ٢٠ - ماهر، احمد. (2006). إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر الأسكندرية، ط/1.
- ٢١ - مصطفى، خالدية. (2005). ما الخصائص القيادية وأثرها في استشراف مستقبل فاعلية
المنظمة، رسالة الماجستير مقدمة الى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية/ الجامعة
المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 95 / لسنة 2012.
- ٢٢ - محمد، أيثار عبد الهادي . (2011). "استراتيجية إدارة الأزمات: تأخير مفاهيمي على وفق
المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد،
المجلد (17) العدد (64) .

ثانيا/ المصادر الأجنبية:

- 1- Zhou,lihong :rasscon celos, Ana&Nunes,Miguel,(2009), supporting decision making in risk management through an evidence– based information systems project risk checklist "information management & computer security" Vol.17No.7 .
- 2- Barton,L., (2006), Crisi in organizations II, (south western college publishing – Thomson learning Cincinnati , OH).
- 3- Levbing er, O, (2007), The crisi manager: facing risk and responsibility, (Lawrence Erlbaum Associates publishers, Mahwah, NJ).
- 4- Gove, Ph(1981), Webster third new internationad Dictionary, Massachusetts: Merriam Webster Inc .



- 5- Pearson, Christine M. and clair Judith A, (2009), Reframing crisis management: a survey of property development firms, property management, Vol.17No.3 .
- 6- Pheug, Low sui: Ho, David K.K. & Ann, reap soon, (1999), crisis management: a survey of property development firms, property management , Vol.17.No.3 .
- 7- Paraskevas, Alex and ros, (2008) crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crisis, management Decision, Vol.46,No7 .
- 8- Mirto ff, I an I: shrivastara,paul & volwadia, firdaus E. (2007), The academy of management executive, Vol.32., No.4 .

أستبانة رأي

السيد المستجيب المحترم :-

السلام عليكم

نشكركم لانكم ستعطون جزء من وقتكم للتعاون معنا في ملئ الاستبانة التي بين ايديكم لبحثنا الموسوم (دور القيادات الادارية الناجحة في ادارة الازمة) وهو بحث علمي استطلاعي على عينة من المديریات العامة في وزارة النقل والمواصلات في العراق . ان مساهمتكم ستكون لها الاثر الكبير في انضاج البحث الى المستوى المطلوب ارجوا تفضلكم باختيار الاجابة المناسبة لكل فقرة علما ان المعلومات المدونة ستستخدم لاغراض البحث فقط.

شاكرين لكم تعاونكم مع تمنياتي لكم بالنجاح والموفقية

أولاً/ المعلومات الشخصية:

| | | | |
|------------------------------|-------------|------------|---------|
| الجنس: | ذكر | انثى | |
| التحصيل الدراسي: | بكالوريوس | دبلوم عالي | ماجستير |
| المنصب الوظيفي: | | | دكتوراه |
| مدة الخدمة في المنصب الحالي: | من 5-10 سنة | 16-20 | 11-15 |
| | 26- فأكثر | | 21- 25 |



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 27
- الفصل الثاني - لسنة 2014
دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة

ثانياً: اسئلة متغيرات البحث: الخصائص الشخصية للقائد الإداري الناجح

| ت | التفاصيل | يحدث دائماً | يحدث | قليلاً | لا يحدث | لا يحدث غالباً |
|----|--|-------------|------|--------|---------|----------------|
| | المرونة والتكيف | | | | | |
| 1 | مراجعة الخطط السابقة ومقارنة المستهدف بالمتحقق | | | | | |
| 2 | مراجعة القرارات المتخذة ومحاولة تصحيحها | | | | | |
| 3 | تغيير البرامج والاجراءات في ضوء الظروف والمتغيرات | | | | | |
| 4 | التكيف مع المواقف الطارئة | | | | | |
| | الثقة بالنفس والقدرة على التصرف | | | | | |
| 5 | القدرة على ادارة المنظمة وتجاوز المواقف الصعبة | | | | | |
| 6 | لا تزعجني الافكار التي تتعارض مع قناعاتي | | | | | |
| 7 | القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب | | | | | |
| 8 | اشعر ان الظروف التي تواجهها المنظمة يمكن تجاوزها | | | | | |
| | المبادرة | | | | | |
| 9 | اعطي اهتماما كبيرا بوضع الخطط المستقبلية | | | | | |
| 10 | استشرف المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي | | | | | |
| 11 | الظروف الصعبة تحفزني على اتخاذ القرارات المهمة | | | | | |
| 12 | تشجيع المرؤوسين على تحقيق النجاح الذي يسعون اليه | | | | | |
| | الشجاعة | | | | | |
| 13 | تحمل المسؤولية الكاملة عند اصدار الاوامر | | | | | |
| 14 | استخدام الصلاحيات الممنوحة لي بشكل كامل | | | | | |
| 15 | أجد نفسي جزءاً من السبب في تلكؤ اداء المنظمة | | | | | |
| 16 | القدرة علمواجهة المواقف الحرجة | | | | | |
| | تشجيع الذات | | | | | |
| 17 | القدرة على التوجه نحو الاداء العالي | | | | | |
| 18 | تشجيع فرق العمل المدارة ذاتيا | | | | | |
| 19 | الاعتماد على قدراتي ومهاراتي في التأثير على الاخرين | | | | | |
| 20 | الاهتمام بالعلاقات الداخلية والخارجية بدرجة كبيرة من أجل تحقيق اهداف المنظمة | | | | | |



| ت | التفاصيل | يحدث دائماً | يحدث | قليلاً | لا يحدث | لا يحدث غالباً |
|----|---|-------------|------|--------|---------|----------------|
| 21 | وضع الخطط والبرامج المناسبة الكفيلة بمعالجة الازمة | | | | | |
| 22 | عقد لقاءات واجتماعات دورية مع المرؤسين لتوضيح كيفية التعامل مع الازمة | | | | | |
| 23 | الاهتمام بعامل السرعة (الوقت) والدقة في التعامل مع الازمة | | | | | |
| 24 | توزيع المهام وتفويض الصلاحيات لمواجهة الازمة حال وقوعها | | | | | |
| 25 | هناك قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الازمة | | | | | |
| 26 | تحديد المطلوب توفيره للمواقع التي تضررت بالازمة وتقديم الدعم اللازم لاستعادة النشاط الاعتيادي | | | | | |
| 27 | تخصيص غرفة عمليات ادارة الازمة مجهزة بكل المستلزمات لمعالجة اسباب الازمة والاضرار المترتبة على حدوثها | | | | | |
| 28 | الاستعانة بالخبرات والمقدرات المتوفرة في المنظمات الاخرى لصنع الحلول المناسبة للأزمة | | | | | |
| 29 | تستخلص المنظمة العبر والدروس من الازمات التي واجهتها للتعامل مع الازمات المتشابهة في المستقبل بشكل سليم | | | | | |
| 30 | تقييم دقيق وموضوعي للأزمة ومقارنتها بالازمات المماثلة في مؤسسات مماثلة | | | | | |
| 31 | التعرف بحكمة في ظل غياب المعلومات والاتصالات والخروج عن الوضع المألوف | | | | | |