

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة مسحية على عينة من الإداريين بمؤسسة - ENIEM - بتيزي وزو

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

- تحت إشراف الأستاذة:

- فروجة موساوي.

- من إعداد الطالبتين:

- ليلى قاسدي.

- صوراية لعماري.

السنة الجامعية: 2023 / 2024 .

## شكر وعرفان

نحمد الله ونثنى عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أضع علينا بنعمة العلم ووصينا الصبر والتدبير، ونشكره عز وجل الذي مكنا من تخلي السحاب وأثار لنا درج التوفيق .  
من دواعي الفرح والسرور أن نتقدم لكم بكلمة شكر وعرفان لكل من ساهم عن قريب أو بعيد في إتمام إنجازنا لهذه المذكرة .

نتقدم بخالص الشكر الأستاذة المشرفة الدكتورة " موساوي فريجة " التي تقاسم معنا عبء إنجازنا لهذا العمل والتي لم تبخل علينا بالنصائح والتوجيه إذ أطرتنا أحسن تأطير طيلة فترة إنجازنا لهذا العمل .

كما ندين بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين لزمونا طيلة سنوات الدراسة .

# الإهداء

" بسم الله الرحمن الرحيم "

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم  
والمعرفة، وإلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وقتوتي من بعد الله.

"والدي العزيز "

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى التي كانت سندي في السراء والضراء إلى من علمتني  
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي اللهم ارزقها الصحة والعافية.

" أمي العزيزة "

إلى كل من ساندني بكل حبه عندما ضعفت وأزاح عن طريقي المتاعب ودعمني في مسيرتي  
التعليمية إلى من عشت معهم أجمل لحظات حياتي، إلى من شهدوا معي متاعب الدراسة وسهر

الليالي " إخوتي الأعزاء "

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شركوني هذا الطريق إلى من هونوا تعب الطريق إلى من شجعوني  
على المثابرة وإكمال المسيرة إلى رفقاء السنين ممتنة لكم.

ولله الشكر كله إن وفقتني لهذه اللحظة لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور يسرة ولكن بحول  
الله ها أنا قد وصلت لمشارف التخرج فالحمد لله رب العالمين ...

قاسدي ليلىا

## الإهداء

" بسم الله خلق ومسير أمروي وعصمت أمري، لك كل الحمد والإمتنان "

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي  
والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي إلى الذي استمدت منه وقوتي واعتزازي بذاتي.

" والدي العزيز "

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهل لي الشدائد بدعواتها العظيمة إلى طالما تمنيت أن  
تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا إلى التي طالما كانت الداعية الأولى والأبدية.

" أمي العزيزة "

إلى رفقاء الروح الذين شركوني هذا الطريق إلى من هونوا تعب الطريق إلى من شجعوني  
ودعموني على المثابرة وإكمال المسيرة التعليمية.

" إلى أخواتي "

إلى من كان لي عون وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين إلى من أفاضني  
بمشارعهم ونصائحهم المختلفة.

إليكم يا عائلتي أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي التي لا طالما تمنيتها

وأخيرا من قال " أنا لها نالها وأنا لها إن أبنت رحم عنهما أتيت بها "

لعماري صوراية

## خطة الدراسة

### الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. نوع الدراسة.
6. منهج الدراسة وأدواته.
7. مجتمع البحث وعينه.
8. حدود الدراسة.
9. الخلفية النظرية.
10. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
11. الدراسات السابقة.

### الإطار النظري للدراسة

#### الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

##### • تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: عناصر القيادة الإدارية

## المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الخامس: نظريات القيادة الإدارية

### • خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي إلى إدارة الأزمات

### • تمهيد للفصل

### المبحث الأول: عموميات حول الأزمات

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات

المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات

المبحث الرابع: استراتيجيات التعامل مع الأزمات

المبحث الخامس: معوقات إدارة الأزمات

### • خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات

### • تمهيد للفصل

المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية خلال الأزمات

المبحث الثاني: الاستراتيجية القيادية لإدارة الأزمات

المبحث الثالث: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

المبحث الرابع: عوامل نجاح القائد الإداري أثناء الأزمات

المبحث الخامس: معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها.

## ● خلاصة الفصل

### الإطار التطبيقي: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

#### ● تمهيد

- التعريف بالمؤسسة الوطنية للأجهزة الكهرو منزلية ونشأتها
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية
- أهداف المؤسسة
- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
- عرض المقابلة والتعليق عليها
- عرض نتائج الدراسة
- \* النتائج الجزئية للدراسة
- \* النتائج العامة للدراسة
- خاتمة الفصل
- الاقتراحات والتوصيات
- قائمة المراجع والمصادر
- الملاحق
- فهرس الاشكال
- فهرس الجدول
- فهرس المحتويات

## ملخص الدراسة:

يتمحور موضوع دراستنا حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM - بتيزي وزو، وتهدف هذه الدراسة لإبراز أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات، بدافع تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية لضمان بقائها واستمرارها والتخلص من المعوقات التي تواجهها وتسعى لتحقيق المصلحة للمؤسسة. لمعالجة هذا الموضوع طرحنا الإشكالية:

❖ كيف تساهم القيادة الإدارية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM - بتيزي وزو؟

حيث تهدف دراستنا هذه لمعرفة علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في هذه المؤسسة وإدراك مختلف الأنماط القيادية والاستراتيجيات والوسائل المنتهجة من طرف القيادة الإدارية لتعاملها مع الأزمات وتفاديها.

تندرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية والتي اعتمدنا فيها على المنهج المسحي كما قمنا باختيار العينة القصدية التي تقدر ب (50) مفردة كما استعنا بأداتي الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات وبعد تحليلنا الكمي والكيفي للدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ النمط القيادي السائد بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية -

ENIEM - بتيزي وزو هو النمط الديمقراطي.

✓ تعد الاستراتيجية الاتصالية ذات أهمية كبيرة في المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية

ENIEM فهي تساعد على التنبؤ بالأزمات وتساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز

قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق من خلال وضع استراتيجيات وإجراءات

للتعامل مع الأزمات.

✓ الكلمات المفتاحية: الدور، القيادة الإدارية، المؤسسة الاقتصادية، إدارة الأزمات.



## **Résumé de l'étude :**

Le sujet de notre étude porte sur le leadership administratif dans la gestion des crises au sein de l'entreprise économique de fabrication d'appareils électroménagers à Tizi Ouzou. Cette étude vise à mettre en lumière l'importance du rôle que joue le leadership dans la gestion des crises, dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise avec efficacité et d'assurer sa pérennité en surmontant les obstacles auxquels elle est confrontée et en œuvrant pour son intérêt.

Pour traiter ce sujet, nous avons posé la problématique suivante :

Comment le leadership administratif contribue-t-il à la gestion des crises au sein de l'entreprise économique de fabrication d'appareils électroménagers à Tizi Ouzou ?

Cette étude a pour objectif de comprendre la relation entre le leadership administratif et la gestion des crises dans cette entreprise, et de saisir les différents styles de leadership, les stratégies et les moyens adoptés par le leadership administratif pour gérer et éviter les crises.

Notre étude s'inscrit dans le cadre des études descriptives et a été basée sur la méthode de sondage. Nous avons choisi un échantillon intentionnel de 50 individus. Nous avons utilisé le questionnaire et l'entretien comme outils de collecte de données. Après une analyse quantitative et qualitative de l'étude, nous sommes parvenus aux résultats suivants :

Le style de leadership dominant dans l'entreprise économique de fabrication d'appareils électroménagers à Tizi Ouzou est le style démocratique.

La stratégie de communication est d'une grande importance dans cette entreprise industrielle. Elle aide à prévoir les crises, contribue à améliorer la performance générale de l'entreprise et renforce sa capacité d'innovation et d'adaptation aux changements du marché en mettant en place des stratégies et des procédures pour gérer les crises.

## **Study Summary:**

The subject of our study revolves around administrative leadership in crisis management within the economic enterprise for manufacturing household appliances in Tizi Ouzou. This study aims highlight the importance of the role that leadership plays in crisis management, driven by the objective of achieving the company's goals efficiently and ensuring its continuity and ensuring its continuity by overcoming obstacles and striving for the company's benefit.

To address this topic, we posed the following problem: How does administrative leadership contribute to crisis management within the economic enterprise for manufacturing household appliances in Tizi ouzou?

Our study aims to understand the relationship between administrative leadership and crisis, management in this company and to recognize the various leadership styles, strategies, and methods employed by administrative leadership to deal with and avoid crises.

This study falls within the scope of descriptive studies and was based on the survey method. We selected a purposive sample of 50 individuals and used a questionnaire and interviews as data collection tools. After a questionnaire and interviews as data quantitative analysis of the study, we reached the following conclusions:

The prevailing leadership style in the economic enterprise for manufacturing household appliances in Tizi Ouzou is the democratic style.

The communication strategy is of great Importance in the industrial enterprise for household appliances. It helps predict crises, contributes to improving the overall performance of the company, and enhances its ability to innovate and adapt to market

Changes by implementing strategies and procedures for dealing with  
crises

مقدمة

### مقدمة:

تؤدي القيادة الإدارية دوراً جوهرياً ومحورياً في مختلف الأنشطة داخل المؤسسات الاقتصادية حيث تعد العنصر الرئيسي في التوجيه والتحفيز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ففي ظل التوسع الكبير والتطور الهائل للمؤسسات وتعدد الأعمال وتزايد تأثير البيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع والتغيرات المختلفة أصبحت المؤسسات تواجه مشكلات وضغوطات عديدة بينها وبين المؤسسات الأخرى في ظل زيادة التحديات وتنمي المنافسة فيما بينهم وبين المؤسسة وزبائنهم ومحاولة إرضائهم وتلبية حاجاتهم اليومية المتزايدة الطلب، لهذا بات على المؤسسات التي تعيش هذه التهديدات والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من واقع المؤسسات المفاجئة تستدعي البحث المستمر عن أسبابها وأفضل الطرق لإدارتها وتجاوزها وإعادة النظر في استراتيجيات التي تعمل بها ومحاولة إيجاد حلول وسياسات جديدة والاعتماد على العنصر البشري المؤهل الذي يسمح بقيادة المؤسسة.

خاصة وأن مرور أي مؤسسة اقتصادية بأزمة معينة يجعلها تعيش في وضعية غير مستقرة وغير واضحة المعالم، وذلك بسبب ظهور الأزمات بشكل مفاجئ مما يؤدي إلى عدم فهم الأسباب الحقيقية التي أدت إلى هذه الوضعية، وبالتالي يتطلب الأمر من الإدارة ضرورة معرفة الأسباب التي ساهمة في وصول المؤسسة إلى هذا الوضع حتى تستطيع إدارة تلك الأزمة بفعالية، فمعرفة الأسباب قد تساهم بشكل كبير في حل الأزمة بسرعة بينما عدم معرفة هذه الأسباب سيؤدي إلى استمرار الأزمة لفترة أطول فظهور الأزمات وتعاقدتها يفرض على المؤسسات العمل على إيجاد القيادات القادرة على مواجهتها وتحقيق أهداف المؤسسة كون أن القائد هو المورد الوحيد الذي يستطيع معالجة الأزمات والتعامل معها بطرق علمية أو أساليب قيادية، فعملية إدارة الأزمة في أي مؤسسة تتطلب وجود نوع من التضامن وتكاتف الجهود بين فريق إدارة الأزمة.

والقيادة الإدارية التي تسعى لإدارة الأزمة بشكل نموذجي يجب أن تكون قادرة على تجاوز المخاطر والتحديات التي تواجه المؤسسة سواء عن طريق طرح حلول ناجعة تستطيع

## مقدمة عامة

المؤسسة تبنيها لتجاوز الأزمة او من خلال تعلم دروس ميدانية تفرز استراتيجيات جديدة وفعالة حيث تمثل القيادة الإدارية العنصر المهم في تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف الموظفين خاصة، فالقائد يعمل على إحداث توازن بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة من خلال زرع روح المبادرة والتغيير والتطوير حيث يحافظ على بقاء واستمرار المؤسسة ونموها.

وفي ظل التطور الكبير الذي شهده العالم بدأ الحديث عما يعرف بإدارة الأزمات كاستراتيجية وصولاً إلى اعتبارها علم قائم بحد ذاته له منهجه وأدواته وهذا من خلال تعريفه على أنه أحد العلوم الإنسانية التي تهتم بدراسة إدارة التوازنات للقوى ورصد حركاتها واتجاهاتها، وقد تطورت هذه المفاهيم بشكل كبير خلال القرن العشرين، متأثرة بالأزمات العالمية الكبرى مثل الحروب والأزمات الاقتصادية، تشمل إدارة الأزمات التعامل مع الأحداث الكبيرة غير المتوقعة التي تهدد المنظمات أو الدول، مثل الأزمات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية، تهدف إدارة الأزمات إلى تحسين استجابة المنظمة وتقليل الأضرار والخسائر، لكنها تواجه تحديات عديدة مثل التنبؤ الدقيق بالأزمات والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية، في المستقبل من المتوقع أن تلعب التكنولوجيا دوراً أكبر في تحسين التنبؤ والاستجابة للأزمات، مع زيادة التعاون الدولي والتدريب والتوعية لتعزيز جاهزية المجتمع.

واستناداً على ما تقدم ولأهمية هذا الموضوع، كان لا بد من إجراء هذه الدراسة لمعالجة هذه المشكلة والتي تسلط الضوء على دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة الصناعية الكهرو منزلية — ENIEM — بتيزي وزو، لمحاولة معرفة جوهر وجهد القائد وأهمية وجوده في هذه المؤسسة خاصة في خلال الفترة الأزمومية.

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية حيث اعتمدنا على المنهج المسحي كونه يتماشى مع دراستنا واخترنا العينة القصدية التي تتناسب مع مجتمع البحث المتمثل في الإداريين لأن مجتمع بحثنا معروف كما استعنا بأداتي الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع

البيانات، حيث قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث جوانب: الجانب المنهجي، الجانب النظري والتطبيقي.

**الجانب المنهجي:** خصصناه لموضوع الدراسة ومنهجيته حيث تطرقنا فيه إلى أهم الخطوات المنهجية، وهي طرح إشكالية الدراسة التي تتمحور حول كيفية مساهمة القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، إلى جانب طرح تساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، نوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث وعينته، حدود الدراسة، الخلفية النظرية، تحديد المفاهيم والمصطلحات، وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وأشارت إلى جانب من جوانبه.

**الإطار النظري:** والذي قسمناه إلى ثلاث فصول:

❖ **الفصل الأول:** الذي تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة الإدارية، وفيه خمسة مباحث:

مفهوم القيادة الإدارية، عناصر القيادة الإدارية، خصائص القيادة الإدارية، نظرية القيادة الإدارية، أنماط القيادة الإدارية.

❖ **الفصل الثاني:** وتطرقنا فيه حول مدخل مفاهيمي إلى إدارة الأزمات والذي يتفرع

إلى خمسة مباحث: عموميات حول الأزمة، مفهوم إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، استراتيجيات العمل مع الأزمات، معوقات إدارة الأزمة

❖ **الفصل الثالث:** وتناولنا فيه علاقة القيادة الإدارية في إدارة الأزمات وقسمناه إلى

خمس مباحث:

متطلبات القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، الاستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات، القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، عوامل نجاح القائد الإداري في تجاوز الأزمات، معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها.

❖ **الإطار التطبيقي:** حيث حاولنا فيه التقرب من الظاهرة المدروسة أكثر وهذا من

خلال تركيزنا على عدة نقاط:

## مقدمة عامة

---

التعريف بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية – ENIEM –، مهام المؤسسة، أهداف المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة، التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة، المقابلة والتعليق عليها، النتائج الجزئية للدراسة، النتائج العامة للدراسة، خلاصة الدراسة، وأخيرا اقتراحات وتوصيات.

# الإطار المنهجي



## خطة الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. نوع الدراسة.
6. منهج الدراسة وأدواته.
7. مجتمع البحث وعينته.
8. حدود الدراسة.
9. الخلفية النظرية.
10. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
11. الدراسات السابقة.

### 1. إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المؤسسات باعتبارها المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى إلى النجاح والاستعداد لمواجهة أي أزمة تقابلها في طريقها إلى تحقيق أهدافها، خاصة في عصرنا الحالي لأن القيادة أصبحت حاجة ماسة لسير المؤسسات بسلاسة وذلك عبر توفر قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة المناسبة والقدرة على تحمل المسؤوليات والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أضرارها.

حيث تعتبر مرحلة حدوث الأزمة الاختيار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم وضعها مسبقا فبقدر الجهد و حسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة ، ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة و إعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها و تكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلي فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف و إيجاد الحلول الناجحة.

وفي ظل التطورات المتسارعة في عصرنا هذا لا توجد منظمة لا تتعرض للأزمات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه فكلها تتعرض إلي أزمات ومشاكل اقتصادية واجتماعية ، وكمثال عن ذلك نرى الأزمات التي يمر بها القطاع الاقتصادي في الجزائر حيث تأزم الوضع أكثر بعد أن تدهورا الاقتصاد العالمي ، فنجد صعوبة كبيرة في مواجهة القطاع الاقتصادي الجزائري لهذه الأزمات ، حيث تعتبر المؤسسات الصناعية و الشركات الاقتصادية أيضا من أكثر المنظمات التي تتعرض للأزمات و ذلك حسب تقارير أكدت ذلك ، لهذا أصبح استخدام تقنيات إدارة الأزمات و أساليبها في الوقت الحالي ذو أهمية بالغة للتغلب على المشكلات و تحقيق النجاح الإداري و المحافظة على البقاء التنظيمي .

فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجاباتها ، و تعتبر إدارة الأزمة عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمة المحتملة عن طريق رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للأزمة ، و تعبئة الموارد و الإمكانيات المتاحة لمنع حدوثها أو الإعداد لها لتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفعالية لما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجميع ، وهذا لا يكون إلا في ظل قيادة ناجحة وفعالة تسعى للاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات ، وذلك من خلال تنمية مهارات و قدرات الإداريين ، فالقيادة تخلق توازن بين أهداف المنظمة و الإداريين و السعي لتوفير مناخ مناسب لهم بما يشعرونهم بأهمية الاستعداد للتطوير و التغيير الدائمين ، وكذا تلبية متطلباتهم و تحقيق

طموحاتهم المتجددة ، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات و فرص ، بالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات و عوارض قد لا تكون في الحسبان أحيانا .

فالعامل بقيادة متميزة ومبدعة والاعتماد على ما تمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية ستتمكنها من مواجهة كل مراحل الأزمات والتغلب عليها.

ولذلك جاءت دراساتنا لتبرز الدور المهم للقيادة الإدارية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة التي ندرس فيها وهي المؤسسة الاقتصادية المتخصصة للأجهزة الكهرو منزلية بتيزي وزو، وعليه طرحنا التساؤل الجوهرى التالي:

➤ **كيف تساهم القيادة الإدارية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية للأجهزة الكهرو**

### **منزلية ENIEM بتيزي وزو؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الجوهرى تساؤلات فرعية على النحو التالى:

1. كيف تساهم عملية تحليل الأوضاع ومراقبتها من طرف الإداريين في مواجهة

الأزمة بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية ENIEM؟

2. ما هو النمط القيادي الذي تعتمد عليه المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية

ENIEM أثناء إدارتها للأزمة؟

3. كيف تساهم الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بالمؤسسة الصناعية للأجهزة

الكهرو منزلية ENIEM لإدارة الأزمات؟

4. كيف تساهم الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بمؤسسة ENIEM

لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية في إدارتها للأزمات؟

5. كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بمؤسسة ENIEM

للأجهزة الكهرو منزلية لإدارة الأزمات؟

6. كيف تساهم عملية اتخاذ القرار من طرف القادة الإداريين في إدارة الأزمة

بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية ENIEM؟

7. كيف تساهم عملية إصدار الأوامر للعمال والإشراف عليهم من طرف الإداريين في

مواجهة الأزمة بالمؤسسة الصناعية ENIEM؟

8. كيف تساهم كفاءة الإداريين وخبرتهم وبعد نظرهم في التنبؤ بالأزمات بالمؤسسة

الصناعية ENIEM؟

### 2. أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع لم يأتي صدفة بل كان نتيجة لعدد من الأسباب منها:

#### ✓ الأسباب الذاتية:

- ينتمي موضوع الدراسة الي مجال تخصصنا اتصال تنظيمي وهذا لحاجة القيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في المجال التنظيمي داخل مؤسستنا لمحاولة إثراءه.
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالإدارة والتنظيم وأهميتها في تسيير المؤسسة ومحاولة تأطير هذه الدراسة نظريا وميدانيا.
- إن مجال عملنا مستقبلا سيكون داخل الإدارة وبالتالي أردنا التعرف على هذا المجال مسبقا واكتساب الخبرة.

#### ✓ الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترنة القيادة بالأزمة.
- بالرغم من الاهتمام الكبير بمثل هذه المواضيع وخصوصا الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية، إلا أن أغلب المؤسسات بقيت تعاني من مشاكل الإدارة ومواجهة الازمات الامر الذي جعلنا نحاول كل ما يتعلق بالأزمات ومواجهتها والتي تؤثر بشكل كبير على تسيير المؤسسة.
- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات من طرف الباحثين الذي أصبح مع التطورات المتسارعة من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي تتمكن من مواجهة الأزمات التي تتعرض لها.
- رغم وفرة المصادر إلا أن الدراسات حول هذا الموضوع قليلة خاصة في جامعتنا ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع لدراسته وفهمه والتعمق فيه.

### 3. أهداف الدراسة:

أن تبني أي موضوع للدراسة يعني وجود عدة أهداف تسعى لتحقيقها وتهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة البحث العلمي ومن الأهداف التي سنحاول الوصول إليها من خلال معالجتنا لهذا الموضوع ما يلي:

- التعرف على عملية تحليل الأوضاع ومراقبتها من طرف الإداريين في مواجهة الأزمة بمؤسسة ENIEM بولاية تيزي وزو.
- إبراز كيفية مساهمة نمط القيادة السائد بمؤسسة ENIEM في إدارة الأزمات.
- تقديم الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها القادة بمؤسسة ENIEM لإدارة الأزمات.
- الكشف عن الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة لإدارة الأزمات بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.
- فهم الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف القائد في تسييره للأزمات داخل المؤسسة الكهرو منزلية ENIEM بتيزي وزو.
- مدى مساهمة عملية اتخاذ القرارات من طرف القادة الإداريين في إدارة الأزمة بمؤسسة ENIEM تيزي وزو.
- مدى مساهمة عملية إصدار الأوامر للعمال والإشراف عليهم من طرف الإداريين في مواجهة الأزمة بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.
- التعرف على كيفية مساهمة كفاءة الإداريين وخبرتهم وبعدهم النظري في التنبؤ بالأزمات بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

### 4. أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية الدراسة أهم عنصر في البحث العلمي فمن خلالها نبرز الطريق الصحيح لدراستنا والهدف منها والمحاولة من التخلص من المشكلات والسلبيات التي تعيق سوء الباحث أو البحث أو المؤسسة أو الجامعة ... إلخ، وبالتالي الأهمية نوعين النظري والتطبيقي، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر:

### ✓ الأهمية النظرية:

فالأهمية النظرية حسب موضوع دراستنا المتمثل في دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بمؤسسة اقتصادية تكمن في تزويد وإثراء المكتبات الجامعية بشكل عام ومكتبتنا بشكل خاص ونقصد بهذا الأخير المكتبة الجامعية " بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية " بالدراسات والمراجع حول موضوع دراستنا الذي يتمثل في " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات " أو له علاقة بالمواضيع المشابهة له كالإدارة، الأزمة، القيادة، المنهجية .... وغيرها.

ومساعدة الطلبة في بحوثهم المستقبلية وذلك بالاستعانة بدراستنا كمرجع أو الاطلاع علي المراجع التي استعنت بها في دراستنا و بالتالي يستعينون بها، وليس هذا فقط بل يستعين بها الأساتذة سوء لتحضير محاضراتهم المتعلقة بموضوع الدراسة، أو تقديمها لطلاب كمراجع لبحوثهم، كما تكمن الأهمية في تقديم معلومات عديدة و المتمثلة في فهم المقصود من القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات، وأخذ نظرة عن القيادة وعن الأزمة كيفية التعامل معها ومواجهتها والتعرف عليها واخذ الخبرة مسبقا فهذا يساعد الطالب في حياته المهنية خاصتا إذا كانت له علاقة بالإدارة، أو القيادة ، أو عضو في مؤسسة ما .

### ✓ الأهمية التطبيقية:

أما الأهمية التطبيقية تتمثل في مساهمة هذه الدراسة الميدانية بنتائجها في تزويد القادة والإداريين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائية بأهم السبل والطرق والاستراتيجية المناسبة لإدارة ومواجهة الأزمات، والجانب التطبيقي يساهم في دعم الجانب النظري لدراستنا ، وباعتبار أن مقر التربص هو مؤسسة ENIEM للأجهزة الكهرو منزلية فنتمثل أهمية ذلك في رؤية كل ما هو نظري علي أرض الواقع من خلال التعرف علي أهم الوظائف التي يقوم بها القادة في إدارة الأزمات بالمؤسسة ، إضافة إلي فهم الاستراتيجية المتبعة لمواجهتهم للأزمات، والخدمات التي يقوم بها القادة علي مستوي الإدارة وذلك بإظهار نقاط القوة والضعف، وطرق القيادة والتخطيط سوء قبل، أثناء، وبعد الأزمة، تعلم كيفية تعامل القائد في مثل هذه المواقف ومواجهتها وبطبيعة الحال سيوفر ذلك لدراستنا رؤى جديدة القيادة الإدارية وكل ما يتعلق بها وعلاقتها بإدارة

## الإطار المنهجي للدراسة:

الأزمات، وهكذا نكون قدّمنا معلومات حول موضوع الدراسة بالنسب والقيم تدعم الجانب النظري وبشكل مطبق علي أرض الواقع وبشكل علمي دقيق يثبت صحة دراستنا وليس بشكل افتراضي.

في الأخير تكمن الأهمية في تقديم معلومات جديدة وإضافات قيمة حول دور القيادة الإدارية في إدارتها للأزمات لكل من يهمل الموضوع بشكل نظري، وإثبات النظري بالجانب التطبيقي وهذا الأخير لا يعود بالمنفعة للطلاب أو الأساتذة أو الجامعة بل يعود بالمنفعة للمؤسسات بشكل عام ومؤسسة التربص بشكل خاص وبالتالي تأخذ نهج واتجاه جديد حول كيفية التعامل مع الأزمات.

### 5. نوع الدراسة:

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية كونها الشائعة في بحوث الاتصال والتي تقوم علي تفسير الواقع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، ونقصد بذلك وصف العلاقة بين المتغيرين اللذان يتمثلان في القيادة الإدارية و علاقتها بإدارة الأزمة، فهذه الدراسة لا تقتصر علي الوصف الدقيق للظاهرة فقط بل تتطلب تحليلها و استخراج استنتاجات وبالتالي الوصول إلي نتائج علمية موضوعية، كما أن البحث الوصفي يهدف إلي جمع البيانات لمحاولة الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد عينة البحث .

بما أن دراستنا تهدف لمعرفة " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمة في المؤسسة " فهي تندرج ضمن الدراسات الوصفية.

وتعرف الدراسات الوصفية على أنها: " تقوم على معرفة كيفية حدوث الظاهرة وجمع معلومات حقيقية ومفصلة عنها كما توجد في الواقع وذلك لوصف ملامحها ودراسة العلاقة بين كل جزئية فيها، وكذلك علاقتها بالظواهر الأخرى للوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية وراء تلك الظواهر ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها. " <sup>1</sup>

1 - محمد كامل، أساليب البحث العلمي، ط1، دار العلمية والتوزيع، عمان، 2002، ص 199.

### 6. منهج الدراسة وأدواته:

سنحاول من خلال هذا العنصر توضيح نوع المنهج المعتمد والأدوات والتقنيات المستعملة باعتبار أن المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل تنمي المعطيات والمعلومات الدقيقة هي أهم خطوة من خطوات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، إذ ترتبط مصداقية هذه المعلومات بالمنهج التقنيات المستعملة والتي يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى نتائج موضوعية وسليمة بهدف الطابع العلمي على بحثه يستطيع الكشف عن النتائج المترتبة عن الظاهرة محل الدراسة.

#### • منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة يجب إتباع مجموعة من الخطوات العقلية والموضوعية والمتتالية للوصول إلى نتيجة دقيقة وذلك بإتباع منهج يتلاءم مع طبيعة الدراسة والبحث الذي يقوم به ولقد قدمت العديد من التعاريف بالمنهج العلمي، ومنها:

يعرف على أنه: " مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بعينه بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة وفروض البحث. " <sup>1</sup>

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمراد الحصول عليها في الموضوع فقد تم استخدام المنهج المسحي الذي يعرف على أنه: " يعتمد على دراسة الظاهرة كما وجدت في الواقع وتهتم بوصفها وصف دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً، يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظاهرة الأخرى. " <sup>2</sup>

ويعرف أيضاً على أنه: " أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات في حالة الأفراد وسلوكهم

1- رشيد زوران، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص119.

2- عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001، ص87.



## الإطار المنهجي للدراسة:

وإدراكهم ومشاعرهم واتجاهاتهم فهو يعتبر الشكل الرئيسي والمعياري لجمع المعلومات عندما ي شمل الدراسة المجتمع الكلي أو تكون العينة كبيرة ومنتشرة بالشكل الذي يصعب الاتصال بمفرداتها<sup>1</sup>

### • أدوات الدراسة:

يحرص كل باحث علي اختيار الوسائل والأدوات المناسبة والتي تمكنه من الوصول إلى البيانات المطلوبة مما يسمح له بالوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها.

فتعرف أدوات جمع البيانات بانها: " جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الوصول إلي أكبر عدد من المعلومات التي تخدم بحثه " <sup>2</sup>

فاعتمدنا من خلال هذه الدراسة على أداة الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة، مادام أنها تتناسب مع منهج الدراسة من أجل جمع المعلومات الخاصة بدور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات من خلال موظفي مؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

### ✓ الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه: " كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى أوضحه أو أعرفه والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف به.

وفي البحث العلمي فإنه تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية التي تقدم للمبحوث من أجل الوصول إلى إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة<sup>3</sup>.

كما يعرف كذلك على أنه: " مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذين يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجها لوجه لاستجوابهم حول موضوع معين أو مشكلة معينة وهناك

1- محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004، ص158.

2- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، ط2، الطليعة، لبنان، 1986، ص113.

3- أحمد بن وسلي، مناهج البحث، علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2005، ص113.

## الإطار المنهجي للدراسة:

وسائل عديدة لتطبيق الاستبيان، كنشره في مجلة أو جريدة أو إذاعة أو برنامج تلفزيوني أو بواسطة صندوق البريد القارئ أو عن طريق البريد الإلكتروني.<sup>1</sup>

وتحتوي استمارتنا على أسئلة مغلقة ومفتوحة وكذلك أسئلة الرأي العام، التي تسمح للمبحوث التعبير عن رأيه واتجاهاته بكل ثقة وحرية.

لقد حاولنا ربط الاستثمارة بإشكالية دراستنا، وبما أن الهدف من دراستنا هو الكشف عن " دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمة على مستوى مؤسسة ENIEM " فقد اشتملت على 48 سؤالاً، موزعة على المحاور التالية:

### البيانات الشخصية:

- **المحور الأول:** حول واقع القيادة الإدارية في مؤسسة ENIEM بتيزي وزو.
- **المحور الثاني:** حول إدارة الأزمات داخل مؤسسة ENIEM بتيزي وزو.
- **المحور الثالث:** حول العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارتها للأزمات بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

فعند صياغة الاستثمارة تم مراعاة مدى قدرة المبحثن على فهم الأسئلة، وفي هذا الإطار تم عرضها علي الأستاذ المشرف بعينة تعديلها من ناحية هيكلية وصياغة الأسئلة ومدى مطابقة محاورها، وبعد ذلك إعادة الدكتوراة المحكمة **معمرى سميرة**، بعد مرافقة الأستاذة المشرفة ليتم صياغتها في شكلها النهائي ثم عرضها مبدئياً على المبحثن في الإدارة.

ولقد قمنا بتوزيع هذه الاستثمارة على الإداريين بمؤسسة ENIEM لصناعة الأجهزة الكهرو منزلة بهدف تحكيمها وتدقيقها وتصويتها من طرف الدكتوراة **معمرى** أستاذة في علوم الإعلام والاتصال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أين خضعت لتعديلات وتغييرات طفيفة وبسيطة لتخرج بشكلها النهائي والسليم والمناسب.

1- نبيل أحمد عبد الهادي، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2006، ص54.

كما تعتبر **المقابلة** من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات لأي بحث حيث تتم بطريقة مباشرة بين شخصين أو أكثر إذا يقوم بها الباحث باستجواب المبحوث للوصول إلى الإجابات المتعلقة بالدراسة.

عرفها **موريس أنجرس** على أنها: "تقنية مباشرة لتقصي العلم، تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة."<sup>1</sup>

ولهذا فقد اعتمدنا على المقابلة لنتيح لنا ملاحظة سلوك المبحوث وهي من أساليب جمع البيانات والمعلومات مما نلجأ إلى التواصل اللفظي مع المبحوثين من خلال طرح أسئلة عليهم. وللمقابلة نوعين: المقابلة المقتنة والغير مقتنة.

وباعتبار أن مقابلتنا مخططة ومعدة مسبقا فهذا يجعلنا نعتمد على **المقابلة المقتنة** والتي تعرف على أنها: " تكون هذه المقابلة مخططة ومعدة مسبقا بهدف طرحها على الأطراف المبحوثين من أجل جمع مختلف المعلومات والبيانات من حيث الأسئلة."<sup>2</sup>

حيث قمنا بإجراء هذه المقابلة مع رئيس الإداريين بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو السيد أمين مصباح.

### 7. مجتمع البحث وعينته:

بعد تحديد مشكلة البحث وأهدافه وقبل تحديد أدوات القياس وجمع المعلومات، لا بد من تحديد مجتمع البحث، فتعد هذه الخطوة من أهم خطوات الازمة لإجراء البحث العلمي فهي تمثل أهمية كبيرة في مدى دقة واختيار الباحث للعينة التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة.

<sup>1</sup>- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ط3، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص204.

<sup>2</sup>- محمد منذر عبد الحميد، أساليب البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص130.

### 1. مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث أنه: "مجموعة خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجرى عليها البحث والتقصي".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه: "هو الذي يخضه البحث أو مجموعة مفردات التي يستهدف الباحث إليها دراسته، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموعة الأكبر الذي يهدف الباحث إليها دراسته، ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فهو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع البحث وهناك نوعين من المجتمعات الإحصائية هما مجتمع الهدف ومجتمع العينة".<sup>3</sup>

فحسب موضوع الدراسة، فإن مجتمع الدراسة هم كل الإداريين الذين ينتمون إلى مؤسسة ENIEM لولاية تيزي وزو.

### 2. عينة الدراسة:

إن العينة ضرورية في إجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الأصلي، وتعرف على أنها: "عبارة عن مجموعة جزئية عن مجتمع البحث، ويتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام النتائج وتعميمها على كل المجتمع الأصلي".<sup>4</sup>

عرفها محمد الطاوي مبارك بأنها: "عدة أفراد مكونة أخذت لتمثل المجتمع ويتوقف الهدف تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيار العينة، أي المعاينة وحجم العينة".<sup>5</sup>

1- مورييس أنجرس، *مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية*، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية، الجزائر، 2006، ص62.

2- محمد عبد الحميد، *البحث العلمي في الدراسات الإعلامية*، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص130.

3- جودت عزت عطوي، *أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص111.

4- محمد عبيدات وآخرون، *مرجع سبق ذكره*، ص74.

5- محمد الطاوي مبارك، *البحث العلمي، أسس وطريقة كتابته*، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 1992، ص40.

كما يعرف أيضا على أنها: " نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغنى الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات".<sup>1</sup>

لكي نحصل على الأجوبة المطلوبة: نجد أنفسنا ملزمين باللجوء إلى أسلوب المعاينة واختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

والأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه العينة كونها تعطينا الإجابة عن الأسئلة دون وضع المبحوث تحت ضغوط نفسية، وكذلك توفير الوقت والجهد في جمع البيانات.

لذا اعتمدنا في دراستنا على **العينة القصدية**، حيث تعرف على أنها: " اختيار الباحث لمفردات بطريقة عمدية طبقا لما يراه من سمات وخصائص متوفرة وتستخدم المعاينة في البحوث الاستطلاعية".<sup>2</sup>

ولقد قمنا في دراستنا باختيار (50) مفردة من الإداريين وهي **عينة قصدية** لأننا استهدفنا إداريين مؤسسة **ENIEM** بـتيزي وزو من أجل استطلاع آراءهم حول موضوع بحثنا وهو دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمة داخل المؤسسة.

واخترنا عينة دراستنا الإداريين لأن موضوع دراستنا يتمثل في دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمة، فعليه المسؤولين عن الإدارة بالمؤسسات هم الإداريين وهذا الشيء ينطبق على مؤسسة **ENIEM** فالإداريين هم القادة المسؤولين عن إدارة الأزمة بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية **ENIEM** بـتيزي وزو.

1- عصام حسن الدليمي، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص74.

2- أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص335.

### 8. حدود الدراسة:

تحتل الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث والدراسات التنظيمية وتعد ركيزة أساسية، فهي تمكن الباحث من معرفة الواجهة والمكان المخصص لإجراء الدراسة وجميع الخصائص لذا فتنقسم إلى ثلاثة حدود:

❖ الحدود المكانية: تم القيام بالدراسة الميدانية بمؤسسة **ENIEM** للصناعة الأجهزة الكهرو منزلية بولاية تيزي وزو.

❖ الحدود الزمنية: يمثل المجال الزمني للدراسة الميدانية خلال السنة الدراسية 2023 - 2024.

❖ الحدود البشرية: يمثل المجال الذي ينتقى منه الباحث أفراد العينة ويمثل مجتمع بحثنا في الإداريين داخل مؤسسة **ENIEM** بتيزي وزو.

### 9. الخلفية النظرية:

للخلفية النظرية دور محوري في توجيهنا أثناء قيامنا بدراسة، بل تساعدنا في تنظيم الأفكار وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا، إضافة إلى ذلك توفر لنا الأسس اللازمة لفهم الظواهر المتعلقة بها بشكل منهجي، بل تدلنا على تحديد العلاقة بين متغيرات دراستنا، هذا ما دفعنا إلى التطرق لنظرية مبادئ الإدارة لهنري فايول.

#### 1. تعريف النظرية:

يعد هنري فايول مؤسس هذه النظرية، والأب الحقيقي للإدارة الحديثة وقد كان فايول معاصرا لتايلور، فبينما كان تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بأبحاثه في فرنسا، إذ ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة، ونشر كتاب سنة 1916 بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية"، ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة

مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف<sup>1</sup>.

ومن أهم الإنجازات التي قدمها " فايول " قسم نشاطات المؤسسات الصناعية إلى ستة (06) مجموعات وهي:

✓ نشاطات فنية (إنتاجية).

✓ نشاطات تجارية (الشراء، البيع، المبادلة).

✓ نشاطات مالية (الحصول على رأس المال واستخدامه استخداماً أمثل).

✓ نشاطات أمنية (حماية الأفراد والممتلكات).

✓ نشاطات محاسبية.

✓ نشاطات إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة)<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فقد وضع هنري فايول 14 قاعدة إدارية استخلصها من تجربته العلمية وأسماها مبادئ الإدارة والتي رأى أنه يمكن الإشارة إليها كما يلي:

1. **تقسيم العمل:** يتضح هذا المبدأ من خلال تصنيف فايول، لأنشطة المنظمة وتقسيمه للعمل داخل تلك الأنشطة وفق مبدأ التخصيص كي يضمن تعزيز الكفاءة بالنسبة للعاملين في تلك الأنشطة.

2. **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فهي الالتزام الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، كما وأشار إلى ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

3. **الانضباط والالتزام:** ركز فايول على ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بآية عهود أو اتفاقيات ترتبط بها.

1- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة، ط1، دار المسيرة والتوزيع، عمان، 2016، ص41.

2- رفقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، 2013، ص96.

## الإطار المنهجي للدراسة:

4. وحدة إصدار الأوامر: ويعني أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من شخص واحد.
5. وحدة التوجيه: ويعني حصر الجهة التي تحدد كيفية أداء العمل وممارسة السلوك من جهة نظرة فنية متخصصة حتى لا يحدث تضارب أو اجتهاد في اختيار طريقة العمل أو السلوك.
6. إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يعني وضع أهداف المنظمة تتفق والمصلحة العامة التي تمثل إطار المصالح الشخصية للأفراد وبالتالي فإن تقدم المصلحة العامة على المصالح الذاتية يجعل من هذه المصالح مصالح مساندة للمصلحة العامة أي العمل على تحقيق المصالح الشخصية من خلال إطار المصلحة العامة وعدم الخروج من هذا الإطار.
7. مركزية السلطة: دعا فايول إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.
8. تدرج السلطة (التسلسل الهرمي): اتبع فايول ما يسمى بالتنظيم العمودي أو العسكري للسلطة بحيث تدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى المستويات.
9. الترتيب: ويقصد به تحديد المكان والأولوية بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات وكافة موجودات المنظمة هذا ما قصده فايول بالترتيب المادي أما الترتيب الاجتماعي فيقصد به تحديد مواقع وعلاقات العنصر البشري العامل في المنظمة.
10. المساواة: أي أن يكون هناك عدالة ومساواة في التعامل مع العاملين.
11. الاستقرار في العمل: ويعني هذا المبدأ تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية ووظيفية على المدى البعيد.
12. المبادرة: دعا فايول من خلال هذا المبدأ علي فتح الباب أمام العاملين في المنظمة خلال المشاركة إلى إبداء آراءهم وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على الإدارة



العليا لحل تلك المشاكل وهذا المبدأ يساعد على تنمية قدرات العاملين وتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة العليا.

**13. التعاون:** أراد فايول من خلال المبادئ السابقة إلى الوصول هذا المبدأ لخلق وبث وتشجيع روح الفريق الواحد بين العاملين في المنظمة كي يتمكن الجميع من تحقيق أهدافهم جميعا في جو ينعم بالمحبة والتفاهم.

**14. المكافأة والتعويض:** ويعني ضرورة وضع نظام عادل للأجور والمرتبات والمكافأة للعاملين يتفق وطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج.<sup>1</sup>

اعتمدنا في هذه الدراسة على نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول حيث قمنا بصياغة الإشكالية وتساؤلات الاستمارة والمقابلة استنادا لمجموعة من أفكار النظرية التي يعد كل مبدأ فيها فكرة قمنا ببلورتها في دراستنا هذه نذكر منها:

**1. مبادئ الإدارة:** كمبدأ السلطة والمسؤولية التي يتمتع بها كل قائد وإداري يصدر الأوامر ويفرض شخصية وسلطته على الجميع بذكائه ومهاراته وقدرته على القيادة الفعالة، ومبدأ النظام من خلال توفير الاحترام من خلال وضع القادة للقوانين والإجراءات الأساسية، ومبدأ وحدة السلطة الأمرة ووحدة توجيه العمل والنشاطات ووضع خطة واحدة من رئيس واحد، وكذا مبدأ خضوع المصلحة الشخصية على المصلحة العامة أي إشراك القادة للعمال في خدمة مصالح المؤسسة ومواجهة المخاطر والتحديات والأزمات التي تهددها.

**2. مبادئ عناصر الإدارة:** وهي عناصر التخطيط أي تحديد القادة لأهداف المؤسسة والإجراءات والقوانين وإصدار الأوامر على العمال لتحسين مردود المؤسسة والتنسيق بين كل أقسام المؤسسة عند مواجهة المخاطر والأزمات.

<sup>1</sup>- صبحي العتيبي، تطوير الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص23 - 25.

3. مبادئ الصفات الإدارية: وهي المبادئ التي ركزنا عليها في دراستنا من خلال الاهتمام بأهم الصفات التي يجب أن تتوفر لدى القادة والإداريين قبل وأثناء وبعد الازمة كصفات اللباقة والقوة الجسدية، صفات عقلية كالقدرة، الذكاء، القدرة على التصرف، وصفات خلقية كتحمل المسؤولية والولاء للمؤسسة، والصفات الثقافية كالإلمام بكل المعلومات حول أسباب الازمة وطرق معالجتها وتجاوزها، وصفات مهنية تتعلق بالخبرة والتجربة التي تسمح لهم بالتعامل الأمثل مع الازمة وتجاوزها.

- ومن الصفات الإدارية التي ركز عليها هنري فايول في نظريته هو سلطة إصدار الأوامر لتفادي الخسائر وتجاوز المشاكل والأزمات التي تواجهها المؤسسة وعلى أوامر وتعليمات تحدد كيفية مواجهة الازمة وضرورة تدريب كل أفراد المؤسسة على المشاركة في تجنب الازمات والتنبؤ بحدوثها وإيجاد حلول لها.

## 10. مصطلحات الدراسة ومفاهيم الدراسة:

### • مفهوم الدور: " Le rôle "

- لغة: جاء من اللفظ دور، ومصدره دار، وجمعه أدوار، بمعنى قام.<sup>1</sup>

دار الشيء: "يقال دار ويدور واستدار ويستدير، إذا طاف حول الشيء، إذا عاد إلى الموضوع الذي ابتداءً.<sup>2</sup>

- اصطلاحاً: يعرف الدور على انه: "عنصر في التفاعل الاجتماعي وهو يشير إلى نمط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل الاجتماعي".<sup>3</sup>

- إجرائياً: وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه في جماعته أو الموقف الاجتماعي، ونفهم أن الدور هو الوظيفة التي يؤديها الفرد في موقف اجتماعي معين، أما الدور الذي

1- محمد خليل عمر، علم اجتماع الأسرة، ط5، دار النشر والتوزيع، عمان، 2016، ص362.

2- محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، منشورات، مكتبة الحياة، بيروت لبنان، 1983، ص310.

3- عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، ط1، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق، الإسكندرية، 1998، ص245.

نقصه في دراستنا هو دور الإداريين كقادة في إدارة الأزمات بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

### • مفهوم القيادة: " La Guidance "

- **لغة:** عرفت في معجم لسان العرب في (القولد) يقتضي السوق: يقال: يقود البداية امامها وتسوقها من خلفها ويمكن ان نستشف من هذا التعريف ان القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم ففي ان تقود موات تكون في المقدمة.<sup>1</sup>

"وهي كلمة مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التراس وتدبر الأمور." <sup>2</sup>

- **اصطلاحا:** تعرف "بأنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية." <sup>3</sup>

كما يعرفها أيضا "أوردويشيد": "هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

كما يعرفها "باس": " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب." <sup>4</sup>

- **التعريف الإجرائي:** أن عملية القيادة هي دور اجتماعي تهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة، فهي العملية التي يستخدم فيها الشخص نفوذ قوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الافراد حوله لإنجاز اهداف محددة.

1- صلاح هادي الحسني، اغتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، المجمع التجاري، عمان، الأردن، 2015، ص52.

2- محمد فاتحي عكاشي، محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998، ص76.

3- كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 12)، ط1، دار الفكر، الأردن، 2007، ص234.

4- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 89 - 90.

فهي قدرة الشخص على التأثير في الفرد والمجموعة وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق الإنجاز سواء كانت هذه الأهداف العامة للمجموعة أو أهداف فردية. تتضمن مهارات القيادة قدرة على تحفيز الفريق وتنمية مهارات الأعضاء، وتوجيههم نحو تحقيق النجاح، وإدارة الصراعات وحل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والإبداعية، أما القيادة التي نقصدها في دراستنا هي قيادة الإداريين للأزمات بمؤسسة ENIEM بتييزي وزو.

### • تعريف الإدارة: "La Administration"

- **لغة:** كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من مصطلح ادار، يدير، أي يخطط، ينظم، يوجه، ويراقب نشاط وعمل الناس المجتمعين لتحقيق هدف معين فالإدارة وبذلك فهي تعني "الخدمة" والعامل بالإدارة يمارس خدمة الآخرين أو يؤدي خدمة بواسطة الإدارة.<sup>1</sup>

إن مصطلح الإدارة "Administration" من أصل لاتيني، وتتكون من جزئين:

### • الجزء الأول: (Ad): لك.

### • الجزء الثاني: (ministration): تعني خدمة، أي المصطلح يعني تقديم خدمة.<sup>2</sup>

وتعني كلمة إدارة في بعض الأحيان "Management" وأحيانا أخرى تعني "Administration" أي ان الكلمتين تستخدمان للإشارة إلى الإدارة.<sup>3</sup>

عرفها "تايلور" بانها: " المعرفة الصحيحة لما يراد ان يقوم به العاملون تم التأكيد من انهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف.<sup>4</sup>

- **إجرائيا:** هي نشاط إنساني يتم بموجه وضع برامج وممارسة يقوم عليها مجموعة من المختصين يديرون الموارد المادية والبشرية والإمكانيات اللازمة ويحددون الاعمال

1- حورية لبشيري ريمني، أطروحة دكتوراة مبدأ فعالية الإدارة العامة في الجزائر، تخصص قانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2014-2015، ص 08.

2- حنان شكري شاكور شيبير، رسالة ماجستير واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009-2010، ص 10.

3- ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص ص 25 - 26.

4- محمد عبدة أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 17

الواجبة والسهرة على تنفيذها حيث تشمل الإدارة على عدة عمليات منها: التخطيط، التنسيق، الرقابة... التي يقوم بها القائد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، أما الإدارة التي نقصدها هنا هي الإدارة بمؤسسة أما القيادة التي نقصدها في دراستنا هي قيادة الإداريين للأزمات بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

### • القيادة الإدارية: "Leadership Administratif"

- **لغة:** إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعمليات الإدارية.

- **اصطلاحاً:** يعرفها "كوتر ودويل" بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.<sup>1</sup>

ويعرفها pfiffner and pruthas بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الذاتية.<sup>2</sup>

" في عرضان القيادة الإدارية بأنها الوسيلة Hant and lesson أما "هانت ولارسون التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التعاون المثمرين الموظفين من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.<sup>3</sup>

- **إجرائياً:** هي عملية توجيه الأفراد في منظمة أو مؤسسة نحو تحقيق أهداف محددة، تتضمن القيادة الإدارية في تحديد الأهداف وتطوير الخطط لتحقيقها، وتوجيه وتحفيز الطريق واتخاذ القرارات الصعبة، وحل المشكلات، وتقديم الدعم والإلهام للآخرين، أما القيادة الإدارية التي نقصدها في دراستنا هي القيادة الإدارية التي يعتمدها الإداريين بمؤسسة أما القيادة التي نقصدها في دراستنا هي قيادة الإداريين للأزمات بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو لإدارة الأزمات.

1- أحمد عبد الرحمن الشميري وآخرون، المبادئ وإدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص125.

2- صبحي العتيبي، تطور الأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص414.

3- جورج متري عبد المسيح، لغة العرب (معجم مطول للغة والمصطلحات الحديثة)، دار وهدان للطباعة والنشر، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 1996، ص466.

## • تعريف الازمة: "La Crise"

- لغة: يعرف "تشارلز هيرمان، Charles Hermann الازمة بانها: لحظة حاسمة او

وقت حرج "كما يعرفها أيضا بانها: وضع او موقف بلغ مرحلة حرجة".<sup>1</sup>

- اصطلاحا: وقد اختلفت التعاريف وتنوعت من باحث لآخر، ونستطرق للبعض منها فيما

يلي:

- عرفها **ميتروف** بأنها: " حالة تمزق، تؤثر على النظام كله، وتهدد افتراضاته الأساسية

ومعتقداته الداخلية وجوهرة وجودة".<sup>2</sup>

- يعرفها **أبو خليل** بأنها، " نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المؤسسة

بصورة فجائية وتتلاحق فيها الأحداث بسرعة، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وينتجم عنها

تهديد للأرواح والممتلكات والقيم كما ينجم عنها قلق وتوتر"<sup>3</sup>

- **إجرائيا:** الأزمة تشير إلى مرحلة التوتر أو الصراع الذي يحدث داخل المنظمة أو المؤسسة

أوبين الأفراد، ويتعلق بالإجراءات القانونية المتبعة لحل الخلاف، فهي حالة وفترة من الزمن

تتميز بصعوبة شديدة أو خطورة بالغة، تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة، والأزمة التي

نقصدها هنا هي الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة اما القيادة التي نقصدها في دراستنا هي

قيادة الإداريين للأزمات بمؤسسة **ENIEM** بتيزي وزو.

1. أحمد علا صلاح، إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص17

2. رشيد حماني، أحمد غريبي، "نظم إدارة الأزمات ضمن متطلبات مواجهة تقلبات في أسعار النفط خلال فترة الأزمات"،

مجلة أبعاد اقتصادية، يحي فارس المدية، المجلد 11، الجزائر، 2021، ص52

3. رهن مرون غنيمه، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير في

التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2013-2014، ص09

• تعريف إدارة الأزمات: "Gestion De Crise"

- لغة: يقصد بها عادة" العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن لمصلحة أو قيمة جوهرية." <sup>1</sup>

- اصطلاحا:

عرفت "مارجريت"، "Margaret" إدارة الأزمات بأنها: "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة المنظمة حيث فيها حدث سلبي، وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به، أو نتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطرا محتملا مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديرا للأزمة في حال حدوثها." <sup>2</sup>

كما عرفت إدارة الأزمات بأنها: " عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار، ويجنب التهديدات والمخاطر، واستخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلا." <sup>3</sup>

- إجرائيا: نقصد بإدارة الأزمات الكيفية التي يتم التحضير بها لمواجهة الأزمة من مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة بشكل فعال ومنظم، وتهدف إلى تقليل الأضرار والآثار السلبية الناتجة عن الأزمة، واستعادة الوضع الطبيعي في أسرع وقت ممكن، أما مفهوم إدارة الأزمات الذي نقصده في دراستنا هو إدارة الأزمات داخل مؤسسة اما القيادة التي نقصدها في دراستنا هي قيادة الإداريين للأزمات بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو من طرف الإداريين.

1. قدري على عبد الحميد، إدارة الأزمات والجمهور، مكتبة مديولي، القاهرة، مصر، 2001، ص196

2. عبد الواحد الجابر محمد، محمد عمر آدم، "واقع إدارة الأزمات في كلية العلوم التربوية بجامعة أنجيميا من وجهة نظر أعضاء التدريس"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص541

3. حميدة عدوم، "إدارة الأزمات على المستوى المحلي بالجزائر - أزمة فيروس كورونا"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2021، ص52

• مفهوم المؤسسة: "Enterprise"

- لغة: هو اسم مكان للفعل أسس ومصدره تأسيس ومعناه جعل الشيء أساسا أي قاعدة معينة ويعني عملية جمع عوامل معينة أو معطيات وترتيبها من أجل تحقيق هدف معين أي أن المؤسسة هي المكان الذي تطبق فيه مختلف هذه العمليات وتعد المؤسسة مكانا لاجتماع أشخاص تتكامل قدراتهم من أجل إنتاج خدمة وكل ما ينفع المجتمع.<sup>1</sup>

- اصطلاحا: يقول عبد الوهاب أن عبارة التنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حيث يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع، أما الثاني الشكل أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا إلى الهدف.<sup>2</sup>

- إجرائيا: المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب السلعة في الكمية المباعة وتكاليف الإنتاج.

هي كيان تنظيمي يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق أهداف معينة، حيث تلعب دورا هام وحيوي في تطوير المجتمعات من خلال تقديم الخدمات، وفرص العمل، وتحقيق النمو الاقتصادي، أما مفهوم المؤسسة التي نقصده في دراستنا هي المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية اما القيادة التي نقصدها في دراستنا هي قيادة الإداريين للأزمات بمؤسسة ENIEM بتيزي وزو.

1- عبد الله محمود عبد الرحمان، سيسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص30  
2- غيات بوظجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006، ص14



11. الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى:

بعنوان: "القيادة الإدارية ودورها في حل الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة بن ناصر البشير الأم والطفل بالوادي"، من إعداد الطالبتان: "بويد أحلام" و "كرباع هنية" تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة شهيد حمه لخضر بالوادي، سنة 2020 – 2021.

تتمحور هذه الدراسة حول مدى تأثير القيادة الإدارية بدورها في حل الأزمات داخل المؤسسة مع إبراز الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمة داخل المؤسسة مع إبراز علاقة القيادة في إدارة الأزمة وذلك على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بن ناصر البشير الأم والطفل بولاية الوادي، وعليه جاء التساؤل المركزي التالي: "كيف تساهم القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بن ناصر البشير الأم والطفل بالوادي".

وقد تفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

هل القيادة الإدارية دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة؟

هل يؤثر نمط القيادة على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المؤسسة؟

هل تشكل مهارات وخصائص القائد فرقا في تخطي ومواجهة الأزمات داخل المؤسسة؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بدراسة القيادة ودورها في حل الأزمات ومن خلال هذه الفئة، استطاع الباحثان أن يوضحا كيف تكون القيادة في المؤسسة ودورها في إدارة الأزمة.

تم اختيار العينة القصدية، فهي تعتبر الأنسب لتحقيق هذه الدراسة كون أن مجتمع البحث معروف وهو القادة بالمؤسسة.

## الإطار المنهجي للدراسة:

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فقد اعتمدوا في هذه الدراسة على أداة الاستمارة وهي الأداة الأكثر اعتمادا في جميع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق.

**ومن بين النتائج التي توصلوا إليها في هذه الدراسة نتذكر أهمها:**

الاهتمام بوجود هيئة خاصة بإدارة المؤسسة ضئيل، لكن المديرية تخطط لإنجاز إدارة خاصة لها في المستقبل.

تستخدم المؤسسة نمط قيادي واحد وتجد أن هذا أفضل من تطبيق عدة أنماط قيادية.

من خلال المعطيات المتواصل إليها يتبين أنه على القائد أن يكون لديه الخبرات والكفاءة والكاريزما\*.

**أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراستين:**

**أوجه التشابه:** تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث:

كلا الدراستين تناولتا موضوع القيادة ودورها في إدارة الأزمة.

نفس نوع الدراسة وهي الدراسة الوصفية.

**أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في:

اعتمدتا الباحثين على المنهج الوصفي والتحليلي، بينما دراستنا اعتمدت على المنهج المسحي.

تختلف الدراستين في أدوات جمع البيانات حيث استخدموا كل من الملاحظة، الاستمارة، والمقابلة، بينما نحن اعتمدنا على الاستمارة والمقابلة فقط واستغنينا عن الملاحظة.

---

\* بوييد أحلام، كرباع هنية، القيادة ودورها في حل الأزمات داخل المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، بالوادي، الجزائر، 2020، 2021.

### الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة بالاطلاع على المراجع التي اعتمدوا عليها للاستعانة بها، كما وجهتنا نحو كيفية صياغة المشكلة، والتساؤلات وبعض تساؤلات الاستمارة.

كما استفدنا منها في تحديد المفاهيم المتعلقة بمفاهيم الدراسة (القيادة، القيادة الإدارية، الأزمات)، وأيضا من ناحية الإجراءات المنهجية كونها دراسة وصفية.

### الدراسة الثانية:

بعنوان " إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة كوندور - condor - بولاية برج بوعريريج -

من إعداد الطالبان: " مريم خينوش "، " رهام مباركة "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - سنة 2020 - 2021.

تتمحور هذه الدراسة حول الخطوات المتبعة في تسيير الأزمة داخل المؤسسة، والمراحل الإدارية المتطلبة لمواجهتها، والأساليب والطرق المعتمدة للتعامل مع الأزمات وذلك على مستوى مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج، وعليه جاء التساؤل المركزي كالتالي: ما هي الخطوات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في تسيير وإدارة أزمة ما؟

ينبثق على التساؤل الرئيسي، التساؤلات الفرعية التالية:

ما المقصود بمواجهة أزمة ما؟

ما هي مراحل إدارة الأزمة؟

ما هي الطرق وأساليب التعامل مع الأزمات؟

صنفت هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية واعتمدت على منهج دراسة الحالة كونه المناسب لهذه الدراسة، اما فيما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اختاروا العينة القصدية نظرا لكون أن مجتمع البحث معروف ويمثل الإداريين بمؤسسة " كوندور ".

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فقد اعتمدوا في هذه الدراسة على الاستبيان.

ومن بين النتائج التي توصلوا إليها في هذه الدراسة نذكر أهمها:

أن تكون المؤسسة مهياًة بالتعامل والاستجابة لمواجهة الأزمات المتمكنة.

تحديد أفضل الأساليب لمواجهة الأزمة.

عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الخسائر ووضع قاعدة أساسية

لتحديد الأضرار واستعادة النشاط.\*

**أوجه التشابه والاختلاف:**

**أوجه التشابه:**

❖ كلا الدراستين اعتمدتا على الدراسة الوصفية.

❖ نفس عينة الدراسة فكلا الدراستين اعتمدتا على العينة القصدية.

❖ الاشتراك في المتغير التابع والمتمثل في إدارة الازمة.

**أوجه الاختلاف:**

❖ اعتمدوا في دراستهم على دراسة الحالة بينما نحن اعتمدنا على الدراسة المسحية.

❖ اعتمدوا على أداة الاستمارة فقط بينما نحن اعتمدنا على الاستمارة والمقابلة معا.

❖ الاختلاف من ناحية المتغيرات فنحن دراستنا دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات

بينما الباحثين في هذه الدراسة اعتمدتا على متغير واحد فقط وهو إدارة الأزمات.

**الاستفادة من الدراسة:**

استفدنا حول كيفية إعداد استمارة استبيان من خلال الاطلاع استمارتهم، كما استفدنا من هذه

الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بإدارة الازمات وأيضاً من ناحية الإجراءات المنهجية

كونها دراسة وصفية.

\* مريم خينوش، ريهام مباركية، إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة مالية، قسم علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2020 - 2021.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: ماهية القيادة الإدارية

### • تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: عناصر القيادة الإدارية

المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية

المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الخامس: نظريات القيادة الإدارية

### • خلاصة الفصل

### تمهيد:

تؤدي القيادة الإدارية دوراً محورياً في نجاح المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها، فالقيادة بتميزها لهذا الدور تعد المحرك الأساسي في عملية التسيير الإداري، لهذا تساهم في تحديد مستوى أداء المنظمة، وحسن سيرها، ومواجهتها للأزمات، وقدرة الطاقة الإنتاجية من طرف الموارد البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة، ومن هنا أصبحت مسؤولية القيادة في المنظمة علي أكبر قدر من الأهمية.

وفي ضوء الدراسات الموجودة، نجد ارتباط وثيق بين القيادة الإدارية ومواجهتها للأزمات بالمنظمة وبالتالي نجاح المنظمة يكون بالحد من الأزمات وبالتالي نجاح المجتمع كله نحو الأفضل.

ولفهم المقصود بالقيادة الإدارية سنتطرق كفصل أول لدراستنا، تحت عنوان مدخل مفاهيمي حول القيادة الإدارية، وهذا الفصل سيتناول خمسة مباحث التي تنقسم إلي:

- ✓ المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.
- ✓ المبحث الثاني: عناصر القيادة الإدارية.
- ✓ المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية.
- ✓ المبحث الرابع: نظريات القيادة الإدارية.
- ✓ المبحث الخامس: أنماط القيادة الإدارية.

## المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

### أولاً: تعريف القيادة:

تعد القيادة من المفاهيم القديمة الملازمة للتاريخ البشري كمارسة، ما اقتضى إلى حتمية الاهتمام الواسع لهذا المفهوم المتشعب في مكوناته، وتأثيراته، وباعتبار القيادة ظاهرة اجتماعية، فعليه نستعرض في هذا العنصر أهم التعاريف المقدمة من الباحثين وندرج أهم الاختلافات الحاصلة وما فرضه التطور الهائل على هذا المصطلح.

**1. معنى القيادة وأصولها:** تعتبر القيادة أهم الظواهر في ميدان العلوم الإنسانية، وهي تعتبر أعم العناصر في العلاقات الإدارية التي يقع على عاتقها إفسال المنظمة أو نجاحها، إذا رجعنا إلى تاريخ الفكر اليوناني واللاتيني لكلمة القيادة **Leadership** لوجدناها مشتقة من الفعل اليوناني **Archein** أي يبدأ أو يقود أو يحكم وهو يوافق الفعل اللاتيني أي يحرك أو يقود.<sup>1</sup>

كما تحتوي الأدبيات على تعريفات متعددة للقيادة قدمها علماء الإدارة والباحثين في هذا المجال على اختلاف توجهاتهم، سنتطرق كما يلي:

- يعرف **Stogdill** القيادة بأنها: " عملية تؤثر في نشاط اجتماعية منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف " <sup>2</sup>.
- **يريKohan:** " أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين بحيث يرغبون في إدارة وإنجازها يحدده القائد" <sup>3</sup>.
- وتعرف القيادة أيضاً على أنها: " الرؤية وقيادة الشعور والحماس والثقة والحيوية والعاطفة وتطابق الفكر، واستخدام الرمز ومنح الاهتمام ودراما صريحة وخلق الأبطال عند كل المستويات والتدريب والتحول الفعال وأشياء أخرى.

<sup>1</sup>- فؤاد أفرام البستاني، منجد الطلاب، دار الشرق، بيروت، 1997، ص12.  
<sup>2</sup>- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 2007، ص319.  
<sup>3</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص426.



- وتعرف أيضا بأنها: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متنافسة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة".<sup>1</sup>

يمكن أن نستخلص أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وفي سلوكهم، أفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة تحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف معينة، وكذلك القدرة على الرؤية المستقبلية لتسيير الأمور وخلق روح الإبداع لدي المرؤوسين.

إن القيادة في بيئة العمل الجديدة مع مجموعة التطورات الحديثة جعلت فلسفة القيادة التي تركز على القوة، والشخصية الكاريزمية، لا تكفي لقيادة فريق العمل وخصوصا في قيادة الأزمات فقد فرضت بيئة العمل الجديدة حتمية العمل المزدوج، والمتعاون للتعامل مع التحديات والمستجدات الحاصلة لا سيما تحديات العولمة والثورة المعلوماتية الإلكترونية ورقمنة المعلومات.

### ثانيا: تعريف القيادة الإدارية:

- إن الاختلاف الموجود بين القيادة الإدارية والقيادة، كون ان القيادة متمركزة علي القائد بقرته التي يستمدها من صفاته الشخصية وخبراته في المنظمة، بين القيادة الإدارية هي مزج بين قوة القائد الشخصية أي الميزان الكاريزمية الموجودة فيه مع السلطة الرسمية أي المنصب الذي يشغله وهذا مستلزم علي القائد ان يكون على دراية كافية وإلمام شامل بالإدارة من هنا سنتطرق الي مجموعة التعريف المقدمة للقيادة الإدارية ومن أهمها:
- تعرف على أنها: " العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتعرف بطريقة موجهة يقوم بها القائد".<sup>2</sup>
- وتعرف أيضا على أنها: " عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات في المهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل".<sup>3</sup>

1- صوفيا محمد النور عينين، القيادة الإدارية وأثارها على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، مصر، 2018، ص ص 18 - 19.

2- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 97.

3- حسن إبراهيم البلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 416.

- كما يعرفها روبرت بليك وجون موتن على أنها: " النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا".<sup>1</sup>
- تعرف القيادة الإدارية على أنها قدرة القائد علي التأثير والتأثر م مرؤوسيه وتحقيق رسالة المنظمة، وتنفيذ المهام برغبة وإدارة وإتباع مجموعة الأليات الأساسية في عملية التسيير القيادي ودفعها نحو التوجه الاستراتيجي.

### ثالثاً: علاقة القيادة بالمفاهيم المشابهة:

#### 1. الفرق بين القيادة والرئاسة:

- الرئاسة عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة علي عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعية، والرئيس مسؤول عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية اتجاه ذلك الشخص.
- يتضح من هذا التعريف أن الرئاسة هي السلطة الرسمية للتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الأعمال وتنفيذ الأهداف، بينما نلاحظ أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام براعته وذكائه ودهائه وشخصيته وتحصيله ووضع الاجتماع ليوجهها الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين، ولعل الحد الفاصل بين القيادة والرئاسة يجسده المثل القائل (تستطيع أن تجر الحصان إلي بركة الماء لكبك لا تستطيع أن تجبره أن يشرب).<sup>2</sup>
- يعرف **خميس السيد إسماعيل** القيادة بأنها: " النشاط الإيجابي الذي يبشره شخص معين بواسطة التأثير والاستمالة، وباستعمال السلطة الرسمية الاقتضاء والضرورة، ووفقاً لهذا الرأي تبدأ القيادة باستعمال وسيلة نفعاً فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.
- رغم وجاهة هذا الرأي فما يؤخذ عليه إهماله جانب السلطة وجعلها أمراً استثنائياً بحث، فالقيادة الصحيحة في رأي **محمد عبد الله الربيعي** و**محمد عبد الله مرسى** تمارس من

<sup>1</sup>- عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2006، ص252.

<sup>2</sup>- ظاهر محمد كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1997، ص24 - 25.

خلال السلطة من جانب وسيلتي التأثير والاستمالة من جانب آخر، ف كلا الجانبين لازم للأخر، تماما كوجه العملة النقدية التي يصعب إغفال أحدهما عن الآخر لما في ذلك من فقد لقيمتها وأهميتها.<sup>1</sup>

- تعد الرئاسة من الصلاحيات الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين للإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم قصد تحقيق الأهداف، والرئيس إذا هو الشخص الذي يحتل مركزا رئيسيا ويقود جماعة معينة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه الآخرين بناء على السلطات الرسمية التي يمتلكها بحكم منصبه، والأفراد يطيعون أوامره لكن ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا بل خوفا من العقاب عند تجاوزها، كما يمكن أن يكون دافعهم هو الطمع في المكافآت عند الالتزام بها.<sup>2</sup>

## 2. الفرق بين القيادة والإدارة:

قد يلتبس الأمر كثيرا، بين القائد والمدير في كثير من المواقف ويكون هذا الالتباس في التنظيم إذا احتل كل من القائد والمدير مركزا أعلي في التنظيم.

- ونري أن المدير هو الذي يصدر أوامر واجبة الطاعة وكذلك المدير ينظم ويخطط وينسق ويجري اتصالات ويراقب وعليه فإن المدير ينظم ويخطط وينسق ويجري اتصالات ويراقب وعليه فإن المدير يختلف عن القائد في:

✓ أن القائد علي عكس المدير يحمل الآخرين علي التعاون معه تعاون اختياري في سبيل تحقيق الهدف المنشود، مما يستلزم منه فهم المشكلات المتعلقة بالوحدة الإدارية والعناية بالعلاقات الإنسانية وتبرز أوجه التفرقة فيما يلي:

### ❖ القائد:

- القائد يعتمد على المهمة.
- القائد يسير الحماس ويصلح الفشل.
- يوضح كيف يتم العمل.
- نظرته إلى اليوم والمستقل ويقول(نحن).

<sup>1</sup>- محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2001 ص 506 - 507.

<sup>2</sup>- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الحديثة، مصر، 2003، ص501.

- يهتم القائد بالناس والأفراد ويسأل وكذلك يعمل جاهدا حتى يتبعه أتباعه.

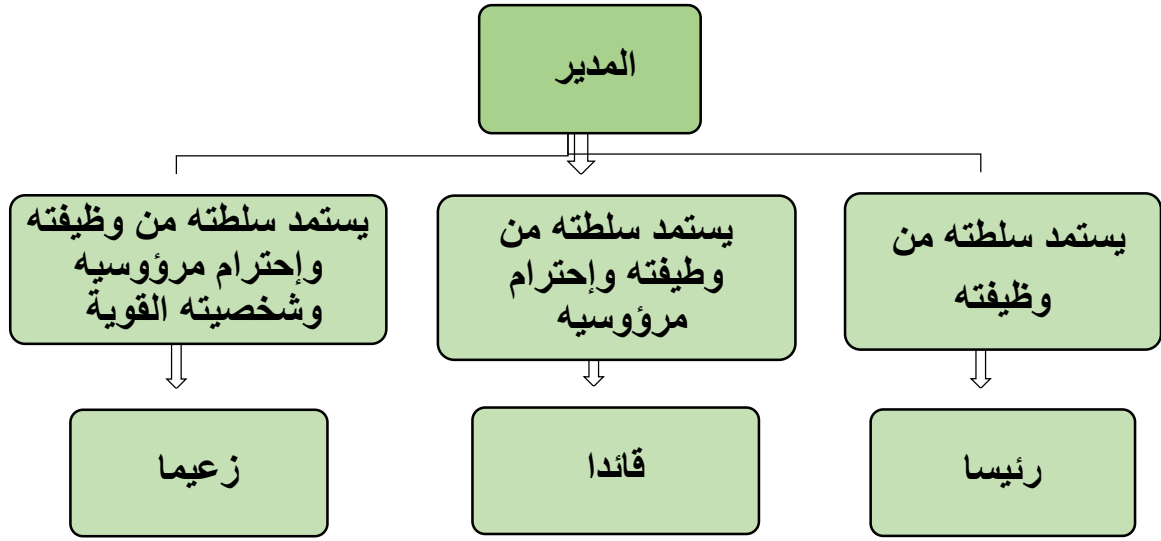
❖ المدير:

- المدير يعتمد على السلطة، وينشر الخوف.
  - المدير يؤنب الآخرين عن الفشل.
  - نظراته محدودة لليوم فقط ويستخدم الناس ويأمرهم.
  - يهتم بالأشياء المادية.
  - يعمل المدير جاهدا لينتج ويقول (أنا).
- ويستمد المدير السلطة الوظيفة طبقا للسلطة، أما القائد فيستمد صلاحياته وسلطته من المجموعة نفسها وتقبل للجماعة أو موظفيه أو امره خوفا من العتاب ولهذا تحتاج الإدارة إلى رؤساء ذوي الكفاءة في التعليم والإبداع<sup>1</sup>.
- 3. الفرق بين القيادة والزعامة:**
- تعرف الزعامة بأنها (مجموعة الخصال الزعامة والكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافهم بواسطة عن رضا وطيب وخاطر من خابنهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة).
  - حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة بشكل من أشكال القيادة، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتمادا على تأثيرها المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يسمى شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحضر العاملين على العمل بحماس وتقديم أقصى طاقتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.
  - والقيادة كظاهرة اجتماعية في المنظمة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه، فهي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها، طبيعتها، أهدافها، كما يبرز دور القيادة الإدارية في توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية،

<sup>1</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1، دار الرابرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20.

الثقافية والترفيهية، من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم، وتقاليدهم، واتجاهاتهم، وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضاً بما تفوضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.<sup>1</sup>

الشكل (01): يوضح العلاقة بين القيادة والرئاسة والزعامة.



المصدر: محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص17.

## المبحث الثاني: عناصر القيادة الإدارية

### أولاً- القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص27.

للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد (كارثر) خمس تعاريف للقائد تتلخص في:

### 1. يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.

يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه تواجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فردا ما مركزا للانتباه ولكنه ليس قائدا.

### 2. القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.

رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو تغيير أهدافها بل أهدافهم الشخصية (القادة)، ومع ذلك فهم قادة، مثل هتلر.

### 3. القائد يتم اختيار إراديا من الجماعة.

إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة، وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

### 4. القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

### 5. القائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة.

إلا أننا نجد في كثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب. نظرا للانتقادات السابقة بفضل التعريف الذي يرى أن القائد هو (العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر علي الآخرين مما يبذلونه نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2006، ص24.

**ثانيا: الجماعة (المرووسين):**

من غير التابعين لا يمكن تصور وجود قائد، ومن غيرهم لا يمكن تحقيق

الأهداف.<sup>1</sup>

**ثالثا: عملية التأثير:**

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث، الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، وكذلك يختلف الإذعان عن السلطة، حيث إن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، ومن أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:

1. التأثير القائم على المكافأة.
2. التأثير القائم على الإكراه.
3. التأثير القائم على أسس مرجعية.
4. التأثير القائم على الخبرة.
5. التأثير القائم على المعلومات.
6. التأثير القائم على الإعجاب الشخصي.
7. التأثير القائم على الشرعية.
8. التأثير القائم على التمكن.<sup>2</sup>

**ربعا: تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة:**

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل،

<sup>1</sup>- خالد تلعيث، دور القيادة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010، ص 69.

<sup>2</sup>- الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص ص 24 - 25.

وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها.<sup>1</sup>

ترى (ماري فولت Mary Follet) أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية، يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعاً يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة.

### خامساً: الموقف:

يخلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حذا، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها.

لذلك يمكن القول إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية:

- هناك دراسات كثيرة تشير إلى عوامل ذات قيمة، يجب على القائد أن يلتفت إليها ليستطيع بواسطتها أن يحقق المهمة ويحقق ذاته ويحقق ذات الآخرين (المرؤوسين).<sup>3</sup>
- نظراً للمجهودات العديدة التي حاول من خلالها الدارسون والمفكرون وقادة في ميادين مختلفة إيضاح الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها أو أن يسعى القادة والمديرون لاكتسابها، كون القائد ركيزة التنظيم والذي يتوقف عليه نجاحه أو فشله حاول الباحث أن يقدم تلك الخصائص والتي تتوزع بين خصائص شخصية، سلوكية، وذهنية.

<sup>1</sup>- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup>- صالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>3</sup>- طاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص178.



1. **التفاعل الاجتماعي:** من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.
2. **اليقظة وبعد الرؤية:** وهي تعنى الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، أما الرؤية فتعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
3. **قوة التحمل والحكمة:** وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار أي مهمة مطلوبة، بينما الحكمة هي القدرة علي وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.
4. **التواضع والعدل والولاء:** أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة والخطورة المصطنعة، ويجب أن يتحلى القائد بالعمل والإنصاف ومعاملة جميع المرؤوسين بروح من المساواة وعدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب، ويجب أن يكون لديه ولاء لوطنه، وقسمه، ورؤسائه ومرؤوسيه.
5. **الروح المرححة:** أي تفعيل الانتقاء والمتاعب بروح مرحة وإشاعة جو من الهمة داخل قسم العمل لأن هذا ينعكس إيجابيا على العمل.
6. **الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية:** أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة، وهذا يساعد علي حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.
7. **التوافق الاجتماعي والنفسي:** أي من خلال خصائص معينة كالثبات والرزانة وردود الفعل المناسبة تجاه الخبرات المختلفة.
8. **جودة التعبير والخطابة والحسم والعزم:** القدرة على العمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب.
9. **الأخلاق الحميدة:** أي الصفات والخصال النبيلة مثل: التواضع، وسعة الاطلاع، والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم وواقعيته.<sup>1</sup>

1- فانتن عوض العزو، القيادة والإشراف الإداري، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص34 - 36

**10. وعي القائد لذاته:** إن وعي القائد لذاته يسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية

والسلبية ومدى تأثيرها في سلوكه القيادي وهذا تكون له أهمية مزدوجة تتمثل في:

- معرفة القائد للمزايا الكامنة في نفسه تعزيز أسلوبه في القيادة، كما يستمد منها الثقة في النفس.

- أما اكتشاف القائد لسلبياته أو المزايا التي لا تتوفر فيه فتجعله قادرا على تحديد ما يجب تطويره فيه.<sup>1</sup>

**11. القدرة على المبادرة والمبادأة:** القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل

ظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائما بين أوضاعه وأوضاع جماعته وتلك الظروف،

كما عليه أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات الموقية التي تفرض عليه وتتطلب منه

سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات.<sup>2</sup>

**12. القدوة الحسنة للمرؤوسين:** يكون القائد قدوة لمرؤوسيه إذا قرن القول بالعمل، فيتعين

علي القائد أن يمارس ويطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه

اليومي، وأن يحدد نموذجا واضحا للمرؤوسين، لأنه كما تقول الحكمة (إن فعل رجل في

ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل).

**13. القدرة على الاتصال:** تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى

نجاح القائد في عمله، حتى إن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة (مجموعة

اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين).

**14. الذكاء:** حيث يعتبر الذكاء من أهم القدرات اللازمة للقيادة.<sup>3</sup> حيث يرى Maccoby أن

سر نجاح القيادة اليوم هو الذكاء الاستراتيجي، فالقيادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم

المعقدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- كارول أوكتر، القيادة الإدارية الناجحة، مركز التغريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997، ص ص19-

20.

<sup>2</sup>- الصالح جليح، مرجع سبق ذكره، ص88.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص ص101-102.

<sup>4</sup>- سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011-2012، ص49.

**15. المهارات السياسية:** تتطلب القيادة مهارات وقدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجود المنظمة فب المجتمع يؤثر عليها، وهذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية:

- إن معرفة مستوى توافر مهارات القيادة ومعرفة مستوى الأهداف وتحقيقها وجب إلقاء الضوء على أنماط القيادة التي بدورها توضح لنا دور القيادة الإدارية في المنظمة:

#### أولاً: القيادة الديمقراطية (تشاركية):

تسند هذه القيادة إلى ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد المنظمة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه ويباشر مهام عمله من خلال حضور جماعة التنظيم، تدعم للقيادة الديمقراطية من الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وإتباع سياسة المشاورة في اتخاذ القرارات وإعطاء الفرصة للمبادرة والإبداع والابتكار وتفويض السلطة إلى المرؤوسين وتنمية العلاقة بين الطرفين للوصول إلى تحقيق الأهداف المنظمة، فالقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجع روح المبادرة وتنمية القدرة على الابتكار والإبداع.

القائد الديمقراطي يخلق جو من التعاون، فهو قائد متفاعل إيجابي وحيوي مع جماعته، من خلال هذا نستطيع القول إن القيادة الديمقراطية تحقق التآليف والاندماج بين العاملين وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص120.

<sup>2</sup>- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات أهلية فلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009-2010، ص90.

## 1. أشكال القيادة الديمقراطية:

يرى **كنعان** أن هناك ثلاث نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبادئ المشاركة هي:

➤ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد الحلول المتعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

➤ نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.

➤ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

➤ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طريق تنفيذه.

➤ نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك للمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو يستقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.<sup>1</sup>

- ووفقاً لهذا الأسلوب نجد أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجاً وهو أقربها للشريعة، التي تستمد من القاعدة العمالية، أيضاً تؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية، وترسخ الشعور بالمسؤولية الجماعية، كما يمكن نجاح القيادة الديمقراطية في الأسلوب الذي يتعامل به الأفراد فهذه القيادة توازن بين صفة الالتزام والقهر.<sup>2</sup>

## 2. أبعاد القيادة الديمقراطية (التشاركية):

تستند القيادة الديمقراطية إلى ثلاث مميزات مهمة ألا وهي:

➤ **العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الإدماج بين المرؤوسين والمؤسسة وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم، ومحاولة تفهم صور

<sup>1</sup>- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص117.

<sup>2</sup>- إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الرياضي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص121.

التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

فالركيزة الأساسية في النمط الديمقراطي، هي بناء جسور جيدة من العلاقات الإنسانية التي تربط القائد وتابعيه بحيث يبين أرضية سليمة، وفريق عمل متكامل يشترك في أهداف مشتركة، إن الاندماج الذي يبينه القائد ومحاولته لفهم واستوعاب مرؤوسيه واتصاله الجيد.<sup>1</sup>

➤ **المشاركة:** يرى دافيد إمري **D.emery** مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية، بقوله إن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به.<sup>2</sup> فإن عملية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية هي مهمة فأخذ آراءهم والاستماع إليهم وإظهار القائد الاهتمام إليهم وأنه يحتاج إلى ثورتهم يزيد من رغبتهم في العمل بجدية وبأداء عال ويطور روح الإبداع والابتكار.

➤ **تفويض السلطة:** تعتبر أهم نقطة في القيادة الديمقراطية وهي عملية تفويض السلطة وإحساس المرؤوسين بأهميتهم والمسؤولية في الإدارة، ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبذير جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين وينتج الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.<sup>3</sup>

1- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص260.

2- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 240-241.

3- قاسم بن عائل الحزي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص131.

يهدف التفاوض إلى استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز الفرص لذوي الخبرة للتشاور معهم وطلب اقتراحاتهم والاحذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح لهم الفرصة لمنافسة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار.

➤ **الاتصال الإداري:** يشكل الاتصال المحور الأساسي في العمل الإداري في ضوء القيادة الديمقراطية، فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين المرؤوسين، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية التي تتميز بما يلي:

- تفعيل دور الاجتماعات الدورية واللقاءات وبناء أنظمة اتصال فعالة قادرة علي نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالمشكلات التي تواجههم.
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المؤسسة.

- تكليف العاملين بأدوار جوهرية، بداية في تحديد الأهداف وتشجيعهم على الاتصال الذي يعتبر بمثابة القلب النابض الذي يربط أعضاء المؤسسة<sup>1</sup>.

- استنتجنا لما سبق، نجد أن العملية الاتصالية في ضوء القائد التشاركي تتطلب وجود آليات وقنوات اتصالية قوية، ومتينة ومستمرة، مبنية على الثقة وتبادل الخبرات، والمعلومات بين أفراد المؤسسة.

### 3. عيوب القادة الإدارية:

لا نجزم بحقيقة، أن القيادة الديمقراطية هي أفضل نمط قيادي مثالي في جميع المواقف لا بد وأن لها عيوب ويمكن حصرها فيما يلي:

- تشكيل مظهرا لانتازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه عليه، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية وليس وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.
- إن أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار ضياع الوقت ويعيق التقدم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- قاسم بن عائل الحزي، نفس المرجع السابق، ص ص 143- 144.

<sup>2</sup>- بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2010، ص181.

- ترى الباحثة، أن القيادة الديمقراطية مبنية على آليات تساعد القائد في عمله القيادي بطريقة مرنة، فهي تهتم بإيجاد مناخ عمل لا يجعل القائد التشاركي بحاجة إلي فرض رقابة شديدة، لأن الرقابة نابعة من الجماعة في حد ذاتها، فهي تعتمد على الأسلوب المشترك والتبادل والثقة والتعاون المستمر في تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانيا: القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

- ركزت النظريات الكلاسيكية على إنجاز العمل المحدد وفقا للأسلوب المحدد سابقا، لذلك تتم الرقابة بدقة المتابعة للعامل الذي يقوم بعمله حسب الأسلوب المفروض حيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر مما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي حسب هذا النمط الإداري الذي يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الافراد لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوه هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد والسلوك ويجدد المدير الأهداف الواجب إنجازها.<sup>1</sup>
- فالقائد الأوتوقراطي هو سيد القرار والسلطة تكون متمركزة في يده فقط وهو الأمر والناهي لمروؤوسيه ليس هناك مجال مفتوح بينه وبين مروؤوسيه فهو يحاول التركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر علي طاعة مروؤوسيه لها، فقد ساء لعدة سنوات وكان محط إقبال المديرين علي اتخاذه كأسلوب قيادي في منظماتهم، وذلك نجده نتيجة الاستسلام إلي مسلمة أن الإنسان كسول بطبعه، ويميل إلي قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئة إلي الانقياد والاعتماد علي الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل.

1- عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، ص585.

## 2. أشكال القيادة الأوتوقراطية:

### ➤ القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بتركيز السلطة في يده وهو المقرر الوحيد في المنظمة لا يفسح المجال لمروسيه في التصرف في أدني المواضيع إلا ويرجعون إليه لأخذ موافقته ما يميزه أنه ديكتاتوري بمعنى الكلمة في كل المواضيع.

### ➤ القيادة الأوتوقراطية الخيرة والصالحة:

يتصف القائد الصالح الأوتوقراطي بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدو مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، مع خلق استياء لا مبرر له لدى مروسيه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني هذه إلى أقصى حد ممكن ويرفع مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم القيادية.<sup>1</sup>

### ➤ القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة:

يتمز القائد هنا بلباقة التعامل مع مروسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشاكل والأزمات التي تواجه المنظمة ويسعي القائد إلي فهم المرؤوسين وخلق الإحساس لديهم بأنهم يقومون بمشاركته دون مشاركتهم فعلا هذا الأسلوب الأوتوقراطي يميل إلى الديمقراطي.<sup>2</sup>

## 3. مزايا القيادة الأوتوقراطية:

- استخدام هذا النمط في الثورة الصناعية، لان الموارد البشرية أذناك لم تكن لها قيمة فهو عبارة عن آلة إنتاجية، فلهذا تكون إيجابية وفعالة في المواقف التالية:

- فترة الأزمات.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة الأهمية.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص149.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص151.



- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة.

وحسب كنعان النمط الأوتوقراطي أنسب حل في الحالات التالية:

- الموظفون الذين يخشون استعمال السلطة.
- الموظفون الذين تنقصهم الثقة في النفس.
- الموظفون الذين لديهم ميول عدوانية.<sup>1</sup>

#### 4. عيوب القيادة الأوتوقراطية:

- ترى الباحثة، أن المساوىء الممكن أن يأخذ على هذا النمط، وهي:
  - تقيد المدير بحرفية الأنظمة والتعليمات.
  - يوزع القائد الوجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم وميولتهم.
  - تمركز السلطة وهيمنة القائد.
  - عدم اهتمام القائد بالمرؤوسين وبمشاكلهم وتوجهاتهم وقدراتهم.
  - لا يهتم القائد بتحقيق التعاون بينه وبين العاملين ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية وكسب ثقتهم.

#### ثالثاً: القيادة الحرة:

يعود استخدام النمط الحر إلى فترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد.<sup>2</sup>

- هنا القائد يعتبر رمزا فقط فهو يترك كامل الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات وحسب هذا النمط نجد أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكانياتهم في العمل تكون بمنحهم الاستقلالية الكاملة ومن أهم مميزات النمط القيادي الحر:
  - إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بينه وبين التابعين.

<sup>1</sup>- جراي جيري، تر: هوانة وليد، الإشراف، مدخل إلى علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص418.

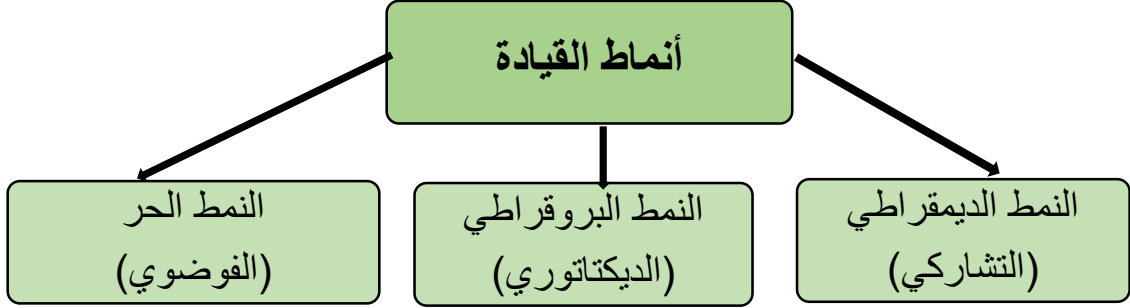
<sup>2</sup>- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص261.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه وميله إلى استناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.
- إعطاء الحرية للمؤوسين في مجال ممارسة نشاطهم والقرارات والتدابير والإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل<sup>1</sup>.
- لكن هذا النمط من حيث الناحية العلمية، فهو غير مجد لأن الحرية المتاحة لا تؤدي بالوصول إلى الأهداف المرجوة ولا المستوى المطلوب، لا بد من وجود ضوابط وتعليمات ورشادة في التعامل بين القائد وتابعيه، لهذا نجده نادر التطبيق وهو غير مجد حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية ويولي اهتماما ضئيلا للعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى فساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله خاصة إذا لعب بعض المؤوسين دور القيادة ما يخلق التوتر والمشاكل والصدمات ويؤدي إلى انخفاض المستوي في الأداء.
- تأسسا لما سبق من دراستنا للأنماط القيادية، يجدر بنا الانتباه إلى أن أي نمط من هذه الأنماط القيادية لا يتواجد بصورة مطلقة في جماعة عمل واقعية، بل يمكن أن نجد فرعا قياديا خليطا يحتوي على خصائص الأنماط القيادية الثلاث بنسب مختلفة تبعا لمتغيرات متعددة.
- تري الباحثة، أن بيئة العمل وليدة النمط المناسب والمتبع في القيادة يمكن ان يكون واحدا أو مزيجا متجانسا حسب القائد ومؤوسيه، والموقف أو المواقف التي تواجه القائد والأزمات، والمشاكل التي تعترض بيئة العمل.
- كل هذه مجرد حبر علي ورق لكن الواقع يفرض نفسه ويفرض علي القائد الأسلوب الذي يمكن قيادة مؤوسيه والتصدي إلى جميع المعوقات وبلوغ أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص262.

<sup>2</sup>- رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، ج2، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2001، ص155.

الشكل 02: الأنماط القيادية:



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المبحث الخامس: أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

ظهرت محاولات عديدة ترمي إلى صياغة نظريات والفرضيات لتبيان خصائص القادة ومقومات القيادة الناجحة، وبرزت في حقب متتالية آراء واتجاهات استهدفت حصر المعايير التي توصف من خلالها القيادة بالفعالة، ذلك أن كل نظرية من النظريات المفسرة للقيادة لها جملة من متغيرات استندت إليها في ذلك. ومن هذه النظريات نذكر ما يلي:

#### أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1. **نظرية الرجل العظيم:** تعود جذور هذه النظرية إلي عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصغون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة حيث يقول أفلاطون " أن القادة العظماء قد ولدوا عظاماً "، ويعتبر فرنسيس جالتون من أكبر الدعاة لهذه النظرية.

- حيث تؤكد هذه النظرية على أن للقيادة سمات وخصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهـم، وأن هذه السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة.<sup>1</sup>
- ونستطيع القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، وإن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية الواقعية، كما أنها ذات طبيعة متطرفة.<sup>2</sup>

**2. نظرية السمات:** نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة أطلق عليها نظرية السمات والتي اعتمدت السمات معياراً لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين عن غير الناجحين ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يميزها القادة يتميزون بسمات شخصية تقودهم إلى النجاح في العمل القيادي، ومن الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية، بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجاً لسمات شخصية وحدها. ولقد بينت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود عدد من سمات القائد منها السمات الجسمية والعقلية والمعرفية والانفعالية والاجتماعية ومن رواد هذه النظرية " فان باس" و " كارل"، " جبريل".

إن نتائج هذه الدراسة وجدت اختلافاً بين القادة وغير القادة على بعض السمات وترى أن أكثر الناس اختلافاً لشغل المناصب القيادية وليس أنواع الناس الذين سينجحون كقادة فمن الممكن أن يوضح سلوك معين يتعلق بعوامل شخصية لكنه من الصعب أن لغزو وعمل معين إلى شخصية الفرد في توضيح فعالية المجموعة. وبذلك يجب على الباحثين أن يدركوا بعض السمات الشخصية في القادة تكون أكثر فاعلية في بعض المواقف أكثر من غيرها من مواقف أخرى عن طريق معرفة ظروف وأوضاع ذلك الموقف فضلاً عن سمات القائد الشخصية.

1- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير، تخصص الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2007-2008، ص26.

2- الصالح جيلج، مرجع سبق ذكره، ص49.

وتعليقا علي ما ذكر من آراء هذه النظرية فإن مدلولاتها تعد غير مثمرة فضلا عن أنها مازالت موضع شك استنادا إلي النتائج المغايرة التي توصلت إليها الدراسات الميدانية فقد توصل "جب" إلي أن الدراسات حول السمات الشخصية القيادية قد أخفقت في إيجاد أسلوب ثابت للسمات التقليدية، فضلا عما توصل إليه "بالمر" في الدراسات أنه: " ليس هناك ما يثبت الفرضية التي ترى أن الفاعلية الإدارية نتيجة خصائص شخصية يتمتع بها الفرد (القردين 1985) كما لخص "غولدنر" إلي أنه في هذا الوقت لا توجد ظاهرة معتمدة ترتبط بوجود صفات قيادية عامة (هوشار 1992).

وبذلك فإن هذه النظرية لم تصمد أمام نقادها لسبب بسيط هو إخفاق مؤيديها في التوصل إلي قائمة تحدد السمات التي يجب توافرها في القائد أن السمات القيادية الفردية لم تعد كافية... لوحدها على إمداد القائد بمستلزمات مواجهة العمل القيادي، فهو بحاجة إلى ما يعقل هذه السمات من مفاهيم ونظريات سيكولوجية وفنية وتربوية وإدارية.<sup>1</sup>

### 3. النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية علي أساس ان القائد وليد الموقف، وأن الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف علي الصفات الشخصية،<sup>2</sup> بل كذلك علي متغيرات الموقف، أي الظروف المحيطة، إذا النظرية الموقفية اهتمت بمتغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إلا أنها اختلفت في نوع وعدد المتغيرات الموقفية التي أخذتها بعين الاعتبار، لذا ظهرت عدة اتجاهات مثل: النظرية الشرطية التفاعلية (فيدلر) Fred Fedller، النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن Williom Reddin، دورة حياة

1- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندري النشر والتوزيع، الأردن، 2004، صص 30-32.

2- مدحت أبو نصر، قادة المستقبل، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، صص 45.

القيادة لهرسي وبلاتشارد، ونظرية القرارات المعيارية لفروم ويوتون Victor

### 1. Philipoton . Vroom

وتستند هذه النظرية إلى فلسفة كفلسفة (مخائيل نعيمة) في قوله " إن الشدائد محك الرجال".

فنظرية الموقف تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط، وإنما تربطها بالمواقف على أساس أن هذه المواقف هي التي تحدد السمات التي تعمل على تقوية الشخصية ومركز القائد.<sup>2</sup>

فالنظرية الموقفية تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، فترى أن ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجية عنه هو.

وما يؤخذ على هذه النظرية، أنه قد يصلح القائد أن يكون قائدا في حالات محددة، لكنه قد لا يستجيب لموقف آخر توافر السمات معينة.<sup>3</sup>

### ثانيا: النظريات الحديثة:

#### 1. القيادة التحولية:

كما في الاقتصاد هناك الاقتصاد الوظيفي الذي يصف الاقتصاد كما هو والاقتصاد المعياري لكي يصف المسار الأفضل للاقتصاد، كذلك في القيادة يمكن الحديث عن الإدارة الوصفية التي تتمثل في سلوك القائد كما في الواقع وكذلك سلوك القائد الذي تصادفه القيادة المعمارية والقيادة التحولية هي نمط من القيادة المعمارية بمعنى أنها لا تصدف كيف القادة يتصرفون في الواقع.

لكي تتم أبعاد القيادة التحولية لا بد من مراعاة جانبين أساسيين:

- الأول: هو البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة قادرة على الاستجابة للتطور في بنيتها التنافسية.

1- الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص58.

2- خالد تعليش، مرجع سبق ذكره، ص86.

3- كريمة العربي، عبد الرحمان محمد العيسوي، استراتيجية القيادة العسكرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص22.

- **الثاني:** إن القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة للاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين مما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2. القيادة الكاريزمية:

إن الكاريزما هو شخصية الجذابة التي تجذب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها ببسر وسهولة، وإن تاريخنا البشري ملئ بالشخصيات التي كانت نماذج للإنجاز أو الابتكار الإداري، ومع أن الكاريزما طرحت من قبل وهناك عدة خصائص عديدة للقيادة الكاريزمية، إلا أن هناك نمطين وهناك خصائص عديدة للقيادة يظهران كأساس في توظيف القادة وهما:<sup>2</sup>

- **الكاريزما ذو الرؤية:** إن الرؤية المتناسبة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل وإن القائد الكاريزما هو الأكثر قدرة على التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهمها لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.

- **الكاريزما المستندة على الأزمة:** حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة، هي قدرته على مواجهتها والإتيان بالأساليب الجديدة.

إن القائد الكاريزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط بل إنه مصدر الإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة.

## 3. القيادة القائمة على الفريق:

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداماً في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيداً

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>2</sup>- مصطفى عبد الله أبو القاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، ط01، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002، ص156.

وتتداخل فيها وطائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها وقد أشارت دراسات كثيرة أن أي روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز.<sup>1</sup>  
لا بد أن ينظر إليها من جابين أساسين:

- إن المنظمة يجب أن تتحول إلى العمل الجماعي القائم علي روح الفريق وفي هذا الجانب فإن المسؤولية الأكثر أهمية هي أن يكون للشركة برنامجا واسعا للتدريب علي عمل الفريق وقواعده وألياته.
- أن يكون الفرق مرتكزة علي القائد من خلال إيجاد القادة الفعالين الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على الإنجاز وتحقيق أقصى قدرة على التعلم بينهم.<sup>2</sup>

#### 4. القيادة المدرسة:

- إن القادة الرياضيين تقبلوا فرقتهم من فرق الدرجة العاشرة إلى أن تكون قادة فرق الدرجة الاولي، إنما هو قادة حقيقيون ينطبق عليهم القول في الحروب بأنهم القادة الذين ينتقلون ... من الهزيمة إلى التعبير وهؤلاء القادة الرياضيون هم المدربون ومع قلب القيادة المدربة.
- إن كلمة مدرب بالإنجليزية اشتقت من كلمة هتكارية التي استخدمت في القرن 15 حيث تبين مركبات كبيرة لنقل الناس حتى المكان الذي هم فيه إلى المكان الذي يريدون وبنفس الشكل.
- إن القيام بدور المدرب هو القيادة التي توجه المرؤوسين كيف يقومون ويتطورون بتحديات التنظيمية التي يواجهون، فإن القائد المدرب يحدد السلوك الغير الملائم في المرؤوسين ويقترح كيف يطمح هذا السلوك إن خصائص المدرب الفعال تركز على علاقات التعاطف الودية مع الأفراد وتقوم على خصم وتقدير دقيق لقدراتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، نفس المرجع السابق، ص157.

<sup>2</sup>- تامر بن علوج المغيرى، القيادة العليا والأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص66.

<sup>3</sup>- محمد صالح الحناوي، إسماعيل سيد، تنمية القيادة، ط2، دار الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص72.



### خلاصة الفصل:

علي ضوء ما تم دراسته، يتضح لنا مدى أهمية القيادة الإدارية فهي متلازمة مع الإنسان ووظيفته هامة، وحيوية في التأثير علي الآخرين في سلوكياتهم وأفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، ويرجع ذلك إلي الدور الذي يلعبه المورد البشري في المؤسسة خاصة داخل الإدارة وقدرتهم علي مواجهة الازمات والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية وتحقيق، الفعالية والوصول إلي الأهداف والتأثير علي المرؤوسين واستمالتهم لإنجاز الأعمال عن رضى واقتناع وعلى إثر ذلك يجب أن يتبع القادة أو الإدارة داخل المؤسسة نمط قيادي فعال وقيادة ناجحة للمؤسسة لضمان تفوقها.

فالقيادة جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف على مدى كفاءة القائد ومهاراته وخبرته في الميدان ليتمكن من مواكبة التطورات وتحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل بيئة العمل المتغيرة.

ومن هذه المنطلقات تتبع أهمية وفعالية القيادة الإدارية كجزء لا يتجزأ في جميع عمليات التسيير الإداري والإخفاء فيها يدل على مرض القيادة وضعفها.

## الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول إدارة الأزمات.

### • تمهيد للفصل.

المبحث الأول: عموميات حول الأزمة.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمة.

المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

المبحث الرابع: استراتيجيات التعامل مع الأزمات.

المبحث الخامس: معوقات إدارة الأزمات.

### • خلاصة الفصل.

### تمهيد للفصل:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الأكثر انتشاراً في العصر الحالي، حيث أصبح حتمية بشكل أو بآخر لكل جوانب المجتمع، بدأ من الأزمات التي تواجه الأفراد وصولاً إلى الأزمات التي تمر بها المؤسسات، والحكومات، وانتهاءً بالأزمات الدولية

بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم يتميز بالحيوية والتفاعل والتأثير، عالم له خصائصه، وأسبابه، تتأثر به المؤسسات بالاختلاف مجالاتها فيتأثر به أصغر فرد في المنظمة، وعليه فإن الأزمات هي حتمية وملازمة لحياتنا اليومية وعلى كافة الأصعدة ومواجهتها لها أهمية كبيرة تتطلب التصدي والتغلغل في مجابقتها، فعليه سنقدم هذا الفصل إلى خمس مباحث:

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول الأزمة.
- ✓ المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات.
- ✓ المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات.
- ✓ المبحث الرابع: استراتيجيات التعامل مع الأزمات.
- ✓ المبحث الخامس: معوقات إدارة الأزمات.

## المبحث الاول: عموميات حول الازمات

لقد ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم لتعريف الازمة ومصطلح إدارة الازمات كل هذه التعريفات تصب في منحى لغوي واحد وهو الازمة وما أثرها في سير العمل في المؤسسة التي تتعرض لها.

### 1- تعريف الازمة:

عرفها "المختار الصحاح" الازمة بانها: "الشدة والقحط او المازم الضيق, وكل طريق ضيق بين جبلين مازم, وموضوع حري مازم".<sup>1</sup>

وتعرف بانها: "هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أي كانت درجة استعداد المؤسسة, والذي يمكن ان يؤدي الى تدميرها او على الأقل الحاق الضرر بها".<sup>2</sup>

يعرف قاموس "رندا" الازمة: "بأنها طرف انتقالي يتسم بعدم التوازن تمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها احداث المستقبل التي تؤدي الى تغيير كبير".

وتعرف ايضا: " حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي الى اضرار سمعة المنظمة وموقعها المالي".<sup>3</sup>

أما من الناحية الاقتصادية فتعرف بأنها: " انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي اقل من النمو الاحتمالي".

أما من الناحية الإدارية تعرف بأنها: " هي موقف يواجهه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية, تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب

<sup>1</sup>- رهام راسم عودة, واقع إدارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة, دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية, رسالة ماجستير, تخصص لإدارة الأعمال, قسم إدارة أعمال, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية, قطاع غزة, فلسطين, 2007-2008, ص 11

<sup>2</sup>- ستيف البريت, إدارة الأزمات فن الدفاع عن النفس للشركات, الشركة العربية للإصدار العلمي, القاهرة, مصر, 2008, ص 09

<sup>3</sup>- فهد علي الناجي, أثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على أداء التسويقي, دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى, رسالة ماجستير, إدارة الاعمال, كلية الاعمال, جامعة الشرق الأوسط, عمان, 2011-2012, ص 27

بالنتائج, وتغذي بعضها الآخر باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد اعمال وسمعة وصورة وعلاقات المؤسسة ويضر بجمهورها".<sup>1</sup>

### 2. خصائص الازمة:

يرى السيد عليوة ان أهم خصائص الازمة تتمثل في:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد, ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسودها ظروف عدم التأكيد ونقص المعلومات.
- ضغط الوقت والحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والاهداف، مثل انهيار الكيان الإداري او سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة واتساع جهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل الى حد الرعب وتقييد التفكير.<sup>2</sup>

### 3. أسباب نشوء الازمات:

**1. سوء الفهم:** يتمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الازمات إن لم يكن هدفها الرئيسي، فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات، تبين لنا ان سوء الفهم كان وراء نشوء العديد من الازمات، ومثل هذه الازمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا

<sup>1</sup>- سعاد خالدي، دور العلاقات العامة في إدارة الازمات في العالم، ازمة الربيع العربي النموذجي، أطروحة دكتوراه، تخصص في علوم الاعلام والاتصال، كلية علوم الإسلامية وعلوم إنسانية، جامعة وهران01، 2016-2017، ص 09

<sup>2</sup> - عليوة السيد، إدارة الوقت والازمات والإدارة بالازمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 81.

بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري ان يتأكد أولاً من ان الازمة التي يوجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه او من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالازمة.

-وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، أولهما المعلومات المبتورة وثانيها النزاع في إصدار القرارات او الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

**2. سوء التقدير والتقييم:** يطلق البعض على السبب مصطلحا آخر هو (الافراط في الثقة الكاذبة بالنفس او الاخرين). ويعد سوء التقدير والتقييم، من أكثر أسباب حدوث الازمات خاصة في المجالات العسكرية، وسوء التقدير الأزموي ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والافراط في الثقة الفارغة بالنفس.

- سوء تقدير قوة الطرف الأخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.<sup>1</sup>

**3. الإدارة العشوائية:** وهي ليست إدارة، بل مجموعة من الأهواء تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة، وهي بواعث ومسببات للدمار وللازمة المدمرة، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للازمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري، ولعل هذا ما يفسر أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد الى الرؤيا المستقبلية العلمية، والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها.

**4. الرغبة في الابتزاز:** حيث تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية، لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه وعادة ما تكون عملية الابتزاز إما لقائد إداري جديد، او لقائد إداري متواجد منذ فترة

<sup>1</sup> - عبد الحميد رجب، استراتيجية التعامل مع الازمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 2008، ص 07

من الزمن لكنه تخلى عن الشرف والفضيلة ووقع في الخطأ والانحراف، ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية رهيبية، واستغلال مجموعة من تصرفاته الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً.

**5. اليأس:** وهو أخطر مسببات الازمات فائقة التدمير، والتي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الازمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطر داهم على اتخاذ القرار، وإذا كان يجب النظر إلى اليأس أيضاً كأحد بواعث الازمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والازمة التي يسببها هذا الباحث هي ازمة الإحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الإداري الذي يعمل فيه.<sup>1</sup>

**6. الإشاعات:** وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة واعلانها في توقيت ومناخ يؤدي الى الازمة، ومن الأسباب التي تؤدي الى ظهور الاشاعات ما يلي:

• وجود تخبط لدى المسؤولين.

• سوء الإدارة وعدم مواجهة الازمة.

• وجود توتر جماهيري.<sup>2</sup>

**7. استعراض القوة:** وهذا المسبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتجسيم الكيانات الصغيرة، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الاحداث، ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتساعدتها تحدث الازمة وتشتد وتصل الى اندفاع غير مسيطر وتتفقت الأوضاع.<sup>3</sup>

1- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

27.

2- احمد ماهر، إدارة الازمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 26

3- عبد الحميد رجب، مرجع سبق ذكره، ص 17

8. الازمات المخططة: أي فن صناعة الازمة، عبر مخطط له برنامج زمني محدد، ويطلق

عليها أيضا الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم يمكن إحداث الازمة من خلال اسلوبين هما:

- أسلوب اتاحة معروض أكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة بالاستخدام، فيحدث تكس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.
- أسلوب اتاحة معروض او ناتج تشغيل اقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائض غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري.

9. تعارض الأطراف: كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية واختلاف الأهداف ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث الازمات، وقد يلجأ متخذ القرار الى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد تعارضا مع اهداف البعض الاخر، فيلجأ مرة أخرى الى البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا.... مما يؤدي الى تخبط وافتقاد للوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث ازمة غامضة تصعب الإحاطة بأسبابها.

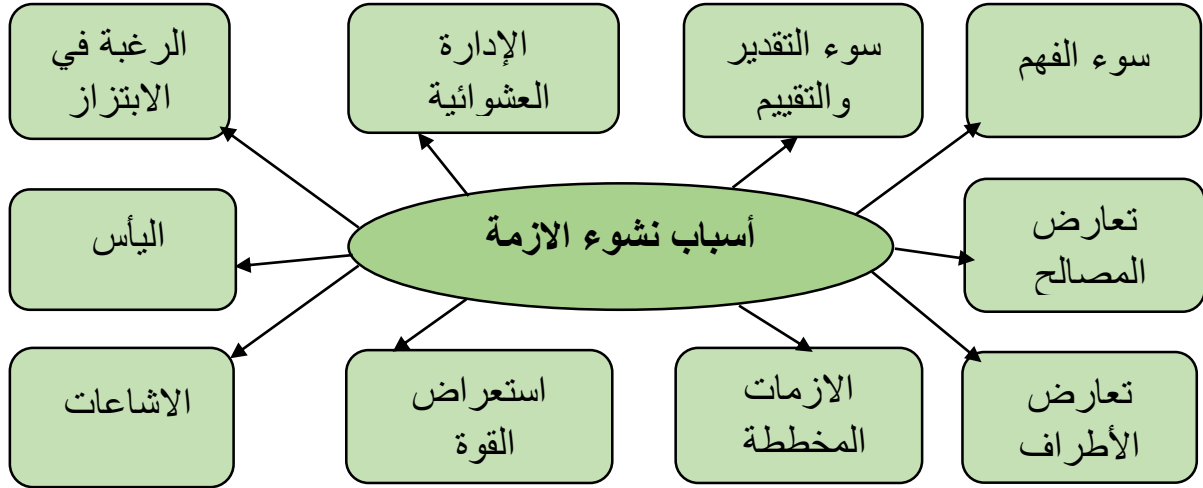
10. تعارض المصالح: وهي أيضا من أسباب حدوث الازمات سواء على النطاق الدولي او المحلي او حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيث ان لكل دولة مصالحها ولكل فرد مصالحه، فاذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لأحداث ونشوء الازمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الازموي مما يقوي تيار الازمة.<sup>1</sup>

1- ماجد سلام الهدمي، اسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 101



الشكل رقم:03

العنوان: أسباب نشوء الازمة



المصدر: من إعداد الطالبتان.

#### 4. أنواع الازمات:

جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للازمات وذلك تبعاً لاختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك:

##### 1. تصنيف الازمات من حيث معدل تكرارها:

أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر: وخير مثال على ذلك هي الازمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الازمة.

ب- الازمات الغير دورية: وهذه الازمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات الغير دورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات، مثل الازمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير

الظروف المناخية (الامطار التي تؤدي الى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الازمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب.<sup>1</sup>

### 2. تصنيف الازمات تبعا لحدة الازمة:

وهي قوة التأثير بالازمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة منها، ويمكن تقسيم الازمات طبقا لمدى تبلغها وتمكنها من الكيان الذي اصابته الى نوعين أساسيين هما:

أ- **ازمات سطحية:** وهي ازمات لا تشكل خطرا، إذا إنها تحدث فجأة وتتقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الازمات التنموية المفتعلة.

ب- **ازمات عميقة:** وهي أخطر أنواع الازمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الازمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

### 3. تصنيف الازمات تبعا لتأثير الازمة:

وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الازمة ويمكن تقسيم الازمات الى نوعين أساسيين وفقا لمقدار وحجم تأثير الازمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الازمة الى نوعين هما:

أ- **ازمات محدودة التأثير:** وهي ازمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون ان يترك بصمات او معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الازمة، مثل ازمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

ب- **ازمة جوهريّة:** يؤثر هذا النوع من الازمات تأثيرا واضحا ومؤكدا في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغلال عنها ولذلك فانه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الازمات، او اهمال مواجهتها إذا ان استمرارها قد يفسر عن نتائج صعبة وقد تلد ازمات أشد خطرا وتدميرا وتشمل تلك الازمات في نقص المياه او الوقود او الغذاء.

<sup>1</sup> - عبد الحميد رجب، مرجع سبق ذكره، ص ص 23 - 24.

#### 4. تصنيف الازمة تبعا لشدة الازمة:

تتراوح الازمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما:

أ- **ازمة عنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الازمات هو افقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الازمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الازمات العمالية العنيفة التي تصل الى حد الاضراب العام.

ب- **ازمة خفيفة:** وعلى الرغم من ان هذا النوع من الازمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام او الجمهور المحيط به يكون خفيفا، ويسهل معالجة بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابيا مثل الازمات الناتجة عن الإشاعات.<sup>1</sup>

#### 5. تصنيف الازمة تبعا محاور الازمة:

يتم تصنيف الازمات الى الأنواع الآتية:

أ- **أزمات مادية:** تدور حول محور مادي، مثل ازمة الغذاء، ازمة السيول، ازمة العمالة، ازمة انخفاض المبيعات، وهي جميعها تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيًا بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الازمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المرتبطة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.<sup>2</sup>

ب- **أزمات معنوية:** وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالازمة مثل ازمة الثقة او المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء... الخ، وهذه الازمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به ماديا او لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضمون.

<sup>1</sup>- محمد الصيرفي، إدارة الازمات، مؤسسة حوارس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص48-ص49.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص50.

### المبحث الثاني: مفهوم إدارة الازمات.

اختلفت تعريفات الازمات باختلاف الكتاب والباحثين وتناولها من عدة زوايا مختلفة ومن بين التعريفات نذكر ما يلي:

عرفت "مارغريت"، "Margaret"، إدارة الازمات بانها،" تطبيق

الاستراتيجيات

المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي، وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به، او نتيجة غير متوقعة من بعض الاحداث التي كانت خطر محتملا مما يستدعي ان تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الاضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديرا للازمة في حال حدوثها.<sup>1</sup>

عرفها "شاز"، "Shazz" بانها: "الخطوات التي تتخذ للتقليل من مخاطر

حدوث الازمة في المنظمة".<sup>2</sup>

كما عرفت بانها: "عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف

التنبؤ بالازمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات المتاحة للوقاية من الازمات او مواجهتها بنجاح مما يحقق الاستقرار، وتجنب التهديد والمخاطر، واستخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الازمات مستقبلا".<sup>3</sup>

وعرفها اخرون بانها: "فن إدارة السيطرة، او محاولة السيطرة على الاحداث

وعدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم، وسيتأثر مدير الازمة بدور محوري وأساسي في هذه العملية التي لا تخلو من المشاكل والصعوبات".<sup>4</sup>

1- عبد الواحد الجابر محمد، مرجع سبق ذكره، ص541.

2- وائل محمد جبريل، "الازمات في الشركات النفطية الليبية"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 14.

3- حميدة عدوم، مرجع سبق ذكره، ص52.

4- توفيق بوراس، "إدارة الازمات الصحية في الجزائر"، دراسة أزمتي الكوليرا (2018)، وكرونا (2020)، "المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، جامعة باتنة، 01، الجزائر، المجلد10، العدد03، 2021، ص37.

## المبحث الثالث: مراحل إدارة الازمات.

### أولاً-مرحلة ما قبل الازمة:

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الازمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الاعداد من تجهيزات، تدريب.... الخ وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الازمات.<sup>1</sup>

حيث ترسل قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية ومبكرة ومنتالية وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات غمت المحتمل جدا ان تقع الازمة، وتمر هذه المرحلة بخطوتين: <sup>2</sup>

#### 1. اكتشاف إشارات الإنذار:

تتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي يندر بقرب وقوع الازمة يتمثل في التعريفات التي تتخذ من أسبابها والتقليل من مخاطرها، الا ان إشارات الإنذار المبكر تعد مشكلة لدى المديرين نظرا لاختلاف قدراتهم في التنبؤ باحتمالها وفقا لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذلك فان احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في النقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها.<sup>3</sup>

#### 2. الاستعداد والوقاية:

ترتبط هذه المرحلة بسابقتها، فمن الصعب ان تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، والهدف في الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل ان تؤذي الى ظهور الازمة وتناميها، ويتطلب الاستعداد لمواجهة الازمة وضع الاستراتيجيات

1- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الازمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2015، ص35.

2- فداء محمد باقر الياسري، إدارة الازمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص51.

3- رهدف مروان غنيمية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

والخطط وان تكون الخطة واقعية وشاملة ووضع الية تكون قادرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة، من إجراءات المواجهة وبناء شبكة اتصالات فعالة.<sup>1</sup>

### ثانيا: مرحلة التعامل مع الازمة.

تمثل هذه المرحلة المحور الأساسي ويتم التعامل معها في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الازمات، وفي ضوء اهداف خطة الازمات، تمر بمرحلتين:

#### 1. احتواء الاضرار:

وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الازمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الاثار الناتجة عن الازمة وعلاجها لتقليل الخسائر، والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الاضرار الناجمة عن الازمة.<sup>2</sup>

#### 2. استعداد النشاط:

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة اعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل اعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، بحيث يجب ان توفر المنظمة الخطط بأنواعها طويلة وقصيرة الاجل، من اجل إعادة الأوضاع الى طبيعتها التي كانت عليه سابقا قبل وقوع الازمات، مع العمل على استعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تتطلب العديد من القدرات الفنية والإدارية والمالية العالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- رهف مروان غنيمية، نفس المرجع السابق، ص ص 49 - 50.

<sup>2</sup>- فهد محمد نعمان زيادة، إثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الازمات، رسالة ماجستير، في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011-2012، ص 19.

<sup>3</sup>- صلاح علي جديان الرشيد، دور الكفاءات البشرية على إدارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البستنا، 2018-2019، ص 38.

ثالثا: مرحلة ما بعد الازمة.

تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الازمة وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لأثار الازمة وتداعياتها، كما تشمل أيضا على العملية التقويمية اللازمة ومراحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الاحداث التي قد تليها.

وهناك عناصر متعددة لتقويم الازمة والتي يعتبر من أهمها:

حسن توقع الازمة بصورة جيدة ودقة التخطيط لمواجهتها وتقدير الخسائر المتوقعة في بداية الازمة، واختيار الأسلوب المناسب مع طبيعة الازمة، والجوانب التكتيكية لفريق إدارة الازمة ومهارات أدائهم للخطة بالكفاءة المطلوبة وقدراتهم على تحقيق اقل معدل مع الخسائر، والقدرة على تهدئة الراي العام واستيعاب الازمة بصورة لم تنعكس سلبياتها على الوضع الاجتماعي داخل الدولة.

ولعل اهم هذه العناصر وأبرزها هو الطريق الذي اتخذ لمواجهة الازمة وانهاء احداثها، باعتبار المعول الرئيس للتأكد من صواب القيادة ونفاد بصيرتها خلال التعامل مع الازمة، أو ان التوفيق لم يحالفها فيما اتخذته من قرارات.

وفي هذه المرحلة نستنتج مرحلة أخيرة جوهرية تتمثل في:

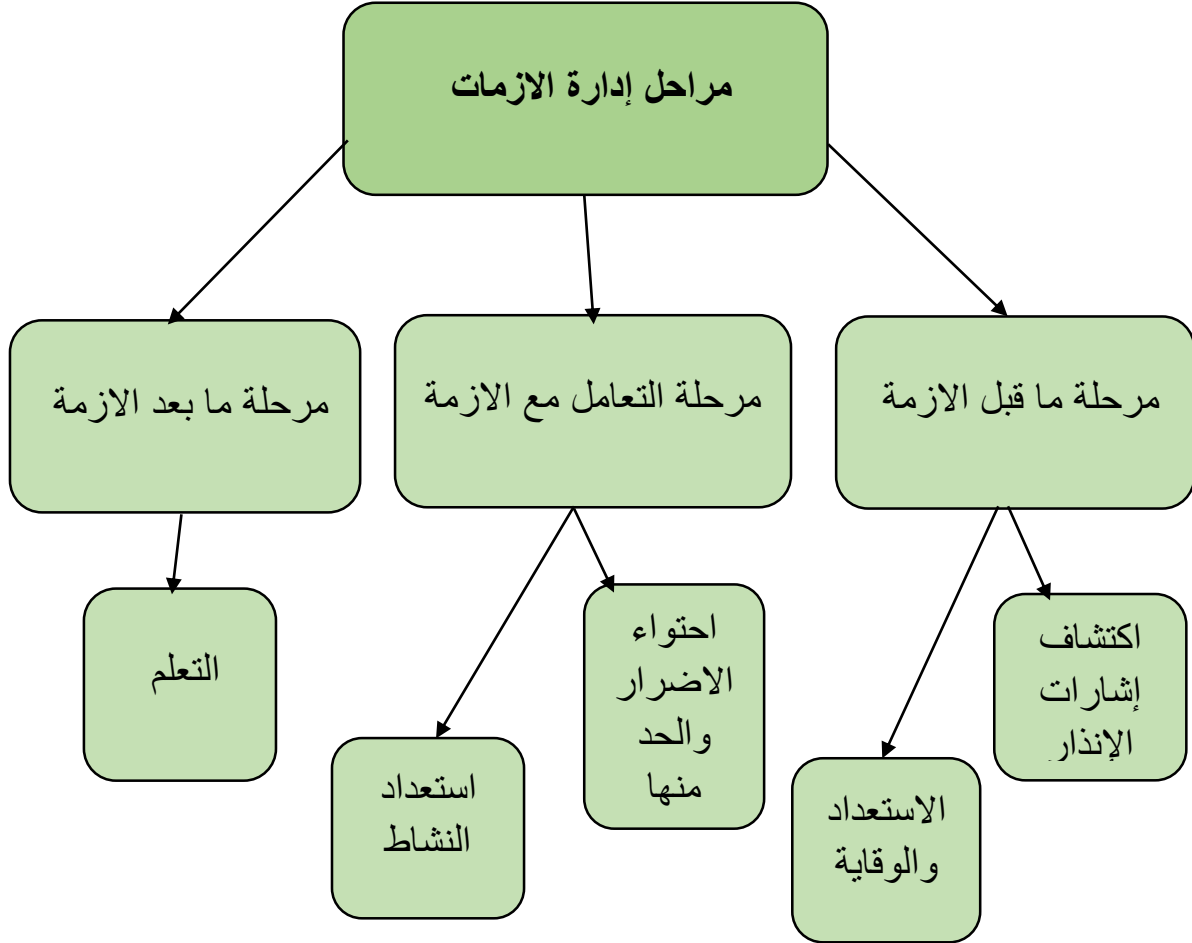
1. **التعلم:** وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الازمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دورس هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم انه مؤلم حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الازمة.

من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السابقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الازمات والإدارة التي تنتظر وقوع الازمات لتتعامل معها بمنطق

رد الفعل كحال الإدارات العربية، فغيات عنصرى اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد المسيطر على واقع المنظمات.<sup>1</sup>

الشكل رقم: 04

العنوان: مراحل إدارة الازمات



المصدر: من اعداد الطالبتان.

1- محمود جاد الله، إدارة الازمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص27.



## المبحث الرابع: استراتيجيات التعامل مع الازمات.

تتعدد استراتيجيات التعامل مع الازمات، التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات او الدول حيث تمثل الاستراتيجيات أساليبها ليتمكن من خلالها متخذ القرار من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة او كيفية الخروج من الازمة بأقل تكاليف وقد قسمها الباحث إلى قسمين:<sup>1</sup>

## أولاً: الأساليب الحديثة لمواجهة الازمات:

يمكن القول إن الازمة هي الأخرى تتطور مع الازمة، لهذا الأساليب السابقة لا تصلح في أي وقت، وإنما يجب الأخذ بالطرق والأساليب التي تراعى عنصر التطور:

## 1. طرق مواجهة الازمات:

- **طريقة العمل بفرق:** وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.
- **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حملت الازمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المؤسسات الصناعية عند حدوث الازمة في المواد الخام او نقص في السيولة.
- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات:** وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الازمة بالأفراد او يكون محورها عنصر بشري وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

<sup>1</sup> علي لهلول الروبلي، إدارة الازمات، استراتيجية المواجهة، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007، ص40.

- **طريقة الاحتواء:** أي محاصرة الازمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الازمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الازمات.<sup>1</sup>
- **طريقة تصعيد الازمة:** وتستخدم عندما تكون الازمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الازمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الازمة لفك هذا التكتل وضغط الازمة.<sup>2</sup>
- **طريقة تفريع لازمة من مضمونها:** وهي انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل ازمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او إداريا او غيرها، ومهمة المدير هي افقاد الازمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوي الازموية ومن طرقها الشائعة هي: التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالازمة ثم انكارها وتزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.
- **طريقة تفتيت الازمات:** تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للازمة من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقييم إثر لازمة لأجزاء متعددة قابلة للحل وتصلح هذه الاستراتيجية للازمات الضخمة والخطيرة.<sup>3</sup>
- **طريقة الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما في حالات فقدان المواد التمويلية بحيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.
- **طريقة تدمير الازمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:** وهي من أصعب الطرق للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الازمة على النحو التالي:<sup>4</sup>

1- خالد سعاد، مرجع سبق ذكره، ص70

2- بشير العلاق، العلاقات العامة في الازمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص86.

3- فهد علي ناجي، مرجع سبق ذكره، ص35.

4- محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص99.

- ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
  - استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة.
  - تصفية العناصر القائدة للازمة.
  - إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.
- **طريقة احتواء وتأويل الازمة:** وتستخدم مع الازمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الازمة عن طريق استقطاب نتائجها والاعتراف بأسبابها ثم التقلب عليها ومعالجة افرزاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها.

أما إذا كانت الازمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

- **المسببات الخارجية:**
  - أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد والتهديد المباشر.
  - الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداع الرغبة في تخفيف الازمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
  - الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الآخرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

ختاماً فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلاً يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الازمة خاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع إبراز مفرداته إيجابياً من قبل صناعات القرار إلى وضع تصور أولي لحل الازمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وإن سلسلة الازمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تنزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- قدرة علي عبد الحميد، اتصالات الازمة وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص203 - 204.

## ثانيا: دور نظم المعلومات في إدارة الازمات.

سنحاول في هذا العنصر إبراز كيف لنظم المعلومات أن تخدم أصحاب المصلحة على التصدي للآزمات في حال وقوعها، أو حتى اكتشافها مسبقا:

### 1. مرحلة ما قبل الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة من خلال:

- المساهمة في تحديد السياسات العامة للمؤسسة وأهدافها.
- المساهمة في إعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر والتهديدات المحتملة للأزمة.
- المساهمة في تحديد الآزمات والتنبؤ بإمكانية حدوثها.
- بناء قواعد للمعلومات المناسبة لكل نوع من أنواع الآزمات التي تواجهها المؤسسة.
- المساهمة في تحديد المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الأزمة من خلال المعلومات المختلفة.
- المساهمة في إعداد فريق عمل لمواجهة الأزمة من ذوي الخبرة والتدريب في مجال إدارة الآزمات.

### 2. مرحلة حدوث أو وقوع الأزمة: حيث يتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

- الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الأزمة في المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل.
- تساعد في إمكانية توصل الخبراء والمستشارين وفقا للتخصصات المناسبة للأزمة.
- إن المعلومات تلعب دورا هاما وفعالاً في تعديل الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الآزمات وتطورها.
- المشاركة في إعداد وتحديد البدائل المناسبة لاتخاذ القرار تجاه الأزمة.

### 3. مرحلة ما قبل الأزمة: ويتمثل دور نظم المعلومات في هذه المرحلة في الآتي:

- يمكن نظم المعلومات المؤسسة من تحديث قاعدة للمعلومات الأساسية لمراكز إدارة الآزمات المختلفة.

- المساعدة في تحليل الأزمة وأسباب حدوثها والخروج بنتائج التي يمكن أن نستفاد منها لاحقاً.
- المساعدة في تحديد الانحرافات الخاصة بمواجهة الازمات وإمكانية تصحيحها لمواجهة الازمات المستقبلية المشابهة.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: معوقات إدارة الازمات.

رغم الجهد المتوقع من قبل إدارة الازمات، إلا أنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارة ويرى "قامس مأمون" أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الازمات عن طريق تحقيق هدفها تصنيف إلى عدة أصناف وهي:

1. **المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة.
- القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير، وبالتالي فإن الأزمة تتألم دون الالتفات إليها.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدى.
- اعتماد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية، وأنها ليست جزء أساس في المنظمة.

- التعامل مع كافة الازمات رغم تباينها بنفس المناهج.

2. **المعوقات التنظيمية:** تتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها ما يلي:

- عدم وجود تحديد واضحاً لسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.

<sup>1</sup>- بلال سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص139.

- ضعف الدعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية الفهم واستيعاب المدراء للأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

### 3. معوقات خاصة بالاتصال:

- صعوبات في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديث للتصدي للأزمات.
- عدم إصلاح الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي الى صعوبة السيطرة على الأزمة.

من جهة نظر "عباس صلاح" أن رغم الجهد المتوقع من إدارة توقي الأزمات أو إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات منها ما يلي:

- إدارة الأزمات لضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدأ النشاط لا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعى وجود إدارة الأزمات.
- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الأزمات التي وقعت لمنشأة أخرى سابقا وقعت لظروف خاصة بهذه المنشأة فلن نتوقع حدوثها لنا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشأة التجارية، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، 2007، ص52.

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ما أمكن حول مفهوم الأزمة، من خلال تقديم أبرز ما قدمه عدد من الباحثين من زوايا مفاهيمه ونظرية تتعلق بالأزمة وذلك في محاولة منا لتبيان أهم ما تتميز به الأزمة عن غيرها من المفاهيم والمصطلحات التي لها صلة بها، حيث اتضح أن بروز الأزمات يحتم على مختلف التنظيمات والكيانات الإدارية بما فيها من قيادات وأفراد تواجه تلك الحالات المستعصية والتي تعرف بالأزمات، فالأزمة عبارة عن حدث يقع فجأة يؤدي إلى الاضطراب وعدم الاستقرار وينشأ عنه حالة من التوتر داخل المؤسسة، مما يستدعي الأمر التعامل مع الموقف الحرج وإلى إيجاد حلول لإدارتها وتسييرها، يتعرضون لضغوطات متعددة، وتحتاج عملية الأزمات إدارة قوية قادرة على المواجهة والتصدي، خاصة في ظل سمات الأزمة المتمثلة في ضيق الوقت المتاح لمواجهة الخطر والتهديد المصاحب لها، لذلك تعمل الأطراف المباشرة للأزمة بالمؤسسة في تعظيم القدرة على إدارتها من خلال توفير المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرارات أثناء إدارة الأزمة مع اتخاذ الإجراءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل تطورها.

## الفصل الثالث: علاقة القيادة الإدارية في إدارة الأزمة.

### • تمهيد للفصل.

المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية خلال الأزمة.

المبحث الثانية: الاستراتيجية القيادية لإدارة الأزمات.

المبحث الثالث: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

المبحث الرابع: عوامل نجاح القائد الإداري في تجاوز الأزمات.

المبحث الخامس: معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها.

### • خلاصة الفصل.



### تمهيد:

تعد إدارة الأزمات داخل المنظمات هي في النهاية جملة من التفاعلات البيئية المتكاملة بين عوامل وأطراف عديدة، حيث تستلزم مواجهة الأزمات والتعامل معها تضافر وتكامل تلك العوامل، وتعتبر القيادة الإدارية إحدى تلك العوامل التي لها دور كبير في مختلف مراحل إدارة الأزمة من خلال مجموعة من التكتيكات والاستراتيجيات التي تكفل ذلك، وعلى اعتبار أن الأزمات هي ظروف طارئة فإن مسؤوليات القائد الإداري في تلك الظروف التي يتم من خلال معالجة تلك الأوضاع لابد وأن تكون منسجمة مع ذلك، هذا بالإضافة إلى وجوب توفر مجموعة من الخصائص والدوافع الذاتية والموضوعية التي من شأنها أن تعمل على إنجاز إدارة الأزمات والتحكم فيها.

وهو ما دفع بالباحثين إلى محاولات الوقوف على تلك الخصائص والسمات الضرورية والقادرة على تحمل تلك الأعباء المصيرية، وهو ما تتجلى في مفهوم القيادة الإبداعية والتي من بينها أنها أفضل القيادات الإدارية وأكثرها قدرة على تجاوز مختلف المشاكل والمعوقات التي تولج المنظمة وأفرادها وقت الأزمة.

سنتطرق في هذا الفصل الى 5 مباحث:

**المبحث الأول:** متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات.

**المبحث الثاني:** الاستراتيجية القيادية لإدارة الأزمات.

**المبحث الثالث:** القيادة الإبداعية وإدارة الازمات.

**المبحث الرابع:** عوامل نجاح القائد الإداري في تجاوز الازمات.

**المبحث الخامس:** معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها.

## المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات.

### ❖ خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمة:

يعد المسؤول الأول في إدارة الأزمات، قائد إدارة الأزمات، من بين أكبر الأسس والركائز أهمية في نجاح هذه المهمة الاستثنائية، والتي تتطلب توافر مواصفات وخصائص معينة ومتكاملة يجب أن يتمتع بها، ذلك أنها تلعب دورا كبيرا في فشل أو نجاح تحديات ورهانات تلك الفترة الحرجة بأقل قدر من الخسائر والتبعات السلبية، وتجدر الإشارة هنا أنه ليس من الضروري أن يكون قائد إدارة الأزمة أو قائد فريق المهام الأزمومية هو رئيس المنظمة.

وعلى العموم فإنه يمكن تصنيف خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمات إلى خصائص شخصية وخصائص موضوعية كما يلي:

#### أ- الخصائص الشخصية:

الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسامة وإقدام، والشجاعة الكاملة قسما قسم طبيعي متأصل في النفس البشرية، وقسم مكتسب نتيجة اعتناق عقيدة معينة وكلاهما يجب أن يتوافر في القائد.<sup>1</sup>

يبين "إريك سميت" الرئيس التنفيذي لشركة جوجل "أن درجة معينة من الغرور تعتبر مطلبا أساسيا للقيادة، فإن قادة الشركات المبدعة عليهم أن يؤمنوا بأن بإمكانهم تغيير العالم، وإلا فإنهم لن يكلفوا أنفسهم عناء المحاولة."<sup>2</sup>

التفاعل يبين الطريقة التي يتصرف بها القادة بعد أي حدث أزمومي أهمية توفير الأمان العاطفي أولا وقبل كل شيء، وقد يتخذ ذلك أشكال عدة ولكن الدروس الأساسية تظل كما هي، فهناك سبب مثلا لثناء على قيادة "رودي جوليانى" في الفترة التالية مباشرة لا عداءات

1- عبد الحميد رجب، مرجع سبق ذكره، ص158.

2- جيف جوارت، ليز فيشر، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة، تر: محمد صفوت حسن، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص215.

الحادي عشر من سبتمبر 2001م على مركز التجارة العالمي، في حين استهجن تصرف الرئيس الأمريكي بالنسبة "الجولياني" فقد شوهد فوراً بعد ساعات من انهيار البرجين وكان يظهر بشكل دائم تقريبا على شاشات التلفزيون بالقرب من الموقع وكان يحرص على توفير الهدوء والسكينة مؤكداً أن السلطات تعمل بأقصى ما لديها.

وكان واقع الأمر أن قلة من الناس كانوا يعلمون ماذا يحدث فعلا كما أن الأحداث كانت تفوق طاقة خدمة الطوارئ والجيش والسياسيين ومع ذلك كان الجمهور المنتظم "الجولياني" على شاشة التلفزيون يوفر قدرا من الطمأنينة بأن هناك شخصا يمسك بزمام الأمور في الوقت الذي داهم اليأس والقنوط سكان نيويورك وبقية البلاد.<sup>1</sup>

. القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريقه، بحيث يجعل هذا الفريق متجانسا قادرا على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية.

. أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيدا عاقلا في اتخاذ قراراته وردود الفعل التي تنجم عنها، حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرارات في معظم الأحيان من أبرز سمات القائد الكفاء فاتخاذ القرارات السديدة تحت ضغط معين يعتبر أمرا صعبا.<sup>2</sup>

. تحمل المسؤولية الكاملة وارتفاع الروح المعنوية ونكران الذات، ذلك ان الاعتراف بخطأ داخلي معناه ان القائد يقبل وبشكل ضمنى المسؤولية النهائية، الامر الذي يعتبر لبنة في البناء الثقافي لأية مؤسسة، لقد تحدث "لا كوكا" الرئيس التنفيذي لشركة "كرايسلر" والذي تنبأ بتدهور صناعة السيارات في أمريكا في الثمانينات، مرارا وتكرارا عن أهمية المسؤولية في القيادة، حيث تولى "لاكوكا" القول " ان الرئيس التنفيذي لأي شركة يطمئن الناس، وعليه أن يردد دائما "أنا هنا" "أنا صادق"، و"أنا مسؤول عن الشركة"، وعليه أيضا أن يبين أنه يعني ما يقوله وأنه يسير في الاتجاه الصحيح.<sup>3</sup>

1- جيف جراوت، ليز فيشر، نفس المرجع السابق، 199.

2- عبد الحميد رجب، مرجع سبق ذكره، ص158.

3- جيف جرواف، ليز فيشر، مرجع سبق ذكره، ص ص202-203.

ب- الخصائص الموضوعية:

. وتتعلق هذه الخصائص أساسا بالمعلومات والثقافة وكل ما يمكن اكتسابه، وصقل القدرات عن طريق التدريب وممارسة العمل، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها بسرعة وحزم ومهارة.
- القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يوجهه، واستخدام وتوظيف الافراد والأدوات المتاحة لديه.
- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والتعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة.

- حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة، كذا حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت صلاحيته للسيطرة على الموقف، حيث تقوم بعض المنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الازمات وتضع شروطا وخصائص هؤلاء الخبراء وتقوم استقباليهم والتخري

عنهم وإجراء اختبارات عليهم فإذا ما ثبت نجاحهم يتم إلحاقهم تحت التدريب ثم تثبيتهم في

العمل.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: الاستراتيجيات القيادية لإدارة الازمات.**

إن مسألة مواجهة الازمات والتعامل معها تتطلب إجراءات واستعدادات مختلفة من حيث الطريقة التي يتم من خلالها التصدي للتهديدات التي تنجم عن الأزمة ومخلفاتها السلبية، ذلك ان البدء في معالجة الازمة ووضع خطة لذلك يتم عبر مستويات وإجراءات مرحلية تختلف من حيث الشكل والمدى الزمني لتطبيقها، أي لا بد أن تترجم في شكل تكتيكات واستراتيجيات محددة غير أنه يمكن استخدام إحدى الاستراتيجيات طيلة فترة مواجهة الازمة حتى تحقق ما تم رسمه مسبقا، أو استخدام استراتيجية مغايرة في فترة من مراحل الازمة ثم

<sup>1</sup> - عبد الحميد رجب، مرجع سبق ذكره، ص ص 160 - 161.

تغيير هذه الاستراتيجية في مراحل الازمة الأخرى، ويتوقف ذلك على جملة التغييرات منها القدرات الشخصية والظروف الموضوعية والإمكانيات المتاحة.

وفي هذا الصدد ترصد أدبيات إدارة الازمات الاستراتيجيات الأساسية والتكتيكات التي تستخدمها في التعامل مع الازمة وذلك على النحو التالي:

### 1. استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة:

وتستخدم في التعامل مع الازمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية وأيضاً في حالة انتشار الازمة في عدة اتجاهات وتستخدم هذه الاستراتيجية تكتيكين، الأول (هو التدمير الداخلي بين القوى الصانعة لها)، والثاني (هو تدمير خارجي للازمة عن طريق حصار العناصر المسببة للازمة من الخارج وتجميع القوى المعارضة ودفعها إلى مجال الازمة).<sup>1</sup>

### 2. استراتيجية وقف النمو:

وتهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهور والسعي إلى تقليل مشاعر الغضب وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.

أما التكتيك المستخدم في استراتيجية وقف النمو فيتمثل فيما يلي:

- التعامل بحرص مع القوى المسببة للازمة.
- الاستماع باهتمام لقوى الازمة.
- تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات.
- التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الازمة.
- تقديم العون للقوى المعارضة للتشاور والتفكير وتهيئة الظروف للتفاوض.

1 - عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الازمات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص101

3. استراتيجية تجزئة الأزمة:

تعتمد على الدراسة والتحليل الدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمة، ومحاولة تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها، وترتكز هذه الاستراتيجية على:

- ضرب الروابط المجمعة للأزمة لتجزئتها.
- تحويل العناصر المحدثة للأزمة إلى عناصر متعارضة.
- أما التكتيك المستخدم في استراتيجية تجزئة الأزمة فيتمثل في:
- خلق نوع من التعارف في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.
- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.<sup>1</sup>

4. استراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة:

حيث إن الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة، فإن هذه الاستراتيجية تقوم على إجهاد هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته وبالتالي التأثير عليه، وأما التكتيك المستخدم هو:

- التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.<sup>2</sup>

1- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 102 - 103.

2- ماجد عبد المهدي المساعد، إدارة الازمات، المفاهيم، المدخل، العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص62.

### 5. استراتيجية دفع الازمة إلى الأمام:

تهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة أزمة، أما التكتيك المستخدم فيها هو:

- يتم التظاهر بعدم القدرة على المواجهة أو المقاومة.
- تسريب تنازلات معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.
- تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها.

### 6. استراتيجية تغيير اتجاه الازمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف والتي يصعب الوقوف أمامها ذات التأثير المدمر والعمل على تغيير مسار الازمة، أما التكتيك المستخدم يتمثل في:

- التثني بعيدا عن الازمة والسماح لها بالظهور.
- التحرك مع الازمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.
- العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.
- السير في نفس اتجاه الازمة.
- إحكام السيطرة على اتجاه الازمة.
- استثمار نتائج الازمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر.<sup>2</sup>

1- سعدية جايف كاظم السلطاني، "تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الازمة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء، مجلة، "كربلاء العلمية"، بابل، العراق، مجلد 05، عدد 04، 2017-2018، ص 56.

2- زينبات موسى مسك، واقع إدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، تخصص إدارة الأعمال، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الاعمال، فلسطين، 2011، ص 45.

### المبحث الثالث: القيادة الإبداعية وإدارة الازمات.

ان القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة الى اختبارات جديدة، والتي تملك أفكارا تتسم بانها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، او إعادة تركيب الأنماط المعرفة في اشكال فريدة، وتمر عملية الابداع بأربعة مراحل أساسية وهي الاعداد والاختبار والالهام او الاستشراف ومرحلة التحقق، ويعتبر البعض ان التفكير المبدع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات او مشكلات قائمة او متوقعة في البيئة.<sup>1</sup>

تلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد للمبدع هو الشخص مجدد يبحث دائما عن اهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، يرفض ان يكون سجيناً للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، نزعه استطلاعية، يجدد خطواته المستقبلية، وهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار والاشياء.<sup>2</sup>

وبذلك فانه يمكن تعريف القيادة الإبداعية بانها " القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها ام عن طريق العاملين معها ام من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وبناء الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي الى تفعيل هذه الفكرة وتحويلها الى مجال تجاري او اقتصاديا مريح ماديا واجتماعيا وتنظيميا، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية واصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في اثاره حماس الاخرين للإبداع والابتكار." <sup>3</sup>

يتبين مما تقدم ان للقيادة الابداعية دورا فعالا في إدارة الازمات، فهي تخضع لعدة مسؤوليات في منتهي الأهمية في مختلف مراحل الازمة، وهذه المسؤوليات تتمثل في أنشطة استراتيجية

<sup>1</sup>- عناف محمد الباز، دور القيادة الإبداعية في إدارة الازمات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2001-2002، ص70.

<sup>2</sup>- توفيق العطية، توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009-2010، ص34.

<sup>3</sup>- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وابتكار، ط01، دار الفكر، عمان، 2010، ص101.



وأخرى تكتيكية، حيث يتمثل الدور الاستراتيجي في القيام بالأنشطة الاستراتيجية التالية:

- أن يلتزم بدعم ومساندة إدارة الازمات من خلال فلسفة المنظمة المساندة للازمات.
- أن يدرج إدارة الازمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- أن يتم الاستعانة بأفراد من خارج المنظمة في فريق إدارة الازمات.
- أن تعد برامج تدريب في مجال إدارة الازمات وتجري عمليات محاكاة الازمات ويتمثل الدور التكتيكي في القيام بالأنشطة الفنية والهيكلية التالي:
- انشاء وحدة أو فريق لإدارة الازمات.
- تخصيص ميزانية لإدارة الازمات.
- التغيير والتطور المستمر لسياسات وأدلة الطوارئ
- تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمنظمة، والمنتجات والموارد الأخرى.
- توفير وحدات تكنولوجية احتياطية مثل نظم حاسبات إضافية.
- تخصيص غرفة عمليات أو طوارئ وعمل التسهيلات اللازمة لها.
- لقيام بفحص إشارات الإنذار المبكر وتمحيصها.
- استخدام تكنولوجيا وقنوات الاتصال الحديثة.
- تدريب فريق إدارة الازمات على التعامل مع وسائل الإعلام.
- المتابعة الانتقادية للآزمات السابقة.<sup>1</sup>

إن القيادة الإبداعية بخصائصها المميزة أقدر على التكامل مع الموقف الازموي من القيادة التقليدية في مختلف مراحل الازمة، كما أن قدرة وبراعة هذه القيادة تبرز من عملية التعلم كوسيلة فعالة للتنبؤ بالآزمات المحتملة، فعملية التعلم مستمرة ومصاحبة لجميع مراحل إدارة الازمة، حيث يمكن للقيادة بأدواتها في كل مرحلة من مراحل إدارة الازمة مراجعة ما تم في آزمات أخرى مشابهة، ومحاولة تعظيم الفرص الإيجابية وتقليل الآثار السلبية. القيادة الإبداعية قادرة على أن تجعل من منظماتها مستعدة للآزمات، حيث توجد بها

1- عناف محمد الباز، مرجع سبق ذكره، ص70.

استراتيجيات لأنواع الازمات وإجراءات الوقاية، يوجد بها وحدة إدارة أزمات فعالة، والاستعدادات المادية بها كافية، واللوائح والقوانين والإجراءات متطورة، كما أن الثقافة التنظيمية السائدة بها ثقافة مرتفعة، بها استخدام محدود للتبريرات الخاطئة وتهتم بالتدريب المستمر.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: عوامل نجاح القائد الإداري في تجاوز الأزمات.

في إدارة الازمات تتجلى أهمية القادة ودورهم الأساسي في مسار الازمة وتطوراتها المختلفة، لكن هناك مجموعة من العوامل التي قد تفعل هذا الدور أو تقلل من أهمية، وهذه العوامل هي:

#### 1. شخصيته:

تتمثل في مجموعة السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والابداع والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة والاستيعاب، يتمثل دور القائد في إدارة الازمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحرر من القيود التي تعيق الحركة، ويؤثر القائد في المجتمع بقدر ادراكه لرغبات الناس، ويجب على القادة أن يكونوا ذوي عقلية تاريخية تقدم خبرات نظرية وعملية تفيد في التعامل مع الازمة وإدارتها بشكل جيد، ويجب على القادة في إدارة الازمة أن يتحلى بقوة الإرادة وتصرفات محددة في إطار الازمة.

#### 2. درجة اهتمامه بالازمة:

تختلف من قائد الى آخر، توجد عدة عوامل تشكل دافعا لاهتمام القائد بالازمة منها:

- فقد يرى القائد في الازمة أنها عبارة عن أداة ووسيلة لتوسيع شعبيته.
- فقد يرى القائد بأن الازمة تشكل تهديدا خطيرا للأمن القومي للدولة.
- فقد يرى القائد في الازمة وسيلة لتحقيق الأهداف المحددة للدولة من الازمة.

1- توفيق العطية، توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص34.

تتجسد درجة اهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها، فمشاركة القائد في إدارة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها، فمشاركة القائد في إدارة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة تزيد من فرص تأثير خصائصه فيها بشكل عام من خلال الابداع والتجديد وتفعيل القرارات.

### 3. خبرته في التعامل مع الأزمات:

إن للخبرات المتعلقة لدى القائد دورا أساسيا ومؤثرا في التعامل مع الأزمة ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تراكم الخبرة اللازمة لدى القائد وتساهم عملية التدريب في:

- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكن من تفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بالأزمة وتحديد الأسباب.
- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمة من خلال فهمها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة.
- يساعد التدريب على تعلم كيفية معالجة الأزمات بموضوعية وعقلانية.
- تساهم عملية التدريب في بناء الثقة في النفس وتنمية حسن المسؤولية ورفع الروح المعنوية، وتعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية والتقليل من المخاطر.
- تقديم الخبرات واستذكار العبر وتعلمها من الازمات السابقة بما يحتويه من إيجابيات وسلبيات.

### 4. مرونته وعقلانيته:

يجب توافر المرونة والابتكار للقيادة في وقت الأزمات، فالقائد يجب أن يكون مستعدا لإظهار المرونة، وأن يكون منفتحا على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة، وإيجاد الحلول المناسبة لها، إن القائد الناجح هو الذي يعرف إلى أي مدى يستطيع الدخول في الاتجاه الذي يريد مع الاحتفاظ بتأييد من الداخل، ويجب على القائد لكي يضمن

النجاح في إدارة الأزمة أن يحيط بتعقيدها الى جانب تمتعه بذكاء سياسي وقدرة على اتخاذ القرارات المستمرة.<sup>1</sup>

### 5. درجة إدراكه:

إن الإدراك هو تعبير عن وعي الإنسان بالقضايا الموضوعية المرتبطة بموقف معين ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية في إدراك القائد للأزمة:

- إدراك القائد لأهمية الأزمة، فكلما ازداد هذا الإدراك ازدادت رغبة في التعامل معها.
- إدراك القائد لأثر الأزمة على أهداف الدولة، حيث النظر إليها على أنها وسيلة لتحقيق أهداف الدولة.
- إدراك القائد لعنصر الوقت، هذا يعني إدراكه للوقت اللازم والمتاح للتصرف واتخاذ القرار إزاء الأزمة القائمة.

فعند وضوح الرؤية يتحدد الهدف، وبتحديد الهدف يتحدد المسار.<sup>2</sup>

### 6. البيئة النفسية للقائد:

تؤثر في سلوكه أثناء الأزمة، فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة ترتبط بطبيعة وعي القائد وإدراكه كما يلي:

- حجم القدرات والامكانيات الموجودة وطبيعتها.
- الوسائل التي يبدعها القائد ويستخدمها في عملية تفعيل القدرات المتوفرة.
- لطريقة التي توظف من خلالها القائد في هذه القدرات بالشكل الأمثل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- زيد منير عوي، إدارة الأزمات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 47 - 48.  
<sup>2</sup>- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط3، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص72  
<sup>3</sup>- زيد منير عوي، مرجع سبق ذكره، ص49.

**المبحث الخامس: معوقات الأداء الإداري أثناء الازمات وطرق تجاوزها.**

**أولاً- المشاكل التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمة:**

توصف الازمات بأنها حالات غير مألوفة، تعرض التوجهات والأهداف التنظيمية، فتتخللها عقبات ومشاكل على عدة مستويات، من بينها القادة الإداري لتلك المنظمات، فتجد نفسها أمام مشاكل يحتمل ألا تكون قد واجهتها من قبل، وما يجب التنويه إليه هو أنه بالإمكان أن يكون للقادة ضلع فيها، والتي نذكر من بينها:

**1. مشاكل تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل:**

- **العجز عن حل المشكلات الفنية:** من المفترض حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل، ومن المتوقع أن يتعامل معها القائد، بيد أن هناك صنفا من القادة يسلكون سبلا غير سوية إزاء تلك المشكلات فمنهم من يتجاهلها، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة.

- **عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل:** تتعلق النقطة السابقة بمشكلات حين تحدث، بينما تتعلق النقطة الحالية بالتنبؤ لها قبل حدوثها من خلال استشعار المؤشرات والعلامات التي تسبقها، وقد عبر "هنري فايول" عن هذه النقطة بقوله "إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها".

- **عدم تقبل القائد للأفكار التي يطرحها المرؤوس ذو المستوى المتميز من القدرات العقلية والإبداعية والتي تهدف إلى التطوير ومواجهة المشكلات بأسلوب مستحدث غير مألوف.**

- **عدم تفويض السلطة:** ويعد عدم تفويض أحد أمراض القيادة على مستوى المنظمة، وينبع من أسباب عديدة كالإحساس المبالغ فيه بالإتقان أو الثقة المفرطة في الذات أو الخوف من أن يشتهر مرؤوسه على حسابه.

2. مشاكل تتصل بعملية اتخاذ القرار:

أن تردد القائد في اتخاذ والذي يترتب عليه أن تستغرق هذه العملية وقتاً أطول، مما يقلل من كفاءته، ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعاً عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق، تقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار،<sup>1</sup> فالذين تنقصهم الأهلية لاتخاذ القرارات متمردين مؤجلين كل شيء، والذين يسهل عليهم تبديل الرأي بشكل مستمر، لا يصح أيضاً أن يكونوا من عداد القادة.<sup>2</sup>

- **التسرع:** إن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات الصعبة، أن يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار، ومن بين الأسباب الكامنة خلف هذه الظاهرة: ضغط الوقت، إعجاب القائد برأيه، ازدرائه لأراء الآخرين...

- **العجز عن اتخاذ القرار:** يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها، فإن بعض القادة يعتر بهم إبان هذه الأزمات ما يشبه الانهيار، ويعجزون من التفكير المنظم الذي من شأنه أن يسهم في خطي الأزمة، كون الكثير من الخسائر التي تحيط بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات قد يؤدي إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها.

- **لأخذ بالأحواط وليس بالأفضل:** إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة، بيد أن هناك صنفاً من القادة لديهم معايير مختلفة، حيث أن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازعات مع ذوي السلطة والنفوذ، حتى وإن لم يكن في صالح المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 65 - 66.

<sup>2</sup>- سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط01، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص87.

<sup>3</sup>- سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 67 - 68.

### 3. مشاكل تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين:

- **الخضوع:** ترتبط القائد برؤسائه الحاليين علاقات تحكمها قواعد ونظم معينة، وأولى المتطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الائتمار الطوعي بأوارهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خضوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتفاقها مع سياسة المنظمة، حيث يقتصر دوره على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حرفي بدلا من مناقشتها مع قاداته.

- **مناطحة الرؤساء:** القائد في هذه الحالة يعتمد تحدي قاداته، والخط من مكانتهم وتسفيه آرائهم أمام مرؤوسيه دون وجه حق، وتعديل قراراتهم دون مبرر كاف، ويميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها.

- **نحس جهود القادة السابقين (البداء من الصفر):** تتطلب استراتيجيات التعامل مع الأزمات إعداد وتدريب القيادات من ذوي الكفاءة والفاعلية ليكونوا صفا ثانيا (قيادات بديلة) لمواجهة الأزمة في حالة حدوثها وذلك عند حدوث أي تغييرات تحول دون أن يؤدي القائد الأساسي مهام منصبه.

حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا، من المفترض أن يراجع الاستراتيجيات التي رسمها السابق، ويقيم كفاءتها، لا أن يبخسها وينعتها بالنقص ليكون هذا سببا لتجاهلها، بما ينطوي عليه من إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة.

### 4. مشاكل خاصة بإدارة الوقت:

- **عدم الوعي بمرور الوقت:** قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة ولكنه عند التنفيذ لا ينتبه بقدر كاف لمعدل تسرب الوقت منه، بفعل العديد من مبددات الوقت، من بينها المكالمات التليفونية.....

- **العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية:** أن يعجز القائد عن تحديد بدء المقابلات، أو كيفية إجرائها مع الطرف الآخر وتوجيه مسارها وتحديد

مداها الزمني، وفي انائها في الوقت الذي يريد، تعد أحد مظاهر سوء إدارته للوقت ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الافة ضعف قدرته الإقناعية

#### 5. مشاكل تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات:

- الحرفية: وتشير الى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف، والتي تتطلب ادخال بعض التعديلات عليها لتلائم ما يطراً على هذه الظروف من تغييرات.
- كثرة الرجوع للقادة دون أي مبرر: كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي ان تصل يؤدي الى اهدار وقت كل منهما.
- العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة: قد يعجز القائد امام تطبيقه القوانين العامة على تكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية.....

#### 6. مشاكل خاصة بعملية التواصل:

- العجز عن الإقناع: إن عجز القائد عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم، ما ينجم عنه من فتور العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، وانخفاض دافعيتهم للأداء.
- العجز عن الإنصات: إن إنصات القائد لمرؤوسيه يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أسباب أمراض القيادة أثناء الأزمة.

انطلاقاً من وصف مشاكل القيادة أثناء الأزمات، يمكن حصر الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض فيما يلي:

1. نقص الخبرة: إن القائد يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة، ومن ثم فهو في حاجة لأن يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما، فضلاً عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها، ومن بين الأسباب المسؤولة

<sup>1</sup>- سميرة صالحى، مرجع سبق ذكره، ص ص 69 - 70.



- عن نقص خبرة القائد: انخفاض قدراته العقلية والإبداعية، عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه، ضعف الدافع للتعلم، غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة.
2. **ضعف المهارات الاجتماعية للقائد:** إن ضعف المهارات الاجتماعية للقائد ينطوي على عنصرين هما:
3. **ضعف مهارة تأكيد الذات:** ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليتته، فضلا عن صعوبة التحكم في تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينه وبين مرؤوسيه نظرا لانخفاض ثقته بذاته، التجسيد الاجتماعي لهذا النوع من السلوك....
4. **ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين:** ويتجسد في خمود البعد الإنساني في علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه.
5. **الخوف من تحمل المسؤولية:** لكي يقوم القائد بدوره على النحو الأمثل، يجب ان يكون لديه القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية يعد سببا للعديد من الامراض القيادية السابقة.
6. **ضعف القدرة على تشخيص المواقف:** ان القائد لا يستجيب عادة للموقف تبعا لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص، فإدراك القائد لعناصر الموقف والتفسير والذي يضيفه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه، وان ضعف القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة.
7. **القيود والمعوقات التنظيمية:** لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث امراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط، بل ان بعضها يعزي الى المنظمة وتتمثل تلك العناصر في نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد، ثقافة المنظمة وما تفرزه من تصورات حول ما يجب ان يكون عليه القائد، معدل التغيير السريع للوائح المنظمة للعمل في المنظمة.
8. **نقص مرونة السلوك القيادي:** يعجز القائد عن أداء مهامه بفعالية حين يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي، فالمرونة في مجال الإدارة تعني انه لا توجد طريقة واحدة لإدارة الاعمال او تحقيق الأهداف، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين.

9. عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد: إن قيام القائد بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدرا مرتفعا من القدرة على التخطيط وتبني استراتيجيات طويلة المدى، يستمد منها خططا قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية، ويتطلب أيضا أن يكون لديه رؤية مستقبلية.

10. امتصاص القيم الثقافية السلبية: لكل ثقافة قيما إيجابية وأخرى سلبية، ونظرا لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد فحتما سيتأثر بها، ومن بين هذه القيم السلبية: عدم احترام الوقت، التسامح، عدم الرغبة في التعلم الذاتي، التمييز الطائفي وعدم تشجيع الحوار النقدي.<sup>1</sup>

### ثالثا: آثار تعامل القائد الإداري مع الأزمة على مستقبل المنظمة.

عندما تنتهي الأزمة، وتنحسر موجة ضغطها، وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد، تبدأ تساؤلات تفرض وتطرح نفسها، وتبحث كل منها عن إجابة، وتكاد كل منها تدور وتجمع حول سؤال واحد وهو ماذا بعد الأزمة؟<sup>2</sup> وعليه يمكن حصر أهم ملامح المنظمة بعد تعرضها لأزمة من الأزمات والإجراءات التي يفترض أن يقوم بها القائد الإداري في هذه المرحلة كما يلي:

#### 1. مرحلة العلاج والإصلاح:

وهي مرحلة شديدة الأهمية حيث تتولى القضاء على الآلام والمعاناة التي سببها الأزمة، وانتهاء تصاعد الخسائر المادية والبشرية والمعنوية، وإعادة الأحوال إلى ما كانت عليه، وفي هذه المرحلة يعتمد مدير الأزمات إلى اقتناص الجانب الإيجابي من الأزمة، فلا يقف كثيرا للتباكي على ما سببته الأزمة من دمار، بل يتجه سريعا إلى الإصلاح والمعالجة، وواقع الأمر أن عملية استعادة الكيان الإداري هي عملية ذات بعدين:

1- سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص74ص75

2- محمد صلاح سالم، إدارة الازمات والكوارث، ط01، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر، 2005، ص22.

- البعد الأول: تأكيد القدرة في التغلب على الأزمة، ومواجهة القوى التي تسببت فيها أو التي صنعتها.

- البعد الثاني: تأكيد إمكانية مواجهة أي أزمة قادمة.

## 2. مرحلة التجديد:

وفي هذه المرحلة يتم تجاوز حدود التماس ما بين الماضي وما بين الحاضر، حيث يوجه نقد شديد إلى الماضي وكل ما يمثله من تخلف، والأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة، والنهوض من جديد، ومواصلة المسيرة واستخدام كافة الطاقات والإمكانات المتوافرة للخروج من الظروف الصعبة التي أوجدتها الأزمة، وأوجدتها أيضا مرحلة المعالجة لها ولظروفها، ومن ثم يعتمد مدير الأزمة إلى توفير عدد وافر من الأفكار للمستقبل حيث يصبح التحديد هو المتنافس الوحيد لمجتمع الأزمة.

## 3. مرحلة التطوير:

وهي مرحلة المغامرة والتحول الكبير في الاتجاه وفي المضمون وفي نوعية الحركة، فالأزمة تصنع واقعا جديدا من الحيرة وعدم اليقين ناجمة عن رفض كافة النماذج التي كانت قبل الأزمة، وفي هذه المرحلة يصبح التطوير ضروريا لتحقيق رؤية جديدة لمجتمع ما بعد الأزمة، ومن ثم فإن بناء الجسور من أجل التواصل المستقبلي يصبح أمرا مرهونا بمحاولة النهوض والتقدم.

## 4. مرحلة الارتقاء والإضافة والتنمية والنمو السريع:

وهي مرحلة الاستعراض وجني ثمار النجاح، التي زرعتها في المراحل السابقة، حيث يصبح

الكيان الإداري نقطة جذب، ويكون الكل تحركه قوانين محددة، قوانين التفوق والامتياز، وراء كل حركة يوجد هدف مقصود وحياة حافلة تؤثر في صنع المستقبل، ومن ثم فإن مدير الازمات الناجح هو الذي يقف وراء هذا الصعود والحركة والمكاسب المتوالية، وبالتالي فإن هذه المرحلة تنعم بوجود نوعين من الروافد المغذية هما:

- النوع الأول: روافد مغذية داخل الكيان الإداري تحمل أمانيه التي يسعى للوصول إليها.  
- النوع الثاني: روافد مغذية خارج الكيان الإداري تتسع وتشمل البيئة الظرفية المكانية والزمانية والمؤسسية المحيطة وما تمارسه من ضغط، وما تحرض عليه من بواعث وحوافز تدفع نحو المنافسة وإتمام الحلم الجميل والقيام بالإنجاز الضخم.

ومن خلال هذه الروافد يتم وضع إشكالية جديدة للتنظير تخرج عن إطار التبعية إلى إطار الإبداعية، إن عصر ما بعد الأزمة لا يعني انتهاء الأزمات وعدم حدوثها مرة أخرى، بل إن الأزمات ستحدث سواء شئنا أم أبينا، وتتوالى ولكن بشكل آخر، ومن هنا يصبح من اللامعقول عدم معالجة الأزمات، بل يصبح أيضا من غير المنطقي ترك الأزمات دون معالجة، أو تطوير قوى مقاومة الأزمات<sup>1</sup>

مما لا شك فيه أن الوقاية من الأزمات أحد المحاور الرئيسية التي يجب أن يضعها القائد في اعتباره في التعامل مع أي أزمة مستقبلية، وعدم تجاهلها حتى يمكن تحقيق الهدف ومنع وقوع الأزمة أو السيطرة عليها في حالة وقوعها وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، ولذا فإن هناك مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها في الوقاية من الأزمات والتي تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

#### أ- إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر:

نظر الإنذار المبكر هي أنواع خاصة من نظم المعلومات، تعطى إشارة أولية ومسبقة للمشكلات، ويمكن التعرف من خلالها على أبعاد موقف معين قبل تدهوره، بحيث يمثل خطورة على المنظمة، ويمكن تطبيق نظام الإنذار المبكر على أي نوع من نظم معلومات الإدارة، وهو يعطي تحذيرا مناسبا في الوقت اللازم لاتخاذ إجراءات مضادة.<sup>3</sup>

وتتضمن إعادة النظر في إشارات المبكر ما يلي:

- التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات إنذار الأزمات.

1- محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 23 - 24.

2- رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

3- عفاف محمد الباز، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- تقييم تأثير الإمكانيات الحالية للمنظمة على قدراتها في حال اكتشاف إشارات الإنذار.

- تحديد التغييرات الممكنة والضرورية.

- عادة تصميم المنظمة لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات الإنذار.<sup>1</sup>

وبناء نظام للإنذار المبكر وتوظيفه في الوقاية من الأزمات يكون عن طريق

استخدام:

- الإشارات السلوكية للإنذار المبكر، لتلافي السلبيات والتغلب على التحديات الموجودة

في الواقع ومنها: عدم التعاون بين فريق إدارة الأزمات والفريق الأمني، عدم الحماس

ويرجع للشعور بالملل، غياب الالتزام والمسؤولية، البحث عن أخطاء، خاصة عندما

لا يشعر الناس بالرضا فإنهم يميلون إلى البحث عن الأخطاء في كل شيء أما عندما

ترتفع المعنويات فلا أحد يمعن النظر فيها، الشكاوى الداخلية المتزايدة، حيث أن زيادة

الشكاوي السلبية في نفوس الفريق، والغياب والتأخر المتزايدان ويدلان على تدهور

المعنويات، وعدم الانضباط والانحلال.<sup>2</sup>

- الإشارات التنظيمية للإنذار المبكر، وتتمثل في النقاط التالية: الصراع الوظيفي، عدم

وود الصراع، القصور في المعلومات، أسلوب اتخاذ القرار، تداخل الاختصاصات،

قصور نظم الاتصالات المستخدمة، الرفض لنظم تقويم الأداء، المقاومة الشديدة

للتغيير.<sup>3</sup>

### ب- انشاء فريق لإدارة الأزمات:(فريق الطوارئ).

إن إحدى الأدوار الاستراتيجية التي تقع على عائق قيادة المنظمة هي إنشاء فريق

لإدارة الأزمات، حيث يؤدي وجود مثل هذا الفريق إلى زيادة قدرة المنظمة على إنشاء فريق

لإدارة الأزمات، وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة (الفنية، الاجتماعية،

التنظيمية، البيئية...) ويجب أن يضم فريق إدارة الأزمات الفعال، خبراء من مختلف

المجالات (الطبية، القانونية، الفنية، العلاقات العامة...) والتي تتعلق بالأنواع المختلفة من

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص53.

<sup>2</sup>- محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>3</sup>- رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 88 - 89.

الأزمات التي قد تواجهها المنظمة، كما يجب أن يتضمن الفريق أيضا أعضاء ذوي مهارات خاصة لفهم كافة الصراعات المتعلقة بالأزمة والاتصالات داخل وخارج المنظمة، والقدرة على التفاوض والتعامل مع الصراعات المتعددة أثناء الأزمات.<sup>1</sup>

#### ت- إعداد سيناريوهات مناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة:

السيناريو بشكل عام مجموعة من الافتراضات المرتبطة بموقف محدد أو محتمل حدوثه، يتم دراستها ووضع التصور المنتظر لتصاعد الأحداث والتصرفات المتوقعة من الأطراف، مع تحديد أنسب البدائل للقرارات وأليات التنفيذ.

ويهدف السيناريو إلى الوصول إلى ابتكار أفكار جديدة وحلول غير نمطية تتبع من طاقم إعداد السيناريو الذي يعده في شكل سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى التخفيف من حدة المواقف المكونة للأزمة، مع إمكانية المناورة بالإمكانيات المتاحة لتقاضي المواقف الحرجة التي قد تنشأ أثناء إدارة الأزمة والتقليل من عنصر المفاجأة للأزمات المتوقعة.

#### ث- وضع أسوأ وأفضل سيناريو للأزمة:

✓ **أسوأ سيناريو:** يتضمن أكثر الأزمات أو الأحداث استبعادا وأقلهم تخطيطا وإعدادا، وأن يتم في الأوقات الحرجة التي لا يأخذها الجهة أو الإدارة في الحسبان أو كان الإعداد لمواجهتها بصورة غير كافية، مع حدوث سلسلة من الأزمات والتوابع قبل أو بعد الأزمة الرئيسية نتيجة الفشل في التقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة أو عدم التفسير الصحيح لها أو الفشل في الاستعداد والمنع أو عدم الاستفادة من الدروس السابقة.

✓ **أفضل سيناريو:** في هذه الحالة تكون الجهة أو الإدارة ف أفضل استعداد لمواجهة الأزمات سواء في التقاط إشارات الإنذار أو الاستعداد أو المنع أو الوقاية، وحسن استخدام جميع الموارد لاستفادة النشاط والاستفادة من الدروس السابقة والثقة في أداء

فريق الأزمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عفاف محمد الباز، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>2</sup> - محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص55.

## ج- التخطيط الاستراتيجي للوقاية من الأزمات:

تشير مولر "More" الى أن " إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منع نشوبها، والتقليل من أثارها السلبية ويجب أن يكون التخطيط للتعامل مع الازمة إحدى ركائز فلسفة المنظمة، مع إدراك أن وجود إجراءات مسبقة لإدارة الأزمة لا تضمن بالضرورة النجاح الكامل في تجنبها، وإن كان ذلك يتطلب بذل الجهد الممكن لتلافي تأثيراتها السلبية.

إن نجاح إدارة الأزمة يعني تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبها نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها، وهذا ما نطلق عليه الاستراتيجيات الوقائية.<sup>1</sup>

---

1- حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص116.

## خلاصة للفصل:

انطلاقاً مما ورد في هذا الفصل من خلال الفصل من خلال الوقوف على متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات، تبين أن نجاح القيادة الإدارية مرهون بجملة من المقومات والخصائص التي يتمثل جزء مهم منها في مختلف الاستعدادات الفطرية والمكتسبة التي يتمتع بها القائد الإداري، بالإضافة إلى مجموعة السبل والأسس التي تساعد القائد في تجاوز للأزمة والتي قد تدفعه إلى محاولة البحث والتواصل إلى أساليب جديدة ومفيدة والتي بإمكانها أن تحقق جدوى أكثر وفعالية أكبر في التصدي لأثار الأزمة، وهو ما يجسده دور القيادة الإبداعية، الشيء الذي يفسر ويترجم نجاح القادة ومنظمتهم أحياناً وفشلهم أحياناً أخرى، وهو ما تختصره رؤية القائد القبلية والأنية والمستقبلية في تعامله مع الأزمات التي تصيب منظمته.

كما تبين من خلال ما عرضناه حول معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق التغلب عليها أن تلك المشاكل والعقبات التي تواجه القائد الإداري إما أن تكون مشاكل خارج بيئة منظمة التي يتولى إدارتها كما يمكن أن تكون مشاكل داخلية ناجمة عن شخصيته، غير أن ما لاحظناه عند التطرق إلى عوامل نجاح القائد الإداري في تجاوزه للأزمة يتعلق بشكل كبير السمات الشخصية والبيئة النفسية للقائد بالإضافة إلى درجة اهتمامه وإدراكه للأزمة، كذلك مرونته ودرجة تكيفه مع الأزمة ومن خلال خبراته وتجاربه في تعامله مع الأزمات.



الأطار

التطبيقي

## الإطار التطبيقي: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### • تمهيد للفصل.

01. تعريف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ونشأتها.
02. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية.
03. مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية.
04. أهداف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية.
05. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.
06. التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
07. عرض المقابلة والتعليق عليها.
08. عرض نتائج الدراسة.
  - النتائج الجزئية للدراسة.
  - النتائج العامة للدراسة.
09. الاقتراحات والتوصيات.
10. خلاصة الدراسة.
11. قائمة المراجع والمصادر.
12. الملاحق.
13. فهرس الأشكال.
14. فهرس الجداول.
15. فهرس المحتويات.

## تمهيد:

بعد عرض كل من الجانب المنهجي والجانب النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة حول دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، سنتطرق كفصل أخير الذي يتمحور حول الإطار التطبيقي، وسنحاول التقصي ورصد دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات بمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية، وذلك بالاعتماد على عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة موزعة على الإداريين بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلة، كما قمنا بإجراء مقابلة حيث أفدتنا في الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة، فسنطرق في هذا الفصل إلى:

التعريف بالمؤسسة، هيكلها التنظيمي، المهام التي تقوم بها، أهدافها، مجتمع البحث وخصائصه، تحليل الجداول البسيطة والمركبة، المقابلة والتعليق عليها، نتائج الجزئية والعامّة للدراسة، خلاصة الدراسة، توصيات ومقترحات الدراسة.

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية من بين أهم المؤسسات الاقتصادية التي تمثل الصدارة على المستوى الوطني، وتلعب دورا هاما في تنمية اقتصاد الدولة.

### 1. التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ونشأتها:

تعد المؤسسات العمومية الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني والتابعة لإملاك الدولة وتقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية بغية تحقيق الصالح العام، حيث تشير المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".<sup>1</sup>

يبين هذا التعريف أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي مبنية على مجموعة من الموارد البشرية والمادية قصد إنجاز المهام التي تخدم المجتمع لتحقيق الإنتاج الاقتصادي.

وتعرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية على أنها: "مؤسسة جزائرية اقتصادية من إعداد هيكل الشركة الوطنية سو نيلاك (SONILEK)، أسست في 02 جانفي 1983 والتي يعود تواجدها إلى سنة 1974 تحت رعاية سو نيلاك، استقلت ذاتيا في 08 أكتوبر 1989، وتحولت قانونيا إلى شركة ذات أسهم، حملت **ENIEM-EPE-SPA**.

**ENIEM** : المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية.

**EPE** : مؤسسة عمومية اقتصادية.

**SPA** : مؤسسة ذات أسهم.

### - نشأة المؤسسة:

يندرج مشروع إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ضمن المخطط الرباعي الأول (1970-1973) الذي يتضمن إنشاء جزء كبير من المؤسسات التي تعتبر القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني مثل استكمال مركب الحجار، مركبات أرزيو سكيكدة،

<sup>1</sup>- حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، 2010، ص50.

سيدي بلعباس وقسنطينة للصناعات الميكانيكية، ولقد ظهرت للوجود في بداياتها تحت اسم "الشركة الوطنية لصناعة وتركيب العتاد الكهربائي" ( SONELEC ) بحيث تم إبرام عقد بينها وبين الشركة الألمانية DIAG في 21 أوت 1971 ، وبمقتضى هذا العقد تم الاتفاق على كيفية التسيير الأولي للمركب وكذا تكوين العمال المختصين الذين يشتغلون فيه وتم الانطلاق في الإنتاج سنة 1977.

وفي سنة 1977 اتضح أنه من الصعب تسيير مركب ضخم ومتعدد الإنتاج، وعلى هذا الأساس صدر في جوان من نفس السنة قرر إعداد هيكل المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب العتاد الكهربائي SONELEC، ونتج من ذلك انقسامها إلى مؤسسات ومن بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية وذلك طبقا للمرسوم رقم 19/83 المؤرخ في 02/جانفي/1983.

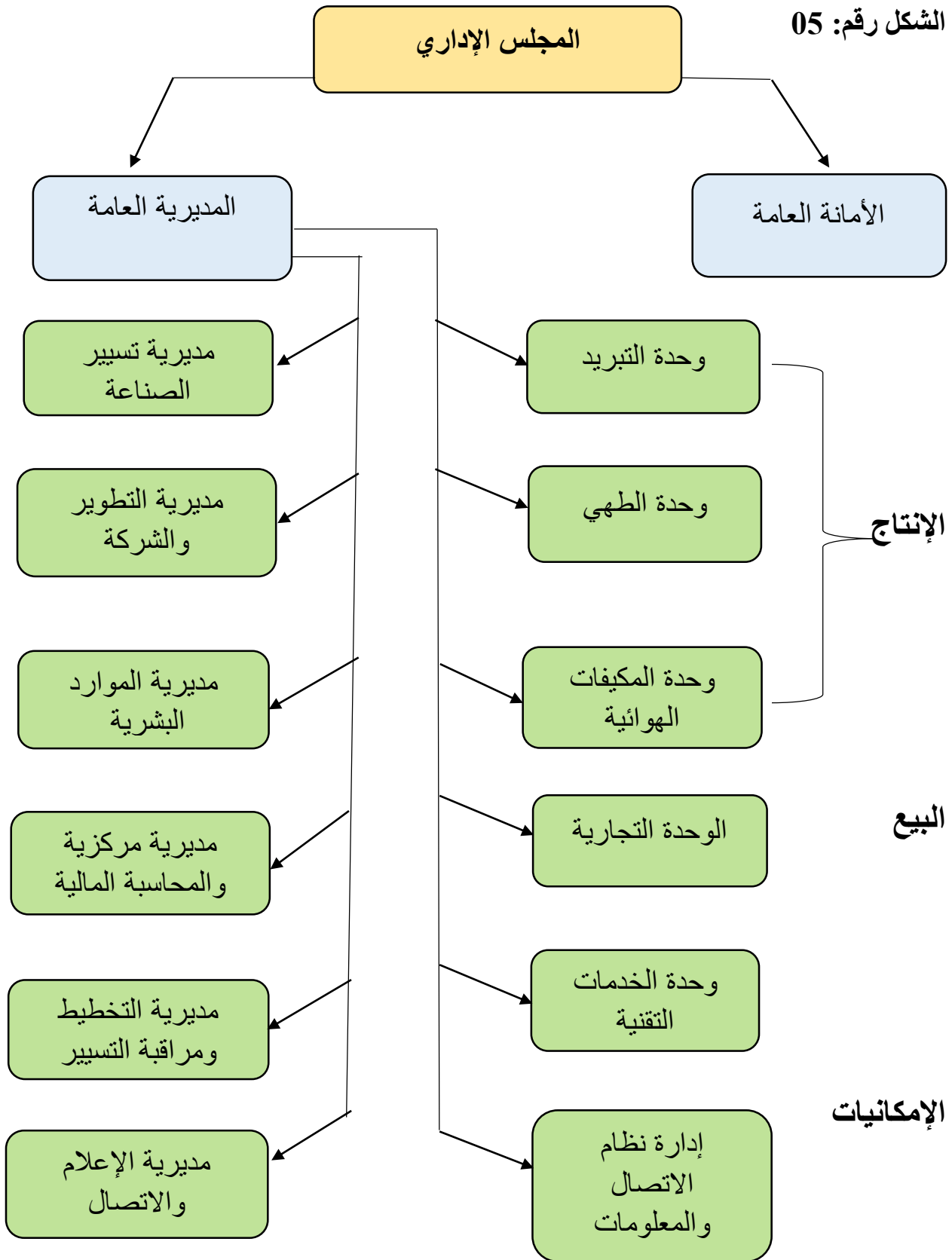
وفي سنة 1689 تحولت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية من مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأسمال كبير بتحكم كلي من الشركة القابضة HOLIDING وتشغل 3500 عامل منتج عن هذا التقسيم المركب خمس وحدات (03) منها إنتاجية وهي وحدة التبريد، وحدة التكييف ووحدة الطبخ، واثنان منها خدماتية وهي وحدة الخدمات التقنية ووحدة التسويق.

## 2. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يحدد تقييم العمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات حيث تتشكل م.ص.ك.م من المديرية العامة التي تنجز إلى مديريات فرعية، ومن بين هذه المديريات نجد مديرية الصناعة التي تنقسم إلى خمس (05) وحدات وهي وحدة الخدمات التقنية، وحدة التسويق، وحدة التكييف، وحدة التبريد، وفيما يلي نستعرض بالتفصيل المديرية العامة ومختلف الوحدات.<sup>1</sup>

1- وثائق من المؤسسة.

الشكل رقم: 05



المصدر: وثائق من المؤسسة.

### 3. مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية:

للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية عدة مهام يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة لضمان البقاء والاستمرارية من بين الأجهزة الكهرو منزلية خصوصا:

- أجهزة التبريد والتجميد.
- تجهيزات الطبخ.
- أجهزة التهوية.

نظرا لأهمية المنتوجات المصنعة من طرف المؤسسة قامت في فترة السبعينات بعملية التصدير إلى الدول الأوروبية مثل فرنسا وروسيا وإلى الدول العربية كتونس والمغرب أما حاليا وبالرغم من أنها تحتل المرتبة الأولى على المستوى الوطني إلا أنها اكتفت بتلبية الاحتياجات الوطنية وهذا راجع إلى نفس المواد الأولية التي تسببت في نفس الإنتاج، فأصبح الطلب أكثر من العرض.

### 4. أهداف المؤسسة:

- لعمل على تطوير وصناعة الأجهزة الكهرو منزلية.
- السعي إلى تحقيق الأرباح والاستجابة للطلبات الخاصة بالعملاء والاهتمام بعقلنة الإنتاج.
- ضمان تحقيق مستوى مقبول من الرواتب والأجور والمساهمة في تحسين مستويات المعيشة للموظفين والعمال وتوفير التأمينات المناسبة لهم.

### 5. خصائص مجتمع البحث: يتمثل مجتمع بحثنا في الإداريين على مستوى المؤسسة

الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM - حيث يتميزون بعدة خصائص والمتمثلة في:

✓ صنع القرار: يملكون القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب.

- ✓ حل المشكلات: القدرة على تحديد المشاكل وإيجاد حلول مبتكرة وفعالة.
- ✓ التخطيط والتنظيم: وضع خطط مستقبلية وتحديد الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها مع القدرة على تنسيق الأنشطة والموارد بطريقة فعالة لضمان سير العمل بسلاسة.
- ✓ القيادة: القدرة على توجيه الفريق وتحفيز الافراد والموارد اللازمة لتحقيقها.
- ✓ الاتصال: مهارات التواصل الفعال سواء كان ذلك شفويا أو كتابيا، لضمان فهم الجميع للمهام والأهداف.
- ✓ التفاوض والتفويض: يملكون القدرة على التفاوض بفعالية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، كما يعرفون متى وكيف يتم تفويض المهام مع الآخرين لضمان استغلال الوقت والموارد بأفضل شكل.<sup>1</sup>

### التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

#### محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم(1): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الاحتمالات المتغير
%46	23	ذكر
%54	27	أنثى
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) أن الأغلبية والأكثر نسبة 54% تمثل الإناث أما أصغر نسبة التي هي 46% تمثل الذكور.

1- مقابلة مع السيد أمين مصباح، رئيس قسم الموارد البشرية، بتاريخ، 2024/05/08، على الساعة الثانية زوالا.



يرجع ذلك لكون أننا لما قمنا بتوزيع الاستمارة لأفراد العينة، ولم نراعي التوازن والتطابق في الجنس لأنه ما يهمننا أكثر هو البحث عن دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات بالمؤسسة بغض النظر عن اختلاف الجنس.

الجدول رقم(2): تمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الاحتمالات المتغير
10%	05	أقل من 30 سنة
30%	15	من 30 إلى 39 سنة
46%	23	من 40 إلى 49 سنة
14%	07	من 50 فما فوق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(02) أن أكبر نسبة للفئة العمرية (من 40 إلى 49) بنسبة 46%، تليها فئة (من 30 إلى 39) بنسبة 30%، ثم فئة (من 50 فما فوق) بنسبة 14%، وسجلت أقل نسبة لدي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 10%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد أكثر على فئة الشباب وهو مؤشر جيد لمستقبل المؤسسة المهني واستمرارها يتطلب أكبر جهد للعمل والتعامل مع ما هو جديد بروح الشباب والرغبة في مسايرة التطور.

الجدول رقم(3): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة	تكرار	الاحتمالات المتغير
24%	12	رئيس قسم
10%	05	مدير فرع
66%	33	مشرف
100%	50	مجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (04) أن أكبر نسبة سجلت تعود للمشرف بنسبة 66%، تليها بعد ذلك نسبة 24% التي تمثل رئيس قسم، في حين مدير فرع هو الأخير وسجلت بنسبة 10%.

نستنتج أن أغلبية الباحثين هم مشرفين وهذا يبين لنا أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الجانب والمهام التنفيذي والميداني بشكل كبير لأن المشرفون هم الذين يمارسون هذه المهام، إضافة إلى أن وجود نسبة قليلة من رؤساء الأقسام والمدراء شيء إيجابي لأنهم هم أصحاب القرار لذي وجود العديد من القادة يجعل الإدارة في حالة فوضى وبالتالي تدهور المؤسسة فالمسؤول الأخير لاتخاذ القرار هو القائد وذلك حسب وظيفته وصلاحيته.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات		03	%6
من 6 إلى 10 سنوات		14	%28
من 11 إلى 15 سنوات		18	%36
أكثر من 15 سنوات		15	%30
المجموع		50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن الفئة التي تمتلك خبرة من 11 إلى 15 سنوات بنسبة تقدر 36% هي التي تتصدر بيانات الجدول، تليها فئة الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنوات بنسبة 30%، بعدها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 28%، وكأخر نسبة التي هي 10% تمثل فئة الأقل من 5 سنوات.

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن المبحثن ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنوات هي أكبر نسبة وبالتالي يشكلون الأغلبية مقارنة بالفئات الأخرى، وعامل الخبرة يؤدي دور مهم وكبير للمؤسسة لضمان السير الجيد لعمل فيها، لأن الخبرة الطويلة للمبحثن تعطيهم إجابيات كثيرة تساعدهم في التحكم في العمل، التحكم في اللغة، اكتساب خبرة في استخدام الوسائل، إيجاد حلول آنية وفورية للأزمات .... كل هذه المهارات تكتسب من خلال الخبرة الطويلة في العمل وبطبيعة الحال يعود ذلك بالإيجاب على العمل بحد ذاته.

المحور الأول: واقع القيادة الإدارية بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM -

الجدول رقم(5): يمثل مفهوم القيادة الإدارية حسب عينة الدراسة.

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
قدرة القائد علي التأثير في الآخرين		07	7,69%
وظيفة من وظائف القيادة		13	14,29%
السمات الشخصية للقائد		04	4,40%
القدرة على اتخاذ القرارات		28	30,77%
القدرة على التخطيط والتسيير		32	35,16%
القدرة على التنظيم والتنسيق		07	7,69%
المجموع		91	100%

يشير الجدول رقم (05) أن أغلبية الباحثين معظم إجاباتهم تؤكد أن القدرة على التخطيط والتسيير بنسبة 35,16%، وأدنى نسبة هي 4,40% تمثل السمات الشخصية للقائد.

تدل أعلي نسبة من الباحثين أن المفهوم القيادة الإدارية يتوافق مع القدرة على التخطيط والتسيير، لأن المعروف أن القيادة الإدارية تتضمن القدرة على التخطيط والتسيير وذلك لأن القائد الناجح هو الذي يستطيع وضع رؤية واضحة للمستقبل ووضع الأهداف والخطط اللازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى القدرة على إدارة الموارد بكفاءة لضمان تنفيذ هذه الخطط بنجاح.

تدل أقل نسبة من إجابات الباحثين على أن المفهوم الأقرب لمفهوم القيادة الإدارية هو السمات الشخصية للقائد لأن شخصية القائد تلعب دورا حاسما في تحديد كيفية تأثيره علي الفريق والمؤسسة بشكل عام.

في الأخير نستنتج حسب النسب التي توصلنا إليها أن مفهوم القيادة الإدارية بمؤسسة - ENIEM لدي أغلبية الباحثين يتمثل في القدرة على التخطيط والتسيير وبالتالي هذا المفهوم هو الذي يتوافق للقيادة بل يعكس موصفات القائد كالتخطيط والتسيير ودون أن ننسى أنه تم الإشارة أيضا للقدرة على التخطيط وبالتالي نصل إلى أن المفهوم الأنسب هو المفهوم الذي يرتبط بمصطلحات القيادة.

الجدول رقم (6): يمثل نوع النمط القيادي السائد بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM -

النسبة	التكرار	الاحتمالات المتغير
30,77%	16	ديكتاتوري
48,08%	25	ديمقراطي
21,15%	11	فوضوي
100%	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بدرجة كبيرة على أن نوع النمط القيادي الأكثر استخداما في المؤسسة هو ديمقراطي بنسبة 48,08%، أما الأقلية من الباحثين ترى أن النمط الأقل استخداما هو النمط الفوضوي بنسبة 21,15%.

تدل النسبة العالية التي تعتبر أن المؤسسة تعتمد على النمط الديمقراطي وهذا له أهمية كبيرة في المؤسسة، ومهم جدا لحسن سيرها فهذا النمط يسمح لكل من له علاقة بالمؤسسة سواء من قريب او بعيد، داخل أو خارج المؤسسة أن يكون له رأي وحرية التعبير وبالتالي وجود آراء وتعددتها. مما يتيح لهذه الآراء بأن تكون حلول للأزمة.

تدل أقل نسبة أن الباحثين كانت إجاباتهم حول النمط الفوضوي، ويرجع ذلك إلى كون الباحثين يعتبرون قائدهم فوضوي وغير منظم في اتخاذ القرارات.

في الأخير نستنتج أن القادة بمؤسسة – ENIEM – وهذا حسب إجابة الباحثين أن نمط القيادي هو النمط الديمقراطي، كون أن هذا النمط يستخدمه القائد عند يريد تعزيز التفاعل والمشاركة والابتكار في فريقه، فعندما يكون لديه ثقة في قدرة أعضاء الفريق علي المساهمة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (07): يمثل مظاهر اهتمام القائد بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو

منزلية - ENIEM.

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
العلاقات مع العاملين		06	12%
العمل وإنجاز المهمة		27	54%
بهما معا (يحاول التنسيق بين العمل والعاملين)		17	34%
المجموع		50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن افراد مجتمع البحث أجابوا بدرجة أكبر علي أن الاهتمامات الأولية للقائد بالمؤسسة تتمثل في العمل وإنجاز المهمة بنسبة 54%، أما الأقلية من الباحثين ترى أن القائد يهتم العلاقات مع العاملين بنسبة 12%.

تدل النسبة العالية التي تمثل اهتمامات القائد بالعمل وإنجاز المهمة كون العمل له أهمية كبيرة داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها والتصرف على النحو الإيجابي وهو محرك نجاح المؤسسة أي لهما دور كبير في بناء وتطوير العمل الناجح والمستدام.

تدل النسبة القليلة من إجابة الباحثين أن القائد تكمن اهتماماته بعلاقاته مع العاملين، كون أن ذلك يزيد من الإنتاجية وتحسين جودة العمل والتحفيز على الابتكار والإبداع وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة.

في الأخير نستنتج أن اهتمامات القائد بمؤسسة — ENIEM — تكمن في العمل وإنجاز المهمة وهذا حسب الأغلبية من الباحثين كون أن علي القائد أن يكون ملتزم بالعمل الجاد والمثابرة في تحفيز فريقه وتحقيق النجاح في المهام الموكلة إليها.

الجدول رقم(8): يمثل طبيعة القوة التي يعتمد عليها القائد خلال إدارته للعمل

بمؤسسة -ENIEM-

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
قوة مركزه الإداري		25	38,46%
قوة الإكراه		07	10,77%
قوة خبرته		24	36,92%
قوة التفويض		09	13,84%
المجموع		65	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بدرجة كبيرة أن القوة التي يعتمد عليها القائد خلال إدارته هي قوة مركزه الإداري بنسبة 38,46%، اما أقل نسبة التي هي 10,77% تري ان القوة التي يعتمد عليها القائد هي قوة الإكراه.

تدل النسبة العالية على أن القوة التي يعتمد عليها القائد والمتمثلة في قوة مركزه الإداري وهذا كون أنه الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن توجيه العمليات واتخاذ القرارات الحاسمة، كما أن اعتماده على مركزه الإداري يحقق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما يساهم في تعزيز روح الفريق وبناء الثقة بين أفرادها، وبالتالي تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة ويحفزهم لتحقيق أداء متميز وتطوير مهاراتهم مما يعزز كفاءة وفعالية العمل ويساهم في نجاح المؤسسة بشكل عام.

تدل أقل نسبة بأن القائد يعتمد على قوة الإكراه وهذا راجع إلي كون القائد يستخدم قوانين صارمة، وإجراءات تدريبية بدافع سير المؤسسة وإدارة الأزمة بشكل أسرع وهذا ما قد يره البعض إكراه وتسلسل وديكتاتورية.

نستنتج في الأخير أن القائد بمؤسسة — ENIEM — يعتمد في إنجاز العمل على قوة مركزه الإداري وتعني عادة وجود سلطة ونفوذ أكبر، مما يتيح له القدرة على طرح الأسئلة التي قد تكون حاسمة وتوجيهية لاستراتيجية المؤسسة، فتمكن هذه القوة القائد من الوصول إلى معلومات أعمق، وتحليل شامل للأوضاع، وصياغة قرارات مبنية على فهم واسع لمختلف الجوانب.

الجدول رقم (9): يمثل مدى وجود شخص في مجموعة العمل يؤثر على أداء العمال أكثر من القائد الإداري بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية — ENIEM — من عدمه.

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم		31	62%
لا		19	38%
المجموع		50	100%

تؤكد إجابات معظم الباحثين بأنهم يجدون وجود شخص في مجموعة العمل يؤثر على أداء القائد الإداري وذلك بنسبة 62%، في حين أن نسبة 38% أكدوا على عدم وجود شخص في مجموعة العمل يؤثر على أداء القائد الإداري بالمؤسسة.

تدل أغلبية الباحثين أن هناك شخص في مجموعة العمل يؤثر على أداء القائد الإداري، فحسب الباحثين قد يكون هذا الشخص عون للقائد وبالتالي يساهم في تحسين الأداء العام للفريق وتحقيق الأهداف المشتركة بنجاح وتحفيزه وتعزيز التواصل بينهم وبين القائد مع تقديم الدعم والمساندة للقائد.



أما الأقلية من الباحثين ينفون ذلك كون القائد الإداري له السلطة المطلقة دون تحدى من قبل الآخرين، مما يقلل من فرص تأثير الأفراد عليه.

نستنتج من خلال المعطيات المبنية في الجدول أن أغلبية الباحثين بمؤسسة **-ENIEM-** يؤكدون على أنهم يجدون أنه هناك أشخاص لهم الحق في التأثير في القائد وأراءه، فهذا قد يغير من رأيه إذا ما كان خاطئ، ففي بعض الأحيان تكون أراء القائد خاطئة وبالتالي أراء الآخرين تثير فيه بالإيجاب وقد تكون أفضل بكثير من أراءه خاصة إذا ما تعلق الأمر بموضوع له علاقة بمجال تخصصه.

الجدول رقم(10): يمثل موقف القادة من الشخص الذي يؤثر في أداء العمال بمؤسسة

**-ENIEM-**

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا يهتم بالأمر		07	20,59%
يتعاون معه		19	55,88%
يتجادل ويختلف معه		08	23,53%
المجموع		34	100%

يتضح من خلال الجدول (10) أن الباحثين أجابوا بدرجة أكبر علي ان موقف القادة من الشخص الذي يؤثر في أداء العمال يتعاون معه بنسبة 55,88%، أما نسبة 20,59% ترى أن القائد لا يهتم بالأمر في حالة تدخل الشخص المؤثر في أداء العمال.

تدل أعلي نسبة أن القائد يتعاون مع الشخص الذي يؤثر في مجموعة العمل كونه يساهم في تعزيز التواصل الفعال بين القائد وأعضاء الفريق، مما يساعد علي تبادل الأفكار والمعلومات بسهولة وفعالية وتعزيز الثقة، حل المشكلات بسرعة وتحقيق الأهداف المشتركة وبناء روح الفريق.

تدل الأقلية من الباحثين أن القائد لا يهتم بالشخص الذي يؤثر في مجموعة العمل، فقد يكون لدى القائد أولويات أخرى أكثر إلحاحاً يحتاج إلى التركيز عليها وكذلك يعتقد أن تأثير هذا الشخص ليس مصدر للقلق.

يتبين لنا أن القائد بمؤسسة **ENIEM** — موقفه إيجابي مع الشخص الذي يؤثر في أداء العمال وذلك بنسبة عالية حيث يمكن أن يساهم تعاون القائد مع الشخص المؤثر في تعزيز روح الفريق وتحفيز العمال على العمل والتعاون، وكذلك تطوير مهارات العمال وزيادة مستوي كفاءتهم كما يؤدي إلي تحسين أجواء العمل وزيادة الرضى الوظيفي، ومن خلال ذلك يتبين لنا أن القائد ديمقراطي وهذا ما تم بينه في الجدول رقم (06).

الجدول رقم(11): يمثل مدى قدرة العمال على اتخاذ القرارات أثناء غياب القادة من عدمه بمؤسسة **ENIEM**.

النسبة	التكرار	الاحتمالات المتغير
30%	15	نعم
70%	35	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول (11) أن أغلبية الباحثين أجابوا على عدم وجود الصلاحية للزملاء في اتخاذ القرارات وذلك أثناء غياب القادة بنسبة تقدر ب 70%، أما الأقلية ترى أن لزملاء صلاحية في اتخاذ القرارات أثناء غياب القادة بالمؤسسة بنسبة 30%.

تدل النسبة الأعلى أن الزملاء لا يملك الصلاحية في اتخاذ القرارات خلال غياب القائد، كون أن القائد يتحمل المسؤولية النهائية عن القرارات وعند غيابه يمكن أن يكون من الصعب على الزملاء تحمل هذه المسؤولية، وكذلك في بعض الحالات قد يحتاج الفريق إلي قرارات سريعة وعاجلة وقد يكون من الصعب على الزملاء اتخاذ هذه القرارات بفعالية عند غياب القائد.

تدل أقل نسبة أن الزملاء يملكون الصلاحية في اتخاذ القرارات أثناء غياب القادة، لأن ذلك يضمن استمرار في العمل أثناء غياب القائد، فيخفف من عبء المترتب على القائد ويمكن توزيع المسؤوليات على الزملاء.

نستنتج أن في مؤسسة - ENIEM - أن غياب القائد لا يعطى الصلاحية للزملاء في اتخاذ القرارات حيث يجب أن تبقى صلاحية اتخاذ القرارات الأساسية محصورة بالقائد أو الشخص المفوض بهذه المسؤولية لضمان استمرارية العمل بكفاءة وتجنب الفوضى والتضارب، نظرا ان القائد يمتلك السلطة، الرؤية الاستراتيجية، والخبرة الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة.

الجدول رقم(12): يمثل الصفات أو السمات التي تتوفر في القائد بمؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
تفكير مبدع ومبتكر		09	6,47%
رؤية مستقبلية وبعد النظر		12	8,63%
الثقة بالنفس		21	15,11%
القدرة على المبادرة		13	9,35%
تحمل المسؤولية		27	19,42%
قدرة التوقع		06	4,23%
القدرة على التواصل		18	12,95%
الذكاء والحنكة في إدارة الصراعات والخلافات بين العمال		12	8,63%
تفهم مشاعر الآخرين		03	2,16%
القدرة على التخطيط كإداري		18	12,95%
المجموع		139	100%

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن أفراد مجتمع البحث أجابوا على أن الصفة والسمة التي تتوفر في القائد بدرجة أكبر هي تحمل المسؤولية وذلك بنسبة 19,42%، أما أقل صفة التي يتميز بها القائد عي تفهم مشاعر الآخرين وذلك بنسبة 2,16%.

تدل النسبة العالية بأن الصفة والسمة التي تتوفر في القائد تمثل تحمل المسؤولية، كونه المرشد للفريق ولذلك يجب أن يكون على استعداد لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات الصعبة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف، ويكون مثالا يحتذى به للموظفين الآخرين، فعندما يتحمل المسؤولية بشكل جيد يشجع ذلك الآخرين على فعل الشيء نفسه فتحمل المسؤولية يعتبر جزء من تحقيق النجاح.

تدل أقل نسبة أن القائد يتصف بتفهم مشاعر الآخرين بالمؤسسة، فعندما يظهر القائد تفهمه لمشاعر الموظفين، يشعر هؤلاء بأن قائدهم يهتم بهم كأفراد، مما يخلق الثقة ويعزز الاحترام.

نستنتج أن القائد بمؤسسة - ENIEM - يتصف بشكل كبير بتحمل المسؤولية وهذا حسب الباحثين، فالقائد الذي يتحمل المسؤولية داخل المؤسسة يعتبر عنصرا أساسيا لنجاحها، فهو يظهر الثقة والاستقلالية في اتخاذ القرارات الصعبة والمهمة، كما أنه يظهر النزاهة والشفافية في التعامل مع المشكلات والتحديات مما يعزز الثقة بينه وبين أفراد المؤسسة.

الجدول رقم (13): يمثل مدى وجود تدريب أو تكوين في العمل الإداري من عدمه بمؤسسة

- ENIEM -

النسبة	التكرار	الاحتمالات
		المتغير
76%	38	نعم
24%	12	لا
100%	50	مجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية أفراد مجتمع البحث أجابوا بوجود تدريب أو تكوين إداري في العمل بنسبة 76%، أما الأقلية منهم فترى بأن ليس هناك تدريب أو تكوين إداري في العمل وذلك بنسبة 24%.

يتبين لنا أن أغلبية الباحثين يؤكدون أن هناك تدريب أو تكوين إداري في العمل وذلك كون أن التدريب يساعد في تطوير مهارات الاتصال وإدارة الوقت وحل المشكلات، ويعزز التفاعل بين أعضاء الفريق والإدارة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية وكذلك تزويد الإداريين بأحدث المعارف والمهارات التي يحتاجونها لمواكبة التطورات في مجالهم الإداري الذي يلعب دوراً حاسماً في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث يمكنه تحسين الأداء وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

أما الأقلية فتري أنه لا يوجد تدريب أو تكوين في العمل الإداري وهذا يرجع إلى نقص الإمكانيات، فالتدريب يحتاج إلى موارد مالية وبشرية والخبرة، نقص المدربين المؤهلين لتدريب الموظفين.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة **ENIEM** - تمتلك وحدة التدريب والتكوين وهذا عنصر أساسي لتحقيق النجاح حيث يساهم في تطوير مهارات وقدرات الموظفين مما يؤدي إلى تحسين العمل الإداري وبالتالي نجاح المنظمة.

الجدول رقم (14): يمثل مدى مساهمة التكوين بالمؤسسة في تحسين الأداء من عدمه بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM -

الاحتمالات	المتغير	التكرار	النسبة
نعم	26	68,42%	
لا	12	31,58%	
المجموع	38	100%	

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن أغلبية الباحثين يتفقون على أن التدريب أو التكوين الإداري يساهم في تحسين أداء العمال بنسبة 68,42%، أما الأقلية منهم تؤكد أن التكوين والتدريب الإداري لا يساهم في تحسين أداء العمال بنسبة 31,58%.

تدل النسبة العالية بأن التدريب والتكوين الإداري يساهم في تحسين أداء العمال كونه يقوم بتطوير المهارات وتعزيز الثقة، أي بناء ثقة العمال بأنفسهم وبقدراتهم على التعامل مع التحديات اليومية في العمل، وكذلك تحسين الأداء وتعزيز روح الفريق والتحفيز على الابتكار فيمكن أن يلهم العمال ليتبنى أساليب جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي يتعرضون لها في العمل.

إن التدريب والتكوين لا يساهم في تحسين الأداء بالمؤسسة وهذا حسب الأقلية من الباحثين، ويرجع ذلك إلى أن في بعض الأحيان يكون التدريب غير مناسب وغير متوافق مع احتياجات العمل الفعلية، فلن يكون له تأثير إيجابي على العمال.

نستنتج أن التدريب والتكوين بمؤسسة - ENIEM - يساهم في تحسين الأداء فعندما يتلقى الإداريين التدريب المناسب يصبحون أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل.

**الجدول رقم (15): يمثل مدى تقديم القادة تحفيزات مادية أو معنوية للعمال لتحسين**

**أدائهم من عدمه بمؤسسة - ENIEM -**

النسبة	التكرار	الاحتمالات
		المتغير
56%	28	نعم
44%	22	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن أفراد مجتمع البحث أجابوا على أن القائد يقوم بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية للعمال لتحسين أدائهم وذلك بنسبة 56%، أما الأقلية منهم يرونا أن القادة لا يقومون بتقديم تحفيزات مادية أو معنوية وذلك بنسبة 44%.

يدل النسبة العالية أن القادة يقدمون تحفيزات مادية أو معنوية للعمال وذلك من أجل العمل بجدية أكبر وبذل المزيد من الجهد مما يؤدي إلي زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل، ويمكن

أن تعزز تحضيرات معنوية مثل التقدير بأهمية عملهم ويشجعهم على تقديم أداء أفضل، فيشكل عام إن تقديم التحضيرات المادية والمعنوية يساعد في بناء بيئة عمل إيجابية وتحضرية، مما يعود بالفائدة على العمال والمؤسسة ككل.

ترى الأقلية من الباحثين بأن القائد لا يقدم تحفيزات مادية أو معنوية للعمال ويعود ذلك إلى نقص الموارد المالية فالقائد قد يكون محدود الميزانية، أو قد يخشى القائد تقديم الحوافز فذلك قد يؤدي إلى الشعور بعدم المساوات إذا ما تم توزيعها بشكل غير عادل.

نستنتج أن القائد بمؤسسة - ENIEM - يقدم تحفيزات مادية ومعنوية فذلك يعزز من أداء الفريق ورفع معنوياتهم، فالحوافز المادية مثل الزيادات في الرواتب تعزز الأداء الفردي وتحفز على تحقيق الأهداف المحددة، بينما الحوافز المعنوية مثل التقدير والثقة تعزز الانتماء وروح الجماعة وتزيد الالتزام بالعمل، فالجمع بينهما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة خاصة إذا ما كان ذلك بشكل عادل.

الجدول رقم (16): يمثل مدى تطبيق القادة إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في

عملهم من عدمه بمؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	تكرار	نسبة
نعم		45	90%
لا		05	10%
المجموع		50	100%

نلاحظ من خلال الجدول (16) أن أفراد مجتمع البحث يوافقون على أن القادة يطبق إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم وذلك بنسبة 90%، أما أقل نسبة ترى أن القادة تطبقون إجراءات عقابية وذلك بنسبة 10%.

تدل النسبة العالية بأن القادة يطبقون إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم وذلك من أجل تعزيز الانضباط والالتزام بالمهام والمسؤوليات المحددة، حيث يمكن للقائد تحفيز العمال على الأداء بشكل أفضل وضمن عدم تكرار التقصير في المستقبل، وتوجيه العمال لتحقيق الأداء المطلوب دون إثارة الأشياء أو الاحتجاجات.

لا يطبق القادة إجراءات عقابية في حالة التقصير في العمل حسب الأقلية من الباحثين، فالعقوبات المتكررة تزيد من مستوى التوتر والقلق بين القائد والإداريين مما يؤثر سلباً على صحتهم النفسية وأدائهم الوظيفي.

نستنتج أن القائد بمؤسسة — ENIEM — يقوم بإجراءات عقابية في حالة التقصير في العمل، وهذا يساهم في تعزيز الانضباط والالتزام كذلك تحفيز الإداريين لتحسين إدايتهم وتجنب الأخطاء المتكررة التي قد تؤثر على كفاءتهم.

**الجدول رقم (17): يمثل طبيعة تأثير الإجراءات العقابية التي يطبقها القادة حول الأداء المهني للعمال بمؤسسة - ENIEM -**

الاحتمالات المتغير	التكرار	النسبة
إيجابي	26	57,78%
سلبى	19	42,22%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول (17) أن أفراد مجتمع البحث أجابوا على الإجراءات تؤثر بشكل إيجابي على العمال بالنسبة 57,78%، أما من جهة فتؤثر بشكل سلبى على العمال بنسبة 42,22%.

تدل النسبة العالية بأن الإجراءات العقابية التي تطبق على العمال تؤثر إيجابياً، حيث يمكن للإجراءات العقابية تعزيز الانضباط في مكان العمل حيث يعتبر العمال المتعرضين للعقوبة



أكثر عرضة للالتزام بالسياسات والإجراءات والتحفيز على العمل بجدية والالتزام بأعلى مستويات الأداء، وكذلك الالتزام بالقواعد والسلوكيات الصحيحة في مكان العمل.

الإجراءات العقابية التي تطبقها القائد بالمؤسسة تؤثر سلباً على أداء العمال وهذا حسب الأقلية من الباحثين، فهذه العقوبات قد تزيد من الشعور بالعداء وتقليل الرغبة في التعاون مع الزملاء التأثير على الصحة النفسية مما يؤثر على أدائهم.

نستنتج أن الإجراءات العقابية التي يطبقها القائد بمؤسسة - ENIEM - في حالة التقصير في العمل تأثير بشكل إيجابي، ويرجع ذلك إلى كون أنها تستخدم بشكل مناسب لتصحيح سلوك غير ملائم وتعزيز الانضباط، تساهم في تحفيز العمال على الالتزام بالقواعد والمعايير المحددة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق أو المؤسسة.

المحور الثاني: إدارة الأزمات داخل المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM - بتيزي وزو:

الجدول رقم (18): يوضح نوع الأزمات التي تواجهها مؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
اقتصادية		45	49,45%
إدارية		30	32,97%
أمنية		04	4,39%
اتصالية		12	13,19%
المجموع		91	100%

توضح الجدول (18) أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يؤكدون على أن الأزمة التي تتعرض إليها بشكل كبير هي الأزمة الاقتصادية بنسبة 49,45%، أما الأزمة أقل مواجهة هي أزمة أمنية وذلك بنسبة 4,39%.

تدل أعلى نسبة أن الأزمات التي توجهها المؤسسة بشكل متكرر هي أزمات اقتصادية كون أن المؤسسة تواجه تغييرات في الطلب على منتجاتها أو خدماتها، التكاليف المرتفعة، تغييرات في السياسات الحكومية، المنافسة الشديدة والتغيرات الاقتصادية العالمية كالركود الاقتصادي.

الأزمة الأقل تعرض في المؤسسة هي الأزمة الأمنية وهذا حسب الأقلية من الباحثين، لأن المؤسسات عادة ما تستثمر بشكل كبير في الأمن للحماية من الخاطر المحتملة من خلال الاستثمارات الكبيرة في الأمن، والوعي المرتفع بالمخاطر، التكنولوجيا المتقدمة والتدريب المستمر... كل هذه العوامل تساهم في جعل هذه الأزمة أقل شيوعا مقارنة بالأزمات الأخرى.

في الأخير نستنتج أن الأزمة الاقتصادية هي الأكثر تعرض في مؤسسة ENIEM ويعود ذلك إلى ارتفاع التكاليف فهذا يؤثر سلبا في الأرباح، إضافة إلى التغييرات في السوق وهذا ناجم من التغييرات السريعة في سلوك المستهلكين أو تغييرات في العرض والطلب الذي يؤثر سلبا على الأداء الاقتصادي في الشركة، إضافة إلى تغييرات في الأسواق الاقتصادية العالمية فكلما كانت أزمة اقتصادية عالمية تتعرض الشركة إلى أزمة اقتصادية وهذا ما نراه في الآونة الأخيرة.

الجدول رقم(19): يمثل استراتيجية إدارة الأزمات بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM -

الاحتمالات	المتغير	النسبة	تكرار
	تدريب العمال على مواجهتها	11,84%	09
	إعداد خطط لمواجهتها	32,89%	25
	البحث عن البدائل والحلول	39,47%	30
	تكوين فريق العمل لدراسة الأزمة	15,78%	12
	مجموع	100%	76

يوضح الجدول (19) أن أغلبية الباحثين يوافقون على أن الاستراتيجية الأكثر استخداماً في إدارة الأزمات هي البحث عن بدائل وحلول وذلك بنسبة 39,47%، أما الأقلية من الباحثين ترى أن الاستراتيجية الأقل استخداماً هي تدريب العمال على مواجهتها وذلك بنسبة 11,84%.

تدل النسبة العالية أن الاستراتيجية الأكثر استخداماً هي البحث عن البدائل والحلول وذلك من أجل تحقيق الاستجابة الفاعلة والسريعة للتحديات التي تواجه المؤسسة، وتساعد القائد على التفكير الإبداعي واستكشاف خيارات متعددة للتصرف مما يمكنه من اتخاذ قرارات مدروسة ومناسبة لمواجهة الأوضاع الصعبة التي تواجه المؤسسة.

الاستراتيجية المستخدمة في المؤسسة حسب الأقلية من الباحثين هي استراتيجية تدريب العمال على مواجهتها، لأنها تقوي المؤسسة وتجعلها أكثر استعداداً أمام التحديات والمخاطر المحتملة، زيادة الجاهزية والاستجابة السريعة وتحسين الكفاءة والمهارات.

نستنتج في الاستراتيجية الأكثر استخداماً في مؤسسة **ENIEM** — هي استراتيجية البحث عن البدائل والحلول، كون أنها تعكس نظرة شاملة والقدرة على القيادة بفعالية خلال الأزمات، وتحقق أفضل النتائج بتقييم الخيارات المختلفة واختيار الحل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة.

جدول رقم (20): يمثل الطريقة المناسبة لمحاولة التصدي للأزمات المتوقعة بمؤسسة -

- ENIEM

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
تخصيص كل جهد للبحث عن معلومات مستهدفة بعينها وتسايط الضوء عليها		21	33,33%
الكشف عن معلومات لما يقتضيه التغيير عبر الزمن والسياق البيئي		18	28,57%
تخصيص البحث عن المعلومات من مصادرها الحقيقية كالتقارير...		24	38,10%
المجموع		63	100%

يوضح الجدول (20) أن أغلبية الباحثين أجابوا أن أفضل طريقة مناسبة لمحاولة التصدي للأزمات هي تخصيص البحث عن معلومات تكون من مصادرها الحقيقية وذلك بنسبة 38,10%، أما الأقلية منهم ترى أن الطريقة التي تستخدم في محاولة التصدي للأزمات هي الكشف عن معلومات لما يقتضيه التغيير عبر الزمن والسياق البيئي بنسبة 28,57%.

تدل النسبة العالية التي تمثل الطريقة المناسبة لمحاولة التصدي للأزمات المتوقعة هي تخصيص البحث عن معلومات تكون من مصادرها الحقيقية كون أنها الطريقة الأفضل لدقة البيانات، فالمعلومات تحتاج إلى الدقة والموثوقية العالية لاتخاذ القرارات الصحيحة، فيعتمد القائد علي مصادر معلومات حقيقية لأنها تمثل الأساس القوي الذي يمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة في التصدي للأزمات وإدارتها بنجاح.

أفضل طريقة لتصدي للأزمة المتوقعة حسب الأقلية من الباحثين من خلال الكشف عن معلومات لما يقتضيه التغيير عبر الزمن والسياق البيئي، فهي تتيح للقائد جمع وتحليل

المعلومات بشكل مستمر مما يساعده على فهم التغيرات التي تحدث بمرور الوقت والتكيف مع السياق البيئي المتغير.

نستنتج أن القائد بمؤسسة — ENIEM — يطبق بشكل كبير طريقة تخصيص البحث عن معلومات من مصادرها الحقيقية لمحاولة التصدي للأزمات المتوقعة، حيث تساهم في تعزيز فعالية القائد في إدارة الأزمات والتصدي لتحديات المرتبطة بها، الحصول على معلومات دقيقة من مصادر موثوقة يساعد القائد في اتخاذ قرارات مبنية على حقائق واقعية.

الجدول رقم (21): يمثل المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة - ENIEM - خلال يقظتها في مواجهة الأزمة

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
المعلومات القبلية الجاهزة		18	29,03%
البحث عن المعلومات التي تهم المؤسسة فقط من مصادر أولية وثانوية ويكون البحث في فترات متكررة		18	29,03%
البحث عن معلومات مستهدفة ومحددة بعينها		26	41,94%
المجموع		62	100%

يوضح الجدول رقم (21) أن أغلبية الباحثين يوافقون بأن المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة خلال يقظتها لمواجهة الأزمة هي البحث عن معلومات مستهدفة ومحددة بنسبة 41,94%، أما بنسبة متساوية 29,03% يرى الباحثين أن المعلومات التي يعتمد عليها موزعة على معلومات قبلية جاهزة وكذا البحث عن المعلومات التي تهم المؤسسة فقط من مصادر أولية وثانوية.

تدل النسبة العالية التي تمثل أن المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة هي البحث عن معلومات مستهدفة ومحددة بسبب أنها تساعد على تركيز الجهود والوقت على النقاط الأساسية للمشكلة أو الأزمة، تساعد على تقديم الحلول بشكل أسرع وكذلك توجيه واتخاذ القرارات الصائبة في ظل الظروف القاسية التي تحتم عليه التصرف فيها.

جدول رقم (22): يوضح نوع الأزمات التي تواجهها المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM -

النسبة	تكرار	الاحتمالات المتغير
20%	10	مفاجئة
80%	40	متكررة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أفراد مجتمع البحث أجابوا أن الأزمات التي تواجهها المؤسسة هي أزمات متكررة بنسبة 80%، أما الأقلية منهم فقد أجابوا بأن الأزمات التي تواجهها مفاجئة بنسبة 20%.

تدل النسبة العالية بأن الأزمات التي تواجهها المؤسسة هي أزمات متكررة وذلك بسبب سوء التخطيط الإداري، سوء التنظيم الذي يمكن أن يؤدي إلى قرارات خاطئة تؤدي إلى أزمات، التغيرات الداخلية كالمشاكل في الهيكل التنظيمي أو صراعات بين الفرق أو القيادات وهذا يؤثر على فعالية العمل ويسبب الأزمات.

أما بقية الباحثين بنسبة 20% فكانت إجاباتهم بأنها أزمات مفاجئة، كون أن المؤسسة تواجه أخطاء بشرية، تهديدات أمنية، قلة التخطيط الاستراتيجي، أحداث غير متوقعة.

استناداً لذلك نستنتج أن مؤسسة — ENIEM — تواجه أزمات متكررة بسبب سوء الإداري، سوء الإشراف، غياب الموارد البشرية، تدهور وتراجع الاقتصاد العالمي، إضافة

إلى ظهور مؤسسات صناعية جديدة ومتمكنة ما جعل مؤسسة — ENIEM — تتعرض لأزمات متكررة.

جدول رقم (23): يوضح طبيعة قوة الأزمة التي تتعرض لها مؤسسة ENIEM لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية

الاحتمالات	المتغير	النسبة	تكرار
أزمات حادة	48%	24	
أزمات بسيطة	20%	10	
معا	32%	16	
المجموع	100%	50	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن شدة الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة حادة وذلك بنسبة 48%، أما الأقلية منهم فقد أجابوا بأن شدة الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة بسيطة بنسبة 20%.

تدل النسبة العالية بأن شدة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة حادة، ويعود ذلك إلى المنافسة الشديدة جدا مما يجعل من الصعب على المؤسسة تحمل الضغوطات وسوء التنفيذ وسوء الإدارة وضعف الإشراف وعدم فهم الثقافة التنظيمية.

أما بقية الباحثين أجابوا بأنها أزمات بسيطة كون المؤسسة تواجه تحديات يومية صغيرة التي قد تواجهها في حياتنا اليومية إلا أنها تسبب بعض الإحباط والضيق للشخص الذي يواجهها.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة — ENIEM — تواجه أزمات حادة قد تكون نتيجة لعدة عوامل مثل أزمات مالية، إدارية، سياسية أو حتى طبيعية.

جدول رقم (24): يمثل الجدول مدى توفير المؤسسة على فرق المهمات الخاصة لحل الأزمات ومواجهتها بمؤسسة - ENIEM -

الاحتمالات	المتغير	التكرار	النسبة
نعم		24	48%
لا		26	52%
المجموع		50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (24) أن معظم المبحثن قد كانت إجابتهم بعدم وجود فرق المهمات الخاصة لحل الأزمات ومواجهتها بنسبة 52%، أما الأقلية منهم فأجابوا بأن هناك طرق المهمات الخاصة لحل الأزمات بنسبة 48%.

تدل النسبة العالية بأن لا يوجد فرق المهمات الخاصة لحل الأزمات في المؤسسة ويعود ذلك يعود إلى تفضيل استخدام الاستشارات الخارجية، أو الاعتماد على فرق داخلية متعددة الاختصاصات لمواجهة الأزمات بدل من تشكيل فرق خاصة فقد يكون ذلك مكافأ.

أما الأقلية أجابوا بوجود فرق المهمات الخاصة لحل الأزمات كون ذلك يساعد في تحديد وتقييم الأزمات وتحديد الخطوات الضرورية للتعامل معها بفعالية والتفاعل مع الأزمات بشكل أسرع.

يمكننا أن نستنتج أن مؤسسة - ENIEM - لا تحتوي على فرق المهمات الخاصة لحل الأزمات ومواجهتها بسبب عدم وجود أي استعدادات للتعامل مع الأزمات وعدم توفير الإمكانيات المالية خاصة لفرق المهمات الخاصة



الجدول رقم (25): يوضح مدى مواجهة مؤسسة — ENIEM — تواجه صعوبات خلال إدارتها للأزمات من عدمه.

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم		48	96%
لا		02	04%
المجموع		50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن معظم المبحثن قد أجابوا أن المؤسسة تواجه صعوبات خلال إدارتها للأزمات بنسبة 96%، أما الأقلية فأجابوا بعدم وجود أي صعوبات تواجه المؤسسة أثناء إدارتها بنسبة 04%.

تدل النسبة العالية بوجود صعوبات تواجه المؤسسة خلال إدارتها للأزمات وذلك يعود إلى التواصل الضعيف الغير فعال داخل المؤسسة أو مع الجهات الخارجية، تأثيرات السوق قد تتغير الطلبات والاحتياجات في فترات الأزمات، مما يتطلب من المؤسسة تغيير استراتيجيتها بسرعة لتلبية تلك التغيرات.

أما البقية أجابوا بعدم وجود صعوبات تواجهها المؤسسة أثناء إدارتها للأزمات، ويعود ذلك إلى أن قد تكون مجهزة سابقا لمواجهة الأزمات وذلك بالتخطيط، وكذلك التدريب فقد تكون لدى الموظفين خبرة وتدريب للتعامل مع الظروف غير متوقعة.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة — ENIEM — تواجه صعوبات أثناء مواجهتها للآزمات بسبب عدم وجود استعداد مسبق، نقص الإدارة الفعالة نقص الموارد البشرية والمالية والتقنية.

الجدول رقم (26): يوضح طبيعة الصعوبات التي تواجهها مؤسسة — ENIEM — أثناء إدارتها للأزمات

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
صعوبات اتصالية		12	14,63%
صعوبات تنظيمية		33	40,24%
صعوبات تقنية		37	45,12%
المجموع		82	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أغلبية الباحثين ترى أن الصعوبات التي تواجهها المؤسسة هي صعوبات تقنية بنسبة 45,12%، أما الأقلية منهم فترى أن الصعوبات الأقل مواجهة في المؤسسة هي صعوبات اتصالية بنسبة 14,63%.

تدل النسبة العالية أن المؤسسة تواجه صعوبات تقنية ويرجع ذلك إلى نقص الموارد التقنية، الاعتماد على التقنيات القديمة وعدم تجديدها أو تطويرها، نقص المهارات ما يعني عدم توفر الكوادر المدربة علي أحدث التقنيات وصعوبة دمج الأنظمة الجديدة مع القديمة التي قد تسبب تعقيدات تقنية.

أما البقية من الباحثين بنسبة منخفضة فقد أجابوا أن المؤسسة تواجه صعوبات اتصالية وذلك كون المؤسسة عادة تكون كبيرة ومعقدة مما يدفعها لتكوين مكاتب وأقسام عديدة داخل مكاتب الاتصال مما يسمح بالتواصل داخل مكتب الاتصال والمكاتب الأخرى والأقسام الأخرى، وجود مشكلات في البيئة التحتية يخلق ضعف في شبكات الاتصال والتواصل.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة - ENIEM - تواجه صعوبات تقنية بكثرة وذلك راجع إلى التطور التكنولوجي السريع، كون أن التطورات التقنية السريعة قد تجعل المعدات والبرامج المستخدمة قديمة، إضافة إلى أن المؤسسة مازالت تعتمد على الوثائق أكثر من التقنيات خاصة التكنولوجية، وقلة الصيانة الدورية للمعدات التي قد تؤدي أعطال غير متوقعة.

الجدول رقم (27): يوضح مدى وجود سبب مهم في تشكل الأزمة بمؤسسة من عدمه

- ENIEM -

النسبة	التكرار	الاحتمالات المتغير
90%	45	نعم
10%	05	لا
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول (27) أن أغلبية الباحثين أجابوا بأن هناك سبب مهم في تشكيل الأزمة بالمؤسسة وذلك بنسبة 90%، أما الأقلية منهم فكانت إجابتهم بعدم وجود سبب مهم في تشكيل الأزمة بنسبة 10%.

تدل النسبة العالية بوجود سبب مهم في تشكل الأزمة وذلك قد يعود إلى التغيرات في الاقتصاد العالمي مثل الركود الاقتصادي، عدم التخطيط الاستراتيجي وعدم وجود رؤية واضحة أو خطة استراتيجية للمؤسسة قد يؤدي إلى تشتت الجهود وضياع الفرص مما يساهم في نشوء الأزمات.

أما البقية أجابوا بأنه لا يوجد هناك سبب مهم في تشكيل الأزمة بالمؤسسة وذلك يعود في بعض الأحيان إلى عدم وضوح المعلومات أو التحليل الغير كافي للوضع، فالأزمات قد تنشأ من تفاعل مجموعة من العوامل مما يجعل من الصعب تحديد هدف رئيسي.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة - ENIEM - لديها سبب مهم في تشكيل الأزمة الذي يكمن خاصة في الإدارة العشوائية أي سوء الإدارة.

الجدول رقم (28): يمثل السبب الرئيسي لتشكيل الأزمة بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM -

الاحتمالات المتغير	التكرار	النسبة
سوء الفهم والتقدير	13	10,92%
سوء المراقبة والتقييم	15	12,92%
الإدارة العشوائية	27	22,69%
الرغبة في الابتزاز	08	6,72%
اليأس	08	6,72%
استعراض القوة	09	7,56%
الأزمات المخططة	13	10,92%
تعارض الأطراف	12	10,08%
تعارض المصالح	14	11,76%
المجموع	119	100%

نلاحظ من خلال الجدول (28) أن أغلبية الباحثين أجابوا أن السبب الرئيسي لتشكيل الأزمة بالمؤسسة هي الإدارة العشوائية بنسبة 22,69%، أما بنسب متساوية 6,72%، يري الباحثين أن السبب الرئيسي لتشكيل الأزمة موزعة على الرغبة في الابتزاز واليأس.

تدل النسبة العالية التي تمثل السبب الرئيسي لتشكيل الأزمة بالمؤسسة يعود إلى الإدارة العشوائية وذلك بسبب ضعف التخطيط، فهي تفنقر إلى رؤية واضحة للمستقبل مما يؤدي إلى صعوبة في تحديد الأهداف، وضعف الرقابة وعدم وجود نظام فعال للرقابة يؤدي إلى تكرار الأخطاء، وتراكم المشاكل فإذا لم يتم التعامل بفعالية مع المشاكل عند ظهورها، فإنها تتراكم وتؤثر سلبا على أداء المؤسسة.

أقل نسبة أجاب فيها المبحثن بالتساوي على الرغبة في الابتزاز واليأس كسبب رئيسي لتشكيل الأزمة بالمؤسسة، وهذا ناجم من سوء الإدارة والفسل في التخطيط أو الأحداث الخارجية الغير متوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الازمات الاقتصادية، والرغبة في الابتزاز واليأس هي دوافع قد تكون موجودة لكنها عادة ليست المحرك الأساسي للازمات الكبرى بل تكون عوامل إضافية تزيد من تعقيد الموقف.

في الأخير نستنتج أن السبب الرئيسي لتشكيل الازمة بمؤسسة **ENIEM** — يكمن في الإدارة العشوائية وهذا قد يؤدي إلى قرارات غير مدروسة، نقص في التخطيط الاستراتيجي سوء استخدام الموارد وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات، هذا النوع من الإدارة يمكن أن يؤدي إلى تدهور الأداء العام للمؤسسة وزيادة الفجوات التنظيمية وتفاقم المشكلات التي قد تكون بسيطة في البداية، نتيجة لذلك تتراكم الأزمات وتصبح أكثر تعقيدا وصعوبة في الحل مما يضع المؤسسة في موقف حرج.

المحور الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات داخل المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM - بتزي وزو:

الجدول رقم(29): يمثل كيفية تعامل القادة والإداريين مع الأزمة على مستوى مؤسسة

- ENIEM -

الاحتمالات	المتغير	التكرار	النسبة
محاصرة الأزمة	10	13,33%	
التغلب عليها في وقتها	18	24%	
ترك الأزمة لعامل الزمن	25	33,33%	
تدخل أطراف خارجية	14	18,67%	
تدخل الجهة الوصية	08	10,67%	
المجموع	75	100%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أغلبية الباحثين أجابوا بان كل من القائد والإداريين يتعلمون مع الأزمة من خلال ترك الأزمة لعامل الزمن بنسبة 33,33% على مستوى مؤسسة **ENIEM** —، أما الأقلية منهم ترى أن القائد والإداريين يتعاملون مع الأزمة بتدخل الجهة الوصية بنسبة 10,67%.

تدل أعلى نسبة بأن القادة والإداريين على مستوى مؤسسة **ENIEM** — تعتمد في تعاملها مع الأزمة من خلال تركها لعامل الزمن وذلك راجع إلى عدم توفر المعلومات الكافية ففي بعض الأحيان قد تكون الأزمة معقدة ولا تتوفر لديهم معلومات كافية لاتخاذ قرار فوري، تقليل التوتر والضغط وذلك من خلال الانتظار فقد يساعد في تقليل التوتر والضغط النفسي على الفريق، مما يتيح لهم فرصة للتفكير بشكل أكثر هدوء وعقلانية، إضافة إلى الاعتماد على خبرة الزمن فقد يساعد ذلك في ظهور حلول جديدة أو بدائل لم تكن واضحة في البداية.

أما الأقلية فتري أن القائد والإداريين على مستوى المؤسسة يتعاملون مع الأزمة بتدخل الجهة الوصية كونها توفر موارد وإمكانيات مثل التمويل، والأفراد المدربين التي قد تكون ضرورية للتعامل مع الأزمة بكفاءة، إضافة إلى الإجراءات القانونية والتنظيمية ففي الكثير من الأحيان تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ قرارات وإجراءات تحتاج إلى موافقة أو دعم الجهة الوصية خاصة إذا كانت هذه القرارات ذات طابع قانوني أو تنظيمي.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة **ENIEM** - تعتمد في تعاملها مع الأزمة بشكل كبير على ترك الأزمة لعامل الزمن ويرجع ذلك إلى التكيف الطبيعي للأزمة فبعض الأزمات قد تتحسن أو تتلاشى بمرور الوقت بدون تدخل مباشر، إضافة إلى تجنب اتخاذ قرارات خاطئة فالتسرع في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة أو غير محسوبة، لذا يفضل البعض الانتظار لتحليل الموقف بشكل أفضل، إضافة إلى وجود أحيانا اعتبارات استراتيجية فيكون الانتظار جزءا من استراتيجية معينة لمعالجة الأزمة بفعالية أكبر على المدى الطويل.

الجدول رقم (30): يمثل العمليات التي يقوم بها القادة بمؤسسة — ENIEM — لتفادي حدوث الأزمات

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بدراسات وبحوث		19	20,21%
استقطاب خبراء ومختصين من داخل المنظمة وخارجها		17	18,09%
القيام بجدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة		18	19,15%
التدريب وإعداد سناريوهات للتعامل مع الأزمات		07	7,45%
تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد المسؤولة عن الأزمة حال حدوثها		24	25,53%
انتقاء المعلومات من مجموع المعلومات المحصلة والتأكد من صحتها		09	9,57%
المجموع		94	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) ان اغلبية المبحثين أجابوا بنسبة 25,53% بأن القادة يقومون بتحديد الجهات أو الإدارات التي تعد المسؤولة عن الأزمة حال حدوثها لتفادي حدوث الأزمات، في حين الأقلية ترى أن لتفادي حدوث أزمة يقوم القادة بتدريب وأعداد سيناريوهات للتعامل مع الأزمة وذلك بنسبة 7,45%.

تدل النسبة العالية بأن القادة يقومون بتحديد الجهات أو الإدارات التي تعد المسؤولة عن الأزمة لتفاديها حال حدوثها ويتم ذلك من خلال تحديد المسؤوليات فيمكن للقادة معرفة من هو المسؤول عن كل جانب من جوانب الأزمة، مما يسهل اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وكذلك تحسين التنسيق فعندما تحدد المسؤوليات بوضوح يمكن للإدارات المختلفة العمل معا بشكل أكثر تنسيقا وفعالية لتجنب تداخل الجهود وإضاعة الوقت ، ويساعد تحديد المسؤوليات على تحليل الأسباب الجذرية للأزمة وتحديد النقاط الضعيفة التي تحتاج إلى تحسين لتجنب تكرار الأزمة في المستقبل.

أما أقلية الباحثين فتري أن القادة يعتمدون على عملية تدريب وإعداد سناريوهات لتعامل مع الأزمة لتفاديهم حدوثها، فيساعد التدريب علي تحسين جاهزية القادة والفرق لمواجهة الأزمات بسرعة وفعالية، مما يزيد من قدراتهم على التعامل مع المواقف الطارئة بشكل أكثر مرونة وكفاءة.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة - ENIEM - تعطي أهمية في تحديد الجهات والإدارات التي تعد المسؤولة عن الأزمة حال حدوثها بهدف تفاديها، فهذه العملية تسرع الاستجابة فعندما يكون الجميع علي علم بدورهم ومسؤولياتهم، يمكن ان تكون الاستجابة أسرع وأكثر دقة، وبالتالي فإن تحديد الجهات أو الإدارات المسؤولة يعد جزءا حيويا من الاستراتيجية الشاملة لإدارة الأزمات، حيث يساهم في التحضير والاستجابة الفعالة لأي طارئ قد يحدث.

الجدول رقم (31): يمثل مدى اعتماد القائد على أساليب معينة في عملية الاتصال الإداري خلال إدارته للأزمات من عدمه بمؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم		06	88%
لا		44	12%
المجموع		50	100%



يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن الأغلبية من المبحثن ترى أن القادة يستخدمون أساليب معينة في عملية الاتصال الإداري خلال إدارته للأزمات بنسبة 88%، أما الأقلية منهم فتري بأن القائد لا يستخدم الأساليب في عملية الاتصال الإداري خلال إدارته للأزمات بنسبة 12%.

تدل أعلى نسبة أن القائد يستخدم أساليب معينة في عملية الاتصال الإداري خلال إدارته للأزمات وهذا ما اتفقوا عليه، فهذا يساهم في توجيه الاتجاهات حيث يعتمد القادة على الاتصال الفعال ولتوجيه الفرق والموظفين نحو الأهداف المحددة والمسارات الصحيحة لمعالجة الأزمة، إضافة إلى توفير المعلومات الصحيحة والموثوقة مما يساعد القادة في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

أما البقية من المبحثن فينفون ذلك ويعود ذلك إلى السرعة والفعالية ففي الأزمات يكون الوقت حرجا وقد يكون بعض الأساليب بطيئة جدا وغير فعالة في توفير المعلومات اللازمة بسرعة، فالإتصال الفوري والواضح يصبح أكثر أهمية.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة — ENIEM — يستخدم فيها القادة أساليب معينة في عملية الاتصال الإداري خلال إدارتهم للأزمات فهذا يحفز على العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق لتحقيق أقصى قدر من الفعالية في التعامل مع الأزمة، كما أنها تبث الثقة والأمان بين أفراد الفريق والجمهور المعنيين مما يساهم في تقليل حالة القلق والتوتر، وهذه الأساليب في حالة استخدامها تقدم الدعم النفسي فتمكن القادة من استخدام الاتصال الإداري لتقديم الدعم النفسي والعاطفي للأفراد المتأثرين بالأزمة مما يساعدهم في التعامل مع الأزمة.

الجدول رقم (32): الأساليب الاتصالية المستخدمة من طرف القادة بمؤسسة - ENIEM - في إدارة الأزمات.

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
الأسلوب الكتابي		17	29,31%
الأسلوب الشفوي		06	10,34%
الأسلوب الإلكتروني		15	25,86%
جميعها		20	34,48%
المجموع		58	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (32) بأن القادة يستخدمون جميع الأساليب الاتصالية في إدارتهم للأزمات بنسبة 32,76%، أما الأقلية فتري أن من الأساليب الأقل استخداما هو الأسلوب الشفوي بنسبة 10,34%.

تدل النسبة العالية على أن القادة يستخدمون جميع الأساليب الاتصالية في المؤسسة وذلك لتحسين التواصل الداخلي فيضمن استخدام أساليب اتصالية متنوعة وصول المعلومات بشكل فعال إلى أفراد المؤسسة، مما يعزز الفهم المشترك والتنسيق بين الفرق، زيادة الشفافية فيمكن للقائد من خلال استخدام قنوات الاتصال المختلفة أن يوضح رؤيته وأهدافه في المؤسسة، مما يبني الثقة بينه وبين الموظفين.

تدل النسبة القليلة أن الأسلوب الأقل استخداما هو الأسلوب الشفوي رغم أهميته فالأسلوب الشفوي يساهم في الاستجابة الفورية والسرعة، كما يوضح الرسائل وتجنب سوء الفهم، إضافة إلى التفاعل العاطفي والدعم المعنوي، مع تقدير ردود الأفعال الفورية وتعزيز التعاون والتنسيق.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة — ENIEM — يستخدم فيها جميع الأساليب الاتصالية، فاستخدامها يتيح فرص أكبر للموظفين في التعبير عن آراءهم وتقديم ملاحظاتهم، مما يساعد

القائد في اتخاذ قرارات بأكثر دقة، التكيف مع احتياجات الموظفين المختلفة فيفضل بعض الموظفين قنوات اتصالية معينة، واستخدام أساليب متنوعة يضمن تلبية احتياجات الجميع.

الجدول رقم (33): يمثل الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف القادة خلال إدارتهم

للأزمات بمؤسسة - ENIEM -

الاحتمالات	المتغير	النسبة	التكرار
	المقابلات الشخصية	21,32%	29
	الاجتماعات	19,12%	26
	الرسائل الإدارية	18,38%	25
	البريد الإلكتروني	16,91%	23
	رسالة إلكترونية	9,56%	13
	الهاتف	11,03%	15
	مواقع التواصل الاجتماعي	3,68%	05
	المجموع	100%	136

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن أغلبية الباحثين ترى أن المقابلات الشخصية هي من الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف القادة في المؤسسة خلال إدارتهم للأزمات بنسبة 21,32%، أما الأقلية منهم فتري أن الوسائل الاتصالية الأقل استخداما هي مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 3,68%.

تدل النسبة العالية أن المقابلات الشخصية من الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف القادة، ويرجع ذلك إلى أنها تقوم بجمع المعلومات الدقيقة حيث توفر المقابلات الشخصية فرصة للقائد لجمع معلومات مباشرة ودقيقة من الأشخاص المتأثرين بالأزمة أو المشاركين في حلها، كما تساهم في التفاعل والاستجابة الفورية يمكن للقائد تقديم توجيهات

فورية والرد على الاستفسارات والمخاوف بشكل مباشر، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في الأوقات الحرجة.

أما الأقلية أجابوا على مواقع التواصل الاجتماعي رغم أهميتها، فهذه الوسيلة تقلل الشائعات والمعلومات الخاطئة، كما تساعد في السيطرة على الرسائل من خلال تقليل النشر، وتساهم بكثير في تجنب التصعيد ونقصه بذلك تصعيد الأزمة وتطورها، وتساهم كذلك في الحفاظ على التركيز والخصوصية والأمان.

نستنتج في الأخير بأن مؤسسة — ENIEM — يستخدم القادة فيها بشكل كبير المقابلات الشخصية كنوع من وسائل الاتصال المهمة في الإدارة وخاصة إذا ما تعلق الأمر بتسيير الأزمة فيها، فالمقابلات تعزز قدرات القائد في إدارة مواقفه فيما يتعلق بالآزمات، كما يتم من خلالها تقييم الوضع الحقيقي، وتعزز التواصل الفعال، وبناء الثقة، كما أنها تساعد في تقييم القدرات والموارد.<sup>1</sup>

**الجدول رقم (34): يمثل مدى اعتماد القائد على الاستراتيجيات الاتصالية التي تساعده في إدارة الآزمات من عدمه داخل مؤسسة - ENIEM -**

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم		40	80%
لا		10	20%
المجموع		50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن القائد يعتمد على استراتيجيات اتصالية تساعده في إدارة الآزمات وهذا ما أجب عنه الأغلبية بنسبة 80%، في حين الأقلية أجابوا بعكس ذلك بنسبة 20%.

1. مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.

تدل أعلى نسبة من المبحثن أن القائد يعتمد على الاستراتيجيات الاتصالية فهذا يساعد على تهدئة الجمهور فالاتصال الجيد يهدئ مخاوف وقلق الجمهور حيث يوفر لهم تحديثات منتظمة وتوضيحات حول كيفية تعامل المنظمة مع الأزمة، كما يساهم في التنسيق الداخلي فالاعتماد على استراتيجيات اتصالية تساهم بحد ذاتها في بناء اتصال فعال وبالتالي يضمن أن جميع أعضاء المنظمة على دراية بالإجراءات والخطوات المتخذة، مما يحسن التنسيق والكفاءة في التعامل مع الأزمة.

في حين الأقلية من المبحثن أجابوا بأن القادة لا يعتمدون على الاستراتيجيات الاتصالية التي تساعده في إدارة الأزمات ويعود ذلك إلى قلة الوعي بأهمية الاتصال، إضافة إلى نقص التدريب والخبرة، والاعتقاد بان الاتصال ليس أولوية، الخوف من تضارب المعلومات، غياب خطط اتصالية مسبقة، الاعتماد على القنوات التقليدية.

في الأخير نستنتج أن مؤسسة - ENIEM - يعتمد فيها القادة على استراتيجيات اتصالية تساعده في إدارة الأزمات، فهي تعد أداة أساسية في إدارتها وتساعده في توجيه المعلومات والسيطرة على الرسائل التي تصل إلى الجمهور، وكذلك السيطرة على المعلومات، والحفاظ على السمعة، والتفاعل مع وسائل الإعلام، وبناء الثقة كل هذا يساهم في تقليل تأثير الأزمة وتحسين استجابة المنظمة.

الجدول رقم (35): يمثل نوع الاستراتيجيات الاتصالية التي يعتمد عليها القائد لإدارة

الأزمات بمؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
استراتيجية الإقناع		23	29,11%
استراتيجية الدفع		09	11,39%
استراتيجية الجذب		07	8,86%
استراتيجية الإعلام		15	18,99%
استراتيجية الحوار		25	31,65%
المجموع		79	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (35) إن أغلبية الباحثين أجابوا على استراتيجيات الحوار كأهم استراتيجيات اتصالية يعتمد عليها القادة بالمؤسسة في إدارة الأزمات بنسبة 31,65%، أما الأقلية منهم فأجابوا بنسبة 8,86% على استراتيجيات الجذب.

تدل أعلى نسبة على أن الاستراتيجيات الأكثر استخداماً حسب الباحثين هي استراتيجيات الحوار، ويعود ذلك إلى كون أن هذه الاستراتيجيات تقوم على تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية مما يسهل الوصول إلى حلول مشتركة، كما تخفف التوتر فالحوار المفتوح يساعد في تقليل التوتر والقلق بين الأفراد المتأثرين بالأزمة، مما يساهم في تحقيق بيئة أكثر هدوء واستقرار.

أما الأقلية فأجابوا عن استراتيجيات الجذب رغم أهميتها فهذه الاستراتيجيات تركز على تحفيز الأفراد ودفعهم للمشاركة بفعالية في حل الأزمة، تحسن الإبداع والابتكار، تعزيز الروح المعنوية، تحقيق الالتزام، تقليل المقاومة من خلال استبدال الضغط بالجذب، وكذلك تعزيز الثقة.

نستنتج في الأخير أن مؤسسة — ENIEM — تعتمد كثيراً في إدارتها للأزمات على استراتيجيات الحوار بشكل كبير كون أن هذه الاستراتيجيات تعزز من قدرة القائد على تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة وهذا بفضل التواصل المفتوح، زيادة على ذلك هذه الاستراتيجيات تساعد على فهم وجهات النظر، اتخاذ قرارات مستنيرة، تعزيز المشاركة، وبناء التوافق، كل هذا يساهم في إدارة الأزمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد أمين مصباح نفس المرجع السابق.

الجدول رقم (36): يمثل الأساليب التي يعتمد عليها القادة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأزمة داخل مؤسسة - ENIEM -

النسبة	التكرار	الاحتمالات المتغير
23,25%	20	أسلوب التجربة والخبرة
18,60%	16	أسلوب الحكم الشخصي
10,47%	09	أسلوب الحكم الجماعي
9,30%	08	أسلوب بحوث العمليات
27,91%	24	أسلوب القرارات
10,47%	09	أسلوب نظم دعم القرار
100%	86	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن الأغلبية من الباحثين أجابوا على أن القادة يعتمدون على أسلوب القرارات في اتخاذهم القرارات المرتبطة بالأزمة داخل المؤسسة بنسبة 27,91%، أما الأقلية منهم فتزى أن الأسلوب الأقل استخداماً حسب الباحثين هي أسلوب بحوث العمليات بنسبة 9,30%.

تدل أعلى نسبة أن القادة يعتمدون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة على أسلوب القرارات وهذا حسب إجابات الباحثين، فهذا الأسلوب سريع في اتخاذ القرارات لأن الأزمات تتطلب ردود فعل سريعة وقرارات فورية للتعامل مع المواقف الطارئة، كما يساعد هذا الأسلوب في تحديد الاتجاه فالقائد يحتاج إلى وضع رؤية واضحة واتخاذ قرارات توجه الفريق نحو الهدف المرغوب بسرعة.

أما أقل نسبة حسب الباحثين فتدل على أن القادة لا يستخدمون كثير أسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات رغم أهميته، فهذا الأسلوب يساهم في تحليل البيانات واتخاذ

القرارات، كما تحسن من الكفاءة، وتساهم في تقييم البدائل والتعامل مع التعقيد والتقليل من المخاطر وتحسين التنسيق.

في الأخير نستنتج أن القادة بمؤسسة - ENIEM - يعتمدون على أسلوب اتخاذ القرارات في تعاملهم مع الأزمة وهذا يبين أن هذا الأسلوب يبرز أهمية القائد وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة أثناء الازمات لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة، كما تساعد القائد في السيطرة في الازمات، وتقلل من الفوضى وبالتالي التغلب على الظروف الصعبة والإحاطة بالأزمة والتغلب عليها.<sup>1</sup>

الجدول رقم (37): يمثل مدى امتلاك القائد للكفاءات الإدارية التي تسمح له بإدارة الازمة بامتياز من عدمه في مؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	
	التكرار	النسبة
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم (37) أن الأغلبية من الباحثين أجابوا بأن القائد يملك كفاءات إدارية بنسبة 72%، أما الأقلية من الباحثين فأجابوا بأن القائد لا يمتلك أي صفات إدارية بنسبة 28%.

تدل الأغلبية من الباحثين أن القائد يمتلك كفاءات إدارية تسمح له بإدارة الأزمة، وهذا يمكن تفسيره بأن القائد يمتلك القدرة على تحليل السريع في اتخاذ القرارات الحاسمة والتفاعل الفوري مع التحديات والمشاكل التي قد تنشأ من الأزمة.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد أمين مصباح، نفس المرجع السابق.



تدل أقل نسبة من الباحثين أن القائد لا يمتلك الكفاءة اللازمة لتعامل مع الأزمة، وقد يعود ذلك إلى نقص في المهارات الإدارية وضعف في اتخاذ القرارات، أو القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والضغوطات.

في الأخير نستنتج أن القائد بمؤسسة — ENIEM — يمتلك كفاءات إدارية تسمح له بإدارة الأزمات وهذا ما أجاب عنه الأغلبية من الباحثين وهذا يشير إلى أن قوة القائد تظهر في الأوقات الحرجة وقدرته على التكيف، فهذه الرؤية توضح لنا مدى فعالية القائد في التعامل مع الأزمات.

الجدول رقم (38): يمثل طبيعة الكفاءات الإدارية التي يجب على القائد أن يمتلكها لإدارة الأزمة بمؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
قوة الشخصية		22	29,73%
القدرة الفنية		01	1,35%
الحكمة العلمية		08	10,81%
الاهتمام		11	14,86%
الكاريزما		02	2,70%
الخبرة		16	21,62%
التحكم في مهارات الاتصال		12	16,22%
جميعها		02	2,70%
المجموع		74	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن الأغلبية من الباحثين أجابوا على القوة الشخصية كأهم كفاءة يمتلكها القائد والتي تسمح له بإدارة الأزمات بنسبة 29,73%، أما الأقلية ترى أن القائد يجب أن يمتلك القدرة الفنية كفاءة لإدارة الأزمة بنسبة 1,35%.

تدل الأغلبية من الباحثين على أن القائد الإداري يجب أن يمتلك قوة الشخصية في إدارته للأزمات ما يجعل القائد يتمتع بقدرة الثبات في مواجهة الضغوطات والتحديات، ما يسمح له في اتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة، وحزم وعزم القائد في مواقفه وقراراته.

أما أقل نسبة أجابوا على أن القائد يجب أن يمتلك القدرة الفنية في إدارته للأزمات وذلك حسب الأقلية من الباحثين وهذه الكفاءة تساعد القائد في فهم التفاصيل التقنية، والتواصل الفعال مع الفريق التقني، وكسب ثقة الفريق، كما تساعد كذلك في التكيف مع التغييرات السريعة وتعزيز الابتكار وبالتالي حل المشكلات.

نستنتج في الأخير أن القائد بمؤسسة - ENIEM - يمتلك كفاءات إدارية تسمح له بإدارة الأزمات وتتمثل أهم كفاءة لديه حسب الباحثين بالقوة الشخصية، وبناء على ذلك يمكن القول بأن القائد يتمتع بقدرة جيدة في الإدارة، ويملك الثبات والقدرة على اتخاذ القرارات المدروسة مما يجعله يحافظ على استقرار الفريق وتوجيهه نحو أهداف مشتركة وتحقيق نتائج أفضل في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (39): يمثل مدى تقييم القادة لأدائها وأداء العمال خلال تعاملهم مع الأزمة من عدمه بمؤسسة - ENIEM -

الاحتمالات	المتغير	التكرار	النسبة
نعم	25	50%	
لا	25	50%	
المجموع	50	100%	

يتضح من الجدول رقم (39) أن تم الإجابة من طرف الباحثين بالتساوي فنسبة 50% ترى أن القادة يقومون بتقييم أدائهم وأداء العمال خلال تعاملهم مع الأزمة، في حين نسبة الأخر التي هي 50% ترى أن القادة لا يقومون بتقييم أدائهم وأداء العمال خلال إدارتهم للأزمات.

تدل النسب المتساوية التي تم الوصول إليها أن تقييم القادة سواء لأدائهم أو لأداء العمال خلال تعاملهم مع الأزمة متباينة، وقد يعود ذلك إلى تقييمات الأداء السلبية والإيجابية، أو قد يعود السبب إلى توزيع التقييمات، إضافة إلى الأداء العملي المختلف أو قد يكون هذا التباين في التقييم نابع من تباين نتائج إدارة الأزمة.

في الأخير نستنتج أن القادة بمؤسسة — ENIEM — يكون تقييمهم لأدائهم وأداء العمال بشكل متباين ومتنوع خلال الأزمة، وعليه يجب أن نشير إلى ضرورة القادة في اتخاذ إجراءات لتعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة السلبيات المحتملة، والتفكير في استراتيجيات لتحسين الأداء بشكل شامل.

الجدول رقم (40): يمثل مدى تأثير مهارات القائد في مواجهة الأزمة من عدمه

بمؤسسة - ENIEM -

النسبة	التكرار	الاحتمالات
		المتغير
78%	39	نعم
22%	11	لا
100%	50	المجموع

يتضح من الجدول رقم (40) أن الأغلبية من المبحثن أجابوا بنسبة 78% أن مهارات القائد تأثر في مواجهة الأزمة، أما اللية منهم فأجابوا بأن المهارات القيادية لا تأثر في مواجهة الأزمة وذلك بنسبة 22%.

ترى الأغلبية أن مهارات القائد تأثير في مواجهة الأزمات، ويظهر ذلك في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة، كما تساهم في تنظيم وتوجيه الفريق، بناء الثقة والدعم النفسي، يساعد القائد في بناء تواصل فعال والتعلم والتحسين المستمر.

أما الأقلية من الباحثين فتري أن المهارات القيادية لا تؤثر في مواجهة الأزمة وهذا قد يكون ناتج عن شكوكهم في القيادة الحالية ونقص الثقة، أو ضعف التخطيط أو التنفيذ أو ربما استجابة غير فعالة للأزمات السابقة.

في الأخير نصل إلى استنتاج بأن مهارات القائد تأثير في مواجهة الأزمات، وتكمن أهمية مهارات القائد في قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء خلال الأوقات العصيبة، مما يعزز الثقة والاستقرار داخل المنظمة ويسهم في النمو والتطور المستدام، كما أن تعزيز مهارات القائد يمثل عنصرا أساسيا في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات بنجاح.

الجدول رقم (41): يمثل مدى استشارة القادة فرق العمل واللجان المكونة لمواجهة

الأزمة من عدمه بمؤسسة - ENIEM -

الاحتمالات	المتغير	التكرار	النسبة
نعم	36	72%	
لا	14	28%	
المجموع	50	100%	

يوضح الجدول رقم (41) أن الأغلبية من الباحثين أجابوا بأن القائد يستشير فرق العمل واللجان المكونة لمواجهة الأزمات وذلك بنسبة 72%، أما الأقلية منهم بنسبة 28% فأجابوا بعكس ذلك.

تدل أعلى نسبة بأن القائد يستشير فرق العمل واللجان المكونة لمواجهة الأزمة، وهذا حسب رأي الأغلبية من الباحثين ويظهر ذلك من بناء الثقة فعندما يستشير القائد فريقه يعزز الثقة والاحترام المتبادل مما يخلق بيئة عمل إيجابية، يشعر الإداريين بأن لديهم دور في القرار ويصبحون أكثر استعداد لتحمل المسؤولية والمساهمة في تنفيذ القرار.

تدل أقل نسبة أن القائد لا يستشير فريق العمل واللجان المكونة لمواجهة الأزمة وهذا حسب رأي الأقلية من الباحثين، وهذا صدر من نقص الشفافية، ضعف التواصل أو ربما خلافات حول القرارات المتخذة.

نستنتج في الأخير أن القائد بمؤسسة — ENIEM — يستشير فريق العمل ولجان المكونة لمواجهة الأزمات وبالتالي نصل إلى أن القائد بالمؤسسة قائد ناجح وديمقراطي فمن خلال استشارته للإداريين يتبين لنا أنه يعطيهم حرية التعبير، فالقائد المتمكن في عمله هو القائد الذي يستمع إلي آراء من حوله وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار فيما يخدم المؤسسة ومواجهة الأزمة.

الجدول رقم (42): يمثل كيفية استشارة القادة لفرق العمل واللجان المكونة لمواجهة الأزمة بمؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
شرح الأزمة وتوضيحها		20	32,26%
احتواء الأزمة وتبسيطها		14	22,58%
إيجاد الحلول اللازمة للأزمة		28	45,16%
المجموع		62	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (42) أن الأغلبية من المبحثن أجابوا أن أفضل كيفية يستشير من خلالها القائد فرق العمل واللجان المكونة هي إيجاد الحلول اللازمة للأزمة بنسبة 45,16%، أما الأقلية منهم فأجابوا بأن أفضل طريقة هي احتواء الأزمة وتبسيطها بنسبة 22,58%.

تدل أعلى نسبة بأن الأغلبية من المبحثن أجابوا أن القائد خلال استشارته لفريق العمل واللجان المكونة يقوم بذلك من خلال إيجاد الحلول اللازمة للأزمة، ويرجع ذلك إلى كون أن القائد يرى أن معالجة الأسباب من جذورها والتوصل إلى حلول الدائمة هو الأمر الأكثر أهمية في مواجهة الازمات.

تدل أقل نسبة بأن القائد يهتم باحتواء الأزمة وتبسيطها وهذا حسب رأي الأقلية من الباحثين، مما تشير أن القائد يدرك أهمية السيطرة على الأوضاع والحد من التوترات في مراحل معينة من الأزمة.

في الأخير نستنتج أن القائد بمؤسسة – ENIEM – وبناء على البيانات التي تم الوصول إليها يبدو أن النهج الذي يتبعه القائد هو مزيج من حل المشكلات الفعال والسيطرة على الأوضاع لتجنب التصعيد، مع التركيز الأكبر على الحلول الفعالة والدائمة للأزمة.

الجدول رقم (43): يمثل مدى استخدام القائد الإداري إحدى أنواع الاتصال لإدارة الأزمة من عدمه بمؤسسة - ENIEM -

الاحتمالات	المتغير	التكرار	النسبة
نعم	45	90%	
لا	05	10%	
المجموع	50	100%	

يتضح من خلال الجدول رقم (43) أن أغلبية الباحثين أجابوا أن القائد يستخدم إحدى أنواع الاتصال لإدارة الأزمة بنسبة 90%، أم الأقلية منهم أجابوا بأن القائد لا يستخدم إحدى أنواع الاتصال بنسبة 10%.

تدل أعلى نسبة أن القائد يستخدم إحدى أنواع الاتصال لإدارة الأزمة، وذلك يرجع إلى أهمية الاتصال في الإدارة فهي أداة حيوية في إدارة الأزمة، كما أن استخدام الاتصال بشكل فعال يمكن أن يحل الأزمة بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وبالتالي يعزز من استقرار المؤسسة ويقلل من تأثير الأزمات عليها.

تدل أقل نسبة بأن القائد لا يستخدم أي نوع من الاتصال في إدارته للأزمة حسب رأي الأقلية من الباحثين، وهذا راجع إلى كون أن القادة يفضلون الاعتماد على استراتيجيات

أخرى غير الاتصال لمواجهة الازمة، أو ربما يفتقرون إلى التدريب الكافي في مهارات الاتصال.

في الأخير نستنتج أن القادة بمؤسسة — ENIEM — يستخدمون أنواع الاتصال لإدارة الأزمة، فالإتصال يعد جزءاً أساسياً من أدوات القادة الإداريين في مواجهة الأزمات، مما يعزز من قدرتهم على إدارة المواقف الطارئة وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

يمثل الجدول رقم (44): يمثل نوع الاتصال الأكثر استخداماً من طرف القائد لمواجهة الأزمة بمؤسسة - ENIEM -

النسبة	التكرار	الاحتمالات المتغير
55,36%	31	اتصال نازل
23,21%	13	اتصال صاعد
21,43%	12	اتصال أفقي
100%	56	المجموع

يوضح الجدول رقم (44) أن الأغلبية من الباحثين أجابوا أن الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة هو الاتصال النازل بنسبة 55,36%، بينما الأقلية ترى أن الاتصال المستخدم بالمؤسسة هو اتصال أفقي بنسبة 21,43%.

تدل أعلى نسبة ان الاتصال النازل هو الأكثر استخداماً بالمؤسسة وذلك حسب رأي الباحثين، وهذا النوع من الاتصال يتمثل في توجيه الأوامر والتعليمات من القادة والمرؤوسين بشكل مباشر للتعامل مع الأزمات.

تدل أقل نسبة أن الاتصال الأقل استخداماً بالمؤسسة حسب رأي الباحثين هو الاتصال الأفقي، وبالتالي يشير ذلك إلى أن التعاون والتنسيق بين الزملاء على نفس المستوى التنظيمي قد يكون محدوداً، وبالتالي يعيق تنفيذ المهام والتعامل الفعال مع الازمات.

في الأخير نستنتج ان القائد بمؤسسة — ENIEM — يعتمد في إدارته للأزمات على الاتصال الأفقي بنسبة كبيرة لأن القائد هو الناهي والمسؤول في توجيه الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأدنى، ويرجع ذلك إلي كون القائد له الصلاحية في اتخاذ القرارات النهائية لإدارة الازمة في المؤسسة.

الجدول رقم (45): يمثل نوع الاتصال الأكثر فعالية لمواجهة الأزمة بمؤسسة -

- ENIEM

الاحتمالات	المتغير	التكرار	النسبة
	اتصال نازل	30	53,57%
	اتصال صاعد	15	26,79%
	اتصال أفقي	11	19,64%
	المجموع	56	100%

يتضح من الجدول رقم (45) أن أغلبية الباحثين أجابوا على الاتصال النازل على أنه الأكثر فعالية في المؤسسة بنسبة 26,79%، أما الأقلية ترى بأن الاتصال الأفقي هو الاتصال الأقل فعالية في المؤسسة بنسبة 53,57%.

يدل أغلبية الباحثين على أن الاتصال الأكثر فعالية هو الاتصال النازل، وهذا الاتصال يمكن أن يكون فعالاً في توفير وتوجيه واضح وسريع، وتقليل الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات وضمان تنفيذ المهام بكفاءة، وهذا النوع القائد هو الذي يقوم به لأنه صاحب القرار وذلك حسب الصلاحيات المقدمة له.

يدل الأقلية من الباحثين أن الاتصال الأقل فعالية في المؤسسة هو الاتصال الأفقي، الاتصال الأفقي يتعاون فيه الزملاء في تبادل الأفكار والمعلومات وتحسين العمل الجماعي ويعتبر أقل فعالية لأن هذا النوع يواجه تحديات كضعف التنسيق وعدم وضوح المسؤوليات أو تضارب الأفكار والآراء.



في الأخير نستنتج أن الاتصال الأكثر فعالية بمؤسسة – ENIEM – هو الاتصال النازل وهذا الاتصال نقصد به الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أي القائد هو الذي لذلك يعتبر فعال لأن الزملاء الآخرين لا يملكون الصلاحية في اتخاذ القرارات، والأوامر نابعة من القائد وتطبق كما هي وبالتالي لا تكون الفوضوية ويسود النظام وبالتالي سهولة التعامل مع الازمة.

الجدول رقم (46): يمثل مدى مساهمة الاتصال بين القادة والإداريين في إدارة الأزمة

بشكل إيجابي من عدمه داخل مؤسسة - ENIEM -

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم (46) أن الأغلبية من الباحثين أجابوا بأن الاتصال بين القائد والإداريين يساهم في تسيير الأزمة بشكل إيجابي داخل المؤسسة بنسبة 94%، أما الأقلية منهم أجابوا بأن الاتصال بين القائد والإداريين لا يساهم في إدارة الأزمة بشكل إيجابي داخل المؤسسة بنسبة 06%.

تدل أعلى نسبة أن الاتصال بين القائد والإداريين يساهم بشكل إيجابي في إدارة الازمة داخل المؤسسة، وهذا بين مدى تعزيز التعاون والتنسيق من خلال توحيد الجهود وتوزيع المهام بوضوح، زيادة الثقة والطمأنينة، الابتكار وحل المشكلات، التعلم من الازمة وتحسين الأداء، كل هذا ناتج من الاتصال الإيجابي بين القائد والإداريين.

تدل أقل نسبة بأن الاتصال بين القادة والإداريين لا يساهم بشكل إيجابي في إدارة الأزمة داخل المؤسسة، بمعنى أنه سلبي وهذا حسب الأقلية من الباحثين ويرجع ذلك إلي كون القائد صاحب الرأي والقرار الوحيد والمسؤول في كل ما يتعلق بالأزمة بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام.

في الأخير نستنتج أن الاتصال القائم بين القادة والإداريين داخل المؤسسة — ENIEM - يساهم بشكل إيجابي في إدارة الأزمة، وهذا الاتصال يعتبر عنصر أساسيا في إدارة الازمات بفعالية، فهو يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة، يعزز التعاون والتنسيق ويبنى الثقة، يشجع الابتكار ويسهل التواصل مع الأطراف الخارجية ويساهم في التعليم المستمر وتحسين الأداء، لضمان النجاح في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (47): يمثل النتائج الإيجابية للاتصال الإيجابي بين القادة والإداريين في إدارة الأزمة داخل مؤسسة - ENIEM -

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسبة
التعاون في فهم الأزمة		29	34,94%
التحاور حول سبل التخفيف من حدة الأزمة		20	24,1%
البحث في حلول مناسبة		34	40,96%
المجموع		83	100%

يوضح الجدول رقم (47) أن الاتصال الإيجابي بين القادة والإداريين في إدارة الأزمة داخل المؤسسة يتجسد من خلال البحث في حلول مناسبة حسب إجابة الأغلبية من المبحثين بنسبة 40,96%، في حين الأقلية منهم ترى أن الاتصال القائم بين القادة والإداريين في إدارة الأزمة داخل المؤسسة يتجسد في التحاور حول سبل التخفيف من حدة الأزمة بنسبة 24,1%. يدل أعلى نسبة أن الاتصال الإيجابي بين القادة والإداريين في إدارة الأزمة يتجسد من خلال البحث في حلول مناسبة وهذا يضمن تعزيز الاستعداد والاستجابة السريعة للأزمة، تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز التكيف والمرونة، كل هذا يلعب دور في مواجهة الأزمة وبالتالي نجاح وتطور المؤسسة.

تدل أقل نسبة من المبحثين أن الاتصال الإيجابي بين القادة والإداريين يتجسد من خلال التحوار حول سبل التخفيف من حدة الازمة رغم عدم اهتمام القادة بها إلا أنها لها أهمية في إدارة الازمة ويظهر ذلك من خلال فهم عمق الازمة، تحديد أولوياتها، توحيد الجهود والتعاون إضافة إلى الاستفادة من التجارب السابقة في إدارة الازمة.

في الأخير نستنتج أن الاتصال الإيجابي القائم بين القادة والإداريين بمؤسسة - **ENIEM** — يتجسد بشكل أساسي على البحث عن حلول مناسبة، وهذا يبين لنا أن الاتصال نواة أساسية لإدارة الازمة خاصة إذا ما كان الاتصال فعال بشكل إيجابي، إضافة إلى ذلك نصل إلى القول إن الشخص المناسب في المكان المناسب فالقائد الناجح هو الذي يحاول مع فريقه إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة الازمة.

## التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم 48: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تعامل القادة والإداريين مع الأزمة على مستوى المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM -

المجموع		تدخل الجهة الوصية		تدخل أطراف خارجية		ترك الأزمة لعامل الزمن		التغلب عليها في وقتها		محاصرة الأزمة		الاحتمالات	
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	المتغير	
%100	34	%14,70	05	%20,59	07	%26,47	09	%20,59	07	%17,65	06	ذكر	الجنس
%100	41	%7,32	03	%17,07	07	%39,02	16	%26,83	11	%9,76	04	أنثى	
%100	75	%10,67	08	%18,67	14	%33,33	25	%24	18	%13,33	10	المجموع	
%100	07	%14,28	01	%28,57	02	%14,29	01	%42,86	03	%00	00	أقل من 30 سنة	السن
%100	23	%4,35	01	%26,09	06	%30,43	07	%21,74	05	%17,39	04	(39 - 30)	
%100	37	%16,22	06	%16,22	06	%37,83	14	%13,51	05	%16,22	06	(49 - 40)	
%100	08	%00	00	%00	00	%37,5	03	%62,5	05	%00	00	50 فما فوق	
%100	75	%10,67	08	%18,67	14	%33,33	25	%24	18	%13,33	10	المجموع	الوظيفة
%100	16	%6,25	01	%18,75	03	%31,25	05	%25	04	%18,75	03	رئيس قسم	
%100	07	%00	00	%28,57	02	%57,14	04	%14,29	01	%00	00	مدير فرع	
%100	52	%13,46	07	%17,31	09	%30,77	16	%25	13	%13,46	07	المشرف	
%100	75	%10,67	08	%18,67	14	%33,33	25	%24	18	%13,33	10	مجموع	الخبرة المهنية
%100	05	%20	01	%20	01	%00	00	%60	03	%00	00	أقل من 5 سنوات	
%100	23	%8,69	02	%26,09	06	%26,09	06	%21,74	05	%17,39	04	(10 - 6)	
%100	26	%15,38	04	%15,38	04	%34,62	09	%19,23	05	%15,38	04	(15 - 11)	
%100	21	%4,76	01	%14,29	03	%47,62	10	%23,81	05	%9,52	02	أكثر من 15 سنة	المجموع
%100	75	%10,67	08	%18,67	14	%33,33	25	%24	18	%13,33	10	المجموع	

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (48) حسب متغير الجنس أن كل من الذكور والإناث يؤكدون على أن تعامل القادة والإداريين مع الأزمة يكون من خلال ترك الأزمة لعامل الزمن بنسب مختلفة، الذكور بنسبة 26,47% أما للإناث 39,02%.

منه نستنتج أن إجابات الباحثين كلا الجنسين كانت بترك الأزمة لعامل الزمن ويرجع ذلك إلى أن كليهما يرون أن مرور الوقت يساعد في تهدئة الأزمة وجمع معلومات كافية لاتخاذ قرارات مدروسة، كما يساهم ذلك في تهدئة الأوضاع وتقليل المخاطر فكلهما يفضلان التفكير الاستراتيجي بدل التدخل الفوري.

أما فيما يخص متغير السن فنلاحظ اختلاف الآراء بين الباحثين فكلا من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) و (50 فما فوق) اتفقوا على أن تعامل القادة و الإداريين مع الأزمة من خلال التغلب عليها في وقتها بنسب مختلفة الأولى بنسبة 42,86%، أما الثانية بنسبة 62,5% وهذا راجع إلى كون أن كلا منهما ترى أن التغلب على الأزمة في وقتها يساهم في عدم تفاقم الأزمة، والتغلب عليها في وقتها تعتمد على التوازن بين الطاقة والابتكار لدى الفئة الصغرى والخبرة والحكمة لدى الفئة الكبرى وهذا يساهم في اتخاذ قرارات فعالة وسريعة في الأوقات الحرجة.

أما بالنسبة لكل من الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) و (40 إلى 49 سنة) ترى أن القادة والإداريين يتعاملون مع الأزمة من خلال تركها لعامل الزمن بنسب مختلفة الأولى 30,43% أما الثانية 37,83%. وهذا راجع إلى نضجهم المهني والشخصي وقدرتهم على التخطيط وتحليل المخاطر، وإدارة الأولويات.

حسب متغير الوظيفة فأفراد العينة اتفقوا على أن تعامل القادة والإداريين مع الأزمة يكون من خلال ترك الأزمة لعامل الزمن وذلك بنسب مختلفة، رئيس القسم بنسبة 31,25%، مدير فرع 57,14% أما مشرف 30,77%.

وهذا راجع إلى أن كل من رئيس قسم، مدير فرع، المشرفين اتفقوا على أن ترك الأزمة لعامل الزمن هي أنسب طريقة لتعامل معها فالوقت يساهم في تخفيف الأزمة وتحليلها قبل اتخاذ القرارات الحاسمة وهذا راجع إلى تجاربهم السابقة وثقافتهم التنظيمية تجعلهم يفضلون التفكير بروية بدل إيجاد حلول سريعة تجعلهم يدخلون في أزمة أخرى أو تضخيم الأزمة.

أما فيما يخص مؤشر الخبرة المهنية فقد تم تسجيل هذه النتائج فالنسبة للذين يملكون خبرة ذات (أقل من 5 سنوات) فقد أجابوا بنسبة 60%، أن القادة والإداريين يتعاملون مع الأزمة من خلال التغلب عليها في وقتها وهذا راجع إلى كون أن هذه الفئة لا تملك الخبرة الكافية للتعامل مع الأزمة كما يعتمدون على الحلول الفورية والعملية في التعامل مع الأزمة مع قلة تعرضهم لتخطيط طويل المدى والتعامل المباشر معها، أما ذوي الخبرة المهنية التي تتراوح (من 6 إلى 10 سنوات) أجابوا بنسبة متساوية 26,09% فهناك من يري أن تعامل القادة

والإداريين مع الأزمة يكون من خلال تركها لعامل الزمن وهذا راجع إلى الخبرة المكتسبة من فترة العمل الطويلة في المجال ما، يدفعهم إلى التعامل مع هذه المشاكل بهدوء وروية، كما يرون بنفس النسبة انه يجب تدخل الأطراف الخارجية في مثل هذه المواقف فحسب رأيهم هذه الأطراف توجه وتساعد القادة إلى إتباع نسق ونهج أفضل للتعامل مع الأزمة.

في حين كل من ذوي الخبرة المهنية (من 11 إلى 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة) اتفقوا على أن القادة والإداريين يتعاملون من الأزمة خلال تركها لعامل الزمن بنسب مختلفة فالأولى بنسبة 34,62% أما الثانية بنسبة 42,62%.

وهذا راجع إلى خبرتهم الطويلة في المجال الذي يدفعهم إلى التأنى وعدم التهور في اتخاذ القرارات التي قد تشكل لهم عقدة ومشاكل قد تضخم من الأزمة، كما يمتلكون رؤية طويلة الأمد، فهم يمتلكون فهم عميق ومعرفة مستدامة ناتجة من سنوات الخبرة من تجارب والتعلم في المجال، فيرون أن الزمن أفضل حل لتفادي الأزمة بشكل نهائي.

لجدول رقم 49: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالعمليات التي يقوم بها القادة بمؤسسة - ENIEM - لتفادي حدوث الأزمات.

المجموع	انتقاء مجموع المعلومات المحصلة والتأكد من صحتها		تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد المسؤولة عن الأزمة حال حدوثها		تدريب وإعداد سناريو للتعامل مع الأزمات		القيام بجدولة أزمات محتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة		استقطاب خبراء ومختصين داخل المنظمة وخارجها		تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بدراسات وبحوث		الاحتمالات المتغيرة			
	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت		
															ذكر	الجنس
%100	39	%10,26	04	%23,08	09	%7,69	03	%15,38	06	%17,95	07	%25,64	10	أنثى		
%100	55	%9,09	05	%27,27	15	%7,27	04	%21,82	12	%18,18	10	%16,36	09	مجموع		
%100	94	%9,57	09	%25,53	24	%7,45	07	%19,15	18	%18,09	17	%20,21	19	أقل من 30 سنة	السن	
%100	12	%16,67	02	%8,33	01	%8,33	01	%41,67	05	%00	00	%25	03	(39-30)		
%100	29	%10,34	03	%24,14	07	%6,90	02	%20,69	06	%20,69	06	%17,24	05	(49-40)		
%100	40	%05	02	%30	12	%10	04	%12,5	05	%20	08	%22,5	09	50 فما فوق		
%100	13	%15,38	02	%30,77	04	%00	00	%15,38	02	%23,08	03	%15,38	02	مجموع	الوظيفة	
%100	94	%9,57	09	%25,53	24	%7,45	07	%19,15	18	%18,09	17	%20,21	19	رئيس قسم		
%100	23	%17,39	04	%34,78	08	%8,70	02	%8,70	02	%21,73	05	%8,70	02	مدير فرع		
%100	11	%9,09	01	%27,27	03	%9,09	01	%9,09	01	%18,18	02	%27,27	03	مشرف		
%100	60	%6,67	04	%21,67	13	%6,67	04	%25	15	%16,66	10	%23,33	14	مجموع		
%100	94	%9,57	09	%25,53	24	%7,45	07	%19,15	18	%18,09	17	%20,21	19	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	
%100	06	%16,67	01	%00	00	%00	00	%50	03	%00	00	%33,33	02	(10-6)		
%100	29	%10,34	03	%20,69	06	%13,79	04	%17,24	05	%20,69	06	%17,24	05	(15-11)		
%100	30	%3,33	01	%30	09	%3,33	01	%13,33	04	%16,67	05	%33,33	10	أكثر من 15 سنة		
%100	29	%13,79	04	%31,03	09	%6,90	02	%20,69	06	%20,69	06	%6,90	02	مجموع		
%100	94	%9,57	09	%25,53	24	%7,45	07	%19,15	18	%18,09	17	%20,21	19			

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (49) الذي يوضح العمليات التي يقوم بها القادة في المؤسسة لتفادي حدوث أزمة، حسب متغير الجنس أن نسبة 25,64% من الذكور أقروا بأن القائد يقوم بعملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فحسب الذكور على القائد ان يكون مطلع على جميع جوانب المؤسسة ويجب أن يعتمد على بيانات وتحليل لاتخاذ قرارات مدروسة فحسب رأسهم يجب أن يكون مرنا في التعامل مع المتغيرات لضمان النجاح والاستمرارية فالذكور لديهم الرغبة في تحقيق الأداء الأمثل والأفضل مقارنة بالإناث، فالإناث ترى بنسبة 27,27% أن العملية التي يقوم بها القائد لتفادي حدوث الأزمة تتمثل في تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد المسؤولة عن الأزمة حال حدوثها ويعود ذلك كون ان الإناث تدعم وتميل إلى العمل الجماعي والعدالة والتواصل الفعال فتجربتهن المهنية تؤكد لهن أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات فهذا يساهم في رؤيتهن لدور القائد كمنظم ومنسق للأدوار أثناء الأزمات لضمان استجابة فعالة وشاملة.

أما فيما يخص متغير السن فقد أوضحت نتائج الجدول أن نسبة إجابة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة)، أكدوا أن العمليات التي يقوم بها القادة لتفادي حدوث الأزمات تتمثل في القيام بجدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة حيث قدرة ب41,67%، وهذا راجع إلى كون ان هذه الفئة يتعلمون من التجارب السابقة وبالتالي لديهم نظرة للمستقبل فهم يتكيفون مع التغيرات ويعتمدون على البيانات ويحاولون فهم التأثيرات الاجتماعية والنفسية كل هذه العوامل تشكل منظور عصري وعلمي لدور القائد في مواجهة الازمات بفعالية، أما بنسبة للفئات المتبقية يتفقون على أن العملية التي يقوم بها القائد لتفادي حدوث الأزمة تتمثل في تحديد الجهات و الإدارات التي تعد المسؤولة عن الأزمة حال حدوثها بنسب مختلفة فالفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) ترى ذلك بنسبة 24,14%، والفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 30%، وأخر نسبة 30,77% تمثل الفئة العمرية (50 فيما فوق)، ويرجع ذلك إلى نضجهم المهني وتعلمهم المستمر والتجارب القيادية والحكمة المكتسبة عبر الزمن فمن خلال منظورهم يعتقدون أن تحديد المسؤوليات يساهم في تجنب الفوضى وضمان استجابة منظمة أثناء مواجهة الأزمة داخل المؤسسة.



وحسب متغير الوظيفة فنلاحظ اختلاف في الآراء بين الباحثين حول العمليات التي يقوم بها القادة بالمؤسسة لتفادي حدوث الأزمات ، وكأعلى نسبة سجلتها هي 34,78% وتعود (لرؤساء الأقسام) حيث يؤكدون أن العملية التي يقوم بها القائد بالمؤسسة تتمثل في تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد مسؤولة عن الأزمة حال حدوثها، وهذا راجع إلى كون أنهم همزة وصل بين مدراء الفروع والمشرفين فهم يتعاملون مع الأزمة بشكل مباشر فمركزهم الإداري يوضح لهم ذلك ما يجعلهم يميلون إلى أن تحديد الجهات والإدارات التي تعد مسؤولة عن الأزمة حال حدوثها، ثم تليها نسبة 27,27% والتي تتساوى بين كل من عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بدراسات وبحوث وعملية تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد مسؤولة عن الأزمة حال حدوثها وذلك حسب إجابات (مدراء الفروع)، فطبيعة أدوارهم ومسؤوليتهم هي التي تجعلهم يميلون إلى القول بأن القائد يقوم بتلك العمليات أو المهام فهم يرون حسب رأيهم أن قائدهم يمتلك الرؤية الشاملة والخبرة الضرورية للتشخيص والتحليل الاستراتيجي، أما آخر نسبة وهي 25% ترجع إلى المشرفين الذين أجابوا بأن القائد يعتمد على عملية القيام بجدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة فهم يميلون إلى هذا الرأي كون أنهم المتعاملون الأساسيون مع الأزمة حيث تأتيهم الأوامر وهم يطبقونها، إضافة إلى الوظيفة التي يشغلونها التي تدفعهم للتعامل مع الأزمة بشكل مباشر ما يدفعهم إلى رؤية أن القائد الناجح يتفاد حدوث أزمة من خلال عملية قيامه بجدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة فالمشرفون يتعاملون مع الأزمات بشكل متكرر مقارنة بالوظائف الأخرى مما يكسبهم خبرة في المجال وبالتالي يفضلون التعامل معها بهذه الطريقة لتفادي حدوثها أو تكرارها فالمشرفون يتفنونون في العمل وبالتالي القيام به بشكل نهائي لتفادي أخطاء جديدة أو تكرار السابقة.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فقد سجلنا أن أغلبية الباحثين الذين يملكون خبرة ( أقل من 5 سنوات) يؤكدون أن القائد يقوم بعملية جدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة بنسبة 50%، وهذا راجع إلى كون أن هذه الفئة تتعلم من خبرتها المهنية فيرون بأن على القائد التعامل مع هذه الظروف من خلال جدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم السابقة فخبرتهم القليلة جعلتهم يميلون إلى هذا الرأي فهم فئة يخططون للازمات بشكل

متكرر سواء كانت أنية أو مستقبلية وبالتالي تنظيم المؤسسة بشكل أفضل، بعدها تليها نسبة 33,33% التي تمثل ذوى الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) الذين أجابوا بأن القائد يقوم بعملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بدراسات وبحوث ويرجع ذلك إلي كون أن هذه الفئة أكسبتها الخبرة في العمل أن القائد الناجح هو الذي يحلل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة وهذه الفئة يميلون إلي هذا الرأي كون المؤسسة تنشئ في بيئة متغيرة وبالتالي يجب حسب رأيهم دراسة البيئة التي تبنى فيها المؤسسة وتحليلها وتشخيصها للتعامل مع متغيراتها وبالتالي مواجهة الأزمات بشكل استراتيجي ومهني وبكفاءة وخبرة عالية، ثم تليها نسبة 31,03% التي تمثل أصحاب الخبرة (اكثر من 15 سنة) والذين أكدوا أن القائد يقوم بعملية تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد مسؤولة عن الأزمة حال حدوثها وهذا راجع إلي خبرتهم الطويلة في العمل التي جعلتهم يتبنون هذا الرأي فهم يقرون أن الازمة ترجع إلي جهات وإدارات مسؤولة عنها فلا يمكن لأي شخص كان أن يتدخل فيها أو يكون مسؤول عنها إضافة أنهم يتصفون بالتنظيم في العمل ما يجعلوهم يميلون إلي رأي أن كل جهة مسؤولة عن العمل الخاص بها لعمل منظم بالمؤسسة، ثم تليها أقل نسبة والتي تمثل كل من عملية استقطاب خبراء ومختصين من داخل المنظمة وخارجها وعملية تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد مسؤولة عن الأزمة حال حدوثها بنسب متساوية التي تقدر ب20,69% وهذا حسب أغلبية المبحثين الذين يملكون خبرة (من 6 إلى 10 سنوات)، فحسب سنوات الخبرة المكتسبة يميلون إلي هذا الرأي كون أنهم يرون أن القائد الناجح هو الذي يستشير المختصين في المجال وتحديد الجهات المسؤولة عن الازمات فهذه الفئة هم أفراد يستشرون المختصين في العمل إضافة إلي ذلك لا يتدخلون في مجالات خارج مجال عملهم و يرونا أن لكل فرد له عمل خاص به وهو الذي يتكفل بها ويحدد مسؤوليات الخاصة بعمله خاصتا إذا كان في مجال تخصصيه كما يرونا أن علي الأفراد الذين لا يمتلكون الخبرة والكفاءة في منصبه أن يستشير ذوات الخبرة أو التخصص لعمل ناجح يخدم المؤسسة.

الجدول رقم 50: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالأساليب الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية - ENIEM

المجموع		جميعها		أسلوب إلكتروني		أسلوب شفوي		أسلوب كتابي		الاحتمالات	
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	المتغير	
%100	28	% 32,14	09	%25	07	% 14,29	04	% 28,57	08	ذكر	
%100	30	% 36,66	11	%26,67	08	% 6,67	02	% 30	09	أنثى	
%100	58	%34,48	20	% 25,86	15	%10,34	06	%29,31	17	مجموع	
%100	05	%40	02	%20	01	%20	01	%20	01	أقل من 30 سنة	
%100	20	%20	04	%30	06	%10	02	%40	08	(39-30)	
%100	24	%50	12	%20,83	05	%8,33	02	%20,83	05	(49-40)	
%100	09	%22,22	02	%33,33	03	%11,11	01	%33,33	03	50 فما فوق	
%100	58	%34,48	20	%25,86	15	%10,34	06	%29,31	17	مجموع	
%100	15	%26,66	04	%20	03	%6,66	01	%46,67	07	رئيس قسم	
%100	04	%75	03	%00	00	%25	01	%00	00	مدير فرع	
%100	39	%33,33	13	%30,77	12	%10,26	04	%25,64	10	مشرف	
%100	58	% 34,48	20	%25,86	15	%10,34	06	%29,31	17	مجموع	
%100	03	%66,66	02	%33,33	01	%00	00	%00	00	أقل من 5 سنوات	
%100	16	%26,66	04	%20	03	%20	03	%33,33	05	(10-6)	
%100	20	%25	05	%40	08	%05	01	%30	06	(15-11)	
%100	20	%45	09	%15	03	%10	02	%30	06	أكثر من 15 سنة	
%100	58	%34,48	20	%25,86	15	%10,34	06	%29,31	17	مجموع	

يبين لنا الجدول رقم (50) رأي الأفراد الباحثين حول الأساليب الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة من طرف القادة، بحيث تحصلنا علي إجابات متوافقة، فحسب متغير الجنس القائد يستخدم جميع الأساليب الاتصالية من إلكترونية، شفوية وكتابية إلا انها بنسب مختلفة فأعلى نسبة كانت 36,66% تمثل الإناث في حين نسبة 32,14% تمثل الذكور، ويرجع ذلك لكون أن كلا الجنسين يعطون أهمية لكل تلك الأساليب وحسب رأيهم لا يمكن التفرقة بين إحدى هذه الأساليب أثناء القيادة بل يرون أن هذه الأساليب ضرورية ليس فقط في العمل بل حتي في الحياة اليومية، إضافة إلي ذلك يملون لهذا الرأي كون أنهم يعلمون أن التواصل أساس حسن سير المؤسسة وتخلصها من المشاكل وبالتالي للتواصل الفعال يستلزم أساليب ناجعة ومختلفة بمختلف الطرق وبمختلف الوسائل لأن حسب رأيهم إيصال المعلومة بشكل دقيق هي الأولوية من اختيار الأسلوب.

أما فيما يخص متغير السن فقد أوضحت نتائج الجدول أن نسبة إجابة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم ( أقل من 30) والفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (من 40 إلي 49) اتفقوا على أن القائد يستخدم جميع الأساليب الاتصالية بالمؤسسة بنسب مختلفة فالفئة التي أعمارهم (من 40 إلي 49) حققت أعلى نسبة وتقدر ب 50% أما الفئة (الأقل من 30 سنة) بنسبة تقدر ب 40%، وهذا راجع إلي أن هذه الفئات لا يميلون لاستخدام أسلوب واحد بل يفضلون استخدامها جميعا وذلك لإيصال المعلومة بأي شخص كان، فلا يهتمهم الأسلوب المستخدم بل تهمهم النتيجة إضافة إلي أن هذه الفئات العمرية شباب وبالتالي هم لديهم نشاط و استعداد لاستعمال جميع الأساليب دون اختيار لأن هدفهم الوصول إلي الغايات والنتائج الإيجابية التي تخدم المؤسسة، ثم تليها نسبة 40% التي تمثل الفئة العمرية (من 30 إلي 39) الذين أجابوا بأن الأسلوب الذي يستخدم بالمؤسسة هو الأسلوب الكتابي وهذا قد يرجع إلي كون أن الباحثين بحد ذاتهم يفضلون التعامل بالورق و الكتابة ما يجعلهم يميلون إلي هذا الرأي وحسب رأيهم أن هذا النوع من الأساليب مهم خاصة في ما يتعلق بالعقود المهمة للمؤسسة أو لتفادي المغالطات أو أي تزوير للوثيقة أو تحرفا لها إضافة أنهم أفراد يميلون إلي توثيق كل المعلومات لتقديمها للمسؤولين كمبررات و برهان عكس الأقوال، فالوثائق الرسمية الممضية من طرف المؤسسة أو الإدارة لا تحرف عكس الكلام، أما الأقلية من الباحثين بنسبة

33,33% تعود إلى فئة (50 سنة فما فوق) حيث أجابوا علي أن الأسلوب المستخدمة في المؤسسة هو أسلوب كتابي كون أنهم متعودين علي استخدام هذا الأسلوب في مجال عملهم وهذا ما جعلهم يفضلونه كما أجابوا بأن القائد يستخدم الأسلوب الإلكتروني وهذا يعود إلي تغير نظرتهم في الإدارة وملاحظتهم أن العالم ككل يتعامل و يتواصل بشكل إلكتروني وأنها وسيلة جديدة لكنها ناجعة في الإدارة ما جعلهم يتبنون هذا الرأي.

أما حسب متغير الوظيفة فهناك اختلاف في الآراء حيث يرى مدراء الفروع أن المؤسسة تستخدم جميع الأساليب الاتصالية بأعلى نسبة وتقدر ب 75%، وهم يميلون إلي هذا الرأي كون أنهم المسؤولين عن الفروع وهم الذين يقدمون الأوامر لرؤساء الأقسام وبالتالي عليهم أن يستخدموا جميع الأساليب لتحقيق تواصل فعال مع المتعاملين و زملاء ومدراء الفروع الأخرى ليضمن في الأخير نجاح المؤسسة، ثم تليه بعد ذلك نسبة 48,67% التي تمثل رؤساء الأقسام حيث أجابوا بأن الأسلوب المستخدم في المؤسسة هو أسلوب كتابي ويرجع ذلك إلي الوظيفة التي يشغلها رؤساء الأقسام فهم بمثابة همزة وصل بين مدير الفرع والمشرفين حيث يؤخذ رئيس القسم الأوامر من مدير الفرع ويمليها علي المشرفين وبالتالي لكي يقوم بعمله هذا عليه أن يتحصل علي وثائق رسمية تمنح له القدرة علي تنفيذ الأوامر الموكلة إليه هذا ما جعلهم يميلون إلي هذا الرأي.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فيتفق اغلب الباحثين بأنه تستخدم جميع الأساليب الاتصالية بالمؤسسة بنسب مختلفة فأعلى نسبة قدرت ب 66,66% لذوي الخبرة ( أقل من 5 سنوات) كون أن هذه الفئة تواكب التطور وترى أن كل الأساليب مهمة لتسيير المؤسسة وتقديم سمعة جيدة لها، تم تليها نسبة 45% التي تمثل ذوي الخبرة ( الأكثر من 15 سنة ) ولهم نفس الرأي مع الأولي أضف إلي ذلك أن هذه الفئة اكتسبوا من خلال خبرتهم في العمل أن أي أسلوب يعزز التواصل بينهم ويضمن استقرار المؤسسة ومهما كان فكل أسلوب له أهمية و مكانة وفعالية في المؤسسة وكل واحد يساهم في نجاح المؤسسة بطريقة خاصة به المهم حسب رأيهم استخدام الأسلوب المناسب بالطريقة المناسبة، تم تأتي بعد ذلك نسبة 40% لذوي الخبرة المهنية ( من 11 إلي 15 ) الذين أجابوا بأن الأسلوب المستخدم هو الإلكتروني، ويميلون إلي هذا الرأي كون أن خبرتهم في العمل توصلوا من خلالها إلي أن الأسلوب

الإلكتروني هو الأسهل والأسرع و الأكثر تحكما حيث يمكنك التعامل مع كل شيء سواء داخل أو خارج المؤسسة والتحكم بالعمل وتقديم صورة جيدة للمؤسسة مع كسب الوقت والجهد، في حين ذوي الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات) فتري بأن الأسلوب الأكثر استخداما هو الأسلوب الكتابي باقل نسبة وتقدر ب 33,33% ويرجع ذلك إلي كون أن هذه الفئة يميلون إلي هذا الرأي كون أن خبرتهم المهنية أكسبتهم الثقة في الوثائق والتعامل بوثائق صادرة من المؤسسة لتفادي أي شكوك أو مشاكل قد تؤدي بالمؤسسة إلي خسائر أو أضرار كالسرقة والتزوير... وبالتالي الوقوع في أزمات.

الجدول رقم 51: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بالوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف القادة خلال إدارتهم للأزمة بمؤسسة -

- ENIEM

المتغير	الاحتمالات		المقابلات الشخصية		الاجتماعات		الرسائل الإدارية		البريد الإلكتروني		رسالة إلكترونية		الهاتف		مواقع التواصل الاجتماعي		المجموع	
	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة
الجنس	ذكر	14	%25,93	13	%24,07	10	%18,52	06	%11,11	04	%7,41	07	%12,96	00	%00	54	%100	
	أنثى	15	%18,29	13	%15,85	15	%18,29	17	%20,73	09	%7,41	08	%9,76	05	%6,10	82	%100	
	مجموع	29	%21,32	26	%19,12	25	%18,38	23	%16,91	13	%9,56	15	%11,03	05	%3,68	136	%100	
السن	أقل من 30 سنة	04	%26,67	02	%13,33	03	%20	03	%20	01	%6,67	01	%6,67	01	%6,67	15	%100	
	(30 - 39)	08	%18,18	06	%13,64	08	%18,18	08	%18,18	07	%15,91	06	%13,64	01	%2,27	44	%100	
	(40 - 49)	13	%20,97	14	%22,58	11	%17,74	10	%16,13	05	%8,06	07	%11,29	02	%3,23	62	%100	
	50 فما فوق	04	%26,67	04	%26,67	03	%20	02	%13,33	00	%00	01	%6,67	01	%6,67	15	%100	
	مجموع	29	%21,32	26	%19,12	25	%18,38	23	%16,91	13	%9,56	15	%11,03	05	%3,68	136	%100	
الوظيفة	رئيس قسم	07	%18,42	09	%23,68	07	%18,42	05	%13,16	04	%10,53	06	%15,79	00	%00	38	%100	
	مدير فرع	05	%35,71	03	%21,43	02	%14,29	01	%7,14	00	%00	01	%7,14	02	%14,29	14	%100	
	مشرف	17	%20,24	14	%16,66	16	%19,05	17	%20,24	09	%10,71	08	%9,52	03	%3,57	84	%100	
	مجموع	29	%21,32	26	%19,12	25	%18,38	23	%16,91	13	%9,56	15	%11,03	05	%3,68	136	%100	
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	02	%22,22	01	%11,11	02	%22,22	02	%22,22	01	%11,11	01	%11,11	00	%00	09	%100	
	(6 - 10)	07	%17,95	08	%20,51	08	%20,51	07	%17,95	05	%12,82	02	%5,13	02	%5,13	39	%100	
	(11 - 15)	10	%22,22	06	%13,13	06	%13,33	09	%20	05	%11,11	07	%15,56	02	%4,44	45	%100	
	أكثر من 15 سنة	10	%23,26	11	%25,58	09	%20,93	05	%11,63	02	%4,65	05	%11,63	01	%2,32	43	%100	
مجموع	29	%21,32	26	%19,12	26	%18,38	23	%16,91	13	%9,56	15	%11,03	05	%3,68	136	%100		

يبين لنا الجدول رقم (51) رأي الباحثين حول الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف القادة خلال إدارتهم للأزمات، بحيث حصلنا على إجابات مختلفة فالذكور الذين أجابوا بأن القائد يستخدم المقابلات الشخصية خلال إدارته للأزمة بنسبة أعلى تقدر ب 25,93%، فهم يميلون إلي هذا الرأي كون الذكور لديهم الشخصية القوية في الحوار والكلام كما يحبون ويفضلون المقابلة واجها لوجه وبشكل مباشر فهذه الطريقة حسب رأيهم تساعد في تسير المؤسسة كون أنها تقدم لهم ملاحظات مباشرة وتعطيهم الوجه الحقيقي سواء للعمال أو الإداريين أو المدراء ما يسمح لهم بعلاج سوء العلاقات دخل المؤسسة، عكس الإناث التي ترى أن أفضل وسيلة هي البريد الإلكتروني بنسبة تقدر 20,73% كون أنهم تفضلن الوسائل الاتصالية الحديثة مقارنة بالمحدثات الشفوية فحسب رأيهن البريد الإلكتروني وسيلة مريحة للتواصل وأقل إجهادا نفسيا وأكثر خصوصية وأمانا مقارنة بالمحدثات الشفوية، أضف علي ذلك أن الإناث مسلمات مقارنة بالذكور ما يجعلهن يتفادين المقابلات الشخصية التي قد تدخلهن في صراعات.

أما فيما يخص متغير السن فكانت إجابات الباحثين الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) بأن الوسيلة المستخدمة من طرق القادة تتمثل في المقابلات الشخصية بنسبة تقدر ب 26,67%، ويرجع ذلك إلي أنهم يملون بشكل كبير إلي تفضيلها كوسيلة لتقييم مقارنة بوسائل التقييم الأخرى وتدعم هذا الرأي كون أنها تميل إلي التفاعل المباشر والشخصي عند تقييم الكفاءة واتخاذ القرارات ويهم يجدون أن التفاعل الشخصي أكثر فعالية في التعبير عن مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلي شعورهم براحة أكبر في التفاعل المباشر مقارنة بالوسائل الأخرى، وبنسبة متساوية كانت إجابة الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ( 50 سنة فما فوق) حول أن القائد يستخدم كل من المقابلات الشخصية فيرجع ذلك إلي تفضيلهم الوسائل التقليدية الذي يعكس قيمهم وخبراتهم الطويل حيث يقدرون التفاعل الشخصي المباشر ويعتبرونه الأكثر فاعلية، وأضافوا في إجاباتهم وسيلة استخدام الاجتماعات فيظهرون تفضيلا واضحا كونها وسيلة للتواصل والتفاعل المهني، فيعزى هذا التفضيل إلي ان الأفراد في هذه الفئة العمرية يميلون إلي الاعتماد علي التواصل الشخصي والمباشر لتبادل الأفكار ففي رأيهم أن الاجتماعات توفر لهم بيئة تفاعلية تساعد علي بناء علاقات مهنية قوية وتعزز من قدراتهم علي الفهم والتفاهم من خلال التواصل الوجيه، تليها نسبة 22,58% التي تشير إلي أن الافراد الذين تتراوح أعمارهم (من 40 إلي 49) يفضلون الاجتماعات كوسيلة للتواصل والتفاعل المهني، ويمكن تفسير هذا التفضيل إلي رؤيتهم للمناقشات المباشرة والتفاعل وجها لوجه كوسيلة فعالة لبناء العلاقات وتعزيز مهارات التواصل



وتطوير التفاهم بين أفراد الفريق والزملاء في العمل الناجمة من الاجتماعات، وتشير أقل نسبة التي تقدر ب 18,18% إلى أن الافراد في العمرية ( من 30 إلى 39 سنة) يميلون إلى تفضيل المقابلات الشخصية كوسيلة أساسية للتواصل فيفسر هذا التفضيل بأن الافراد في هذه الفئة يرون أنها فرصة لتقديم انفسهم بشكل شخصي ومؤثر وإبراز مهاراتهم وقدراتهم بشكل أفضل، كما أضافوا بنفس النسبة استخدام وسيلة الرسائل الإدارية حيث يفضلونها كوسيلة رئيسية لنقل المعلومات في بيئة العمل وهذا في اعتبارهم انها وسيلة ملائمة لإبلاغ القرارات الإدارية والتوجيهات بشكل سريع وموثوق والإشراف علي أداء الفريق وتحقيق التواصل الفعال في بيئة العمل، كما أشاروا وأداة مريحة لتبادل المعلومات والتواصل مع الزملاء والموظفين ويوفر الوقت والجهد في إدارة المهام اليومية في العمل.

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة فكانت إجابات الباحثين حول المقابلات الشخصية بنسبة 35,71% تمثل رأي مدير الفرع، حيث يفضلون هذه الوسيلة كونها أكثر فعالية لتقييم المهارات وشخصية المرشحين مقارنة بالوسائل الأخرى وكذا بسبب التجارب السابقة الإيجابية لهذه الوسائل كما أن مدراء الفروع في حالة تقديمهم للأوامر يستلزم ذلك استخدام المقابلات الشخصية حيث تظهر حنكته في العمل وكرزمتة وتظهر أيضا جديته في العمل وبالتالي يؤخذون برأيه بعين الاعتبار دون تهاون في العمل وهذا حسب مدراء الفروع، بعدها تليها نسبة 23,68% التي تمثل رؤساء الأقسام الذين يرون أن الاجتماعات هي الوسيلة المستخدمة حسب رأيهم كون أن هذه الوسيلة من خلال نظرهم أنها أنجع وسيلة حيث يجتمعون ويقدمون عدة آراء ويدرسون الأوضاع بشكل جماعي فيضلون العمل الجماعي علي العمل الفردي كما توفر تواصل مباشر، تسهيل النقاشات العميقة، تعزيز الفهم المشترك للقضايا المهمة، فهذا التفضيل يعكس أهمية الاجتماعات في إدارة فرق العمل وتنسيق بين مختلف الأقسام لضمان تحقيق أهداف التنظيم، أما أقل نسبة تقدر ب 20,24% وتمثل إجابات المشرفين حول ان الوسيلة الاتصالية المستخدمة هي المقابلات الشخصية كون أن هذه الوسيلة تجعلهم يعبرون عن اقتراحاتهم وتساعدهم في تقديم شكويهم بشكل مباشر زيادة على ذلك أضافوا في إجابتهم بنفس النسبة وسيلة البريد الإلكتروني فهم يفضلونها كونها الوسيلة الأمثل للتواصل داخل المؤسسة ويعود ذلك إلى فعاليته في تسهيل وتوثيق التواصل، وتنظيم العمل، بالإضافة إلى كونه وسيلة منخفضة التكلفة، ففي نظرهم استخدام هذه الوسيلة يعزز في كفاءة العمليات الإدارية ويساهم في تحسين التنسيق والتواصل بين مختلف مستويات ووظائف المؤسسة نظرا بالوسائل الأخرى.

يشير متغير الخبرة المهنية إلي أن الأفراد الذين لديهم خبرة ( أكثر من 15 سنة ) يملون بشكل أكبر لتفضيل الاجتماعات كوسيلة تواصل رئيسية، ويعكس هذا التفضيل اعتمادهم عليها في معالجة الأعمال المعقدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بفضل خبرتهم المتراكمة التي تعزز من فهمهم لأهمية التواصل المباشر كما يمكن أن يكون لهذا التفضيل علاقة بأدوارهم القيادية التي تتطلب تواصل مستمر مع الفريق وذلك بأعلى نسبة وتقدر بـ 25,58%، ثم تليها نسبة 22,22% التي تمثل إجابات ذوى الخبرة (من 11 إلي 15 سنة) التي حول المقابلات الشخصية فلديهم ميل أكبر في تفضيلها كوسيلة لتفاعل المباشر في تحقيق الأهداف المهنية ويعود ذلك الى ثقتهم المتزايدة وخبراتهم المتراكمة، التي تجعلهم يرونا في التواصل المباشر وجها لوجه وسيلة فعالة لحل المشكلات والنزاع والخلافات وبناء علاقات متينة ما يعتبر ضروري للأدوار القيادية والمهنية فتتيح مجال أكبر للتفاوض والتأثير مقارنة بالوسائل الاتصالية الأخرى وهذا ما جعلهم يفضلونها، أما في يخص ذوى الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) فكانت إجاباتهم بنسبة متساوية وتقدر بـ 22,22% حول كل من المقابلات الشخصية والرسائل الإدارية والبريد الإلكتروني، فيرونا ان المقابلات الشخصية أداة مهمة لتواصل حيث يعتبرونها فرصة للتوجيه والدعم المباشر والتعلم من تجارب الآخرين فهي المفضلة للموظفين الجدد لتعزز تفهمهم وتطورهم المهني في وظيفتهم، زيادة علي ذلك يرونا أن الرسائل الإدارية أيضا وسيلة مهمة ويعود هذا الرأي إلي وضوح الرسائل ودقتها في نقل المعلومات، وسهولة الوصول إليها، ويعكس هذا التفضيل تطور في ثقافة العمل نحو استخدام التكنولوجيا في التواصل والاتصالات الإدارية، كما اجابوا بنفس النسبة حول استخدام البريد الإلكتروني فيرونها وسيلة للراحة والسرعة في تبادل المعلومات والأفكار وتوفير الوقت والجهد والقدرة علي توثيق التعليمات والمحدثات ويعكس هذا التفضيل تطور في العمل نحو استخدام هذه التكنولوجيا في تلبي احتياجاتهم في التواصل اليومي في العمل، في آخر نسبة سجلت تقدر بنسبة 20,51% التي تمثل إجابات الباحثين حول أن الوسيلة الاتصالية المستخدمة هي كل من الاجتماعات والرسائل الإدارية بنسب متساوية، فيميلون إلي الاجتماعات كونها وسيلة مهمة للنقاش المباشر وبناء العلاقات في هذه الفترة من الخبرة المهنية من خلال الحوار والأراء المقدمة في الاجتماعات فهذه الوسيلة حسب رأيهم تعطيهم مكانة في المؤسسة، وبنفس النسبة يفضلون أيضا الرسائل الإدارية نظرا لمهاراتهم الجيدة في التواصل وفهمهم العميق للتواصل الإداري حيث تحمل معلومات دقيقة و واضحة و مباشرة كون أن الإدارة حسب رأيهم هي النواة التي تدير المؤسسة.

الجدول رقم 52: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القادة في إدارة الأزمات بمؤسسة - ENIEM -

المجموع	استراتيجية الحوار		استراتيجية الإعلام		استراتيجية الجذب		استراتيجية الدفع		استراتيجية الإقناع		الاحتمالات		
	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	المتغير		
%100	33	%36,6	12	%18,18	06	%9,09	03	%6,06	02	%30,30	10	ذكر	الجنس
%100	46	%28,26	13	%19,57	09	%8,69	04	%15,22	07	%28,26	13	أنثى	
%100	79	%31,65	25	%18,99	15	%8,86	07	%11,39	09	%29,11	23	مجموع	
%100	05	%20	01	%20	01	%00	00	%40	02	%20	01	أقل من 30 سنة	السن
%100	27	%29,63	08	%14,81	04	%7,41	02	%11,11	03	%37,04	10	(39 - 30)	
%100	36	%33,33	12	%22,22	08	%5,56	02	%11,11	04	%27,78	10	(49 - 40)	
%100	11	%36,36	04	%18,18	02	%27,27	03	%00	00	%18,18	02	50 فما فوق	
%100	79	%31,65	25	%18,99	15	%8,86	07	%11,39	09	%29,11	23	مجموع	
%100	17	%41,18	07	%29,41	05	%00	00	%5,88	01	%23,53	04	رئيس قسم	الوظيفة
%100	07	%42,86	03	%14,28	01	%14,28	01	%00	00	%28,57	02	مدير فرع	
%100	55	%27,27	15	%16,36	09	%10,91	06	%14,55	08	%30,91	17	مشرف	
%100	79	%31,65	25	%18,99	15	%8,86	07	%11,39	09	%29,11	23	مجموع	
%100	03	%33,33	01	%00	00	%00	00	%33,33	01	%33,33	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%100	27	%29,63	08	%22,22	06	%7,41	02	%11,11	03	%29,63	08	(10 - 6)	
%100	24	%33,33	08	%12,5	03	%4,17	01	%16,67	04	%33,33	08	(15 - 11)	
%100	25	%32	08	%24	06	%16	04	%04	01	%24	06	أكثر من 15 سنوات	
%100	79	%31,65	25	%18,99	15	%8,86	07	%11,39	09	%29,11	23	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (52) الذي يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القائد في إدارة الأزمات بالمؤسسة الصناعة للأجهزة الكهرو منزلية، وذلك حسب متغير الجنس فيدعمون فكرة أن الحوار يعتبر استراتيجية مفيدة ومرغوبة من قبل كل من الذكور والإناث في إدارة الأزمات وذلك بنسب مختلفة فنسبة 36,36% تمثل رأي الذكور في حين نسبة 28,26% تمثل رأي الإناث ويرجع هذا إلي ميلهم إلي تفضيل استخدام الحوار كونه وسيلة فعالة لتحقيق التفاهم المشترك والمتبادل وحل النزاعات وإدارة الأزمات بشكل سلمي فهو يعزز التواصل الداخلي وبناء الثقة وروح الجماعة بين أفراد الفريق، فهذا ما جعل الحوار خيار مفضلاً لتعامل مع الأزمات بشكل فعال داخل المؤسسة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى.

أما بالنسبة لمتغير السن فيمكن التوصل إلي أن الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) كأعلى نسبة تقدر ب 40% تفضل استخدام استراتيجية الدفع في إدارة الأزمات كون أنها تتناسب مع الأوضاع الطارئة فقد تكون لديهم تفضيلات شخصية تجعلهم يميلون إلي استخدامها فحسب منظورهم أن هذا النوع يدفع الإداريين والعمال للعمل بجهد أكبر وإنتاج أفضل بالمؤسسة خاصة خلال إدارة الأزمات، فهذا ما جعلهم يختارونها مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى، تليه نسبة 37,04% التي تمثل إجابات الفئة العمرية (من 30 إلى 39) التي تميل إلي استخدام استراتيجية الإقناع التي تعتمد على الحجج المنطقية والمعلومات الدقيقة، فقد يكونون أكثر تجربة ووعياً بالأمر المختلفة، مما يجعلهم يفضلون الاستدلال بالأدلة والحقائق في مواجهة الأزمات بدلاً من الاعتماد على العواطف أو الاعتقادات الشخصية، بعدها تأتي نسبة 36,36% التي تمثل إجابات الفئة العمرية (50 فما فوق) وكأخر نسبة تقدر ب 33,33% تمثل إجابات الفئة العمرية (من 40 إلي 49) حيث تفضل كليهما الاعتماد علي استراتيجية الحوار لمواجهة الأزمات، حيث يمتلكان خبرة مهنية تتيح لهم تقدير قيمة التواصل المفتوح والصريح لحل المشكلات ما يجعلوهم يفضلون استخدام الحوار لتحقيق حلول وسط وتعزيز علاقة التعاون والرغبة في تحقيق حلول شاملة ومستدامة وبالتالي الحوار أداة مثلى لإدارة الأزمات بفعالية.

أما في ما يخص متغير الوظيفة فإن كل من رئيس القسم ومدير الفرع يتفقون بأن الحوار هي الاستراتيجية المثلى للمؤسسة في إدارة الأزمات وذلك بنسب مختلفة أعلى نسبة لمدراء الفروع وتقدر ب 42,86% بعد ذلك تليه إجابات رؤساء الأقسام بنسبة 41,18% حيث يفضلونها بسبب طبيعة وظائفهم التي تتطلب التواصل الفعال، بناء الثقة وإشراك الأطراف المعنية وإيجاد حلول شاملة وتقليل

التوتر والنزاعات، وتحسين جودة القرارات وتعزيز الشفافية فهم يرون أن الحوار أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة والتعامل بفعالية مع التحديات المختلفة وهذا حسب رأيهم، أما آخر نسبة تقدر ب 30,91% حول استراتيجية الإقناع وذلك حسب نظر المشرفين فتفضيلهم هذا يعود إلي قدرتهم علي التوجيه والقيادة والتواصل الفعال، وبناء الثقة وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي أداة قوية تساعد المشرفين علي التعامل بفعالية مع الأزمات وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة في مثل هذه الظروف الصعبة.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فكانت أعلى نسبة تقدر ب 33,33% التي تمثل إجابات الباحثين ذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات) حول أن الاستراتيجية المعتمدة من طرف القادة حسب رأيهم باستراتيجية الإقناع فقد يميلون إلى تفضيل الطرق البسيطة والمباشرة للإقناع وكذلك كونها وسيلة فعالة للتأثير على الآخرين في بيئة عمل تتطلب السرعة والتفاعل الاجتماعي. فقد يرى هؤلاء أن استراتيجية الإقناع تساعد على بناء الثقة الذاتية وتحقيق النتائج بسهولة نظرا لقلة خبرتهم العلمية، كما أجابوا بنفس النسبة بالاعتماد على استراتيجية الدفع حيث يميلون نحو الحلول العلمية والاستجابة السريعة، فاختيارهم هذا يعود لحاجتهم إلى تجربة مباشرة والرغبة في التحدي والنمو المهني والتأثير الإيجابي والتقدير للأساليب الحديثة والبحث عن الفرص الجديدة حيث يرغبون في المشاركة الفعالة في إدارة الأزمات والعمل علي إيجاد حلول جديدة وفعالة، كما أجابوا بأن القادة يعتمدون أيضا علي استراتيجية الحوار حسب هذه الفئة ويميلون إلي هذا كون أن الحوار وسيلة فعالة لاكتساب المعرفة وتبادل الأفكار مع زملائهم ويساعد في فهم السياق المهني واكتساب المهارات الضرورية، أما بنسب مختلفة لكل من الفئة العمرية (من 6 إلي 10 ) بنسبة 29,63% والفئة العمرية ( من 11 إلي 15 ) بنسبة 33,33% أجابوا بنفس الاقتراحات حول استراتيجية الإقناع فحسب رأيهم تلعب دورا حيويا في نجاح التفاعلات الاحترافية وتحقيق الأهداف المشتركة وهذا حسب تجاربهم وخبراتهم الطويلة في مجال عملهم، كما أجابوا أيضا حول اعتماد القادة علي استراتيجية الحوار وذلك ناتج من تطور القدرات التواصلية والقيادية لديهم على مدى سنوات الخبرة الطويلة ما يدفعهم لرؤية الحوار أساس بناء العلاقات المهنية وتحقيق نتائج إيجابية وهذا ما جعلهم يتبنون هي الاستراتيجية مقارنة بالأخرى، أما ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) فكانت إجاباتهم حول استخدام استراتيجية الحوار وذلك بنسبة تقدر ب 32%، حيث يفضلونها كون أنها تمكنهم من التواصل وتبادل الأفكار الفعالة من خلال خبرتهم الطويلة في العمل فهذه

## الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

---

الطريقة سهلة وسلسة في التعامل مع النزاعات والخلافات خاصة أثناء احتدام الصراع أو تفاقم الأزمات وحدثها.

الجدول رقم 53: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والأساليب التي يعتمد عليها القادة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأزمة في مؤسسة - ENIEM -

مجموع	أسلوب نظم دعم القرار		أسلوب القرارات		أسلوب بحوث العمليات		أسلوب الحكم الجماعي		أسلوب الحكم الشخصي		أسلوب التجربة والخبرة		الاحتمالات		
	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	المتغير		
%100	33	%6,06	02	%21,21	07	%6,06	02	%18,18	06	%21,21	07	%27,27	09	ذكر	الجنس
%100	53	%13,21	07	%32,07	17	%11,32	06	%5,66	03	%16,98	09	%20,75	11	أنثى	
%100	86	%10,47	09	%27,91	24	%9,30	08	%10,47	09	%18,60	16	%23,25	20	مجموع	
%100	11	%9,09	01	%18,18	02	%36,36	04	%9,09	01	%9,09	01	%18,18	02	أقل من 30 سنة	السن
%100	28	%10,71	03	%28,57	08	%7,14	02	%7,14	02	%25	07	%21,43	06	(39 - 30)	
%100	37	%10,81	04	%32,43	12	%5,41	02	%5,41	02	%16,21	06	%29,73	11	(49 - 40)	
%100	10	%10	01	%20	02	%00	00	%40	04	%20,5	02	%10	01	50 فما فوق	
%100	86	%10,47	09	%27,91	24	%9,30	08	%10,47	09	%18,60	16	%23,25	20	مجموع	
%100	25	%16	04	%24	06	%04	01	%20	05	%16	04	%20	05	رئيس قسم	الوظيفة
%100	05	%00	00	%40	02	%00	00	%20	01	%40	02	%00	00	مدير فرع	
%100	56	%8,92	05	%28,57	16	%12,5	07	%5,36	03	%17,86	10	%26,78	15	مشرف	
%100	86	%10,47	09	%27,91	24	%9,30	08	%10,47	09	%18,60	16	%23,25	20	مجموع	
%100	07	%14,29	01	%14,29	01	%42,85	03	%00	00	%00	00	%28,57	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%100	26	%11,54	03	%34,62	09	%11,54	03	%7,69	02	%15,38	04	%19,23	05	(10 - 6)	
%100	31	%9,68	03	%29,03	09	%6,45	02	%6,45	02	%19,35	06	%29,03	09	(15 - 11)	
%100	22	%9,09	02	%22,73	05	%00 0	00	%22,73	05	%27,27	06	%18,18	04	أكثر من 15 سنوات	
%100	86	%10,47	09	%27,91	24	%9,30	08	10,47	09	%18,60	16	%23,25	20	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم(53) الذي يوضح الأساليب التي يعتمد عليها القادة بالمؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة، فحسب متغير الجنس نجد نسبة الإناث أعلى وتقدر ب 32,07%، و التي تمثل أسلوب القرارات، حيث أن الإناث أكثر توجهها نحو التواصل والعمل الجماعي مما يجعلهن يفضلن الاعتماد على القرارات التي تتطلب التفاعل مع الآخرين واستشارتهم، فقد يكون لديهن مهارات التواصل في حل المشكلات والثقة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأزمة فالإناث عكس الذكور حيث يميلون إلى الاعتماد على الخبرة والتجربة وهذا ما أجاب عنه المبحثن بنسبة تقدر ب 25,27% حيث يفضلون الاعتماد على معرفتهم وتجاربهم السابقة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأزمة مما يعكس ثقتهم في قدراتهم علي التعامل مع تحديات بنجاح بناء علي تجاربهم السابقة وهذا ما جعلهم يفضلون هذا الأسلوب.

أما فيما يخص متغير السن فقد أوضحت نتائج الجدول أن نسبة إجابة المبحثن الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) والتي تقدر ب 36,36% يفضلون استخدام أسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات لأنهم يرون فيه أداة فعالة لتحليل الوضع بدقة وتقديم الخيارات المنطقية، فيفضلون هذا الأسلوب لأنه يوفر لهم إطارا محددًا ومنطقيًا لاتخاذ القرارات وهذا ما جعلهم يرونه أنه أفضل أسلوب يستخدم، أما كل من الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) والفئة (من 40 إلى 49 سنة) اتفقوا بأن الأسلوب المستخدم هو أسلوب القرارات وذلك بنسب مختلفة الفئة الأولى بنسبة 28,57% والفئة الثانية بنسبة 32,43% فيفضلون هذا الأسلوب كون أنه نهج يعزز الكفاءة والدقة ويقلل من المخاطر مما يجعل القرارات أكثر موثوقية وفعالية في مواجهة الأزمات وهذا حسب رأي المبحثن، أما الفئة العمرية (50 فيما فوق) فطانت إجابتهن حول الأسلوب المستخدم هو أسلوب الحكم الجماعي وذلك بنسبة تقدر ب 40%، وميلهم لهذا الأسلوب يعود إلى الخبرة الطويلة في العمل ومهاراتهم القيادية ونضجهم الاجتماعي في تعاملهم مع التعقيدات وتعزيز الالتزام والقبول بالإضافة إلي التأثيرات التعليمية والثقافية ما يجعل هذه الفئة تفضل هذا الأسلوب عن باقي الأساليب الأخرى.

أما فيما يخص متغير الوظيفة فقد أوضحت نتائج الجدول أن مدراء الفروع كانت إجابتهم باستخدام أسلوب الحكم الشخصي وكذا أسلوب القرارات وذلك بنسبة تقدر ب 40%، يميلون إلى تفضيل استخدام أسلوب الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات، فهم يمتلكون خبرة ومعرفة عميقة بمجال عملهم، مما يمنحهم الثقة في قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة بناء على تجربتهم الشخصية، كما تتطلب



طبيعة العمل في الفروع التعامل الفوري مع التحديات مما يعزز من الاعتماد على الحكم الشخصي يتمتع مدراء الفروع بحرية أكبر لاتخاذ قراراتهم بشكل مستقل مما يعزز من استخدامهم لهذا الأسلوب، كما أجابوا أيضا بأسلوب القرارات حيث يفضلون هذا الرأي كون أنه يقلل من المخاطر ويعزز الشفافية والمساءلة والقدرة علي التعامل مع المشكلات المعقدة كما يساعد القائد حسب رأيهم على اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة حول الأزمات، أما كل من رؤساء الأقسام والمشرفين فقد أجابوا بأن الأسلوب المستخدم هو أسلوب القرارات و ذلك بنسب مختلفة فنسبة 28,27% تعود إلى المشرفين فهم يفضلون استخدام هذا الأسلوب في عملية اتخاذ القرار وذلك يعود إلى أن المشرفين يستخدمونه بشكل مباشر مع فرقهم اليومية، مما يجعل من الضروري إشراك الأعضاء في عملية صنع القرار لضمان تحقيق التعاون والانسجام وهذا ما جعلهم يفضلونه عن باقي الأساليب، وبنسبة 24% تعود إلى رؤساء الأقسام فهم يميلون إلى تفضيل استخدام أسلوب القرارات في عملية اتخاذ القرار نظرا للطبيعة التعاونية ومتعددة التخصصات لأدوارهم. فهم غالبا ما يديرون فرقا متنوعة من الموظفين الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات وهذا ما جعلهم يختارون هذا السلوب.

حسب متغير الخبرة المهنية فأعلى نسبة سجلت هي للأفراد الذين لديهم خبرة ذات (أقل من 5 سنوات) وذلك بنسبة تقدر ب42,85% فكانت إجابتهم بأن الأسلوب الذي يعتمده القائد هو أسلوب بحوث العمليات في إدارة الأزمات فهذا الميل يعود إلى تأثير تعليمهم الأكاديمي الحديث، الذي يركز بشكل كبير على استخدام الأساليب البحثية العلمية والتحليل المبني على الأدلة لحل المشكلات، فيتميزون هؤلاء بالمرونة و الانفتاح على الابتكار، مما يجعلهم أكثر اعتمادا على أساليب جديدة وغير تقليدية وهذا ما جعلهم يرون البحوث العملية خيارا مفضلا لديهم لإدارة الأزمات، تليها نسبة 34,62% لفئة مؤشر الخبرة ( من 6 إلى 10 سنوات )، فالمبشرين هنا يؤكدون أن الأسلوب الذي يعتمده القائد هو أسلوب القرارات فيمكن تفسير هذا التفضيل من خلال التوازن الذي يحققونه بين الخبرة المكتسبة والنضج المهني، حيث يكونون قد واجهوا العديد من الأزمات والمواقف المعقدة التي ساعدتهم على تطوير مهاراتهم في التقييم واتخاذ القرارات السريعة، فهذا التفضيل يعكس كفاءتهم العلمية والثقة التي بنوها في قدراتهم، مما يجعلهم أكثر اعتمادا على هذا الأسلوب، أما الفئة العمرية من (11 إلى 15 سنوات) كانت إجابتهم بأن الأسلوب المستخدم هو أسلوب التجربة والخبرة، وكذا أسلوب القرارات وذلك بنسب مختلفة تقدر ب29,03%، فتفضيلهم لأسلوب التجربة والخبرة يعود إلى تراكم الخبرات

المتنوعة التي اكتسبها على مر السنين، مما يتيح لهم الاستفادة من النجاحات والإخفاقات السابقة في اتخاذ قرارات مدروسة، فغالبا ما يتولى هؤلاء مناصب قيادية، مما يتطلب منهم توجيه الفرق واتخاذ القرارات الحاسمة، ويكون أسلوب التجربة والخبرة أداة فعالة في هذا السياق، اما تفضيلهم لأسلوب القرارات فيعود أيضا إلى الخبرة المهنية التي اكتسبها خلال مسيرتهم المهنية، فتعتبر هذه الفئة أكثر تواصلًا مع فرق العمل، مما يمكنهم من توجيهها بشكل فعال واتخاذ القرارات التي تلبى احتياجات الفريق وتساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، فهذا ما جعلهم يفضلونه لإدارة الأزمات، أما فيما يخص الفئة التي تملك الخبرة المهنية ( أكثر من 15 سنة) ترى أن الأسلوب الذي يعتمد عليه القائد هو أسلوب الحكم الشخصي وذلك بنسبة تقدر ب27،27% فهم يفضلون هذا الأسلوب في إدارة الأزمات، ويرتكز هذا التفضيل على خبرتهم الغنية والطويلة التي جعلهم يكتسبون حذسا واسعا النطاق وقدرة على تقدير الوضع بشكل تدقيق، فبفضل الثقة العالية في قراراتهم الشخصية والاعتماد على تجاربهم السابقة، فهذا ما جعلهم يعتمدون على حكمهم الشخصي في مواجهة الأزمات.

الجدول رقم 54: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والكفاءات الإدارية التي يمتلكها القائد بمؤسسة - ENIEM -

مجموع	جميعها		التحكم في مهارات الاتصال		الخبرة		الكاريزما		الاهتمام		الحكمة العلمية		القدرة الفنية		قوة الشخصية		الاحتمالات		
	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	المتغير		
%100	30	%3,33	01	%13,33	04	%23,33	07	%6,67	02	%13,33	04	%3,33	01	%3,33	01	%33,33	10	ذكر	الجنس
%100	47	%2,13	01	%19,15	09	%23,40	11	%00	00	%12,77	06	%14,89	07	%2,13	01	%25,53	12	أنثى	
%100	75	%1,33	01	%17,33	13	%22,67	17	%2,67	02	%13,33	10	%10,67	08	%2,67	02	%29,33	22	مجموع	
%100	11	%00	00	%9,09	01	%36,36	04	%00	00	%9,09	01	%9,09	01	%9,09	01	%27,27	03	أقل من 30	السن
%100	20	%05	01	%15	03	%20	04	%05	01	%15	03	%10	02	%00	00	%30	06	(39 - 30)	
%100	29	%00	00	%17,24	05	%24,14	07	%00	00	%10,34	03	%13,79	04	%3,45	01	%31,03	09	(49 - 40)	
%100	15	%00	00	%26,67	04	%13,33	02	%6,66	01	%20	03	%6,66	01	%00	00	%26,67	04	50 فما فوق	
%100	75	%1,33	01	%17,33	13	%22,67	17	%2,67	02	%13,33	10	%10,67	08	%2,67	02	%29,33	22	مجموع	
%100	20	%00	00	%30	06	%25	04	%05	01	%10	02	%10	02	%00	00	%20	04	رئيس قسم	الوظيفة
%100	07	%00	00	%14,29	01	%28,58	02	%00	00	%14,28	01	%14,28	01	%00	00	%28,57	02	مدير فرع	
%100	49	%2,04	01	%12,24	06	%22,45	11	%2,04	01	%14,29	07	%10,20	05	%4,08	02	%32,65	16	مشرف	
%100	75	%1,33	01	%17,33	13	%22,67	17	%2,67	02	%13,33	10	%10,67	08	%2,67	02	%29,33	22	مجموع	
%100	06	%00	00	%00	00	%50	03	%00	00	%33,33	02	%00	00	%00	00	%16,67	01	أقل من 5	الخبرة المهنية
%100	25	%04	01	%12	03	%16	04	%04	01	%08	02	%16	04	%04	01	%36	09	(10 - 6)	
%100	18	%00	00	%11,11	02	%22,22	04	%00	00	%11,11	02	%11,11	02	%5,56	01	%38,89	07	(15 - 11)	
%100	26	%00	00	%30,77	08	%23,08	06	%3,85	01	%15,38	04	%7,69	02	%00	00	%19,23	05	أكثر من 15 سنة	
%100	75	%1,33	01	%17,33	13	%22,67	17	%2,67	02	%13,33	10	%10,67	08	%2,67	02	%29,33	22	مجموع	

يبين لنا الجدول رقم (54) رأي افراد المبحثين حول الكفاءة الإدارية التي يمتلكها القائد بالمؤسسة، بحيث تحصلنا على نفس الإجابات بين متغيري الجنس الذكور والاناث الذين اجابوا بان القائد يمتلك كفاءة قوة الشخصية خلال إدارته للازمات وذلك بنسب مختلفة فالذكور تقدر ب 37,04% اما الإناث تقدر ب 25,53% فهم يفضلون استخدامها في إدارة الأزمات فحسب رأيهم تجمع بين القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة والتأثير الإيجابي على الفريق فتقدير الأزيمة بفعالية وتوفر الاستقرار والتحفيز للفريق، كما تجعل القائد أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بيئة عمل منتجة ومستقرة وهذا ما جعلهم يميلون إليها أكثر.

أما فيما يخص متغير السن فقد أوضحت نتائج الجدول أن كل من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من (30 إلى 39 سنة) التي تقدر نسبتها 33,33% ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 49) التي تقدر نسبتها ب 31,03% وأخر نسبة ب 25% التي تمثل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث اتفقوا أن الكفاءة الإدارية التي يمتلكها القائد خلال إدارته للازمات بالمؤسسة تتمثل في قوة الشخصية ، فيعكس تفضيل الأفراد لهذه الصفة الرغبة في النجاح والتفوق في بيئات العمل التي تتطلب إدارة قوية وثبات في التعامل مع التحديات فحسب رأي الفئات العمرية المذكورة يرون أن قوة الشخصية ليست فقط سمة بل هي أداة حيوية لتحقيق أهداف المؤسسة والتأثير الإيجابي على أفراد الفريق والمؤسسة بأكملها، في حين يختلف رأي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من (50 سنة فما فوق) بنسبة تقدر ب 26,66% تميل إلى تفضيل الكفاءات التي يمتلكها القائد خلال إدارته للازمات المتمثلة في القوة الشخصية و كذا التحكم في مهارات الاتصال، يعكس هذا التفضيل خبراتهم المتراكمة وحاجاتهم إلى الاستقرار والثقة في القيادة الفعالة، فهؤلاء الأفراد بحكم تجاربهم الطويلة يدركون أهمية أن يكون القائد قويا وقادرا على التواصل بوضوح مما يساهم في تقليل التوتر والقلق وتحقيق إدارة ناجحة لمواجهة الازمات.

أما فيما يخص متغير الوظيفة فيرى رؤساء الأقسام أن الكفاءة الإدارية التي يتمتع بها القادة بالمؤسسة خلال إدارتهم للازمات حول التحكم في مهارات الاتصال بنسبة تقدر ب 33,33%، ويميلهم هذا حسب رأيهم لأن المهارات الاتصالية تساهم في النجاح الوظيفي والتواصل الفعال ويمكنهم من تنسيق الجهود بين الفرق داخل المؤسسة مما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة، في حين أن كل من مدراء الفروع بنسبة 33,33% والمشرفين بنسبة 31,91% يتفان على أن الكفاءة التي يتمتع بها القادة هي

القوة الشخصية وذلك عكس رأي رؤساء الأقسام، فيفضلون ذلك كون أن هذه الكفاءة حسب رأيهم تمنح القدرة للقائد علي اتخاذ القرارات الحاسمة والسريعة وتوفير التوجيه والثبات اللازمين للحفاظ علي تركيز الفريق وتحقيق الأهداف فهي عنصر حاسما لمدراء الفروع والمشرفين لضمان استجابة فعالة ومنسجمة للأزمات.

أما في ما يخص متغير الخبرة المهنية فكانت إجابات الباحثين ذوى الخبرة المهنية ( الأقل من 5 سنوات) وذلك بنسبة 42,85% فيميلون إلي تفضيل الخبرة التي تعكس رغبتهم في الحصول على الدعم والتوجيه من ذوى الخبرة الأكبر سنا، مما يعزز فهمهم لسياق العمل وقدراتهم على اتخاذ القرارات الصائبة في مواجهة التحديات فهذه الفئة هدفها تعلم سير العمل بالمؤسسة ما يدفعها إلي القول بأن القائد يجب أن يكون لديه كفاءة الخبرة بهدف التعلم منه و من خبراته في المجال، ثم تليها بنسب مختلفة كل من الفئة ذوى الخبرة (من 6 إلي 10 ) بنسبة 40,90% والفئة ذوى الخبرة ( من 11 إلي 15 ) بنسبة 36,84% واتفقوا بأن الكفاءة التي يمتلكها القائد هي قوة الشخصية وتفضيلهم لهذا الرأي يرجع إلي تجاربهم السابقة وثقتهم المكتسبة بأنفسهم وقدرتهم على التعامل مع الضغوطات والتكيف مع الظروف المتغيرة بفعالية ويعكس هذه التفضيلات استعدادهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصعبة مما يجعلهم قديرين على التصدي للتحديات بثقة وفعالية، أما أخر نسبة تقدر ب33,77% التي تمثل الفئة ذوى الخبرة ( أكثر من 15 سنة) فقد كانت إجاباتهم بأن الكفاءة التي يمتلكها القائد هي التحكم في مهارات الاتصال يشير هذا التفضيل إلى وعيهم بأهمية تأثير الاتصال الجيد على العلاقات العامة والقدرة على توجيه الرؤية والاستراتيجية بفعالية فالتحكم في مهارات الاتصال حسب رأيهم يعزز التواصل الفعال وبناء الثقة وتوجيه الفريق نحو إدارة الأزمة بشكل ناجح.

الجدول رقم 55: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمدى تأثير مهارات القائد في مواجهة الأزمات من عدمه بمؤسسة - ENIEM -

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات	
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	المتغير	
%100	23	%21,74	05	%78,26	18	ذكر	
%100	27	%22,22	06	%77,78	21	أنثى	
%100	50	%22	11	%78	39	مجموع	
%100	05	%60	03	%40	02	أقل من 30 سنة	
%100	15	%20	03	%80	12	(30 - 39)	
%100	23	%17,39	04	%82,61	19	(40 - 49)	
%100	07	%14,29	01	%85,71	06	50 فما فوق	
%100	50	%22	11	%78	39	مجموع	
%100	12	%25	03	%75	09	رئيس قسم	
%100	05	%00	00	%100	05	مدير فرع	
%100	33	%24,24	08	%75,76	25	مشرف	
%100	50	%22	11	%78	39	مجموع	
%100	03	%66,67	02	%33,33	01	أقل من 5 سنوات	
%100	14	%28,57	04	%71,42	10	(6 - 10)	
%100	18	%11,11	02	%88,89	16	(11 - 15)	
%100	15	%20	03	%80	12	أكثر من 15 سنوات	
%100	50	%22	11	%78	39	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55) الذي يوضح لنا ما إذا كانت مهارات القائد تؤثر في مواجهة الأزمة بمؤسسة، يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة حسب متغير الجنس وذلك بنسب متقاربة بين كلا الجنسين فالذكور بنسبة 78,26% أما الإناث بنسبة 77,78% الذين يعتقدون بأهمية مهارات القائد في إدارة الأزمات حيث تشير إلى وجود توافق بين الجنسين حول دور القيادة في إدارة الأزمات، مما يعزز فكرة أن مهارات القائد تعتبر حاسمة بغض النظر عن الجنس، أما النسب المتبقية الذكور بنسبة 21,74% والإناث بنسبة 22,22% ينفون ذلك حيث يعتقدون بعدم أهمية مهارات القائد في مواجهة الأزمة ويشير ذلك إلى وجود تحديات وتصورات مختلفة حول إدارة الأزمات.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية الباحثين من كلا الجنسين أكدوا أن مهارات القائد تؤثر في مواجهة الأزمات بالمؤسسة فحسب رأيهم أمر حيوي لنجاح أي مؤسسة من خلال تعزيز هذه المهارات وفهم تحديات ومخاوف الأقلية وتحقيق استعداد أفضل لمواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفعالية.

أما فيما يخص متغير السن فنلاحظ أن أغلبية الباحثين اتفقوا بنسب متقاربة بأن مهارات القائد تؤثر في إدارة الأزمات بالفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 80% تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 82,61% و ثم تليها الفئة العمرية (من 50 فما فوق) بنسبة 85,71%، أما النسب المتبقية الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 20% والفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 17,39% وكذا الفئة (50 فما فوق) بنسبة 14,29% ينفون ذلك. بينما الفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) فالأغلبية بنسبة 60% لا توافق على تأثير مهارات القائد في إدارة الأزمة في حين أقل نسبة تقدر ب 40% تمثل موافقة الباحثين على أن مهارات القائد يؤثر في إدارة الأزمات.

نستنتج أن تقدير أهمية مهارات القيادة في إدارة الأزمات يزداد مع تقدم العمر فالأغلبية العظمى يتفقون على أن مهارات القائد تؤثر بشكل كبير في إدارة الأزمات ومع ذلك هناك تباين كبير مقارنة بالفئة العمرية الأقل من 30 سنة حيث لا يوافقون بأن مهارات القائد تؤثر على إدارة الأزمات، وهذا يشير إلى أن الفئات العمرية الأكبر التي قد تكون اكتسبت خبرة

وتجارب عملية أكثر تدرك بشكل أكبر أهمية مهارات القيادة للتعامل مع الأزمات، بالمقابل الفئة العمرية الأصغر تحتاج إلى مزيد من التوعية والتدريب لتعزيز فهمها لأهمية القيادة الفعالة التي تؤثر في إدارة الأزمة.

أما فيما يخص متغير الوظيفة فنلاحظ أن أغلبية الباحثين اتفقوا بان مهارات القائد تؤثر في إدارة الأزمات مدير الفرع بنسبة 100% تم تليها بنسبة 75,76% المشرفين وكأخر نسبة 75% تعود إلى رؤساء الأقسام، أما النسب المتبقية فلا يوافقون على تأثير مهارات القائد في مواجهته للأزمة فلم نسجل أي إجابات بالنسبة للفئة الأولى بينما الفئة التي تليها ينفون ذلك بنسبة 24,24% وكذا أخر فئة تنفي بنسبة 25%.

نستنتج بشكل عام أن هناك اتفاق واسع بين الباحثين حول أهمية تأثير المهارات القيادية في إدارة الأزمات على مختلف المستويات الوظيفية، رغم وجود بعض التباين في الآراء حيث يعكس هذا التباين إدراك المشاركين لأهمية المهارات القيادية بناء على مستوى المسؤولية والوظيفة ويوصى بتعزيز وتطوير المهارات القيادية لجميع المستويات الوظيفية لضمان إدارة فعالة للأزمات.

أما فيما يخص مؤشر الخبرة المهنية فقد تم تسجيل هذه النتائج ، فأعلى نسبة سجلت هي 88,89% لذوي الخبرة ( من 11 إلى 15 سنة)، تليها نسبة 80% لفئة مؤشر الخبرة ( الأكثر من 15 سنة) و تليها نسبة 71,42% لفئة مؤشر الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات)، فالباحثين في هذه الفئات يؤكدون على أن المهارات القيادية تؤثر في مواجهة الأزمة ، أما النسب المتبقية والمتمثلة في الفئة الأولى بنسبة 11,11% و الفئة الثانية بنسبة 20% و أخر فئة 28,25%، بخلاف الفئة التي تملك خبرة ( أقل من 5 سنوات) حيث تنفي بأكثر نسبة التي تقدر ب66,67% أما البقية فتؤكد ذلك بنسبة 33,33%.

يتضح من خلال البيانات المسجلة أن تأثير المهارات في مواجهة الأزمات يعتبر أكثر أهمية بالنسبة للفئات خبرة مهنية أطول وهذا راجع إلى تجاربهم السابقة في المجال ورأيهم الشاملة وبناء على ذلك نستنتج أن الخبرة تلعب دور حاسما في تقدير أهمية المهارات في إدارة الأزمات وأن الفئات الأكثر خبرة تملك وعيا أكبر بتأثير هذه المهارات في تحقيق



## **الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية**

---

النجاح اثناء الأزمات، من ناحية أخرى هناك تباين واضح آراء الفئة ذات الخبرة القليلة الذين ينفون ذلك مما يعكس نقص الخبرة الكافية لتقدير أهمية المهارات في مثل هذه المواقف.

الجدول رقم 56: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وطرق استشارة القادة فرق العمل ولجان  
المكونة لمواجهة الازمة بمؤسسة - ENIEM -

المجموع		إيجاد الحلول اللازمة للأزمة		احتواء الأزمة وتبسيطها		شرح الأزمة وتوضيحها		الاحتمالات	
نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	المتغير	
%100	28	%35,71	10	%28,57	08	%35,71	10	ذكر	الجنس
%100	34	%52,94	18	%17,64	06	%29,41	10	أنثى	
%100	62	%45,16	28	%22,58	14	%32,26	20	مجموع	
%100	10	%40	04	%30	03	%30	03	أقل من 30 سنة	السن
%100	15	%53,33	08	%13,33	02	%33,33	05	(30 - 39)	
%100	28	%39,29	11	%25	07	%35,71	10	(40 - 49)	
%100	09	%55,56	05	%22,22	02	%22,22	02	50 فما فوق	
%100	62	%45,16	28	%22,58	14	%32,26	20	مجموع	
%100	18	%50,09	09	%16,67	03	%33,33	06	رئيس قسم	الوظيفة
%100	06	%16,67	01	%66,67	04	%16,67	01	مدير فرع	
%100	38	%47,37	18	%18,42	07	%34,21	13	مشرف	
%100	62	%45,16	28	%22,58	14	%32,26	20	مجموع	
%100	06	%33,33	02	%33,33	02	%33,33	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%100	17	%52,94	09	%11,76	02	%35,29	06	(6 - 10)	
%100	23	%30,43	07	%30,43	07	%13,39	09	(11 - 15)	
%100	16	%62,5	10	%18,75	03	%18,75	03	أكثر من 15 سنوات	
%100	62	%45	16	%22,58	14	%32,26	20	مجموع	

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (56) أن رأي الباحثين حول الطرق التي يستشير بها القائد فرق العمل واللجان المكونة في مواجهة الأزمة حسب إجابات الإناث التي ترى بأن القائد يستخدم فقط طريقة إيجاد الحلول اللازمة للأزمة بنسبة تقدر ب 52,94%، فهذه الطريقة تعتمد على التعاون والحس الاجتماعي والإبداع. تظهر الإناث غالبا مهارات في التفاعل مع الآخرين وفهم المشاعر والتكيف مع التغيرات، مما يساهم في قدرتهن على إيجاد حلول فعالة ومناسبة للأوضاع الصعبة. تعتبر هذه الطريقة جزءا من قدرتهن الشخصية والاجتماعية التي تعزز قدرتهن على التكيف والنجاح في بيئات العمل، عكس الذكور الذين أجابوا بأن الطرق التي يستشير بها القائد هي شرح الأزمة وتوضيحها وكذا إيجاد حلول لازمة للأزمة وذلك بنسب متساوية والتي تقدر ب 37,71% فيميلون إلى طريقة شرح الأزمة وتوضيحها كون أن الذكور لديهم الرغبة بالتواصل بشكل فعال وتجنب السلبية وبناء الثقة فحسب رأيهم هذه الطريقة تعكس نهجا للقيادة الفعالة فتوجه الفريق نحو الحلول في الأوقات الصعبة، أما ميلهم إلى طريقة إيجاد الحلول اللازمة للأزمة فيرجع ذلك إلى رغبتهم في الوصول إلى حلول منطقية وفعالة والثقة في القدرات الشخصية والتدريب والتأهيل فيجد الذكور أن هذه الطريقة هي وسيلة للتعبير عن قدرتهم والمساهمة في حل المشكلات بشكل فعال.

أما في ما يخص متغير السن فكانت إجابات الباحثين حول رأي واحد وهو أن القائد يستشير فرق العمل و اللجان المكونة من طريق إيجاد الحلول اللازمة للأزمة بنسب مختلفة فالفئة العمرية ( من 50 فيما فوق ) بنسبة 55,56% تليها فئة ( من 30 إلى 39 سنة ) بنسبة 53,33% وبعدها تليها فئة ( الأقل من 30 سنة ) بنسبة تقدر ب 40% وأخيرا تأتي فئة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة تقدر ب 39,29%، فهم يميلون إلى هذه الطريقة كونها توفر بيئة للمشاركة والتفاعل، وقد تعكس ثقة الفئات العمرية في قدرة القائد على توجيه العمليات نحو الحلول الصحيحة، كما قد تعكس هذه النتيجة الرغبة في تحقيق التفاعل الإيجابي وتعزيز العمل الاجتماعي في مواجهة الأزمات ومحاولة تفاديها.

أما فيما يخص متغير الوظيفة فأجاب مدراء الفروع حول أن الطريقة التي يستشير بها القائد لجن العمل والفرق المكونة خلال مواجهة الأزمة يتم عن طريق احتواء الأزمة وتبسيطها

كأعلى بنسبة والتي تقدر ب 66,67%، ويرجع هذا التفضيل حسب رأيهم إلي أن هذه الطريقة تساعد علي تجنب التعقيدات وتبسيط الأمور مما قد يساعد في فهم الأزمة بشكل أفضل واتخاذ الإجراءات الصحيحة بشكل أسرع كما أنها قد تعكس استراتيجية لإدارة الأزمات تعتمد علي التواصل الفعال والشفافية في التعامل مع الظروف الصعبة، ثم تليه كل من رئيس القسم بنسبة 66,67% وكأخر نسبة ب 47,37% التي تمثل إجابات المشرفين وكانت متوفقة حول أن الطريقة التي يستشير بها القائد فرق العمل واللجان المكونة يتم من خلال إيجاد الحلول اللازمة للأزمة فيفضلون هذا الرأي كون أنه يساهم في إيجاد الحلول العملية للأزمات مما يعكس خبرتهم ومعرفتهم العميقة بالمؤسسة لذلك من المهم تعزيز هذه الثقافة وتوفير التدريب المناسب لجميع القادة لضمان إدارة فعالة للأزمات في المؤسسة.

أما في ما يخص متغير الخبرة المهنية فأعلى نسبة من إجابات الباحثين تمثل الفئة ذوي الخبرة ( أكثر من 15 سنة ) بنسبة تقدر ب 62,5% والفئة ذوي الخبرة ( من 6 إلي 10 سنوات ) بنسبة تقدر ب 52,945% تتفقان حول نفس الرأي الذي يرى بأن الطريقة الأمثل لاستشرت القائد لفرق العمل ولجان المكونة لمواجهة الأزمة بالمؤسسة يتم عن طريق إيجاد الحلول اللازمة للأزمة وميلهم لهذا الرأي يعود إلي إيجاد حلول فعالة وسريعة لضمان استقرار المؤسسة، والتجربة العملية التي تمتد بين التعلم المستمر والخبرة العميقة، والرؤية الاستراتيجية التي تسعى لتجنب تكرار الأزمات مستقبلا، وهذا التفضيل يعكس فهم مشترك لأهمية الحلول المبتكرة والمدروسة في التعامل مع الأزمات بكفاءة، ثم تليها فئة ذوي الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة تقدر ب 39,13% التي تمثل تفضيلهم لشرح الازمة وتوضيحها، ويعكس هذا التفضيل قدرتهم علي التفكير التحليلي ورغبتهم في تعزيز الشفافية داخل الفريق وتوجيه الفريق بفعالية والتأكيد علي الفهم المشترك للأزمة وبالتالي تساهم في تحسين قدرة الفريق على الاستجابة للأزمة واتخاذ قرارات مدروسة وفعالة، وكأخر نسبة تقدر ب 33,33% تمثل إجابات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) يميلون إلي تفضيل جميع الطرق المقترحة ( شرح الأزمة وتوضيحها، احتواء الازمة وتبسيطها، إيجاد الحلول اللازمة للأزمة) ويعكس هذا التفضيل المتعدد رغبتهم في التعلم والنمو المهني، وحاجتهم إلي التوجيه المستمر، وقدرتهم العالية على التكيف مع مختلف الاستراتيجيات في إدارة الأزمات، هذا

الانفتاح يساعدهم على اكتساب خبرات متنوعة تمكنهم من تطوير مهاراتهم وصقل قدراتهم في المستقبل.

الجدول رقم 57: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بدى مساهمة الاتصال القائم بين القادة والإداريين خلال إدارة الأزمة بشكل إيجابي داخل مؤسسة - ENIEM -

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات								
		نسبة	ت	نسبة	ت	نسبة	ت	المتغير						
%100	23	%8,70	02	%91,30	21	ذكر	الجنس							
						أنثى								
						مجموع								
%100	05	%00	00	%100	05	أقل من 30 سنة	السن							
						(30 - 39)								
						(40 - 49)								
						50 فما فوق								
						مجموع								
						%100		12	%00	00	%100	12	رئيس قسم	الوظيفة
													مدير فرع	
													مشرف	
مجموع														
%100	03	%00	00	%100	03	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية							
						(6 - 10)								
						(11 - 15)								
						أكثر من 15 سنوات								
						مجموع								
						%100		50	%06	03	%94	47		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57) حسب متغير الجنس أن كلا من الجنسين يوافقان بنسبة عالية على أن الاتصال القائم بين القادة والإداريين يتجسد داخل المؤسسة خلال إدارة الأزمة بشكل إيجابي بنسب متقاربة الإناث بنسبة 96,30% والذكور بنسبة 91,30%، أما البقية من المبحثن فينفون ذلك بنسب مختلفة الذكور بنسبة 8,70% أما الإناث بنسبة 3,70%.

نستنتج أن الاتصال بين القادة والإداريين يتجسد بشكل إيجابي وهذا حسب رأي المبحثن فيمكن أن يشمل ذلك الثقة المتزايدة في قدرة القيادة على التواصل بشكل فعال وتقديم الشفافية، مما يعزز الروح المعنوية ويساهم في التكيف الفعال مع التحديات، كما يساهم التفاعل الإيجابي والاهتمام بالموظفين في تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

أما فيما يخص متغير السن فنلاحظ أن أغلبية افراد المبحثن يوافقون بنسب عالية على أن الاتصال القائم بين القادة والإداريين يتجسد داخل المؤسسة خلال الأزمة بشكل إيجابي بنسب متقاربة وكأعلى نسبة سجلت هي 100% تعود للفئة العمرية (الأقل من 30 سنة) ثم تليها نسبة 95,65% للفئة العمرية (40 إلى 49 سنة)، فتليها نسبة 93,33% التي تعود إلى الفئة العمرية (من 30 إلى 39) أما آخر نسبة سجلت بنسبة 85,71% تمثل الفئة العمرية (50 فما فوق)، أما البقية من المبحثن فأجابوا بأن الاتصال بين القادة والإداريين لا يساهم بشكل إيجابي وهذا بنسب مختلفة فالفئة العمرية من (50 فما فوق) أجابوا بنسبة 14,29%، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 39) بنسبة 6,67%، بعدها الفئة العمرية (من 40 إلى 49) بنسبة تقدر ب 4,35%، في حسن لم تسجل أي نسبة بالنسبة للفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

نستنتج أن الأغلبية من المبحثن أكدوا أن الاتصال بين المبحثن أكدوا بأن الاتصال القائم بين القادة والإداريين الذي يتجسد داخل المؤسسة يساهم بشكل إيجابي ويعود هذا التفضيل إلى هذه الفئات تعطي أهمية للاتصال الإيجابي الفعال فحسب رأيهم هذا النوع يساهم في تكوين علاقات جيدة وبالتالي تحقيق الفعالية داخل المؤسسة وبالتالي يساهم بشكل كبير بإدارة الأزمة بشكل ناجح.

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة فأكد الأغلبية أن الاتصال القائم بين القادة والإداريين بالمؤسسة يساهم بشكل إيجابي، أكبر نسبة هي 100% التي تمثل رؤساء الأقسام، ثم تليها نسبة 93,94% التي تمثل المشرفين وأخر نسبة تمثل مدراء الفروع بنسبة 80%، أما النسب البقية من المبحثن تمثل نفهم لهذا الرأي بنسب

مختلفة مدراء الفروع بنسبة 20% أما المشرفين فينفون ذلك بنسبة تقدر 6,06%، في حين لم نسجل أي نسبة للرؤساء الأقسام.

نستنتج من إجابات الباحثين أن أغليبتهم أكدوا ان الاتصال القائم بين القادة والإداريين الذي يتجسد بالمؤسسة يساهم بشكل إيجابي وتفضيلهم لهذا الرأي يعود إلى أن المكانة الوظيفية التي يشغلونها فيرونا أن الاتصال يعزز قدرتهم على التواصل الفعال والبناء الذي يساهم في بناء علاقات فعالة وتساهم بشكل إيجابي وهذا الأخير يساهم في نجاح المؤسسة وذلك حسب رأي الباحثين.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فكل الفئات تؤكد المساهمة الإيجابية القائمة بين القادة والإداريين داخل المؤسسة فحسب كل من ذوي الخبرة ( من 06 إلى 10 سنوات) وذوي الخبرة ( أقل من 5 سنوات ) بنفس النسبة وتقدر ب 100% بينما ذوي الخبرة (أكثر من 15 ) بنسبة 88,89%، وأخر نسبة سجلت تمثل ذوي الخبرة ( من 11 إلى 15 ) ويقدر ب 96,33%، أما النسب المتبقية تمثل رأي الباحثين الذين ينفون إيجابية الاتصال القائم بين القادة والإداريين حيث ان ذوي الخبرة (من 11 إلى 15) ينفون ذلك بنسبة تقدر ب 11,11% أما ذوي الخبرة ( أكثر من 15) أجابوا بنسبة تقدر ب 6,67%، في حين لم نسجل أي نسبة لكل من ذوي الخبرة ( أقل من 15) و ذوي الخبرة ( من 6 إلى 10).

نستنتج من خلال النسب المتواصل إليها أن أغلبية الباحثين يؤكدون بأن الاتصال القائم بين القادة والاداريين بالمؤسسة جلال إدارة الازمات يساهم بشكل إيجابي، ويفضلون ذلك لأنه يوفر لهم الإرشاد والتوجيه اللازم لتعزيز فهمهم لكيفية التعامل مع الازمات وذلك من خلال الاتصال الإيجابي داخل المؤسسة الذي يبني علاقات متينة والتنسيق بين مختلف الأقسام والفرق مما يساهم علي تبادل المعلومات بسرعة وفعالية وبالتالي يعزز فعالية المؤسسة في التعامل مع الازمات.

المقابلة والتعليق عليها:

س01: ما هو نمط القيادة بمؤسستكم؟

ج01: النمط السائد في مؤسستنا هو النمط الديمقراطي فقائدنا يعزز التواصل الفعال من خلال الشفافية التي يتعامل بها على مستوى المؤسسة، حيث يأخذ آراء العمال واقتراحاتهم بعين الاعتبار ولا يستخدم أسلوب التشدد والدكتاتورية في العمل.

س02: ما هي موصفات القائد الإداري بمؤسستكم؟

ج02: يتصف قائدنا خلال أدائه لمهامه بصفات عدة:

- طريقة تحليل جيدة.
- قوة الشخصية.
- يتماشى مع العمال والإداريين حسب عملهم.
- العدل والصرامة في العمل.

س03: ما هي الإجراءات التي يتم اتخاذها لمواجهة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها؟

ج03: الإجراءات المتخذة لمواجهة الأزمة:

• قبل حدوثها:

- التخطيط الاستراتيجي (وضع خطة قبلية شاملة لإدارة الأزمات).
- تشكيل فرق إدارة الأزمات.
- التواصل الداخلي.

• أثناء حدوثها:

- تنفيذ الخطة المعدة مسبقا.
- محاولة التحكم في الأزمة والتخلص منها.
- التفاوض مع ممثلي العمال.

• بعد حدوثها:

- القيام بخطط لتفادي حدوث الأزمة مرة أخرى.



- المتابعة المستمرة.

- توثيق الدروس المستفادة بناء على التجارب المكتسبة.

س04: فيما تتمثل المهارات الاتصالية لدى القائد أثناء تعاملهم مع الازمة؟

ج04: تتمثل المهارات الاتصالية لدى القائد ب:

- مهارات الإقناع والتأثير.

- التواصل الواضح.

- مهارات العرض والتقديم.

- التفاوض.

- التحدث الواضح والمختصر.

س05: ما هي الأساليب التي تعتمدون عليها لإدارتكم للأزمة بمؤسستكم؟

ج05: تتمثل هذه الأساليب في:

- أسلوب التجربة والخبرة.

- أسلوب المعارف الشخصية.

- أسلوب الحوار.

س06: ما هي الوسائل التي تستخدمونها في إدارة الازمات؟

ج06: الوسائل المستخدمة هي:

- البريد الإلكتروني.

- اللقاءات والاجتماعات.

- مواقع التواصل الاجتماعي.

- المقابلات الشخصية.

س07: هل تستخدمون استراتيجيات معينة في مواجهة الازمات؟

## الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

**ج07:** نعم يستخدم القائد استراتيجيات معينة في مواجهة الأزمة والمتمثلة في البحث عن البدائل والحلول، بل يعتمد أيضا على استراتيجيات أخرى كاستراتيجيات الوقت والضغط.

**س08:** هل تستعينون بتكنولوجيا الاتصال في إدارة الأزمة؟

**ج08:** نعم نستعين بتكنولوجيا الاتصال في إدارة الأزمة من خلال استخدامنا للتقنيات التكنولوجية الحديثة كالحواسيب، الكابل، مواقع التواصل الاجتماعي...

**س09:** كيف يؤثر القادة على عملية إدارة الأزمات ومواجهتها؟

**ج09:** يؤثر القائد على عملية إدارة الأزمات من خلال:

- اتخاذ القرارات الحاسمة والسريعة.
- تحفيز الفريق.
- التخطيط المسبق والتأهب.

**س10:** ما هي طبيعة الأزمات التي توجهونها؟

**ج10:** الأزمات التي توجهها هي أزمات حادة ولكن في بعض الأحيان تتسم بالبساطة.

**س11:** كيف يتم إبلاغ الجمهور الداخلي والخارجي عن وجود أزمة؟

**ج11:** يتم الإبلاغ عن وجود أزمة سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي عبر:

- البيانات الرسمية.
- الاجتماعات.
- مؤتمرات صحفية.
- وسائل التواصل.

**س12:** هل تقومون بوضع استراتيجيات للتعامل مع الأزمات؟

**ج12:** نعم نقوم بوضع استراتيجيات للتعامل مع الأزمات، فلكل أزمة استراتيجية خاصة بها،

فمثل يستخدم القائد:

- استراتيجية الضغط في حالة نقص اليد العاملة ونقص الإنتاجية لتحقيق الزيادة والإنتاجية وتحسين العمل والأداء.
- كما يستخدم أيضا استراتيجية الدفع في حالة إفلاس المؤسسة بدفع العمال إلى الاستقالة.

### التعليق على المقابلة:

يتضح من خلال المقابلة مع رئيس الموارد البشرية للمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية التي تسعى إلى إدارة الأزمات داخل وخارجها ، حيث تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة بالأزمات من خلال تطوير القيادة الإدارية التي تتعامل معها و العمل على تكوين فرق خاصة لتعلم طرق التعامل مع الازمات بالإضافة إلى ذلك ناقش رئيس الموارد البشرية أهمية التخطيط المسبق ووضع استراتيجيات لإدارة الأزمات المحتملة فكل حالة لها استراتيجية خاصة بها، فيؤكد أن القيادة الفعالة للأزمات ليست مجرد إدارة الوضع الحالي بل هي أيضا الاستعداد للمستقبل وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في مواجهة التحديات، كما يشير إلى ان القائد يجب أن يكون قدوة في الالتزام والانضباط وان يتحلّى بمهارات حل المشكلات والتفكير الاستراتيجي، والقائد الناجح هو القائد الذي يستخدم جميع الوسائل الاتصالية كالمقابلات الشخصية فمن خلالها يتعامل بشفافية مع الإداريين أو الاجتماعات بدافع التشاور والحوار والبحث عن الحلول اللازمة كما يستخدم العديد من الأساليب الاتصالية التي تساعد في إيصال الرسالة التي يريد بها بفعالية والتي تخدم غاياته الأساسية ، فهذه الأساسية هو بناء قيادة وإدارة فعالة ناجحة تتماشى مع التحديات والعواقب بل تتواكب معها لتصبح أقوى من التكيف التطور الحديثة والتغيرات الخارجية المحيطة بها

## النتائج الجزئية للدراسة:

- حسب النتائج المتواصل إليها يتضح لنا أن المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية -ENIEM-توظف الإناث أكثر من الذكور وذلك بنسبة 54% كون أن الإناث تقدم خدمة أفضل من الذكور.
- الأغلبية من الباحثين في المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية يتراوح عمرهم (من 40 إلى 49) بنسبة 46% وهذا ما اتضح لنا خلال النتائج وهذا يعود إلى أن هذه الفئة تمتلك سنوات طويلة من الخبرة والمعرفة المتخصصة، مما يضيف قيمة كبيرة للمؤسسة.
- أغلبية الباحثين داخل المؤسسة الاقتصادية هم المشرفين وذلك بنسبة 66% وهذا ما اتضح لنا خلال الجدول السابق فهم يتمتعون بخبرة ومعرفة شاملة بجوانب العمل المختلفة كونه الفئة الأكثر ملاءمة لتقديم رؤى دقيقة وشاملة في الدراسات المؤسسية.
- يتبين لنا بنسبة 36% من أفراد العينة ان ذوي الخبرة المهنية (من 11 إلى 15 سنوات) هم الأغلبية داخل المؤسسة فهم أكثر توازنا بين الخبرة والكفاءة وتجمع بين المعرفة العميقة والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وهذا يجعلهم مؤهلين بشكل ممتاز لتحقيق الأهداف المؤسسية ونمو المؤسسة فهم يقدمون خدمة أفضل من الآخرين.
- المفهوم الأكثر شيوعا حول القيادة الإدارية بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية **ENIEM** هو القدرة على التخطيط والتسيير وهذا ما أثبتته أغلبية الباحثين بنسبة 35,16% كون أن هذين العنصرين يشكلان الأساس في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- النمط الأكثر استخداما في المؤسسة الصناعية الكهرو منزلية هو النمط الديمقراطي بنسبة 48,08% فهذا ما أكدته أغلبية الباحثين كونه يعزز المشاركة الفعالة للموظفين فيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عكس الأنماط الأخرى.
- يهتم القائد بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية بالعمل وإنجاز المهمة، وهذا حسب إجابة الأغلبية من المبتوثين بنسبة 54% لأن التركيز على العمل الفعلي وإتمام المهام بكفاءة يعزز الإنتاجية ويضمن جودة المنتجات.

- يعتمد القائد خلال إدارته للعمل بالمؤسسة على قوة مركزه الإداري، وهذا أثبتته أغلبية الباحثين بنسبة 38,46% لأن هذه القوة تضمن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات بصرامة، مما يعزز الانضباط والتنظيم داخل المؤسسة وهذه القوة تحفز على الأداء الأمثل والالتزام بالأهداف المشتركة.
- الأغلبية من الباحثين في المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية يرون بأن هناك شخص في مجموعة العمل يؤثر على أداء القائد الإداري بنسبة 62%، فالشخص المؤثر يمكن أن يكون داعما يعزز قرارات القائد ومفتاحا لتحسين ديناميكيات الفريق وزيادة فعالية القيادة الإدارية.
- القائد بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية يتعاون مع الشخص الذي يؤثر على أداء العمال حسب الأغلبية من الباحثين بنسبة 55,88% لأن هذا التعاون يمكن أن يعزز من تأثير القائد ويضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية مما ينعكس إيجابيا على الإنتاجية وجودة العمل.
- لا يحق للزملاء اتخاذ القرار في حال غياب القائد بالمؤسسة وهذا ما أوضحه أغلبية الباحثين بنسبة 70% فهذا يعني أن وجود هو أمر ضروري لضمان اتخاذ القرارات وسير العمل بشكل صحيح، منسق ومنظم وتجنب الفوضى والتأخير في اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة.
- من النتائج المتواصل إليها يتضح لنا بأن القائد بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية يتسم بصفة تحمل المسؤولية وهذا حسب أغلبية الباحثين بنسبة 19,42% لأن هذه الصفة تضمن أن القائد سيقوم بالدعم اللازم وحل المشكلات بفعالية، ومواجه التحديات مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومنتجة.
- أغلبية الباحثين بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية يؤكدون بوجود تدريب أو تكوين في العمل الإداري وذلك بنسبة 76% كون التدريب له دور حيوي في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.
- التدريب أو التكوين في العمل الإداري بمؤسسة ENIEM يساهم في تحسين الأداء وهذا ما أكدته الأغلبية من الباحثين بنسبة 68,42%.

- إن القائد يقدم تحفيزات مادية ومعنوية للعمال لتحسين أدائهم بالمؤسسة وهذا ما أكدته أغلبية الباحثين بنسبة 56% كون يساهم في تعزيز رغبة العمال في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائهم الشخصي.
- حسب النتائج المتواصل إليها يتضح لنا أن القائد يقوم بتطبيق إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم وذلك بنسبة 90% للمحافظة على الانضباط والالتزام بالمعايير والقوانين المطلوبة.
- تأثر الإجراءات العقابية التي يطبقها القائد بالمؤسسة بالإيجاب على الأداء المهني للعمال وذلك ما أكدته أغلبية الباحثين بنسبة 57,78%.
- أن نوع الأزمات التي تواجهها المؤسسة هي أزمات اقتصادية وهذا ما توصلنا إليه من قبل الأغلبية من الباحثين بنسبة 49,45% فقد يعود ذلك إلى طبيعة الأسواق والبيئة التنافسية المتغيرة التي تتعرض لها.
- حسب النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن القادة يعتمدون على استراتيجية البحث عن البدائل والحلول لإدارة الأزمات بالمؤسسة الصناعية وهذا حسب الأغلبية بنسبة 39,47% فهذا يعكس التفكير الاستراتيجي للقادة في التعامل مع التحديات المتغيرة والمتوقعة داخل البيئة الصناعية وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والنمو في وجه التحديات الاقتصادية والتنظيمية.
- حسب النتائج المتواصل إليها يتضح لنا أن الطريقة المناسبة لمحاولة التصدي للأزمات المتوقعة بالمؤسسة هي تخصيص البحث عن المعلومات من مصادرها الحقيقية وهذا حسب الأغلبية بنسبة 38,10% فمن خلال تحديد ومعالجة المصادر الحقيقية للأزمات المحتملة، يمكن للمؤسسة تطوير استراتيجيات فعالة للتصدي للأزمات بشكل استباقي، فبهذه الطريقة تتمكن المؤسسة من تقليل تأثير الأزمات وتعزيز قدرتها على التعافي بسرعة مما يساهم في استقرارها واستدامتها.
- إن المؤسسة تعتمد على البحث عن معلومات مستهدفة ومحددة بعينها خلال يقظتها في مواجهة الأزمة وهذا ما أكدته أغلبية الباحثين بنسبة 41,94% فهذا يسمح للمؤسسة

- بالتركيز على البيانات الأكثر أهمية وذات الصلة بالأزمة الحالية مما يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة وتحليل الوضع بشكل أفضل.
- حسب النتائج المتواصل إليها يتضح لنا بأن الأزمات التي تواجهها المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية هي أزمات متكررة حسب أغلبية المبحثن بنسبة 80% لأن هذه الأزمات قد تكون ناتجة عن مشكلات هيكلية أو إدارية غير محلولة بشكل جذري.
  - أغلبية المبحثن أكدوا بأن شدة الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية هي أزمات حادة بنسبة 48% لأن هذه الأزمات تتسبب في تأثيرات كبيرة على الأداء العام والإنتاجية.
  - يتبين لنا بنسبة 96% من أفراد العينة أن المؤسسة الصناعية الكهرو منزلية تواجهها صعوبات خلال إدارتها للأزمات وهذا حسب أغلبية المبحثن وذلك يعود إلى نقص المهارات والتخطيط الغير الكافي كما أن مقاومة التغيير داخل المؤسسة تعيق عملية التكيف مع الظروف المستجدة أثناء الأزمات.
  - حسب النتائج المتواصل إليها من خلال الدراسة أن أغلبية المبحثن بنسبة 45,12% أكدوا أن المؤسسة تواجه صعوبات تقنية بسبب نقص الاستثمار، قلة الكفاءات التقنية بسبب التكاليف الباهظة وعدم التوافق بين الأنظمة.
  - حسب الأغلبية من المبحثن بنسبة 90% يؤكدون أن المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية تتعرض لسبب رئيسي لتشكيل الأزمة لأنها تؤثر بشكل شامل ومباشر على عدة جوانب حيوية لعمل هذه المؤسسات.
  - الأزمة بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية ناتجة عن الإدارة العشوائية وهذا حسب الأغلبية من المبحثن بنسبة 22,69% لأنها تشير إلى عدم وجود استراتيجية واضحة أو تنظيم في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد والعمليات.
  - القائد و الإداريين يتعاملون مع الأزمة على مستوى المؤسسة من خلال التغلب عليها في وقتها وهذا حسب إجابيات الأغلبية من المبحثن وهذا ما أثبت حسب متغير السن فترى الفئة العمرية (50 فما فوق) بنسبة 62,5%، كون انها ترى بأن هذه الطريقة لها أليات التعامل مع الازمات وإدارتها بشكل فعال فالتغلب عليها في وقتها يساهم في تقليل الاضرار السلبية وينقص من

شدتها وبالتالي التعامل معها يكون سهل وسلس، كما يري ذوات الخبرة ( الأقل من 5 سنوات ) حسب متغير الخبرة المهنية نفس الرأي بنسبة تقدر ب 60% كون التغلب علي الازمة في وقتها يساهم حسب رأيهم بشكل كبير في تعزيز الاستقرار والتقليل من الاضرار المحتملة كما يدفع ذلك للابتكار ويعزز الروح المعنوية بين الموظفين فوجود قلدة مؤهلين قادرين على إدارة الازمات في وقتها يضمن نجاح المؤسسة.

- القائد بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية **ENIEM** يستخدم جميع الأساليب الاتصالية من شفوية إلكترونية كتابية وهذا ما أكده كل من مدراء الفروع بنسبة 75%، والمبشرين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 66,66% فهذا التنوع يساهم في التكيف في المواقف المختلفة مما يتيح له التعامل مع التحديات المتنوعة حيث يساهم في تحقيق الأهداف المؤسساتية بكفاءة أكبر فالتنوع في الأساليب يعد مصدر لنجاح القائد في بيئة العمل.

- يعتمد القائد بمؤسسة **ENIEM** على استراتيجية الحوار وهذا ما أكده مدراء الفروع وذلك حسب متغير الوظيفة بنسبة 42,86% فهي الأكثر استخداما من قبل القادة حيث تعزز التفاهم المتبادل وتقوى الروابط بين أفراد الفريق مما يؤدي إلي تحسين الأداء العام للمؤسسة، كما يعتمد أيضا على استراتيجية الإقناع حسب الفئة العمرية (من 30 إلى 39) حسب متغير السن بنسبة 37,04% فهي تتيح للقائد التأثير بفعالية وتوجيه الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر فهي تمثل نهجا فعالا في قيادة المؤسسة نحو النجاح.

- يعتمد القائد بمؤسسة **ENIEM** في اتخاذ القرارات على أسلوب بحوث العمليات وهذا حسب متغير الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات بنسبة 42,85% فهذا الأسلوب يمكن القادة من تحليل البيانات والمعلومات بشكل منهجي وتحليل المشاكل المعقدة مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسساتية بشكل افضل ويعزز الأداء العام للمؤسسة، كما يعتمد أيضا على أسلوب الحكم الجماعي وهذا حسب متغير السن للفئة العمرية 50 فما فوق بنسبة 40% حيث يفضلون هذا الأسلوب لأنه يعزز المشاركة الجماعية ويستفيد من خبرات و آراء الأعضاء المتنوعة فهو يعزز روح التعاون بين أعضاء الفريق.

- من خلال الدراسة توصلنا إلى أن القائد بمؤسسة **ENIEM** يستشير فرق العمل ولجان المكونة لمواجهة الأزمة من خلال احتواء الأزمة وتبسيطها، وهذا حسب متغير الوظيفة (مدراء



الفروع) بنسبة 66,67% كون أن هذه الفئة يحللون الوضع بعناية ويدرسون التفاصيل بدقة لفهم كيفية التعامل مع الأزمة أو المشكلة المطروحة، وكذا حسب النتائج المتواصل إليها من خلال إجابات المبحثن فالقائد يشير فرق العمل ولجان المكونة لمواجهة الأزمة من خلال إيجاد الحلول اللازمة وهذا حسب رأي ذوي الخبرة المهنية (الأكثر من 15 سنة) بنسبة 62,5% وهذا يرجع إلى الخبرة العالية لهؤلاء الأفراد والتي قد تؤهلهم لتقديم رؤى وحلول مميزة للأزمات أو التحديات التي تواجه المؤسسة.

- يتجسد الاتصال القائم بين القادة والإداريين داخل المؤسسة والذي يساهم في إدارة الأزمات بشكل إيجابي وهذا ما أثبتته فئة من المبحثن حسب متغير الجنس الإناث بنسبة 26% كون أن هذه الفئة ترى ان الاتصال الفعال بين القادة والإداريين، يتضمن دعم وتوجيه ومرونة، ويعتبر عنصرا حاسما في إدارة الأزمات من وجهة نظر الإناث، كما يؤكد المشرفين ذلك بنسبة 31% فيرون الاتصال الفعال من القادة والإداريين، الذي يشمل الشفافية والدعم والتوجيه الواضح والمرونة، يعتبر أساسا لإدارة الأزمات بشكل إيجابي وفعال.

## - النتائج العامة للدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة والتي كانت قيد البحث عنها ومن ثم تحقيق الأهداف، تمكنا من خلال البحث النظري والميداني على حد سواء من الإجابة على التساؤلات المطروحة في معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية في إدارة الأزمة بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية **ENIEM**، ويظهر ذلك من خلال النتائج التالية:

- يقوم الإداريين بمؤسسة **ENIEM** بعملية تحليل الأوضاع ومراقبتها في مواجهة الازمات وذلك يساهم بشكل كبير في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بدراسات وبحوث كما تساهم أيضا في تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد المسؤولة عن الازمة حال حدوثها

- يعتمد القائد بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو ومنزلية على النمط الديمقراطي الذي يساهم في تعزيز التعاون والمشاركة بين الموظفين، وتحسين جودة القرارات من خلال جمع وجهات النظر المختلفة، وزيادة رضا العاملين وولائهم للمؤسسة وتحفيزهم على الابتكار والإبداع وهذا ما توصلنا إليه من خلال المقابلة التي قمنا بإجرائها.

- وسائل الاتصال الإدارية تساهم بشكل كبير في إدارة الازمات بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية **ENIEM** وهذا بتقديم المعلومات وخلق اتصال فعال من خلال الوسائل الاتصالية المتنوعة وهذا ما يجعلهم يتعاملون مع الازمة بشكل فعال حيث صرح السيد رئيس قسم الموارد البشرية في المقابلة التي قمنا بإجرائها معه حول الوسائل الاتصالية المعتمدة خلال الازمة.

- يعتمد القائد بمؤسسة **ENIEM** على جميع الأساليب الاتصالية من شفوية، كتابية، إلكترونية، حيث يساهم ذلك في تحسين تدفق المعلومات وتعزيز التنسيق وتوثيق السجلات الضرورية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وتقديم أداة متميزة وهذه الأساليب المعتمدة تم ذكرها من طرف رئيس القسم في المقابلة.

- تعد الاستراتيجية الاتصالية ذات أهمية كبيرة في المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية **ENIEM** فهي تساعد على التنبؤ بالأزمات وتساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز

قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق من خلال وضع استراتيجيات وإجراءات للتعامل مع الأزمات.

- تعتبر عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة أحد أهم العمليات الأساسية حيث تساهم في العملية الإدارية من خلال تحقيق القائد الناجح والمبدع والمبتكر حيث يتحمل المسؤولية في اتخاذ قرارات المناسبة لنجاح المؤسسة
- يعتمد القائد والإداريين على عملية إصدار الأوامر والإشراف عليها من خلال عملية تحديد المسؤوليات، والإدارات المتخصصة في الأزمات حيث يساهم ذلك في توزيع المهام بشكل منظم والتنسيق بين الفريق والعمل على خلق إدارة منظمة لمواجهة الأزمات بالمؤسسة.
- يتنبأ الإداريون بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية **ENIEM** من خلال كفاءتهم وخبراتهم المتمثلة في قوة الشخصية حيث يساهم ذلك في اتخاذ قرارات وإدارة المخاطر الفعالية، والتكيف مع التغيرات المفاجئة في السوق، وبالتالي توقع الأزمات المحتملة والتخطيط لها بشكل استباقي مما يضمن استمرارية العمل وتقليل الخسائر المحتملة.

## خلاصة الدراسة:

تمثل القيادة دورا هاما ومحوريا في إدارة الأزمات داخل المنظمات، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة وتبعاتها، حيث يري الكثير من الباحثين والمتخصصين وقادة على أرض الواقع أن نجاح المنظمة من نجاح قياداتها، وفشلها من فشلهم، وبناء على ما ورد فقد تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى ما يلي:

من خلال ما تناولناه في فصول هذه الدراسة تبين أن العلاقة التي تربط القيادة بإدارة الأزمات داخل المنظمات معقدة ومتشعبة، نظرا لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل منظمة لما لها من خصوصيات واستعدادات وخبرات، هذا من جهة ومن جهة أخرى لصعوبة التنبؤ بشكل وحجم الأزمات التي تتعرض لها منظماتهم، وذلك بالطبع لكون الأزمات والبيئة التي تحدث فيها تتميز بالتغير والتجدد، وأن الأزمات قد تنجز عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان، وهو ما يوحي ويؤكد صعوبة الوصول الى تعميمات وطرح حلول جاهزة تقضي على المشاكل والأزمات بصورة جذرية، ويكمن السبب وراء ذلك كون تلك الأزمات مصدرها الرئيسي هو الإنسان وما يصدر عنه من سلوكيات وأفعال لا يمكن التنبؤ لها أي تنظيم، تماشيا مع المبدأ الذي يرى أنتصور وبناء مستقبل أفضل لا يتم إلا من خلال التحرر من قيود الحاضر وألام الماضي، وذلك من خلال وجود قيادة إدارية تمتلك نظرة مستقبلية وقادرة على مواجهة تلك الظروف التي لا يمكن النأي عنها، ولا بد أن تمتلك هذه القيادات الحد الأدنى للمقومات والمتطلبات الأساسية، وذلك حتى يكون بمقدورها تدليل مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه منظماتهم.

توصلنا من خلال هذه الدراسة أن أهمية دور القيادة ذات النمط غير الروتيني وذات المؤهلات الإبداعية الخاصة في إدارة الأزمات، حتى يكون بإمكانها أن تجعل من منظمات مبادرة ومستعدة لتجاوز الأزمات وليست منظمات مستهدفة لها، ولأن الأزمات التي تصيب المنظمات تلتقي بضلالها على كافة مكونات ومستويات المنظمة، والتي من بينها القادة، حيث تعترضهم الكثير من المشكلات في سعيهم لحلحلة الأزمات، كان لا بد من التفكير دوما في أساليب وكيفيات للخروج منها بأقل الخسائر والاضرار، ذلك أن الأزمات بقدر ما تحمل

بذورا للحياة والنماء بقدر ما تحمل في ثناياها جذورا للاندثار والفناء، وعلى القادة الاكفاء دوما البحث عن السلوك والمنهج الذي يكفل السيطرة على الأزمات ولا بد أن يدركوا أن الأزمات أيا كان حجمها وواقعها، فإنها لا تحمل في طياتها فقط جوانب سلبية بل لابد أن يدركوا أن معنى الأزمة هو كما فهمها الصينيون، أي أنها فرصة خطر.

انطلاقا مما ورد، توصلنا الى أن كل من القيادة وإدارة الازمات وكذا العلاقة التي تربطهما في هذا الموضوع، والمتمثلة في دور القيادة في إدارة الازمات داخل المنظمة، يكمن في القيادة كظاهرة وسلوك انساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى الى الاستقرار والاستمرار والنمو، فالقادة هم صناع النجاح داخل المنظمات، وأنهم الحلقة الأساسية ضمن عناصر القيادة الإدارية داخل المنظمة، فتعقد الأزمات وتولدها وتجدها فرض الحاجة الى البحث دوما عن أنجح وأحدث الأساليب والمناهج التي من شأنها أن توفر قدرا من الوقاية للمنظمات أمام الأزمات أو الخروج منها بأقل الخسائر بالاعتماد على أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقا من فهم طبيعة الازمة والإحاطة بأسبابها وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة فالأزمات لا يمكن تجنبها تماما، ذلك ان تأثيراتها تختلف من أزمة إلى أخرى، فهناك الأزمات التي تصيب كيانات إدارية عديدة في نفس الوقت.

ان البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف، فالبيئة الحالية سواء الداخلية أو الخارجية التي تميز المنظمات والتي توصف بالمتغيرة والمتجددة والمعقدة، تدفع دائما نحو البحث والتعلم واكتشاف القادة الأكفاء الذين بإمكانهم تجاوز مختلف التحديات والأزمات، لذا تبين أن منظمات اليوم بصفة عامة في حاجة الى ان تقاد بدل أن تدار فقط.

## التوصيات والاقتراحات:

بناء على ما سبق يمكن تقديم بعض الاقتراحات:

- التشاور مع العمال عند وجود أزمة من أجل محاولة التصدي لها وإيجاد حلول اللازمة.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- المساهمة في التخطيط الإداري والبحث عن الحلول اللازمة.
- تقدير الكفاءات واستغلال رغبة العمال في تحسين مستوى المؤسسة.
- تقديم فرص للعمال لإعطاء اقتراحاتهم.
- إنشاء وحدة خاصة لإدارة الأزمات تعمل على تسهيل المهام وتنسيق أكثر بين جميع المديرات في المؤسسة.
- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية سواء للقيادات، أو العمال لاكتساب مهارات جديدة ذات صلة بمواجهة الأزمات.
- تم الاقتراح على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة باعتباره النمط السائد في المؤسسة وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالمرؤوسين والإصغاء لهم.
- تطوير استراتيجيات وتكتيكات مواجهة الأزمة، وكذا التقنيات اللازمة.
- العمل على تطبيق وإتباع السياسات والإجراءات الناتجة داخل المؤسسة.
- دراسة طبيعة الأزمات وطرق المواجهة وفحص الأخطاء والسلبيات لتحديد نواحي القصور في حالة الأزمات.
- تهيئة مناخ جيد يساعد على الإبداع والابتكار، وذلك لتطوير المنتجات.
- أن يكون كل عضو في المنظمة على الأخص فريق الأزمة على دراية تامة بالخطوة وإجراءاتها والاستعداد لأي تغيرات قد تحدث.
- توفير الوسائل الاتصالية الحديثة (الرقمية) لتسهيل العمل وتحسين فعالية الأداء ورفع الكفاءة في العمل بالمؤسسة.
- يجب تفهم القائد لمشاكل الموظفين ومعالجتها كما يجب أن يستمع لشكاويهم دون عدوانية.

- متابعة وحسن سير الإداريين من طرف القائد بشكل يومي ودائم.
- إعطاء فرص للموظفين لإظهار طاقاتهم فهذا يؤدي إلى خلق روح في نفوس الموظفين روح المبادرة.
- نقترح لتفعيل نظام تربصات أكثر فاعلية من النظام الحالي الموجود داخل المؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

الموسوعات والقواميس:

1. عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، ط1، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق، الإسكندرية، 1998.
2. عبد المسيح جورج متري، لغة العرب (معجم مطول للغة والمصطلحات الحديثة)، دار وهدان للطباعة والنشر، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 1996.
3. مرتضى الزبيدي محمد، تاج العروس من جواهر القاموس، منشورات، مكتبة الحياة، بيروت لبنان، 1983.

ثانياً: المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

4. أبو القاسم هيثم مصطفى عبد الله، مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
5. أبو النصر مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية \_ الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل، القاهرة، مصر، 2007.
6. أبو النصر مدحت، قادة المستقبل، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
7. أبو زيد فهمي مصطفى، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الحديثة، مصر، 2003.
8. أبو سمرة محمد عبدة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

9. إحسان محمد الحسن، **علم الاجتماع الرياضي**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث العلمي**، ط2، الطليعة، لبنان، 1986.
11. أحمد بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، المكتبة الاكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
12. أحمد علا صلاح، **إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث**، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.
13. أفرام البستاني فؤاد، **منجد الطلاب**، دار الشرق، بيروت، 1997.
14. أنجيس مورييس، **مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، تر: بوزيد صحرابي وآخرون، ط2، دار القصبية، الجزائر، 2006.
15. أنجيس مورييس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، تر: بوزيد صحرابي وآخرون، ط3، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
16. البرعي محمد عبد الله، **الإدارة في الإسلام**، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2001.
17. البلوط حسن إبراهيم، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
18. بن وسلي أحمد، **مناهج البحث، علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2005.
19. بوظجة غيات، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2006.
20. جراي جيرى، تر: هوانة وليد، الإشراف، **مدخل إلى علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس**، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
21. جوارت جيف، ليز فيشر، **كل ما تحتاج معرفته عن القيادة**، تر، محمد صفوت حسن، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
22. حروش رفقة، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، دار الأمة، الجزائر، 2013.

23. الحزبي قاسم بن عائل، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، 2010.
25. الحسني صلاح هادي، اغتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، المجمع التجاري، عمان، الأردن، 2015.
26. الحناوي محمد صالح، إسماعيل سيد، تنمية القيادة، ط2، دار الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
27. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
28. خيري أسامة، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
29. الدالمي عصام حسن، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
30. رجب عبد الحميد، استراتيجيات التعامل مع الازمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 2008.
31. زوران رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
32. زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
33. السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2010.
- السويدان طارق محمد، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط3، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
34. السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
35. الشماع خليل محمد، مبادئ الإدارة، ط1، دار المسيرة والتوزيع، عمان، 2016.

36. الشميمري أحمد عبد الرحمان وآخرون، المبادئ وإدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
37. الصرن رعد حسن، إدارة الابتكار والإبداع، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، ج2، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2001.
38. الصيرفي عبد الفتاح، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، عمان، 2006.
39. الصيرفي محمد، إدارة الأزمات، مؤسسة حوارس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008.
40. عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
41. عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشأة التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
42. عبد الحميد قدرة علي، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011.
43. عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط01، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
44. عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط02، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004.
45. عبد الحميد محمد منذر، أساليب البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
46. عبد الرحمان عبد الله محمود، سيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
47. عبد الهادي نبيل أحمد، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2006.
48. عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001.

49. العتيبي صبحي، تطور الأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
50. العتيبي صبحي، تطوير الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
51. العربي كريمة، عبد الرحمان محمد العيسوي، استراتيجية القيادة العسكرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
52. عزت عطوي جودت، أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
53. عشماوي محمد عبد الوهاب حسن، دور الصحف في إدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008.
54. عكاشي محمد فاتحي، محمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998.
55. العلاق بشير، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
56. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
57. عوض العزو فاتن، القيادة والإشراف الإداري، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
58. العيسى سالم، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط01، دار علاء الدين، دمشق، 1999.
59. قدرى على عبد الحميد، إدارة الأزمات والجمهور، مكتبة مديولي، القاهرة، مصر، 2001.
60. قنديل علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وابتكار، ط01، دار الفكر، عمان، 2010.
61. كارول أوكر، القيادة الإدارية الناجحة، مركز التغريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1997.

62. كامل محمد، أساليب البحث العلمي، ط1، دار العلمية والتوزيع، عمان، 2002.
63. كلالدة ظاهر محمد، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1997.
64. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
65. اللامي غسان قاسم داود، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الازمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2015.
66. ماهر احمد، إدارة الازمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
67. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندري للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
68. مبارك محمد الطاوي، البحث العلمي، أسس وطريقة كتابته، ط1، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، مصر، 1992.
69. محمد خليل عمر، علم اجتماع الأسرة، ط5، دار النشر والتوزيع، عمان، 2016.
70. محمد صلاح سالم، إدارة الازمات والكوارث، ط01، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر، 2005.
71. محمود جاد الله، إدارة الازمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
72. المساعد ماجد عبد المهدي، إدارة الازمات، المفاهيم، المدخل، العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
73. المساعدة ماجد عبد المهدي، مبادئ علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
74. المغربي كامل محمد، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 12)، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007.
75. المغيرى تامر بن علوج، القيادة العليا والأداء، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
76. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

77. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
78. الهدمي ماجد سلام، جاسم محمد، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
79. هلهول الروبلي علي، إدارة الازمات، استراتيجيات المواجهة، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007.
80. الياسري فداء محمد باقر، إدارة الازمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

## 2. المجالات:

81. بوراس توفيق، "إدارة الازمات الصحية في الجزائر"، دراسة أزمتي الكوليرا (2018)، وكرونا (2020)، "المجلة الجزائرية للأمن والتنمية"، جامعة باتنة 01، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2021.
82. جايف كاظم السلطاني سعدية، "تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الازمة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء، مجلة، "كربلاء العلمية"، بابل، العراق، مجلد 05، عدد 04، 2017-2018.
83. جبريل وائل محمد، "الازمات في الشركات النفطية الليبية"، "مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2020.
84. حماني رشيد، أحمد غريبي، "نظم إدارة الازمات ضمن متطلبات مواجهة تقلبات في أسعار النفط خلال فترة الازمات"، مجلة أبعاد اقتصادية، يحي فارس المدية، الجزائر، المجلد 11، 2021.
85. عبد الواحد الجابر محمد، محمد عمر آدم، "واقع إدارة الازمات في كلية العلوم التربوية بجامعة أنجيميا من وجهة نظر أعضاء التدريس"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2021.

86. عدوم حميدة، "إدارة الأزمات على المستوى المحلي بالجزائر — أزمة فيروس كورونا"، باتنة 01، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2021.

### 3. مذكرات وأطروحات جامعية:

87. الباز عناف محمد، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2001-2002.

88. البشير ريماني حورية، أطروحة دكتوراه مبدأ فعالية الإدارة العامة في الجزائر، تخصص قانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2014-2015.

89. بويد أحلام، كرباع هنية، القيادة ودورها في حل الأزمات داخل المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، بالوادي، الجزائر، 2020، 2021.

90. تلعيش خالد، دور القيادة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2010.

91. جديان الرشيد صلاح علي، دور الكفاءات البشرية على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البستنا، 2018-2019.

92. جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2006.

93. حرب قاسم سعاد، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011-2012.

94. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات أهلية فلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال،



قسم إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،  
2009-2010.

95. خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم، أزمة الربيع العربي  
النموذجي، أطروحة دكتوراه، تخصص في علوم الاعلام والاتصال، كلية علوم  
الإسلامية وعلوم إنسانية، جامعة وهران 01، 2016-2017.

96. خينوش مريم، ريهام مباركية، إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة  
ماستر تخصص إدارة مالية، قسم علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة  
محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2020 - 2021.

97. راسم عودة رهام، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة،  
دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، تخصص لإدارة الأعمال،  
قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين، 2007-  
2008.

98. رهن مروان غنيمه، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في  
مدينة دمشق، رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية  
المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2013-2014.

99. زيادة فهد محمد نعمان، إثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في  
قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة،  
الجامعة الإسلامية غزة، 2011-2012.

100. شكري شاكور شبير حنان، رسالة ماجستير واقع إدارة الوقت لدى العاملين في  
القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة  
الإسلامية، غزة، 2009-2010.

101. صالح سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية  
للمرؤوسين، رسالة ماجستير، تخصص الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية،  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2007-2008.

102. العطية توفيق، توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009-2010.

103. محمد النور عينين صوفيا، القيادة الإدارية وأثارها على أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، مصر، 2018.

104. مسك زينات موسى، واقع إدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، تخصص إدارة الأعمال، كلية التمويل والإدارة، قسم إدارة الاعمال، فلسطين، 2011.

105. الناجي فهد علي، أثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على أداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011-2012.

### مقابلات:

106. مقابلة مع السيد أمين مصباح، رئيس قسم الموارد البشرية، المؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرومنزلية — ENIEM — بتيزي وزو، بتاريخ، 08، 05، 2024، على الساعة 02 زولا.

الملاحق  
المداري

الملحق رقم (01):

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال



إستمارة إستبيان

حول موضوع :

➤ دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

➤ دراسة مسحية على عينة من الإداريين بمؤسسة ENIEM - تيزي وزو

في التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال .

➤ تخصص : إتصال تنظيمي .

➤ هذه الاستمارة تعد ادلة بحث مهمة في دراستنا التي تدرج في إطار التحضير لنيل السنة شهادة ماستير، تخصص : إتصال تنظيمي ، وعلى هذا الأساس نرجوا منكم التعاون بإجاباتكم الموضوعية و الدقيقة على الأسئلة التي ستكون في سرية تامة ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي .

➤ المطلوب منكم :

1. القراءة المتدنية لكل سؤال .

2. وضع علامة (x) داخل اطار الإجابة المناسبة .

➤ من إعداد الطالبان:

- لعماري صوراية.

- قاسدي أيليا.

➤ تحت إشراف:

- أ. فروجة موساوي.

السنة الدراسية: 2024/2023

➤ البيانات

الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة
- 50 فما فوق

3. الوظيفة:

- رئيس قسم
- مدير فرع
- مشرف

4. الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنوات
- أكثر من 15 سنوات

➤ المحور الأول: واقع القيادة الإدارية في مؤسسة ENIEM بتيزي وزو:

5. ما مفهومكم للقيادة الإدارية؟

- قدرة القائد على التأثير في الآخرين
- وظيفة من وظائف القيادة
- السمات الشخصية للقائد
- القدرة على اتخاذ القرارات
- القدرة على التخطيط والتسيير
- القدرة على التنظيم والتنسيق

أخرى أذكرها: .....

6. يعتبر القائد بمؤسستكم؟

- ديكتاتوري
- ديمقراطي
- فوضوي

7. هل يهتم القائد بمؤسستكم ب؟

- العلاقات مع العاملين
- العمل وإنجاز المهمة
- بهما معا (أي يحاول التنسيق بين العمل و العاملين)

- أخرى أذكرها .....

8. هل قائدك يدير العمل بالاعتماد على؟

- قوة مركزه الإداري
- قوة الإكراه
- قوة خبرته
- قوة التفويض

- أخرى أذكرها .....

9. هل يوجد شخص في مجموعة العمل يؤثر على أداء العمال أكثر من القائد الإداري؟

- نعم
- لا

10. في حالة الإجابة بنعم، ما هو موقف القادة منه؟

- لا يهتم للأمر
- يتعاون معه
- يتجادل و يختلف معه

11. هل لديك صلاحية في اتخاذ القرارات في غياب القادة؟

- نعم
- لا

12. أي من هذه السمات أو الصفات تتوفر في القائد بمؤسستكم؟

- تفكير مبدع ومبتكر
- رؤية مستقبلية وبعد النظر
- الثقة بالنفس
- القدرة على المبادرة
- تحمل المسؤولية
- قدرة التوقع
- القدرة على التواصل
- الذكاء و الحنكة في إدارة الصراعات و الخلافات بين العمال
- تفهم مشاعر الآخرين
- القدرة على التخطيط كإداري

أخرى أذكرها .....

13. هل تلقيت أي تدريب أو تكوين في العمل الإداري؟

- لا  نعم

14. إذا كانت الإجابة بنعم، هل ساهم ذلك في تحسين أدائك للعمل؟

- لا  نعم

15. هل يقدم القادة تحفيزات مادية أو معنوية للعمال لتحسين أدائهم؟

- لا  نعم

16. هل يطبق القادة بمؤسستكم إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم؟

- لا  نعم

17. إذا كانت الإجابة بنعم، ما تأثيرها على الأداء المهني للعمال؟

- سلبي  إيجابي

➤ المحور الثاني: إدارة الأزمات داخل مؤسسة ENIEM بتيزي وزو :

18. ما نوع الأزمات التي تواجهها مؤسستكم؟

- اقتصادية
- إدارية
- أمنية
- اتصالية

- أخرى أذكرها .....

19. ما هي استراتيجيات المؤسسة في إدارة الأزمات؟

- تدريب العمال على مواجهتها
- إعداد خطط لمواجهتها
- البحث عن البدائل والحلول
- تكوين فرق العمل لدراسة الأزمة

- أخرى أذكرها .....

20. هل تقوم مؤسستكم في محاولة التصدي للأزمات المتوقعة ب؟

- تخصيص كل جهد للبحث عن معلومات مستهدفة بعينها وتسليط الضوء عليها
- الكشف عن معلومات لما يقتضيه التغيير عبر الزمن والسياق البيئي
- تخصيص البحث عن المعلومات تكون من مصادرها الحقيقية كالتقارير ...

- أخرى أذكرها .....

21. هل تعتمد مؤسستكم خلال يقظتها على؟

- المعلومات القبلية الجاهزة
- البحث عن المعلومات التي تهم المؤسسة فقط من مصادر أولية أو ثانوية
- البحث عن معلومات مستهدفة ومحددة بعينها

22. هل الأزمات التي تواجهها مؤسستكم؟

- مفاجئة
- متكررة



23. هل الأزمات التي تتعرض إليها مؤسستكم؟

- أزمات حادة
- أزمات بسيطة
- معا

24. هل توجد لدى مؤسستكم فرق المهمات الخاصة لحل الأزمات ومواجهتها؟

- نعم  لا

25. هل مؤسستكم أثناء إدارتها للأزمات تواجه صعوبات؟

- نعم  لا

26. إذا كانت إجابتكم بنعم، فما هي طبيعة هذه الصعوبات؟

- صعوبات اتصالية
- صعوبات تنظيمية
- صعوبات تقنية

..... - صعوبات أخرى

27. هل هناك سبب مهم في تشكيل الأزمة؟

- نعم  لا

28. إذا كانت إجابتك بنعم، فما هو السبب الرئيسي لهذه الأزمة بمؤسستكم؟

- سوء الفهم والتقدير
- سوء المراقبة والتقييم
- الإدارة العشوائية
- الرغبة في الابتزاز
- اليأس
- استعراض القوة
- الأزمات المخططة
- تعارض الأطراف
- تعارض المصالح

..... - أسباب أخرى أذكرها

➤ المحور الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات داخل المؤسسة ENIEM؟  
29. كيف يتعامل القادة والإداريين مع الأزمة على مستوى مؤسستكم؟

• محاصرة الأزمة

• التغلب عليها في وقتها

• ترك الأزمة لعامل الزمن

30. فيما تتمثل العمليات التي يقوم بها القادة بمؤسستكم لتفادي حدوث الأزمات؟

• تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بدراسات وبحوث

• استقطاب خبراء ومختصين من داخل المنظمة وخارجها

• القيام بجدولة الأزمات المحتملة الظهور وتقييم الأزمات السابقة

• التدريب وإعداد سيناريوهات للتعامل مع الأزمات

• تحديد الجهات أو الإدارات التي تعد مسؤولة عن الأزمة حال حدوثها

• انتقاء المعلومات من مجموع المعلومات المحصلة و التأكد من صحتها

31. هل القائد خلال إدارته للأزمات بالمؤسسة يستخدم أساليب معينة في عملية الاتصال الإداري؟

لا

نعم

32. إذا كانت إجابتك بنعم، فما هي الأساليب الاتصالية المستخدمة؟

• الأسلوب الكتابي

• الأسلوب الشفوي

• الأسلوب الإلكتروني

• جميعها

33. ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف القادة خلال إدارتهم للأزمة بمؤسستكم؟

• المقابلات الشخصية

• الاجتماعات

• الرسائل الإدارية

• البريد الإلكتروني

• رسالة إلكترونية

• الهاتف

• مواقع التواصل الاجتماعي

- أخرى أذكرها .....

34. هل القائد يعتمد استراتيجيات اتصالية تساعد في إدارة الأزمات داخل مؤسستكم؟

نعم  لا

35. إذا كانت إجابتك بنعم، فيما تتمثل هذه الاستراتيجية؟

- استراتيجية الإقناع
- استراتيجية الدفع
- استراتيجية الجذب
- استراتيجية الإعلام
- استراتيجية الحوار

- أخرى أذكرها .....

36. ما هي الأساليب التي يعتمد عليها القادة بمؤسستكم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأزمة؟

- أسلوب التجربة والخبرة
- أسلوب الحكم الشخصي
- أسلوب الحكم الجماعي
- أسلوب بحوث العمليات
- أسلوب القرارات
- أسلوب نظم دعم القرار

- أخرى أذكرها .....

37. هل ترى القائد بمؤسستكم يمتلك كفاءات إدارية تسمح له بإدارة الأزمة بامتياز؟

نعم  لا

38. إذا كانت إجابتك بنعم، فيما تتمثل هذه الكفاءات؟

- قوة الشخصية
- القدرة الفنية
- الحكمة العلمية

- الاهتمام
- الكاريزما
- الخبرة
- التحكم في مهارات الاتصال
- جميعها

39. هل تقوم القيادة بتقييم أدائها وأداء العمال فيها خلال تعاملها مع الأزمة؟

- نعم  لا

- فسر كيف ذلك

.....

40. هل تؤثر مهارات القائد في مواجهة الأزمات بمؤسستكم؟

- نعم  لا

41. هل يستشير القادة بمؤسستكم فرق العمل ولجان مكونة لمواجهة الأزمة؟

- نعم  لا

42. إذا كانت إجابتك بنعم، فهل يكون ذلك ب:

- شرح الأزمة وتوضيحها
- احتواء الأزمة وتبسيطها
- إيجاد الحلول اللازمة للأزمة

43. هل القائد الإداري يستخدم إحدى أنواع الاتصال لمواجهة الأزمة بمؤسستكم؟

- نعم  لا

44. إذا كانت بنعم، فما هو النوع الاتصالي الأكثر استخداما من طرف القادة لمواجهة الأزمة؟

- اتصال نازل (من القائد إلى الإداريين)
- اتصال صاعد (من الإداريين إلى القادة)
- اتصال أفقي (ما بين الإداريين في نفس المستوى)

45. ما هو نوع الأكثر فعالية؟

- اتصال نازل
- اتصال صاعد

• اتصال أفقي

46. هل ترى أن الاتصال بين القادة والإداريين داخل المؤسسة يساهم في إدارة الأزمة بشكل إيجابي؟

لا

نعم

47. إذا كانت إجابتك بنعم، فهل يتجسد ذلك من خلال:

- التعاون في فهم الأزمة
  - التحاور حول سبل التخفيف من حدة الأزمة
  - البحث في حلول مناسبة للأزمة
- أخرى أذكرها: .....

48. ما هي التي تقدمها للمسؤولين الإداريين أو القادة لتحسين قيادتهم الإدارية التي تسمح بدورها في مواجهة الأزمات بمؤسستكم؟

- .....
- .....

الملحق رقم: (02)

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم السياسية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



### المقابلة

حول موضوع:

- دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة مسحية حول عينة من الإداريين بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرومنزلية بتيزي وزو -  
- ENIEM

- في التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال.
- تخصص: اتصال تنظيمي.
- هذه المقابلة تعد أدلة بحث مهمة في دراستنا التي تدرج في إطار التحضير لنيل شهادة ما ستير، تخصص: اتصال تنظيمي، وعلى هذا الأساس نرجو منكم التعاون بإجابكم الموضوعية والدقيقة على الأسئلة لغرض البحث العلمي.

➤ تحت إشراف:  
- أ. فروجة موساوي.

➤ من إعداد الطالبتان:  
- لعماري صوراية.  
- قاسدي ليليا.

السنة الدراسية: 2024/2023.

دليل مقابلة مع السيد: أمين مصباحي.

✓ س 01: ما هو نمط القيادة بمؤسستكم؟

✓ ج 01: .....

.....

✓ س 02: ما هي مواصفات القائد الإداري بمؤسستكم؟

✓ ج 02: .....

.....

✓ س 03: ما هي الإجراءات التي يتم اتخاذها لمواجهة الأزمة قبل واثناء وبعد حدوثها؟

✓ ج 03:

- قبل: .....

.....

.....

- أثناء: .....

.....

.....

- بعد: .....

.....

✓ س 04: فيما تتمثل المهارات الاتصالية لدى القادة أثناء تعاملهم مع الأزمة؟

✓ ج 04: .....

.....

.....

.....

✓ س 05: ما هي الأساليب التي تعتمدون عليها لإداراتكم للأزمة بمؤسستكم؟

✓ ج 05: .....

.....

✓ س 06: ما هي الوسائل التي تستخدمونها في إدارتكم للأزمات؟

✓ ج 06: .....

.....

✓ س 07: هل تستخدمون استراتيجية معينة في مواجهة الأزمات؟

✓ ج 07: .....

.....

✓ س 08: هل تستعينون بتكنولوجيا الاتصال في إدارة الأزمة؟

✓ ج 08: .....

.....

✓ س 09: كيف يؤثر القادة على عملية إدارة الأزمات ومواجهتها؟

✓ ج 09: .....

.....

✓ س 10: ما هي طبيعة الأزمات التي توجهونها؟

✓ ج 10: .....

.....

✓ س 11: كيف يتم إبلاغ الجمهور الداخلي والخارجي عن وجود أزمة؟

✓ ج 11: .....

.....

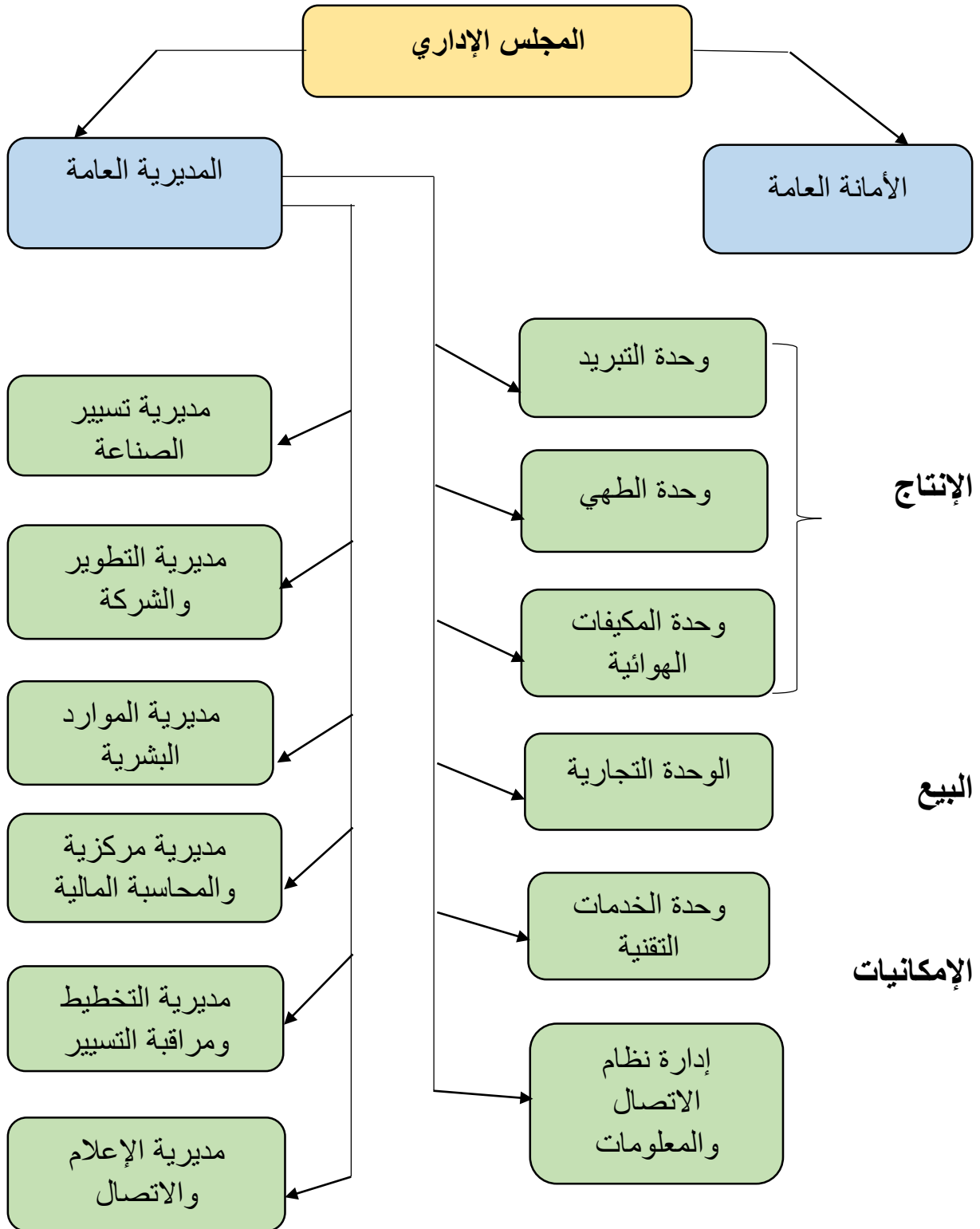
✓ س 12: هل تقومون بوضع استراتيجيات للتعامل مع الأزمات؟

✓ ج 12: .....

.....



الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي.



الفهارس

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
46	يوضح العلاقة بين القادة والرئاسة والزعامة	01
60	يوضح الأنماط القيادية	02
74	أسباب نشوء الأزمات.	03
81	مراحل إدارة الأزمات	04
119	الهيكل التنظيمي	05

## فهرس الجداول

رقم	العنوان	صفحة
01	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	121
02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	122
03	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	123
04	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	124
05	يمثل مفهوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة	125
06	يمثل نوع النمط القيادي السائد بالمؤسسة.	126
07	يمثل مظاهر اهتمام القائد بالمؤسسة الصناعية للأجهزة الكهرو منزلية	127
08	يمثل طبيعة القوة التي يعتمد عليه القائد خلال إدارته للعمل بالمؤسسة	128
09	يمثل مدى وجود شخص في مجموعة العمل يؤثر على أداء العمال أكثر من القائد الإداري بالمؤسسة من عدمه	129
10	يمثل موقف القائد من الشخص الذي يؤثر في أداء العمل بالمؤسسة	130
11	يمثل مدى قدرة العمال على اتخاذ القرارات أثناء غياب القادة بالمؤسسة من عدمه	131
12	يمثل الصفات أو السمات التي تتوفر في القائد بالمؤسسة	132
13	يمثل مدى وجود تدريب أو تكوين في العمل الإداري بالمؤسسة من	133
14	يمثل مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء بالمؤسسة الصناعية من عدمه	134
15	يمثل مدى تقديم القادة تحفيزات مادية أو معنوية للعمال لتحسين أدائهم بالمؤسسة من عدمه	135
16	يمثل مدى تطبيق القادة إجراءات عقابية في حالة تقصير العمال في عملهم من عدمه	136
17	يمثل طبيعة تأثير الإجراءات العقابية التي يطبقها القادة حول الأداء المهني للعمال بالمؤسسة	137
18	يوضح نوع الأزمات التي تواجهها المؤسسة	138
19	يمثل استراتيجيات إدارة الأزمات بالمؤسسة	139
20	يمثل الطريقة المناسبة لمحاولة التصدي للأزمات المتوقعة بالمؤسسة	141

142	يمثل المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة خلال يقظتها في مواجهة الأزمة	21
143	يوضح نوع الأزمات التي تواجهها المؤسسة الصناعية	22
144	يوضح شدة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة	23
145	يمثل مدى توفر المؤسسة على فرق المهمات الخاصة لحل الأزمات ومواجهتها	24
146	يوضح مدى مواجهة مؤسسة -ENIEM- صعوبات خلال إدارتها للأزمات من عدمه	25
147	يوضح طبيعة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة أثناء إدارتها للأزمات	26
148	يوضح مدى وجود سبب مهم في تشكيل الأزمة بالمؤسسة من عدمه	27
149	يمثل السبب الرئيسي لتشكيل الأزمة بالمؤسسة	28
150	يمثل كيفية تعامل القادة والإداريين مع الأزمة على مستوى المؤسسة	29
152	يمثل العمليات التي يقوم بها القادة بالمؤسسة لتفادي حدوث الأزمات	30
153	يمثل مدى اعتماد القائد على أساليب معينة في عملية الاتصال الإداري خلال إدارته للأزمات بالمؤسسة من عدمه	31
155	الأساليب الاتصالية المستخدمة من طرف القادة بالمؤسسة لإدارة الأزمات	32
156	يمثل الوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف القادة خلال إدارتهم للأزمات بالمؤسسة	33
157	يمثل مدى اعتماد القادة على الاستراتيجيات الاتصالية التي تساعده في إدارة الأزمات داخل المؤسسة من عدمه	34
158	يمثل نوع الاستراتيجيات الاتصالية التي يعتمد عليها القائد لإدارة الأزمات بالمؤسسة	35
160	يمثل الأساليب التي يعتمد عليها القادة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأزمة داخل المؤسسة	36
161	يمثل مدى امتلاك القادة للكفاءات الإدارية التي تسمح له بإدارة الأزمات بامتياز في المؤسسة من عدمه	37
162	يمثل طبيعة الكفاءات الإدارية التي يجب على القائد أن يمتلكها لإدارة الأزمة بالمؤسسة	38
163	يمثل مدى تقييم القادة لأدائها وأداء العمال خلال تعاملهم مع الأزمة بالمؤسسة من عدمه	39
164	يمثل مدى تأثير مهارات القائد في مواجهة الأزمة بالمؤسسة من عدمه	40
165	يمثل مدى استشارة القادة لفرق العمل واللجان المكونة لمواجهة الأزمة بالمؤسسة من عدمه	41

166	يمثل كيفية استشارة القادة لفرق العمل واللجان المكونة لمواجهة الأزمة	42
167	يمثل مدى استخدام القائد الإداري إحدى أنواع الاتصال لإدارة الأزمة داخل المؤسسة من عدمه	43
168	يمثل نوع الاتصال الأكثر استخداما من طرف القائد لمواجهة الأزمات بالمؤسسة	44
169	يمثل نوع الاتصال الأكثر فعالية بالمؤسسة لمواجهة الأزمة	45
170	يمثل مدى مساهمة الاتصال بين القادة والإداريين في إدارة الأزمة بشكل إيجابي داخل المؤسسة من عدمه	46
171	يمثل النتائج الإيجابية للاتصال بين القادة والإداريين في إدارة الأزمة داخل المؤسسة	47
173	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تعامل القادة والإداريين مع الأزمة على مستوى المؤسسة	48
176	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالعمليات التي يقوم بها القادة بالمؤسسة لتفادي حدوث الأزمات	49
180	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالأساليب الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة الصناعية	50
184	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بالوسائل الاتصالية المستخدمة من طرف القادة خلال إدارتهم للأزمة بالمؤسسة	51
188	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والاستراتيجية الاتصالية التي يعتمد عليها القادة في إدارة الأزمات بالمؤسسة	52
192	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والأساليب التي يعتمد عليها القادة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأزمة في المؤسسة	53
196	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والكفاءات الإدارية التي يمتلكها القائد بالمؤسسة	54
199	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمدى تأثير مهارات القائد في مواجهة الأزمات بالمؤسسة من عدمه	55
203	يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وطرق استشارة القادة لفرق العمل ولجان المكونة لمواجهة الأزمة بالمؤسسة	56
206	يوضح علاقة الدراسة بمدى مساهمة الاتصال القائم بين القادة والإداريين خلال إدارة الأزمة بشكل إيجابي داخل المؤسسة من عدمه	57

## فهرس المحتويات.

الصفحة	العناوين
	كلمة الشكر
	الإهداء
	خطة البحث
	ملخص الدراسة
أ - ب - ت - ث	المقدمة
<b>الإطار المنهجي</b>	
11	إشكالية البحث وتساؤلاتها
13	أسباب اختيار الموضوع
14	أهداف الدراسة
14	أهمية الموضوع
16	نوع الدراسة
17	منهج الدراسة وأدواته
20	مجتمع البحث وعينته
23	حدود الدراسة
23	الخلفية النظرية
27	تحديد المفاهيم والمصطلحات
34	الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري للدراسة</b>	
	<b>الفصل الأول: ماهية حول القيادة الإدارية</b>
40	تمهيد للفصل
41	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

46	المبحث الثاني: عناصر القيادة الإدارية
49	المبحث الثالث: خصائص القيادة الإدارية
52	المبحث الرابع: أنماط القيادة الإدارية
60	المبحث الخامس: أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية
66	خلاصة للفصل
	<b>الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي إلى إدارة الأزمات</b>
68	تمهيد للفصل
69	المبحث الأول: عموميات حول الأزمات
77	المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات
78	المبحث الثالث: مراحل إدارة الأزمات
82	المبحث الرابع: استراتيجيات التعامل مع الأزمات
86	المبحث الخامس: معوقات إدارة الأزمات
88	خلاصة للفصل
	<b>الفصل الثالث: علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات</b>
90	تمهيد للفصل
91	المبحث الأول: متطلبات القيادة الإدارية خلال الأزمات
93	المبحث الثاني: الاستراتيجية القيادية لإدارة الأزمات
97	المبحث الثالث: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات
99	المبحث الرابع: عوامل نجاح القائد الإداري أثناء الأزمات
102	المبحث الخامس: معوقات الأداء الإداري في تجاوز الأزمات
113	خلاصة للفصل
<b>الإطار التطبيقي: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية</b>	
116	تمهيد
117	تعريف المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرو منزلية ونشأتها



118	الهيكل التنظيمي الاقتصادية للصناعات الكهرو منزلية
120	مهام المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرو منزلية
120	أهداف المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرو منزلية
120	مجتمع البحث وخصائصه
121	التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
173	التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
209	عرض المقابلة والتعليق عليها
213	النتائج الجزئية للدراسة
219	النتائج العامة للدراسة
221	خلاصة الدراسة
223	التوصيات والاقتراحات
226	قائمة المراجع والمصادر
237	الملاحق
252	فهرس الأشكال
253	فهرس الجداول
256	فهرس المحتويات