



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين
كلية الاقتصاد الثانية
قسم إدارة الأعمال

دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال
"دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس"

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد:
سلسل صادق كنعان

إشراف الدكتور:
محمد عباس ديوب
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد الثانية - جامعة تشرين

٢٠١٥

(استمارة رقم 4-أ)

SYRIAN ARAB REPUBLIC
Ministry of Higher Education
Tishreen University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين

قرار لجنة الحكم على رسالة الماجستير
في تمام الساعة الحادية عشر من يوم الخميس الموافق ١٢/٥/٢٠١٦ م اجتمعت لجنة الحكم المشكلة بموجب قرار مجلس البحث
العلمي رقم ٨٦٦ المتخذ بالجلسة رقم ١٦ المنعقدة بتاريخ ١٢/٥/٢٠١٦ هـ الموافق ١٠/٤/٢٠١٦ م والمؤلفة من
السادة:

الدكتور: محمد عباس دويب
الدكتور:
الدكتور:
وناقشت رسالة الماجستير التي تقدم بها الطالب:
بعنوان:
عنوان: رول القيادة الإدارية في ادارة منظمات الاعمال

قررت لجنة الحكم الآتي:

(1) منح الطالب درجة وقدرها: رقماً ٨٨,٢ كتابةً بتقدير (احسن) كما هو موضح في تقرير اللجنة
في اختصاص ادارة الاعمال من قسم ادارة الاعمال

(2) رفع هذا القرار إلى المجالس المختصة لمنحه الدرجة المذكورة واستصدار القرارات اللازمة
لتمتعته بحقوق هذه الدرجة وامتيازاتها وفق الأصول النافذة.

اللائقية: يوم الخميس في ١٩/٥/٢٠١٦ م.

الدكتور: محمد عباس دويب
الدكتور: د. نرين عبد الرحمن
الدكتور:
.....
.....

السيد الدكتور رئيس قسم إدارة الأعمال

استناداً الى قرار مجلس البحث العلمي بجامعة تشرين رقم ٨٦٦/، المتخذ بالجلسة رقم ١٦٦/
تاريخ ٢٠١٥/٤/١ م.

ويعد قيام الطالب سلسل صادق كنعان بمناقشة رسالته في جلسة علنية بتاريخ ٢٠١٥/٤/٣٠،
نحيطكم علماً بأنه قد أنجز كافة التعديلات المطلوبة منه في رسالة الماجستير المعنونة:

((دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنشآت
السياحية في محافظة طرطوس"))

ولا مانع من منحه الدرجة العلمية المطلوبة.

أعضاء لجنة الحكم:

الدكتور:

محمد ديوب



الدكتور:

أديب برهوم



الدكتورة:

نسرین عبد الرحمن



شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة هو نتيجة بحث قام به الطالب سلسل كنعان بإشراف الأستاذ الدكتور محمد عباس ديوب وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.

المشرف

أ.د. محمد عباس ديوب



المرشح

سلسل كنعان



تصريح

أصرح بأن هذا البحث:

((دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس"))

لم يسبق أن قبل للحصول على أي شهادة ولا هو مقدّم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح

سلسل كنعان



© حقوق الطباعة:

جميع الحقوق محفوظة، فلا يجوز نشر أي جزء من هذه الرسالة أو إعادة طباعتها بنظام الاختزان أو نقلها بأي صورة أو أي وسيلة، إلا بموافقة كتابية مسبقة من جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

Copyright: ©

All rights reserved. No part of this master thesis may be reproduced stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, without the prior written permission of Tishreen University- Lattakia-Syria.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ. البقرة ٣٢

الملخص:

القيادة الجيدة ضرورية لرجال الأعمال والحكومات والجماعات والمنظمات ولمختلف جوانب الحياة، وهي عامل مهم لصنع منظمة ناجحة، فهي تحول الأمر الممكن إلى حقيقة واقعة. القادة هم مورد بشري أساسي في أي منظمة. فالشركات في عالم اليوم تتنافس في هذا المجال. وخاصة أن القائد الأفضل يطور موظفين بشكل أفضل والاثنين معاً يطوران منتجات أفضل. وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة والمتزايدة، تناول الباحث الدور الذي يلعبه القائد الإداري في إدارة أزمات منظمات الأعمال.

انطلق الباحث في مشكلته من تساؤل رئيسي وهو: ما دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي/المسح/، واشتمل مجتمع البحث على كافة العاملين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس. واعتمد الباحث على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، الذي تم تصميمه من قبل الباحث، وتم إجراء كافة اختبارات الصدق والصلاحية عليه.

قام الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss في استخراج الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه النسبي) للإجابة على تساؤلات البحث، وكذلك في الحصول على الإحصاءات الاستنتاجية (تحليل الانحدار وارتباط بيرسون) لاختبار فروض البحث. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

وجود علاقة بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات، وكذلك الأمر بين المهارات الإدارية وإدارة الأزمات، أما بالنسبة للمتغيرين المهارات الفنية والمهارات الذهنية فلا توجد علاقة مع إدارة الأزمات. وبناءً على ذلك: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع إدارة الأزمات. كما وجد أن (٣١,٤%) من الانحرافات الكلية في المتغير التابع إدارة الأزمات، يفسرها المتغير المستقل القيادة الإدارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإدارية، الإدارة، إدارة الأزمات.

شكر وتقدير:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أخي الشهيد نوار كنعان الذي كان منارةً لي اتبعت نورها، بتفوقه في اختصاصه الجامعي وكفاحه في سبيل الله... كما أهدي هذا العمل إلى أبي وأمي وأخوتي وأقاربي... وانطلاقاً من قوله تعالى: **إِنَّ اللَّهَ لَذُو فَضْلٍ عَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ**. البقرة ٢٤٣ أتوجه إلى الله العليم القدير، بخالص الشكر والثناء والتقدير، على ما مدّني به وما مكّني من إنجازه. أحمد الله رب العالمين وأشكره الذي أعانني على تجاوز الصعاب، وأمّدني بالقوة والصبر على إتمام رسالتي.

أما بعد... لما كان شكر الله يستلزم شكر من جرت نعمة الله وفضله على يده، أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي الأستاذ الدكتور محمد عباس ديوب على ما تكلفه من عناء وجهد في مساعدتي، من خلال ملاحظاته العلمية وإرشاداته العملية، والتي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل، فله مني جزيل الشكر والتقدير.

ثم بمزيد من الاعتراف بالفضل والامتنان، أتوجه بالشكر إلى عميد كلية الاقتصاد الثانية ونوابه وإلى رئيس وأساتذة قسم إدارة الأعمال في الكلية، لمساهماتهم ومساعدتهم لي في إثراء هذا العمل بالأفكار القيّمة، فلهم مني كل الشكر والاحترام، والشكر لأعضاء لجنة الحكم أ. د. محمد ديوب و د. أديب برهوم و د. نسرين عبد الرحمن على قبول تحكيم هذه الرسالة.

وأخيراً وليس آخراً، الشكر والتقدير لجميع من ساهم في إظهار هذا الجهد المتواضع من أساتذة وزملاء وأصدقاء، واستميجهم عذراً إذا لم يتسع لي المجال لذكرهم جميعاً، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

والله وليّ التوفيق....

الباحث

فهرس المحتويات:

| رقم الصفحة | البيان |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| IV | الملخص باللغة العربية |
| V | الشكر والتقدير |
| VI | فهرس المحتويات |
| X | قائمة الجداول |
| XI | قائمة الأشكال |
| XII | قائمة المصطلحات |
| XII | قائمة الاختصارات |
| XIII | قائمة الملاحق |
| الفصل الأول: الإطار العام للبحث | |
| ٢ | ١-١- المقدمة |
| ٢ | ١-٢- الدراسات السابقة |
| ٢ | ١-٢-١ الدراسات العربية |
| ٤ | ١-٢-٢ الدراسات الاجنبية |
| ٧ | ١-٣- مشكلة البحث |
| ٧ | ١-٤- أهداف البحث |
| ٨ | ١-٥- فرضيات البحث |
| ٨ | ١-٦- أهمية البحث |
| ٩ | ١-٧- منهجية البحث وأدوات جمع البيانات |
| ١٠ | ١-٨- متغيرات البحث |
| ١١ | ١-٩- مجتمع وعينة البحث |
| ١٢ | ١-١٠- حدود البحث |
| ١٣ | ١-١١- خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: القيادة الإدارية | |
| ١٥ | ٢-١- مقدمة |
| ١٥ | ٢-٢- مفهوم القيادة |
| ١٧ | ٢-٣- القيادة الإدارية |

| | |
|-----------------------------|---|
| ١٩ | ٢-٤- نظريات القيادة الإدارية |
| ١٩ | ٢-٤-١ مجموعة النظريات التقليدية |
| ١٩ | ٢-٤-١-١ نظرية الرجل العظيم |
| ٢٠ | ٢-٤-١-٢ نظرية السمات |
| ٢١ | ٢-٤-٢ مجموعة النظريات السلوكية في القيادة |
| ٢٣ | ٢-٤-٢-١ نظرية (X و Y) |
| ٢٣ | ٢-٤-٢-٢ الشبكة الإدارية |
| ٢٥ | ٢-٤-٢-٣ نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة |
| ٢٦ | ٢-٤-٢-٤ نموذج ليكرت: ذو الأنظمة الأربعة |
| ٢٧ | ٢-٤-٢-٥ نظرية الخط المستمر نموذج تانينبوم وشميدت |
| ٢٨ | ٢-٤-٣ مجموعة النظريات الموقفية في القيادة |
| ٢٨ | ٢-٤-٣-١ النظرية الموقفية ل فيدلر |
| ٢٩ | ٢-٤-٣-٢ نظرية دورة الحياة (هيرسي وبلانشرد) |
| ٣٠ | ٢-٤-٣-٣ نظرية المسار والهدف |
| ٣٣ | ٢-٤-٤ الاتجاهات الحديثة في القيادة |
| ٣٣ | ٢-٤-٤-١ القيادة الإجرائية (التبادلية) |
| ٣٤ | ٢-٤-٤-٢ القيادة التحويلية |
| ٣٤ | ٢-٤-٤-٢-١ نظرية بيرنز في القيادة التحويلية |
| ٣٥ | ٢-٤-٤-٢-٢ نظرية باس للقيادة التحويلية |
| ٣٦ | ٢-٤-٤-٢-٣ خصائص القادة التحويليون بحسب تيكي وديفانا |
| ٣٦ | ٢-٤-٤-٢-٤ وظائف القائد التحويلي |
| ٣٧ | ٢-٤-٤-٢-٥ الاختلافات بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية |
| ٣٨ | ٢-٥- مصادر قوة القائد |
| ٣٩ | ٢-٦- أنماط القيادة |
| ٣٩ | ٢-٧- مهارات القيادة الإدارية |
| ٤٦ | ٢-٨- ملخص الفصل الثاني |
| الفصل الثالث: إدارة الأزمات | |
| ٤٨ | ٣-١ مفهوم الأزمة |
| ٤٨ | ٣-١-١ المقدمة |
| ٤٨ | ٣-١-٢ تعريف الأزمة |

| | |
|--|---|
| ٥٠ | ٣-١-٣ الأزمة والمفاهيم الأخرى |
| ٥٠ | ٣-١-٣-١ المشكلة والأزمة |
| ٥١ | ٣-١-٣-٢ الكارثة والأزمة |
| ٥٣ | ٣-١-٤ خصائص الأزمة |
| ٥٤ | ٣-١-٥ مراحل تطور الأزمة |
| ٥٧ | ٣-١-٦ أسباب نشوء الأزمة |
| ٦١ | ٣-١-٧ أنواع الأزمات |
| ٦٥ | ٣-٢ إدارة الأزمة: |
| ٦٥ | ٣-٢-١ المقدمة |
| ٦٥ | ٣-٢-٢ مفهوم إدارة الأزمة |
| ٦٧ | ٣-٢-٣ الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات |
| ٦٩ | ٣-٢-٤ مراحل إدارة الأزمة |
| ٦٩ | ٣-٢-٤-١ نموذج (Pearson & Mitroff, 1993) |
| ٧٢ | ٣-٢-٤-٢ نموذج أو جستين (Augustin, 1995) |
| ٧٣ | ٣-٢-٥ متطلبات إدارة الأزمات |
| ٧٣ | ٣-٢-٥-١ سجل الأزمات |
| ٧٣ | ٣-٢-٥-٢ فريق إدارة الأزمات |
| ٧٤ | ٣-٢-٥-٣ التخطيط كمتطلب أساسي |
| ٧٥ | ٣-٢-٥-٤ وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو |
| ٧٥ | ٣-٢-٥-٥ نظام اتصالات داخلي وخارجي |
| ٧٧ | ٣-٢-٦ ملخص الفصل الثالث |
| الفصل الرابع: العلاقة بين القيادة الإدارية و إدارة الأزمات | |
| ٧٩ | ٤-١ المقدمة |
| ٧٩ | ٤-٢ لماذا ندرس دور القائد الإداري في إدارة الأزمة |
| ٨١ | ٤-٣ خطوات القائد وقت الأزمات |
| ٨١ | أولاً: نموذج Cox & Hoover 1993 |
| ٩٠ | ثانياً: نموذج SMITH, 2012 |
| ٩٤ | ٤-٤ القيادات البديلة في الأزمات |
| ٩٥ | ٤-٥ القواعد السبع لإدارة الأزمات |
| ٩٦ | ٤-٦ خاتمة |

| الفصل الخامس: الدراسة العملية | |
|-------------------------------|------------------------------|
| ٩٨ | ١-٥ المقدمة |
| ٩٨ | ٢-٥ لمحة عن المنشآت السياحية |
| ٩٩ | ٣-٥ منهج البحث |
| ٩٩ | ٤-٥ مجتمع وعينة البحث |
| ٩٩ | ٥-٥ أدوات جمع البيانات |
| ١٠٠ | ٦-٥ وصف أداة الدراسة |
| ١٠١ | ٧-٥ صدق وثبات الاستبانة |
| ١٠٨ | ٨-٥ الاحصاءات |
| ١٠٨ | ١-٨-٥ البيانات التعريفية |
| ١١٠ | ٢-٨-٥ الإحصاءات الوصفية |
| ١٢٦ | ٣-٨-٥ الإحصاءات الاستنتاجية |
| ١٣٦ | ٩-٥ النتائج والتوصيات: |
| ١٣٩ | المراجع |
| ١٤٦ | الملاحق |
| ١٥٧ | الملخص باللغة الانكليزية |

قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| ٧ | نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية | (١-١) |
| ١٨ | الفرق بين القائد والمدير | (١-٢) |
| ٢١ | تصنيف الخصائص القيادية من قبل (ستوغديل، ١٩٧٤) | (٢-٢) |
| ٢٣ | نظرية (Y و X): | (٣-٢) |
| ٢٧ | نموذج ليكرت: ذو الأنظمة الأربعة | (٤-٢) |
| ٥٢ | الفرق بين الكارثة والأزمة: | (١-٣) |
| ٦٨ | الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات | (٢-٣) |
| ١٠١ | مقياس ليكرت الخماسي | (١-٥) |
| ١٠٢ | معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه | (٢-٥) |
| ١٠٥ | معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور المتغير المستقل والدرجة الكلية لجميع محاور المتغير المستقل | (٣-٥) |
| ١٠٦ | معامل الارتباط بين النموذجين للتأكد من استقرار المقياس | (٤-٥) |
| ١٠٧ | الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان | (٥-٥) |
| ١٠٨ | توزع عينة الدراسة حسب متغير العمر | (٦-٥) |
| ١٠٨ | توزع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي | (٧-٥) |
| ١٠٩ | توزع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة | (٨-٥) |
| ١٠٩ | توزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | (٩-٥) |
| ١١٠ | التوزع النسبي والإحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستبنيين حول المهارات الإنسانية | (١٠-٥) |
| ١١٣ | التوزع النسبي والإحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستبنيين حول المهارات الفنية | (١١-٥) |
| ١١٦ | التوزع النسبي والإحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستبنيين حول المهارات الذهنية | (١٢-٥) |
| ١١٨ | التوزع النسبي والإحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستبنيين حول المهارات الإدارية | (١٣-٥) |
| ١٢٢ | التوزع النسبي والإحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات | (١٤-٥) |

| | المستبينين حول إدارة الأزمات | |
|-----|---|--------|
| ١٢٧ | اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وذلك للمتغير التابع والمستقل | (١٥-٥) |
| ١٢٨ | الإحصائيات الخاصة بالأخطاء العشوائية | (١٦-٥) |
| ١٢٩ | تحليل التباين ANOVA وفق الطريقة ENTER | (١٧-٥) |
| ١٣٠ | ملخص النموذج وفق الطريقة ENTER | (١٨-٥) |
| ١٣١ | Coefficients وفق الطريقة ENTER | (١٩-٥) |
| ١٣١ | معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع | (٢٠-٥) |
| ١٣٤ | ملخص النموذج وفق الطريقة STIPWISE | (٢١-٥) |
| ١٣٥ | تحليل التباين ANOVA وفق الطريقة STIPWISE | (٢٢-٥) |
| ١٣٥ | Coefficients وفق الطريقة STIPWISE | (٢٣-٥) |

قائمة الأشكال:

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| ١٠ | متغيرات البحث | (١/١) |
| ٢٤ | الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون | (١/٢) |
| ٢٥ | أبعاد القيادة في نموذج رن | (٢/٢) |
| ٣١ | الأساليب القيادية وفق نظرية دورة الحياة (هيرسي وبلانشرد): | (٣/٢) |
| ٥٧ | مراحل تطور الأزمة | (١/٣) |
| ٦٩ | مقياس (PEARSON& MITTROFF, 1993) لمراحل إدارة الأزمة: | (٢/٣) |
| ٨٠ | مثلث إدارة الأزمة | (١/٤) |
| ١٢٨ | توزيع الأخطاء العشوائية توزيع طبيعي | (١/٥) |

قائمة المصطلحات:

| المصطلح | المفهوم |
|--|---|
| القيادة: (LEADERSHIP) | قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (المغربي، ١٩٩٥) |
| القيادة الإدارية: (LEADERSHIP MANAGEMENT) | النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين، في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين، بواسطة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة. (ابو معمر، ٢٠٠٩) |
| المهارات الإنسانية: (HUMAN SKILLS) | قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات من أجل تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاون بينهم. وينبثق عن المهارات الإنسانية أربع مهارات هي: مهارات الاتصال وتكوين علاقات مع الآخرين وبناء فرق العمل وتقدير الآخرين. (العتيبي، ٢٠٠٣) |
| المهارات الفنية: (PROFESSIONAL SKILLS) | المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل. (الحلو، ٢٠١٠) |
| المهارات الذهنية: (MENTAL SKILLS) | تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها. (الحلو، ٢٠١٠) |
| المهارات الإدارية: (MANAGEMENT SKILLS) | قدرة القائد على فهم العمل الذي يقوم به وقدرته على توزيع هذا العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والوحدات المختلفة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات. (العتيبي، ٢٠٠٣) |
| الأزمة (CRISIS) | حالة من التهديد الخطير للبنى الأساسية أو القيم الأساسية ومعايير نظام اجتماعي معين والتي تحت ضغط الوقت والظروف المتقلبة والغامضة تستلزم جعل القرار حاسم أو حرج. (Rosenthal & Hart, 1989) |
| إدارة الأزمة (CRISIS MANAGEMENT) | هي أسلوب ومجموعة من المهارات، سواء بالنسبة لتجنب حالات الطوارئ |

أو التخطيط لتلك التي لا يمكن تجنبها، وذلك للتخفيف من النتائج العائرة
والسيئة. (Kravitz, 2001)

قائمة الملاحق:

| الصفحة | الملحق |
|--------|--|
| ١٤٦ | الملحق رقم ١: منشآت الإطعام والمبيت في محافظة طرطوس بحسب بيانات مديرية السياحة في محافظة طرطوس |
| ١٥٠ | الملحق رقم ٢: استبيان الدراسة |

الفصل الأول

Chapter One

الإطار العام للبحث

General framework for research

١-١ مقدمة (Introduction):

لقد أصبحنا في عصر السرعة، وبالتالي المنظمات اليوم تتعرض لكثير من المتغيرات، وهذه المتغيرات ينجم عنها الكثير من المشاكل والأزمات التي تؤثر على عمل هذه المنظمات، وقد أصبحت كلمة أزمة من المصطلحات الشائعة في هذا العصر، ليس فقط على المستوى الدولي وإنما أيضاً على مستوى منظمات الأعمال، وقد أدى ظهور هذا الكم الهائل من الأزمات إلى زيادة اهتمام علماء الإدارة بعلم إدارة الأزمات وأسس وأساليبه. وتعتبر القيادة من أهم المتغيرات التي يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في إدارة الأزمات ومعالجتها، وذلك من خلال ما تقوم به هذه القيادة من تأثير في سلوك الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وعملهم بأعلى كفاءة. فكما أن دماغ الإنسان هو الذي يقود بقية أعضاء الجسم ويعالج المشاكل من خلال استجابة معينة، كذلك فإن القائد هو الدماغ في منظمة الأعمال والذي يقود نشاطها، ويخطط لمعالجة المشاكل والأزمات من خلال استجابة معينة معتمدة على التأثير في الآخرين وحفزهم على العمل والتعاون بما يحقق الأهداف المخططة. وبالتالي أولى الباحثون موضوع القيادة ودورها أهمية خاصة واعتبروها نقطة مركزية في أبحاثهم.

١-٢ الدراسات السابقة: (Previous Studies):

١-٢-١ الدراسات العربية:

١- دراسة (عليما، ٢٠٠٦): بعنوان

((السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك))

هدفت الدراسة الى التعرف على السمات القيادية المفضلة لدى القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة اليرموك، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات القادة الإداريين والأكاديميين عند مستوى دلالة ٥%. تم توزيع استبانة تتألف من ٥٠ سمة قيادية على ١٠٦ قائد أكاديمي وإداري في جامعة اليرموك. وتوصلت النتائج الى أن أهم السمات القيادية المفضلة للقادة الإداريين هي مرتبة تنازلياً: الاطلاع والمعرفة، العلاقات الانسانية، العدل والموضوعية، التغيير والتطوير، العطاء والطموح. أما اهم السمات المفضلة لدى القادة الأكاديميين فهي تنازلياً: العلاقات الانسانية، الاطلاع والمعرفة، التخطيط، الذكاء، التغيير والتطوير، العطاء والطموح. وتبين وجود فروق ذات دلالة في ٨ سمات قيادية: منها ٥ مفضلة لصالح الإداريين، ومفضلة لصالح الأكاديميين.

٢-دراسة الحميدي، سليمان ٢٠١٠ بعنوان:

((فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية في الرياض))

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية في الرياض من وجهة نظر العاملين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وخلصت إلى النتائج التالية: إن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات: الاتصال الهاتفي واللاسلكي. أما أهم معوقات فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات هي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث من وسائل الاتصال الحديثة.

٣-دراسة نوري وجمعة ٢٠١١ بعنوان:

((تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى))

هدفت الدراسة التالية إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (٤٤) استمارة لعينة البحث والذين تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، وتم تحليل البيانات باستخدام (Spss). وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

٤-دراسة ابو حليلة، عزيزة ٢٠١٢ بعنوان:

((دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات))

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكانت النتائج توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض منظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى للجنس لصالح الذكور، وكذلك للخصائص التنظيمية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تعترض المنظمات الأهلية بقطاع غزة تعزى لطبيعة العمل (موظف، متطوع).

٥-دراسة القيسي والدليمي، ٢٠١٢ بعنوان:

((تأثير السمات القيادية في إنجاح المنظمة))

يسعى هذا البحث الى التعرف على مدى تأثير السمات القيادية في نجاح المنظمة، وقد جرى تطبيق هذا البحث على عدد من رؤساء أقسام ومدراء كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، تم اعتماد المنهج الاستكشافي، وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (sperman) لاختبار معنوية العلاقة، وكذلك تحليل المسار لمعرفة أي من السمات (العقلية، الوظيفية) لها تأثير أكبر في إنجاح المنظمة، وقد جاءت الاستنتاجات لتؤكد هذه العلاقة، وظهر أن رؤساء الأقسام وباقي العينة المبحوثة قد فعلوا السمات القيادية في تحقيق الفاعلية في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد ظهر أن التغيير الإيجابي للسمات الوظيفية كان أكثر من السمات العقلية في احداث التغيير في نجاح المنظمة.

١-٢-٢ الدراسات الاجنبية:

١-دراسة **Allan,2004** بعنوان:

"Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses"

((الإدارة الاستراتيجية للأزمات في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة))

الهدف الرئيسي للدراسة هو تحليل الاستراتيجيات في شركات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، والتي تتبعها عندما تواجه أزمة رئيسية مثل حريق، فيضان، أو كارثة مشابهة، كما هدفت إلى تحديد العوامل الأساسية لبقاء العمل. كما أن الهدف الأساسي للبحث هو تطوير نموذج لإدارة الأزمات، والذي يمكن أن تستخدمه شركات الأعمال الصغيرة والمتوسطة لتقليل المخاطر الناجمة عن الكوارث مثل الحريق. تم جمع البيانات من ١٢ شركة أعمال صغيرة ومتوسطة، تم اعتماد منهج نوعي والذي تضمن مقابلات وتحليل ل ١٢ دراسة.

تم من خلال الدراسة تطوير نموذج لإدارة الأزمة كأداة إدارية حاسمة لمكافحة الأزمات. النموذج هو ٦ خطوات تنفرع إلى ١٨ خطوة رئيسية، أما الخطوات الست فهي: تحليل أثر الأزمة، جمع وتحليل البيانات، تقييم الخيارات، والاختيار من البدائل، الاتصال والاتفاق، إكمال والتحول إلى الخطة الاستراتيجية طويلة المدى.

٢-دراسة **Sikich 2008** بعنوان:

"All Hazard Crisis Management Planning. U.S.A" ((التخطيط لإدارة الأزمات))

هدفت الدراسة إلى بيان نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات، وذكرت فيضان شيكاغو في العام ١٩٩٢ والذي أوقع أضراراً كثيرة في معظم المنشآت في الولاية، وبينت الدراسة نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات نذكر أهمها:

١. عدم توافر نظام لجمع المعلومات اللازمة للتخطيط ويشمل ذلك التحليل للأزمة، والمعلومات التنظيمية، والتوجيهات المنتظمة والدقيقة، وسياسة الشركة وإجراءاتها، ومكان تواجد المعلومات.
٢. عدم وجود نظام لنشر ونقل معلومات التخطيط، فقد تمتلك المنظمة الثروة المعلوماتية، ولكنها لا تعرف كيف تشرك المتضررين جراء الأزمة فيها.
٣. الفشل في تحديد وتكوين فرق مهيكله للحوادث، ويشكل هذا أحد التحديات الكبرى أمام المخططين في المنظمات لأنهم لا يهيئون منظماتهم لإيجاد نظام نموذجي لفرق الأحداث والأزمات، ما يعني أن مثل هذه المنظمات لم تكن تؤمن بتمكين العاملين فيها من أجل مشاركتهم الفعالة في حلّ الأزمة.
٤. غياب أو ضعف التنسيق مع الوحدات المتأثرة بالحدث، وهذا ناتج عن ضعف عملية الاتصال مع المجتمع، والمنظمات المجاورة ووحدات الدعم (مثل فرق الإطفاء، الشرطة، والمستشفيات وغيره).

٣- دراسة **Areiqat، 2011** بعنوان:

"The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations"

((دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال))

هدفت هذه الدراسة إلى عرض دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، وتم توزيع استبيان على الموظفين في البنوك والشركات الداخلة في العينة. أما أهم النتائج: تبني المنظمة لعملية التمكين من خلال غرس الثقة في قلوب الموظفين بأهمية العمل الذي يؤديه، واستشارتهم وأخذ آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم، بالإضافة إلى إدراجهم في البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستواهم الفكري ليصبح أصلي وإبداعي أكثر. إن الموظفين الممكّنين الذين يتمتعون بالاستقلال في اتخاذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات، ولذلك يكونون مؤهلين لتوقع المشاكل والصعوبات والأزمات ومواجهتها من خلال المعرفة التي يمتلكونها. وإذا كانت عمليات التمكين تتلقى انتباه شديد من إدارة المنظمة، فإن تمكين العاملين سوف يؤدي إلى تقوية الأسلوب الذي يمكن العاملين الممكّنين أن يعملوا وكأن المنظمة ملكهم.

٤- دراسة **Steven، McCullar، ٢٠١١** بعنوان:

"Crisis Management Post hurricane Katrina"

((مركز إدارة أزمة إعصار كاترينا، دراسة نوعية لاستجابة مدراء مؤسسات التعليم العالي لإدارة الأزمة))

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الإجراءات التي يتبعها المدراء في جامعة ولاية لوزيانا لمعالجة ومواجهة الأزمات بعد التعرض لأزمة مشابهة لما قبل، وقد تم القيام بدراسة نوعية، وتم استخدام المقابلة. في هذه الدراسة وجد الباحث أن إنشاء مركز عمليات الطوارئ كان إنجاز مهم لإدارة الأزمة، بالإضافة إلى ذلك قرر أن التصورات بين المدراء المصنفين بمستوى عالي ومتضمنين

في مركز عمليات الطوارئ، وهؤلاء المدراء غير المتضمنين في مركز عمليات الطوارئ كانت هامة. وذلك التناقض حدث بين أولئك الذين يراعون الموظفين الأساسيين والموظفين غير الأساسيين.

٥-دراسة Smith ٢٠١٢ بعنوان:

"Best Practices for Effective Corporate Crisis Management: A Breakdown of Crisis Stages through the Utilization of Case Studies"

((الممارسات الأفضل لإدارة أزمات الشركات بفعالية))

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام الشركات لإدارة الأزمات في الماضي. والتعرف على دور القائد في إدارة الأزمة بفعالية، وما هي الممارسات الأفضل في إدارة الأزمات بفعالية، ومعالجة الأزمة، والتعامل مع آثار الأزمة. وقد تم استخدام المقابلات الشخصية مع ثلاثة خبراء كل واحد على حدى. أما أهم النتائج فيما يتعلق بسؤال ما هي إدارة الأزمات بفعالية، كان جواب الخبير Tom Jones هي وجود خطة منظمة جيداً، ووجود فريق لإدارة الأزمات محدد جيداً، وأشخاص ناطقين محددين من قبل. أما فيما يتعلق بسؤال أفضل الممارسات لتوقع الأزمة فقد أجاب الخبير Ron Alsop: العلاقة الجيدة مع العامة وأصحاب المنفعة، إعطاء معلومات مؤكدة من مصادر مختلفة حسنة السمعة. أما بالنسبة للسؤال عن أفضل الممارسات لمعالجة الأزمة، فأجاب: شرح الأزمة بوضوح للعامة، إخبار الحقيقة للحفاظ على المصداقية.

الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في النقاط التالية:

١-البعض تعرض في الحالة العملية إلى خطوات حل الأزمة مثل دراسة (Allan, 2004)، كما كانت بعض الدراسات استكشافية في طبيعتها، حيث تعرضت بعضها إلى السمات القيادية المفضلة والأكثر أهمية، أما الحالة العملية لهذه الدراسة كانت دراسة إحصائية لتفسير دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات.

٢-بعض الدراسات أخذت التخطيط كمتغير مستقل في إدارة الأزمات مثل دراسة (Sikich,2008) و(ابو حليلة، ٢٠١٢)، أما دراسة (الحميدي، ٢٠١٠) أخذت الاتصالات كمتغير مستقل، ودراسة (Areiqat,2011) أخذت الشخصية، بينما هذه الدراسة قامت بأخذ القيادة الإدارية كمتغير مستقل.

٣-إن (عليما، ٢٠٠٦) درس السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة، بينما كانت دراستنا في المنشآت السياحية، وبالتالي أتت مختلفة كل الاختلاف عن تلك الدراسة، حيث كما قلنا سابقاً سوف نقوم بقياس وتفسير دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات من خلال الأبعاد التي اخترناها.

٤-إختلاف البيئة التي سيجري فيها البحث، حيث تم توزيع الاستبيان في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.

٥-تم في هذه الدراسة بناء مقياس خاص لقياس كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

١-٣ مشكلة البحث: (Research Problem)

لقد أدت الأزمة الحالية في سورية إلى حدوث تداعيات وآثار سلبية على مختلف القطاعات الاقتصادية. حيث أدت إلى تعطيل بعض القطاعات بشكل كامل كما أن بعض القطاعات تعرضت لخسائر كبيرة. وقد كانت المنشآت السياحية من المنشآت التي تعرضت لآثار الأزمة، فتبلورت لدي المشكلة بكيفية إدارة الأزمات بشكل عام على مستوى منظمات الأعمال، وعلى ضوء ذلك قمنا بزيارة بعض المنشآت السياحية في طرطوس، وإجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة من مجتمع البحث بلغ حجمها (١٥) مفردة وتم سؤالهم عن الطريقة المناسبة لمواجهة الأزمات وآثارها، فاقترحت النسبة الأكبر من الإجابات أن القيادة الإدارية تلعب الدور الأساسي في إدارة الأزمات والآثار الناتجة عنها.

جدول رقم (١-١) يوضح نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية

| السبب | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| القيادة الإدارية | ٩ | ٦٠% |
| أسباب أخرى | ٦ | ٤٠% |
| المجموع | ١٥ | ١٠٠% |

وحتى الأسباب الأخرى التي تم اقتراحها تدخل في إطار القيادة الإدارية، كحسن التخطيط، والموظفين المناسبين.

وعلى ضوء ذلك تجسدت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

((ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس)).

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما هو دور المهارات الإنسانية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس

٢- ما هو دور المهارات الذهنية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

٣- ما هو دور المهارات الفنية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

٤- ما هو دور المهارات الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

١-٤ أهداف البحث: (Research Objectives)

إيضاح مفهوم القيادة الإدارية، وإيضاح مفهوم إدارة الأزمات، ثم التعرف على دور القيادة الإدارية في

إدارة الأزمات في المنشآت السياحية، ويتفرع عنه الأهداف التالية:

١. بيان دور المهارات الإنسانية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في طرطوس.

٢. التعرف على دور المهارات الذهنية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في طرطوس.
٣. بيان دور المهارات الفنية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في طرطوس.
٤. التعرف على دور المهارات الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في طرطوس.
٥. تصميم أداة لقياس أبعاد القيادة الإدارية، وأبعاد إدارة الأزمات.

١-٥ فرضيات البحث: (Research Hypothesis):

تم صياغة الفرضيات بناء على الدراسات السابقة، فقد تناولت بعض الدراسات جانباً أو أكثر (مثل الاتصالات-المهارات الإدارية)، ودراسات أخرى تناولت الشخصية وهكذا، وقد قمنا بأخذ أهم العناصر المكونة للقيادة الإدارية كمتغيرات في صياغة الفروض.

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية محل البحث.

٢- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الذهنية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية محل البحث.

٣- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية محل البحث.

٤- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإدارية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية محل البحث.

١-٦ أهمية البحث: (Research Importance)

الأهمية العلمية: (Scientific Importance)

تكمن أهمية هذه الدراسة في إيجابتها على التساؤلات المطروحة باستخدام الأدوات البحثية والطرق الموضوعية للبحث العلمي المتعارف عليها، حيث تم دراسة مفهوم القيادة وأهميتها وأبعادها.

كما تكمن أهميتها في عدم وجود أي دراسة سابقة في سوريا، وكذلك قلة الدراسات السابقة العربية أو الأجنبية التي ربطت هذين المتغيرين مع بعضهما، مع العلم أن متغير القيادة الإدارية هو من أهم المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات حسب الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها.

كما تكمن الأهمية الكبرى في تصميم أداة لقياس القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، وكذلك تقديم فائدة علمية للدراسات اللاحقة.

الأهمية العملية: (Practical Importance):

تعتبر المنشآت السياحية في طرطوس عرضة للتغير وبالتالي للأزمات، وفي حال عدم معالجة الأزمات فإن هذه المنشآت ستتعرض لكثير من الخسائر، لذلك كان بدأً على القيادات الإدارية أن تتصرف بسرعة لمواجهة هذه الأزمات والآثار الناتجة عنها، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لمساعدة القائمين على المنشآت السياحية في التعرف على أوجه النقص في المهارات التي يتمتع بها القادة، وما أثرها على إدارة الأزمات، ومنه قد تشكل هذه الدراسة فائدة عملية لقادة هذه المنشآت، وخاصة في ظل قلة الدراسات التي تعرضت لهذا الجانب.

٧-١ منهجية البحث وأدوات جمع البيانات: (Research,)

:(Methodology)

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي/المسح القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة (القيادة الإدارية وإدارة الأزمات) كما توجد في الواقع، ووصفها بدقة، وتم إتباعه لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف، أو عدد من الأشياء، أو أي نوع من الظواهر، ويعمل على استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء التفسير الملائم لذلك.

أدوات جمع البيانات

- **البيانات الثانوية:** تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الأبحاث والدراسات السابقة والمنشورة في مجلات علمية، بالإضافة للعديد من الأبحاث الموثقة والكتب المتعلقة بموضوع البحث.

- **البيانات الأولية:** تم جمعها باستخدام استبيان تم تصميمه خصيصاً لقياس دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات ويتضمن الأبعاد التالية: المهارات الإنسانية -المهارات الفنية-المهارات الذهنية-المهارات الإدارية. وتم توزيع الاستبيان شخصياً لجمع البيانات الأولية.

٨-١ متغيرات البحث: (Research Variables)

المتغير التابع (Dependent Variable): إدارة الأزمات

المتغير المستقل (Independent Variable): القيادة الإدارية والتي يتفرع عنها المتغيرات المستقلة

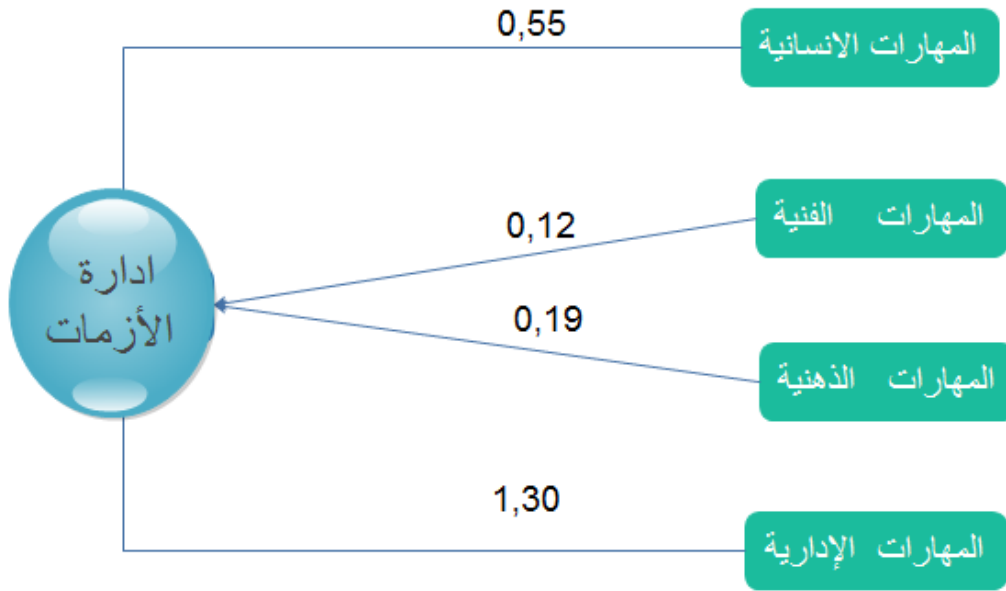
التالية:

١-المهارات الإنسانية

ب-المهارات الذهنية

ت-المهارات الفنية

ج-المهارات الإدارية



الشكل رقم (١-١) يوضح متغيرات البحث

الشكل من اعداد الباحث

النسب السابقة من نموذج الانحدار

قياس المتغيرات:

تم قياس المتغيرات وفق ما يلي:

أولاً: المتغير المستقل: القيادة الإدارية: تم تصميم استبيان يتضمن الأبعاد الرئيسية التي تقيس مهارات القيادة الإدارية.

ثانياً: المتغير التابع: إدارة الأزمات: تم تصميم استبيان يتضمن أسئلة رئيسية عن إدارة الأزمات وبالتالي تكون هذا الاستبيان من ثلاثة اقسام وذلك كالآتي:

القسم الاول: ويتناول هذا القسم البيانات الشخصية للشخص المستبين، وذلك من حيث العمر والوضع العائلي والموقع الوظيفي ومدة الخدمة في العمل والمستوى التعليمي.

القسم الثاني: تكون هذا القسم من المتغيرات المستقلة، وذلك وفق المحاور التالية:

المحور الاول: ويتضمن أسئلة عن المهارات الإنسانية التي يمتلكها القائد الإداري، وهي ١٢ سؤال.

المحور الثاني: ويتضمن أسئلة عن المهارات الفنية للقائد الإداري، ويحتوي على ١١ سؤالاً.

المحور الثالث: ويتضمن أسئلة عن المهارات الذهنية للقائد الإداري، ويحتوي أيضاً على ١٢ سؤالاً.

المحور الرابع: ويتضمن أسئلة عن المهارات الإدارية التي يتمتع بها القائد الإداري، ويحتوي أيضاً على ١٥ سؤالاً.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم أسئلة عامة حول إدارة الأزمات، والذي يعتبر المتغير التابع في دراستنا، وهي ٢٤ سؤالاً.

وتم إجراء اختبارات الصدق والثبات، ليصبح الاستبيان في شكله النهائي ٦٨ سؤالاً، بعد أن كان ٧٦ سؤالاً.

٩-١ مجتمع وعينة البحث: (Research Population and)

(sample):

مجتمع البحث: جميع العاملين في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

عينة البحث: تم استخدام عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من ٢٥٥ من العاملين في المنشآت السياحية، وذلك من مختلف المستويات الإدارية، العليا والوسطى والتنفيذية وتم توزيع الاستبيانات عليهم بشكل مباشر، وبلغ عدد الردود ٢٠٧ استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات غير الصحيحة ٧٢، توزعت ما بين استبيانات غير مكتملة، واستبيانات تم الإجابة بنفس الدرجة على كافة أسئلتها، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات الصحيحة ١٣٥ استبيان، تم إدخالها إلى الحاسب وتحليلها.

١-١٠ حدود البحث: (Research limit):

- الحدود العلمية: اقتصرنا في هذه الدراسة على الأبعاد التالية: المهارات الإنسانية -المهارات الفنية-
- المهارات الذهنية-المهارات الإدارية ودورها في إدارة أزمات منظمات الأعمال.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في عام ٢٠١٤.

١-١١ خلاصة الفصل الأول:

بعد أن قام الباحث باستعراض مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والدراسات السابقة، وبعد أن تم صياغة الفرضيات، وتحديد مجتمع وعينة البحث، خلص إلى ما يلي:

١. ندرة الدراسات التي جمعت المتغيرين بشكل عام، لذلك تم وضع بعض الدراسات التي تتعلق بإحدى المتغيرين.

٢. اتبع الباحث المنهج الوصفي/المسح القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة (القيادة الإدارية وإدارة الأزمات) كما توجد في الواقع.

٣. تم تصميم النموذج بعد دراسة معمقة للقسم النظري، وللدراسات السابقة، حيث يوجد اختلاف كبير بين الباحثين في تصنيف هذه المهارات، ولذلك اخترنا ما يناسب البحث وطبيعة المنظمات المدروسة.

٤. الإضافة العلمية للبحث تتجسد في توضيح دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

الفصل الثاني:

Chapter Two

القيادة الإدارية

Leadership Management

٢-١ المقدمة: Introduction

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات. وقد برزت هذه الأهمية منذ القدم، حيث رأينا بعض القادة التاريخيين الذين برزوا عبر الزمن، وبدأت الروايات والحكايات تتكلم عنهم وعن صفاتهم، وخير مثال الإسكندر المقدوني والذي يعد من أشهر القادة العسكريين والفاتحين عبر التاريخ، اذ لم يحصل أن هزم في أي معركة خاضها على الإطلاق.

ومع بداية الإدارة كعلم له مبادئه وأسسها، بدأت الدراسات الإدارية المعقدة. وقد تبين للإدارة الحديثة أنه رغم أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها، لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة إن لم يتوفر فيها موارد بشرية مختارة بدقة، والأهم من ذلك قيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل (الحسيني، ٢٠٠٩)، وتتصف بمهارات قيادية لازمة لنجاح وتميز المنظمة. حيث لا يمكن للموارد البشرية أن تعمل بتميز في حال وجود قيادات إدارية لا تمتلك المهارات اللازمة، وبالتالي تقف هذه القيادات عائقاً في وجه أي تغيير أو تميز تقوم به الموارد البشرية، وهذا يؤدي حتماً إلى خروج المنظمة من السوق.

وقد أثبت لنا الزمن أن النجاحات في عالمنا المعاصر، لم تكن وليدة المصادفة أو ضرباً من ضروب العفوية، ولكن هي تلك العوامل الإنتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة (الحسيني، ٢٠٠٩).

في المصطلحات الشائعة، القيادة تصف ميزات وسلوكيات الناس الذين نعجب بهم، بسبب قدرتهم على جمع الناس مع بعضهم لإنجاز هدف مشترك (Dana & Olson, 2007). فما هو مفهوم القيادة؟ وما الفرق بينها وبين الإدارة؟

٢-٢ مفهوم القيادة: The concept of leadership

إن المحاولات الكثيرة لإيجاد تعريف للقيادة، أثارت أن هناك طرق متنوعة استخدمت لبحث هذا الموضوع، هذه الطرق المتنوعة تتضمن ميزات مثل الشخصية والقيم، سلوكيات وأنماط الأنشطة، كمية ونوعية القوة المستخدمة للتأثير على الآخرين، وكيف الحالة أو الوضع يؤثر بفعالية القيادة.

(Dana & Olson, 2007).

لنستعرض أهم التعاريف التي تعرضت لها الدراسات في القيادة:

عرفها (yukL, 2006) بأنها " عملية التأثير على الآخرين ليفهموا ما يحتاجون أن يفعلوا، وكيف سيفعلونه، وموافقتهم على ذلك، وعمليات تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة"

عرفها (PORCHE, 2009) بأنها: العملية التي يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لإنجاز هدف مشترك.

كما عرفها (Horey.2005) كما يلي:

القيادة هي التأثير والتحفيز والإلهام للآخرين من خلال وسائل مباشرة وغير مباشرة لإنجاز أهداف المنظمة.

وعرفها (المغربي، ١٩٩٥):

"أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"

كما عرفها (الحسيني، ٢٠٠٩)

عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الإتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع.

وعرفها (عبد العزيز، د.ت.):

مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والتابع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث وتحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضى وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة.

نلاحظ من التعاريف السابقة اتفاقها على:

١- وجود قائد لديه مهارات وقدرات، ووجود تابعين له يؤثر فيهم ويتأثر بهم.

- ٢- يستخدم القائد أساليب التحفيز والإلهام والتوجيه والإرشاد.
 - ٣- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.
 - ٤- يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الأتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.
 - ٥- تحقيق الأهداف المشتركة وفي النهاية أهداف المنظمة.
- وعلى ضوء ذلك يمكن أن يعرف الباحث القيادة بأنها:

مجموعة المهارات والقدرات المكتسبة أو الموهوبة، التي يتمتع بها القائد، والتي تجعله أكثر قدرة على التأثير في المرؤوسين وإلهامهم وتحفيزهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

٢-٣ القيادة الإدارية: Leadership Management

بحسب (ابو معمر، ٢٠٠٩) فإن القيادة الإدارية: النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين، في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين، بوسيلة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

إذاً تتكون القيادة الإدارية كما نلاحظ من الإدارة والقيادة، وهي صفة قد يتمتع بها أي شخص معين أيّاً كان مستواه الإداري، وتتضمن: تلك السلطة والقدرات والمهارات والخبرات التي تمكن القائد الإداري من التأثير بمرؤوسيه كي يحققوا الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة.

من خلال التعاريف السابقة للقيادة والقيادة الإدارية، نستطيع أن نستنتج أن هناك فرق بين القائد والمدير، فما هو الفرق بين القيادة والإدارة:

يتفق الباحث مع (Kotter, 1993) -بأنه إذا كان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، فإن الحديث عن الإدارة وعلى الأخص بمفهومها الحديث لم يبدأ تداوله إلا في المائة سنة الأخيرة: فقد استقر الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسية هي: التخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم وإعداد الكوادر والرقابة وحل المشاكل، أي أنها تركز على خلق جو من النظام أو الاستمرارية، مع القدرة على التحكم في الأحداث إلى حد كبير يساعد على إنجاز العمل في إطار زمني وميزانية محددة. ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

١- تحديد الاتجاه والرؤية.

٢- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

٣- التحفيز وشحن المهام.

ومن هذين المفهومين يتضح لنا توافر أوجه للشبه وأوجه للخلاف بين الإدارة والقيادة، وتتمثل أوجه الشبه في أن كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله، ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعية. أما أوجه الخلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والتحفيز عن طريق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة. وبالرغم من هذا الخلاف الذي قد يؤدي إلى الصراع أحياناً فإنه لا غنى لأي منظمة عنهما، فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم نظراً للتركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة كاملة، إلى جانب تجنب المخاطرة والتركيز على التخصص والتمسك باللوائح والقوانين. وبالتالي تقليل معدلات الابتكار والتحديث وعدم القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية مما يؤثر سلباً على المخرجات وبالتالي على الأداء والفاعلية. أما إذا توفر الجانب القيادي فقط دون الجانب الإداري فيصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل، ويسود عدم الاكتراث بالموارد المتاحة والميزانيات والتركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة أو استخدام أسلوب حل المشاكل، مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعاة للمخاطر المحتملة.

جدول رقم (٢-١) يوضح الفرق بين المدير والقائد

| الإداري | القائد |
|---|---|
| ١ ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة | يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمنظمة بصورة رئيسية |
| ٢ يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة | يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة |
| ٣ يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره | يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي |
| ٤ يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر بالمستقبل | يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر |
| ٥ يعمل وفق خطوات محددة سلفاً | يبتكر ويبدع ويجدد |
| ٦ سلطته رسمية، يستمدتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المنظمة | سلطته غير رسمية في الغالب ويستمدتها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك |
| ٧ الإدارة مفروضة على الجماعة | تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير |

| | | |
|---|--|--|
| ٨ | الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد | يشترك الأفراد القيادة في تجديد الأهداف |
|---|--|--|

(المصدر: عسكر، ٢٠١٢)

هذا ويمكن للباحث أن يعرف المدير بأنه: فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

أما القائد بحسب (عبد العزيز، د.ت.): هو الشخص الذي يؤثر في أعضاء الجماعة أكثر من تأثير كل واحد منهم وذلك من حيث تحديد الجماعة وتحديد الهدف"

وبالتالي يستطيع الباحث تعريف القائد الإداري (أو المدير القائد) بأنه: هو ذلك المدير الذي يستخدم قدرته على التأثير والتحفيز، بالإضافة إلى سلطته الرسمية بحكم منصبه في تحقيق أهداف المنظمة.

٢-٤ نظريات القيادة الإدارية: Management Leadership

Theories

٢-٤-١ مجموعة النظريات التقليدية:

٢-٤-١-١ نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:

أ-نظرية الأمير. The Prince Theory

ب-نظرية البطل. The Hero Theory

ج-نظرية الرجل المميز. The Superman Theory (عسكر، ٢٠١٢، ص ٣٢)

إذاً الكثير من المفكرين اعتقدوا أن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة. ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً أي أن السمات القيادية حسب زعمهم موروثه وليست مكتسبة. (مجمعي، ٢٠٠٤، ص ٣٠)

إذاً أهم مسلمات هذه النظرية كما نرى:

القادة يولدون ولا يصنعون.

القادة العظماء سنراهم عندما تظهر الحاجة لهم.

القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات والخصائص الصحيحة.

أما أهم الانتقادات لهذه النظرية:

١- ثبت لدى كثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية.

٢- تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة. (مجمعي، ٢٠٠٤، ص ٣٠)

٣- إن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير إذ لا بد من الاعتماد على أسس ومبادئ علمية وعلى البحث والتجريب والتدريب لأن القيادة فن وعلم

٤- إهمالها لسمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم. (عسكر، ٢٠١٢، ص ٣٢)

٢-٤-١-٢ نظرية السمات:

حاولت هذه النظرية البحث في سمات وصفات القائد الفعال كما يوحي اسمها، ويرى من جاء بإسهامات هذه النظرية ضرورة وجود صفات وسمات وخصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره ويصبح من له تلك الصفات والسمات والخصائص قائداً. فالصفات الاجتماعية تشير إلى الإخلاص والتعاون وحب الآخرين، في حين الصفات السيكولوجية تنصرف إلى الذكاء والحزم والثقة بالنفس، والصفات الفسيولوجية من مظهر لائق وقامة مقبولة ووزن وحيوية منسجمة (زيارة، ٢٠٠٩).

ولكن الإشكال في هذه النظرية يكمن في أنه على الرغم من وجود الكثير من الصفات التي تم تعريفها وتحديدها من قبل الدراسات المختلفة على مر السنين، لم تتمكن هذه الدراسات من تحديد صفات ثابتة ومستمرة، وعلى الرغم من ذكر صفات معينة في العديد من الدراسات إلا أن نتائج هذه الدراسات بشكل عام لم تكن حاسمة، حيث أن بعض القادة قد يتحلون بصفات معينة ولكن غياب هذه الصفات لم يعن

بالمطلق أن الشخص ليس قيادي (Grint,2000). كما أن هذه النظرية لم تركز على تحليل السلوك الإنساني وإنما اكتفت بوصفه.

وقد وجدت أفضل تصنيف لهذه الخصائص من قبل (ستوغديل ، ١٩٧٤) والذي صنف الصفات والمهارات الرئيسية كما يلي:

جدول رقم (٢-٢) يوضح تصنيف المهارات والصفات القيادية

| المهارات | الصفات |
|------------------------|--------------------------------|
| الذكاء | التكيف |
| المهارة الضمنية | التنبه للبيئة الاجتماعية |
| الإبداع | الطموح والتوجه نحو الإنجاز |
| الدبلوماسية والتكتيك | الحزم |
| الطلاقة في الكلام | التعاون |
| المعرفة بالعمل الجماعي | الثقة بالنفس |
| التنظيم | الاعتمادية |
| الإقناع | السيطرة |
| المهارة الاجتماعية | الحيوية (مستوى عالي من النشاط) |
| | المتابعة |
| | تحمل الضغط |
| | الاستعداد لتحمل المسؤولية |

المصدر: (ستوغديل ، ١٩٧٤)

ونتيجة للانتقادات سالفة الذكر تم الانتقال إلى التركيز على سلوك القائد، وجاءت النظرية السلوكية.

٢-٤-٢ مجموعة النظريات السلوكية في القيادة:

لاحظنا في عدم قدرة النظرية السابقة على الوصول إلى سمات مشتركة متفق عليها، حيث كان اتجاه هذه النظرية هو البحث عن سمات والتي إذا توافرت بشخص معين، يمكن أن نعتبره قائداً، مثلاً غاندي يمكن أن يكون بمجتمع آخر غير مقبول كقائد، كذلك نابليون الذي تنعتة الأفلام الأمريكية بأنه قصير.

لذلك جاءت هذه النظرية كرد على نظرية السمات، حيث اعتبرت السمات يمكن اكتسابها ولا تولد مع الإنسان، واتجهت إلى معرفة اسلوب القائد في قيادته للجماعة.

وقد أجريت العديد من الدراسات الرائدة في القيادة، والتي ركزت على سلوك القائد أو النمط القيادي، وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات المقارنة بين نمطين أساسيين تقريباً ، وكانا هذين النمطين مضادين لبعضهما البعض في الخصائص (العنبي، ٢٠٠٣، ص ٢٣)، وكانت أهم هذه الدراسات كالاتي:

أ-دراسات أيوا.

ب-دراسات أوهايو.

قام الباحثون في جامعة بولاية أوهايو بعمل مسح للقادة من أجل بناء أبعاد لسلوك القائد وحددت أخيراً بعدين أساسيين لأنواع السلوك:

١- الاهتمام بمشاعر العاملين: أي إلى أي مدى يكون القائد حساس تجاه المرؤوسين، ويحترم أفكارهم ومشاعرهم ويعمل على بناء الثقة المتبادلة. وهؤلاء القادة يظهروا التقدير للآخرين ويستمعون لمشاكل المرؤوسين.

٢- هيكلية المهام: أي إلى أي مدى يركز القائد على توجيه المهام وتوزيعها على أعضاء المجموعة، وتوجيه عمل المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، والتشديد على الوقت وإعطاء التعليمات (عبي، ٢٠٠٧، ص ٧٦).

ج-دراسات ميتشيغان.

وتأخذ طريق مختلف عن دراسة جامعة أوهايو عن طريق المقارنة بشكل مباشر بين سلوك المشرفين الفعال وغير الفعال، حيث حددوا نوعين أساسيين من سلوك القيادة وهما:

١- القادة المهتمين بالعمال: حيث يهتم هؤلاء القادة بالعاملين وحل مشاكلهم ومساعدتهم في تحقيق أهداف العمل.

٢- القادة المهتمين بالعمل: يركزون على إنجاز العمل والكفاءة وتقليل التكاليف والجوانب الفنية للعمل.

ووجدت هذه الدراسة أن القادة المهتمين بالعمال هم أكثر القادة فعالية. (عبي، ٢٠٠٧، ص ٧٧)

وقام دوجلاس ماكجريجر (وهو الشخص الذي عدت أعماله من أكثر الأبحاث تطوراً في مجال إدارة الأفراد خصوصاً بعد نشر كتابه الجانب الإنساني للمنظمات) ببلورة هذه الدراسات جميعاً في نظرية واحدة أطلق عليها نظرية (X و Y)، ثم تلى ذلك عدة نظريات كما يلي:

٢-٤-٢-١ نظرية (X و Y):

بحسب هذه النظرية إذا اعتقد المدير أن مرؤوسيه يتأثرون بالحوافز المالية، وهم كسالى، وإمكاناتهم ضعيفة، هذا يحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

أما المدير الذي يعتقد بأن المرؤوسين يعملون بجد ومثابرة وراغبين في تحمل المسؤولية، سيعاملون في ضوء هذه المؤشرات، ومثل هذا المدير سيعتمد النمط الديمقراطي المشارك. (العنبي، ٢٠٠٣، ص ٢٤)

جدول رقم (٢-٣) يوضح نظرية (X و Y):

| نظرية X | نظرية Y |
|--|---|
| الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل | العمل وبذل المجهود أمر طبيعي للإنسان |
| الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية | الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية |
| الإنسان ليس لديه الدافع لإنجاز العمل | الإنسان لديه الانضباط والدافع للإنجاز |
| الإنسان مدفوع فقط بواسطة الحاجات | الإنسان لديه احتياجات متعددة يريد اشباعها |
| يمكن دفع الناس من خلال التهديد والسلطة الرسمية | يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية |

المصدر: (العنبي، ٢٠٠٣)

٢-٤-٢-٢ الشبكة الإدارية:

طورها كل من روبرت بليك وجان موتون، حيث تتكون الشبكة من محور أفقي (الاهتمام بالمهمة) ومحور عامودي (الاهتمام بالعامل البشري).

وقد قسم الباحثان كل محور إلى تسعة مستويات حيث يظهر المحور الأول الاهتمام الأدنى ويظهر المحور التاسع الاهتمام الأعلى، وهذا يعنى أن هناك (٨١) نمطاً من السلوك القيادي. ولكن الباحثان حددا خمسة أنماط فقط تمثل الحالات القصوى لسلوك المديرين.

ويمكن تفسير هذه النماذج فيما يلي:

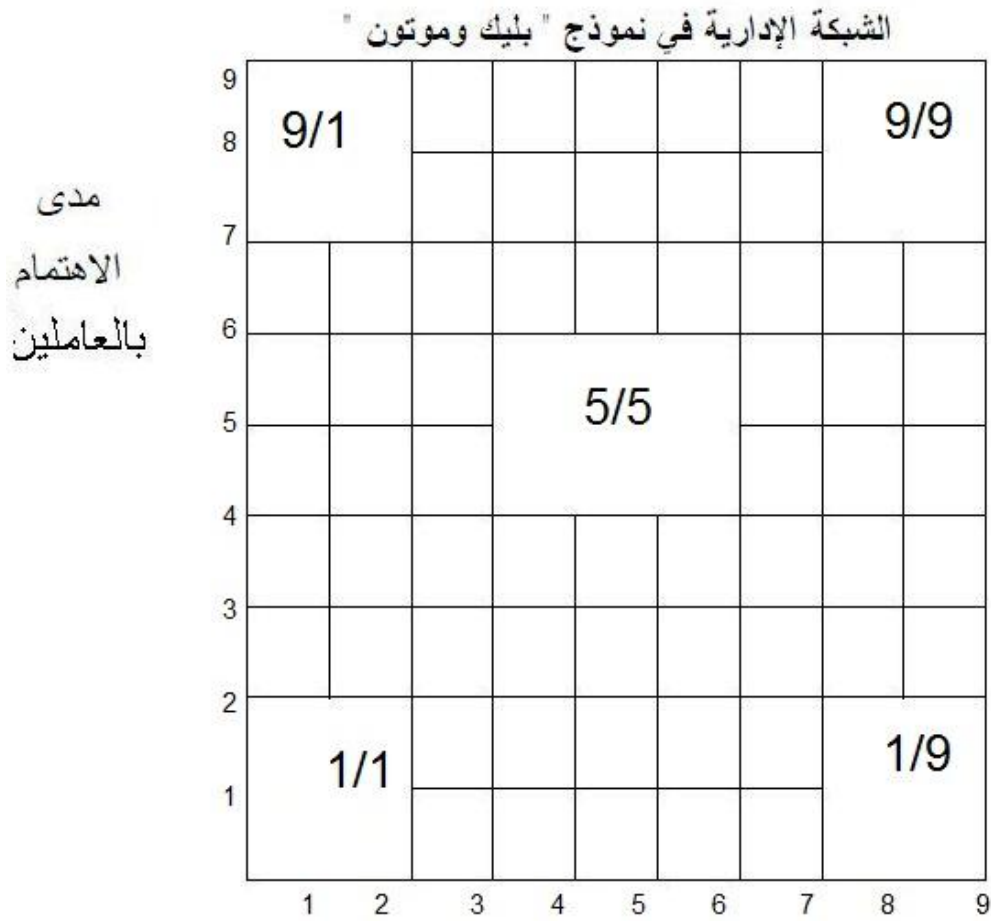
نموذج (1/1) ويعكس أدنى درجة من الاهتمام بالعاملين والإنتاج.

نموذج (1/9) ويعكس اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً منخفضاً بالعاملين.

نموذج (9/1) ويعكس اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً منخفضاً بالإنتاج.

نموذج (5/5) ويعكس اهتماماً متوسطاً تجاه الإنتاج والعاملين.

نموذج (9/9) ويعكس أقصى درجات الاهتمام بكل من العاملين والإنتاج معاً.



مدى الاهتمام بالإنتاج

الشكل (١-٢) يوضح الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون:

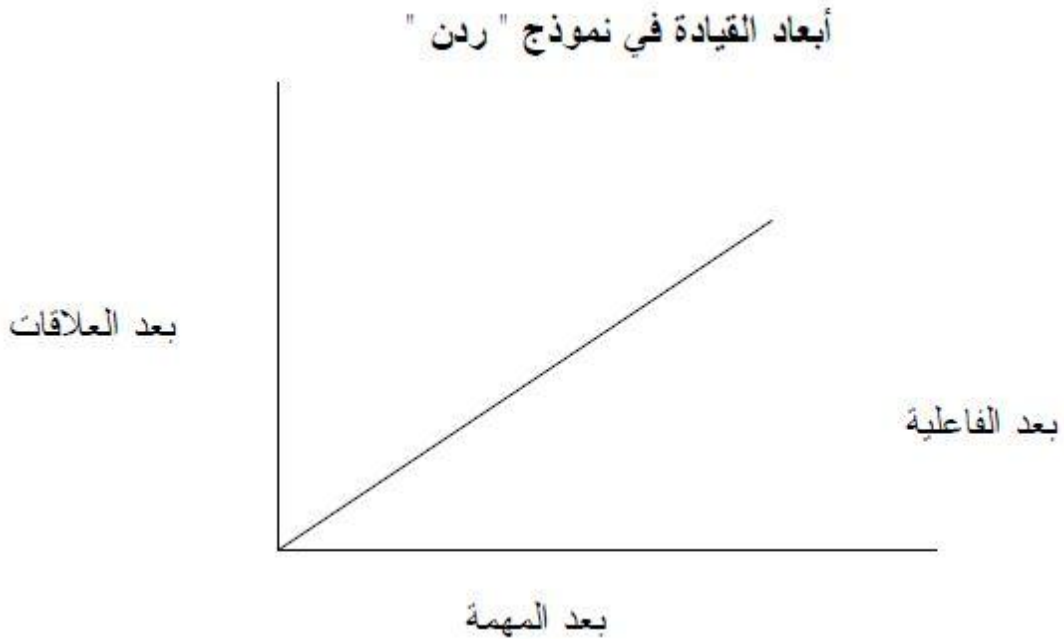
المصدر: (مجمعي، ناصر، ٢٠٠٤، ص ٣٧)

ويعتبر نمط (٩/٩) أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه. وقد وجد بليك وموتون أن المديرين يمكن تقسيمهم بصفة عامة إلى فئتين رئيسيتين إحداهما تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية. وكلا النوعين من المديرين لا يمثلان المديرين الناجحين وذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر. ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجاً بالإنتاج والعاملين معاً.

ولذلك هدفت برامج التدريب والتنمية الإدارية التي اقترحها بليك وموتون إلى نقل المديرين سلوكياً من المناطق التي تقل عن (٥/٥) وترتفع إلى (٩/٩) حيث تمثل الاهتمام المزدوج بالإنتاج والأفراد في آن واحد. (مجمعي، ٢٠٠٤، ص ٣٧)

٢-٤-٢ نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة:

كما لاحظنا أن شبكة بلاك وموتون أوضحت نمط المدير، ولم يتم ربطها بالفعالية، أما ردن فقد أضاف البعد الثالث وهو الفعالية للبعدين السابقين الذين أطلق عليهما بعد المهمة وبعد العلاقات وذلك كما في الشكل:



الشكل (٢-٢) أبعاد القيادة في نموذج ردن

المصدر: (مجمعي، ناصر، ٢٠٠٤، ص ٣٩)

ويميز ردن بين أربعة أنماط للسلوك القيادي هي:

١- القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المنعزل. Separated

٢- القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وأطلق عليه القائد المتقاني. Dedicated

٣- القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المرتبط Related

٤- القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد أي القائد المتكامل. Integrated

وقد أكد ردن أن فاعلية هذه الأنماط تعتمد على الظروف والمواقف التي تستخدم فيها، بحيث يجعل هذه المواقف فعالة في مواقف وغير فاعلة في مواقف أخرى. ولذا حدد خمسة عوامل ظرفية تؤثر في فاعلية هذه الأنماط، وهي:

- المناخ النفسي في المنظمة.

- التكنولوجيا المستخدمة للقيام بالعمل.

- العلاقة مع الرؤساء.

- العلاقة مع الزملاء.

- العلاقة مع المرؤوسين. (مجمعي، ٢٠٠٤، ص ٣٩)

٢-٤-٢-٤ نموذج ليكرت ذو الأنظمة الأربعة

قام العالم "رنسيس ليكرت" ومجموعة من زملائه في جامعة متشيجان بدراسة أفضل أنواع القيادة وخصائص كل قائد، وتوصلوا إلى أنه توجد أربعة أنواع أساسية للقيادة:

جدول رقم (٢-٤) يوضح نموذج ليكرت ذو الأنظمة الأربعة

| الديمقراطي | المشارك | التمسك الخير | التمسك الفاسد | اسلوب القيادة |
|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| ثقة كاملة في جميع الموضوعات | لديه ثقة كبيرة وليست كاملة | لديه ثقة كبيرة | لا يثق في المساعدين | ١-الثقة في المساعدين |
| شعور كبير بحرية المناقشة والمشاركة | شعور بحرية المناقشة والمشاركة | شعور قليل بالحرية | انعدام الشعور بالحرية | ٢-حرية المرؤوسين |
| دائماً يأخذ رأي المرؤوسين | عادة ما يأخذ رأي المرؤوسين | أحياناً يأخذ رأي المرؤوسين | نادراً ما يشرك المرؤوسين | ٣-المشاركة في اتخاذ القرار |

(المصدر: من إعداد العتيبي، ٢٠٠٣، ص ٢٧)

ويتضح من هذه الدراسة التي أجراها "ليكرت" أن أفضل أنواع القيادة هو النظام الرابع الذي يثق في المساعدين والمرؤوسين ويعطيهم الحرية في المناقشة وإبداء الآراء والملاحظات ويشركهم في اتخاذ القرارات، وبذلك يتمكن من تحقيق الفعالية الإدارية في المنظمة. (العتيبي، ٢٠٠٣، ص ٢٧)

٢-٤-٢-٥ نظرية الخط المستمر نموذج تانينبوم وشميدت:

قام كل من " تانينبوم وشميدت " بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم حيث توصلوا إلى أن هناك عدة أنماط قيادية يختار المدير منها ما يناسبه حسب الظروف التي يعايشها، بحيث يكون أمام المدير فرصة لاختيار النمط القيادي الملائم مع كل ظرف، وأكد الباحثان أن هناك عدة عوامل تشكل الإطار الذي تعمل القيادة من خلاله وأن هذا الاختبار يخضع إلى مجموعة من القوة " تتعلق بالفائد نفسه وبالمرؤوسين، وكذلك بالحالة التي يواجهها القائد. (مجمي، ٢٠٠٤، ص ٣٦)

وتوضح هذه النظرية أن سلوك القائد يتذبذب على خط متصل بين سلوكيين هما السلوك الديمقراطي والسلوك الأوتوقراطي، وأن طبيعة الموقف ونوعية الهدف وقدرات المرؤوسين هي التي تحدد سلوك القائد في أي نقطة على الخط المستمر.

وفيما يلي توصيف لهذه الأساليب أو الأنماط القيادية:

١- القائد المستبد: قائد يتخذ القرارات مباشرة ويعلمها.

٢- القائد المساوم: قائد يتخذ القرارات ويقنع الآخرين بها

٣- القائد المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.

٤- القائد الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.

٥- القائد المحلل: وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش، ثم يحلل المقترحات ليتخذ

القرار.

٦- القائد الموجه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ

القرار

٧- القائد الديمقراطي: أي القائد المتساهل الذي يعطي الحرية للتابعين في اتخاذ ما يرونه مناسباً من

القرارات في ضوء الحدود المعلنة. (عسكر، ٢٠١٢، ص ٤٠)

٢-٤-٣ مجموعة النظريات الموقفية في القيادة:

٢-٤-٣-١ النظرية الموقفية ل فيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى الأمريكي فريدريك فيدلر، والذي يرى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل

بين القائد والموقف القيادي (الجارودي، ٢٠١١، ص ٦٣)

بكلمة أوضح أي ان يختار القائد النمط المناسب حسب الموقف أو الحالة.

وقد تبني فيدلر بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسات ميتشغان وأوهايو وهما:

١- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل.

٢- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية. (ماهر، ٢٠٠٧، ص ٣٢١)

بمعنى أن النظرية لا تفترض أن القائد يكون قيادياً بشكل مطلق وإنما الأمور نسبية، والقادة يظهرون

عندما تنتهي الظروف في المواقف التي يجدون أنفسهم مؤهلين للتصدي لها (عسكر، ٢٠١٢، ص ٤١)

ويرى فيدلر أن أوضاع القائد يمكن أن تحلل في ثلاثة أبعاد:

- ١- العلاقات بين المرؤوس والقائد: حيث عندما يثق المرؤوسين ويحترموا القائد فإن العلاقة بين القائد والمرؤوس تعتبر جيدة، أما عندما لا يثق المرؤوسين بالقائد فإنهم لن يحترموه، وتعتبر العلاقة ضعيفة بين المرؤوس والقائد.
- ٢- هيكل المهمة: أي إلى أي مدى تكون المهام المنجزة من قبل الجماعة واضحة ومحددة وتتضمن اجراءات محددة ودقيقة.
- ٣- قوة المنصب: أي إلى أي مدى يكون للقائد سلطة رسمية على المرؤوسين. (عبوي، ٢٠٠٧، ص ٨٠).

٢-٤-٣-٢ نظرية دورة الحياة (هيرسي وبلانشرد):

ويدعى هذا النموذج بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو نظرية دورة الحياة والتي طورها كل من كينث بلانشرد Kenneth Blanchard و بول هيرسي Paul Hersey. وتعد هذه النظرية كأحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة والتي تجمع بين جنباتها بعضاً من عناصر الدوافع الحديثة وتكاملتها مع دور القائد في التنظيم الحديث، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطوير التنظيمي. (عسكر، ٢٠١٢، ص ٤٣)

وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوسين تمر عبر مراحل أربع أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي وهو كالآتي:

١- مرحلة النضج الأولى: في هذه المرحلة يكون المرؤوس موظفًا جديدًا لا يمتلك أي معرفة أو مهارة في إنجاز الأعمال، وليس لديه خبرة عملية في إنجاز العمل بالدقة والسرعة المطلوبة، كذلك لا يمتلك أي معرفة بالأشخاص العاملين معه في المؤسسة ولا يعرف الأهداف التنظيمية لذلك يكون غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه ودرجة تحمله للمسؤولية محدودة.

٢- مرحلة النضج الثانية: مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملاءه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا أنه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية

٣ -مرحلة النضج الثالثة: ومع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادرًا على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادرًا على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه.

٤ -مرحلة النضج الرابعة: يكون الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكلٍ عالٍ، بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تواقًا لتحمل مسؤولياته، نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل به.

ويؤكد "بلانشرد" وهيرسي " على نقطتين:

أ- إن مستوى النضج للتابعين المشاركين يمكن مضاعفته وزيادته مع مرور الوقت.

ب- كلما ارتفع مستوى نضج العاملين المشاركين، فإن نمط القيادة الفعال سوف يكون أدنى توجهاً نحو إنجاز العمل، ويزداد الميل نحو العلاقات الإنسانية. (العنبي، ٢٠٠٨، ص ٦٠).

وبذلك يكون أسلوب القائد فعالاً إذا تلائم مع مستوى نضج العاملين في موقف محدد

وبالتالي هناك أربعة أساليب قيادية يتحرك القائد خلالها تبعاً لنضج مرؤوسيه وهذه الأساليب هي:

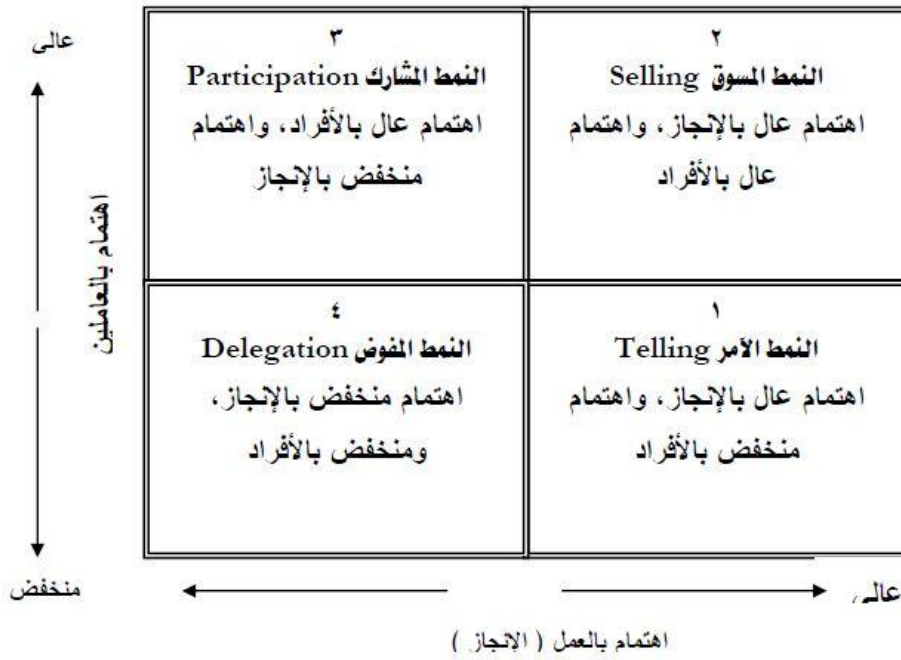
١- أسلوب الأمر. التلقين. الإخبار: يتميز هذا الأسلوب بعدم القدرة والرغبة أو الثقة لدى العاملين، ويتميز بالعناية العالية بالمهمة، وانخفاض العناية بالعلاقات، حيث يتخذ القائد القرارات (نضج متدني)

٢- أسلوب الإقناع أو التسويق: يهتم القائد في هذا الأسلوب بالإنتاج وإقامة علاقات إنسانية مع العاملين ولكن سبب الاختلاف بينهم أن القائد يطرح أفكاره المضمرة لتنفيذها بقصد التبني من قبل العاملين (نضج من منخفض إلى معتدل).

٣- أسلوب المشاركة: العاملون في المستوى لديهم القدرة ولكنهم غير مهتمين لعمل ما يطلبه القائد لقلقهم من القائد علماً بأنهم متمكنون ولديهم القدرة ولكن لا يوجد لديهم الاستعداد الكافي للعمل لذا فإن نمط عدم التوجيه معهم فعال (نضج من معتدل إلى عالي)

٤- أسلوب التفويض: العاملون هنا لديهم الاستعداد والقدرة ويتمتعون بثقة عالية للقيام بما يكلفون به من أعمال وهذا يحتم على القائد اهتماماً منخفضاً بكل من التوجيه والعلاقات الإنسانية ويعتبر هذا (نضج عالي). (العنبي، ٢٠٠٨، ص ٦٢).

والأساليب القيادية السابقة موضحة في الشكل التالي:



| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| منخفض | وسط | وسط | عالي |
| ١ ن | ٢ ن | ٣ ن | ٤ ن |

الشكل (٢-٣) يوضح الأساليب القيادية وفق نظرية دورة الحياة (هيرسي وبلانشر):

المصدر: (العتيبي، ٢٠٠٨، ص ٦٢)

٢-٤-٣-٣ نظرية المسار والهدف:

إن نظرية المسار والهدف التي قدمها هاوس في سنة ١٩٧١ ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع ميتشل في سنة ١٩٧٤ تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين. وتقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفاء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها " وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة). أي أن فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية (مجمعي، ٢٠٠٤، ص ٤٠). وقد ميز الباحثان هاوس وميتشل (١٩٧٨ م) بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وهي:

١- القيادة الموجهة Directive Leadership: يقوم سلوك القائد الإداري وفقاً لهذا النمط على إخبار وإعلام المرؤوسين بما هو مطلوب منهم انجازه بدقة، ويبين لهم الكيفية المناسبة للإنجاز من خلال تفاصيل وجدول وكذلك تبيان معايير تقييم الأداء وفقاً لكل مهمة وأداء. إن هذا النمط يقابل تماماً النمط القيادي الموجه نحو المهمة. (زيارة، ٢٠٠٩، ص ٣٤٥)

٢- القيادة المشاركة Participative Leadership: حيث يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين والأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار (مجمعي، ٢٠٠٤).

٣- القيادة المهتمة بالإنجاز Achievement Oriented Leadership: وفيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع إنجازاً كبيراً من العاملين.

٤- القيادة الإنسانية Supportive Leadership: ويظهر اهتماماً واضحاً بحاجات المرؤوسين ويقوم على حسن المعاملة، ويقابل ذلك النمط القيادي الموجه نحو العاملين (زيارة، ٢٠٠٩).

وتستند نظرية المسار والهدف إلى فرضين أساسيين الأول: يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد والثاني يعتمد على أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوس (زيارة، ٢٠٠٩).

مما سبق يتضح أن القيادة الفاعلة تعتمد على اختيار النمط القيادي الملائم للظرف أو الموقف التنظيمي، وكذلك على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم، أي أن يجمع القائد بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والإنتاج في آن واحد.

وتشير النظريات السابقة إلى أن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية هي:

١- صفات وخصائص القائد الشخصية.

٢- صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية.

٣- طبيعة وخصائص العمل.

٤- الظروف والمواقف التنظيمية. (مجمعي، ٢٠٠٤، ص ٤١).

٢-٤-٤ الاتجاهات الحديثة في القيادة:

٢-٤-٤-١ القيادة الإجرائية (التبادلية):

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفى، تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم. والقيادة التبادلية عند (باس) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) (الجارودي، ٢٠١١). وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال كراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقد اقترح أن القادة يطورون علاقة فريدة مع المرؤوسين، هذه العلاقات تسمى الأزواج العمودية، ويعتقد أنها تنتج من عملية طبيعية من تفويض وتعيين أدوار العمل.

النتائج الأولية أوضحت أن المرؤوسين قدموا أوصافاً مختلفة لنفس القائد، على سبيل المثال بعض المرؤوسين قد يقيموا علاقاتهم مع قائدهم بأنها على قدر كبير من الثقة المتبادلة، والاحترام والالتزام. أما مرؤوسين آخرين قد يقولوا إنها علاقة ذات نوعية منخفضة مع نفس القائد، وأن هناك درجة قليلة من الثقة والاحترام والالتزام.

بناءً على هذين النموذجين للتبادل المتطرف، وجد أن بعض المرؤوسين قد يكونون إما في مجموعات داخلية أو خارجية بالنسبة إلى قائدهم، معظم الذين جربوا العمل من أي نوع من أنواع المجموعات يلاحظون أن القادة يقضون وقتاً متناسباً مع أشخاص معينين، وأن هؤلاء (الداخليين) موثوقين بشكل عالي وقد يحصلون على امتيازات خاصة.

وفي مفهوم كراين فإن هؤلاء يعتبرون مشاركين في علاقة تبادلية داخل المجموعة مع القائد، بينما الأشخاص الآخرين الذين لم يتمتعوا بثقة واحترام واعتبار زائد سيشاركون في تبادل خارج المجموعة. إن الأعضاء الداخليين يحصلون على اهتمام أكثر، قبول أكثر، ومناصب أفضل، ولكن يتوقع منهم أن يكونوا بالمقابل مخلصين، ملتزمين ومنتجين.

المجموعات الخارجية تكون سلبية ولا تملك مناصب ذات نفوذ (تأثير) أو قبول لدى المدير بالإضافة إلى ذلك، فعلى الأغلب أن القائد سيستخدم السلطة الرسمية والسلوك القهري مع أعضاء المجموعات الخارجية.

عادةً ما يختار القادة أعضاء المجموعات الداخلية لأنهم يملكون سمات شخصية تشبه سمات شخصية القائد، مثل التشابه في العمر، الاهتمامات، القيم، ولأنهم كثيراً ما يظهرون مستوى عالي من الكفاءة والاهتمام بالعمل. وتقتصر النظرية أن أعضاء المجموعات الداخلية سيحظون بأداء أفضل ورضى وظيفي أكبر من أعضاء المجموعات الخارجية والأبحاث بشكل عام تؤيد ذلك. (عبوي، ٢٠٠٧، ص ٩٠-٩١)

٢-٤-٤-٢ القيادة التحويلية:

يشير (العبادة، ٢٠٠٣) إلى أن القائد التحويلي هو الذي يشد همهم وإبداعات وتأملات الأفراد من خلال الموهبة، والجاذبية، لمساعدة المؤسسات والأفراد على إيجاد تغييرات إيجابية، فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية، إلى مواقف إيجابية، ويستفيد من الإمكانيات المتاحة، ويبحث عن الفرص بشكل مستمر، من خلال التغييرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، لمواجهة التهديدات المتوقعة. ويتصف بالقدرة العالية على إحداث التغيير، والتعامل مع الأزمات ودفع المؤسسة للوصول إلى مستويات عالية من الإنجاز وللقائد التحويلي أثر على العاملين يفوق أثر القائد التفاعلي الذي يتبادل وجهات النظر مع العاملين ولكي تتحقق القيادة التحويلية بشكل جيد يجب على القائد أن يقنع العاملين بأهمية المكاسب التي سوف تحقق من هذا النوع من القيادة، وكذلك تتحقق القيادة التحويلية بالشكل المطلوب إذا انعدمت الذاتية لدى العاملين وعملوا بروح الفريق الواحد. ص ٢٧

ومن النظريات التي تقوم على القيادة التحويلية ما يلي:

٢-٤-٤-٢-١ نظرية بيرنز في القيادة التحويلية:

يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها العملية التي يندمج فيها القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس.

فالقائد التحويلي يعمل على قيادة التابعين باستمالة وجذب الأفكار المثالية لهم ولعمل ذلك فإنه يمكن أن يصنع نموذج للقيم بنفسه ويستخدم وسائل كارزمية لجذب الأفراد لهذه القيم وبالتالي للقائد. (درويش، ٢٠٠٩، ص ٢٤٢)

٢-٤-٤-٢ نظرية باس للقيادة التحويلية:

طور باس مفهوم بيرنز للقيادة التحويلية في كتابه "القيادة والأداء الأفضل" وهنا يقوم القائد بتحويل التابعين، أي أنها عملية ذات اتجاه واحد، بعكس بيرنز الذي افترض أنها عملية ذات اتجاهين. وهنا القائد التحويلي يقف على أرضية تؤسس على أربعة مكونات هي:

- التأثير المثالي أو الجاذبية القيادية.

- التحفيز الملهم.

- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الآخرين.

- الإثارة الفكرية. (الجارودي، ٢٠١١، ص ١١٠)

بعد ذلك قام الباحثان هوبر وبوتر عام ١٩٩٧ بالتحدث عن مفهوم القيادة التحويلية، حيث قاموا بالتوسع في مفهومها، وحددا سبع نقاط أساسية تحدد معنى مصطلح "قائد فوق العادة" وهي:

١- تحديد التوجيهات العامة.

٢- تقديم مثل أعلى.

٣- حسن الاتصال.

٤- التحالف مع التابعين.

٥- دفع الأفراد نحو السلوك الأفضل.

٦- لعب دور المساعد على التغيير.

٧- تأمين القرارات في فترات الأزمات والمصاعب. (potter & hooper, 1997)

وقد حدد كلاً من تيكي وديفانا خصائص القادة التحويليون بالتالي:

١- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.

٢- أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة، ولا يترددون في قول الحقائق.

٣- القادة التحويليون يتقنون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين.

٤- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

٥- القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة، ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.

٦- لديهم القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.

٧- القادة التحويليون أصحاب رؤى، يطمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق. (الغازمي، ٢٠٠٦، ص ٢٩).

وتتمثل وظائف القائد التحويلي بالتالي:

١. يدرك الحاجة للتغيير: وهنا يجب عليه الاقتناع بوجود حاجة للتغيير ويكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معوقات التغيير التي تواجه المرؤوسين والمؤسسة.

٢. يقدم رؤية مستقبلية: وهنا يجب على القائد التحويلي أن يتعاون مع ذوي الخبرة ومع مرؤوسيه في كتابة رسالة المنظمة ويوضح بها كل العناصر الأساسية للرسالة من أهداف يمكن تحقيقها قريبة المدى وبعيدة المدى.

٣. يختار نموذج التغيير: يقوم القائد بتحديد النموذج الذي سيسير عليه في عملية التغيير ويستعين بالنماذج المماثلة التي يمكن تحقيقها باختلاف الظروف المتاحة.

٤. يعيد تشكيل ثقافة المنظمة: يحول القائد الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة إلى ما يتمشى ويلاءم الرؤية الجديدة.

٥. يدير الفترة الانتقالية: وهي مرحلة التخلص من النظام القديم والتي تتطلب من القائد التعامل مع الظروف والصعاب التي تطرأ نتيجة عملية التغيير.

٦. ينفذ التغيير ويتابعه: وفي هذه المرحلة الأخيرة يقوم القائد بتنفيذ عملية التغيير مع ضرورة الاهتمام بمتابعة العملية بشكل شديد حتى يزيل العقبات التي قد تطرأ. (الديب، ٢٠١٢، ص ٦٨)

الاختلافات بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية:

تتمثل الاختلافات بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية بحسب (عبوي، ٢٠٠٧) بما يلي:

١- القيادة التحويلية تطور التابعين ليصبحوا قادة فيعطى التابعين حرية أكبر للتحكم بسلوكهم، أما القيادة الإجرائية تجمع الناس حول رسالة توضح الحدود، هنا يستطيع التابعين العمل فيها بحرية نسبية لإنجاز الأهداف التنظيمية.

٢- إن القيادة التحويلية ترفع اهتمام التابعين من مستوى الاحتياجات الفيزيائية الأقل (الأمن) إلى مستوى أعلى مثل تقدير الذات وتحقيق الذات، فمن المهم أن يتم تحقيق احتياجات المستوى الأقل من خلال أجزور كافية، شروط عمل آمنة، وغيرها من الاعتبارات وكذلك فإن القائد التحويلي يهتم بحاجات كل فرد للنمو والتطور. من أجل ذلك فإن القادة يعطون أمثلة ويحددون مهام ليس فقط لتحقيق الحاجات الحالية بل لرفع حاجات وقدرة التابعين إلى مستوى أعلى وربطهم برسالة المنظمة.

٣- إن القيادة التحويلية تلهم التابعين لتجاوز مصلحتهم الشخصية والاهتمام بمصلحة الجماعة. إن القادة التحويليون يحفزون الأفراد للعمل أكثر من المتوقع منهم عادة، فهم يجعلون أتباعهم واعين لأهمية تغيير الأهداف والمخرجات، وبالمقابل تمكنهم من تجاوز اهتماماتهم الحالية من أجل مصلحة رسالة المنظمة، إن الأتباع يعجبون بهؤلاء القادة ويحاولون التشبه بهم ويتقنون فيهم بدرجة عالية. على كل حال فإن القيادة التحويلية تحفز الأفراد ليس فقط لإتباع شخصية القائد بل حتى تزيد إيمانهم في مدى الحاجة للتغيير، وأن يكونوا راغبين في تقديم تضحيات شخصية لتحقيق الهدف الأعظم.

٤- إن القيادة التحويلية ترسم رؤيا عن حالة لمستقبل مرغوب فيه، ربما إن أهم دور للقائد التحويلي هو أن يجد رؤية للمنظمة وأن تكون أهم من القديمة وأن يحث الآخرين على المشاركة في هذا الحلم، إن الرؤيا هي التي تدفع الناس إلى العمل، وتزودهم بأساسيات المظاهر الأخرى للقيادة التحويلية التي تم مناقشتها، إن التغيير يحدث فقط عندما يملك الناس الحس بالهدف بقدر ما تكون هناك صورة مرغوبة حول إلى أين المنظمة متجهة. فبدون رؤية لا يمكن أن توجد عملية تحويلية.

٥- في حين أن القادة التعامليين (الإجرائيين) يعززون الاستقرار، فإن القادة التحويليين يخلقون تغيير مهم في اتباعهم ومنظمتهم، إن القائد يستطيع أن يتعلم كيف أن يكون تحويلي أو تعاملي. إن معظم القادة الفعالين يظهرون عينة من القيادة التحويلية والتعاملية (الإجرائية) ولكن بكميات مختلفة. ص ٩٦-٩٧.

٥-٢ مصادر قوة القائد: Sources Force Leader

تتبع قوة القائد الإداري من المصادر التالية:

١- السلطة المستمدة من المركز الوظيفي:

وهي سلطة مستمدة من وظيفة القائد كمدير أو رئيس، حيث يعطيه مركزه الوظيفي مجموعة من الصلاحيات التي يستطيع أن يمارسها على المرؤوسين الخاضعين لرئاسته طبقاً للبناء التنظيمي للجهاز الإداري، وتتميز هذه السلطة الوظيفية بأنها سلطة يغلب عليها التدرج الهرمي.

وتتبلور هذه السلطة فيما تعطيه للقائد من صلاحية إصدار الأوامر لمرؤوسيه، وتحديد ما يجب عليهم عمله، وفي أي وقت يتم ذلك، وبأي أسلوب ينجز، كما تعطيه صلاحية مراقبة التنفيذ وفرض العقوبات على المخالفين منهم.

٢- السلطة المستمدة من المعرفة:

أو نستطيع أن نقول الخبرة، وهي سلطة تستند على ما يتمتع به القائد من معرفة وحكمة، ولما يحوزه القائد من علم وخبرة وتجارب تعطيه القدرة على إصدار القرار السليم والأوامر الرشيدة التي يقتنع بها المرؤوسين، ومن ثم فإن قوة هذا الاقتناع تعطى للقائد قوة كبيرة تدفع المرؤوسين لطاعته.

٣- السلطة المستمدة من شخصية القائد:

تستند هذه السلطة على ما يتمتع به القائد من سمات وخصائص شخصية، مثل الأخلاق والعدالة والروح الاجتماعية، والانتماء للجهاز الإداري الذي يقوده والنقاني والإخلاص في أداء العمل مما يجعله في نظر المرؤوسين بطلاً وقُدوة، ويعطي قيادته قوةً ونفوذاً يمهد لنجاح هذه القيادة. (السلمي، ٢٠٠٣) ونستطيع إضافة مصدر آخر أشارت إليه بعض الكتب وهو:

قوة المكافأة Reward Power: وتستند إلى إدراك المرؤوس بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله على مكافأة لذلك.

٦-٢ أنماط القيادة: Leadership Styles

١- بحسب مصدرها:

رسمية: وهي تلك النوع من القيادة والتي تنشأ من اللوائح والقوانين المعمول بها، نلاحظ هنا أن سلطة القائد محددة بحكم مركزه.

غير رسمية: وهي تلك النوع من القيادة والتي فيها القائد لا يستمد سلطته ومسؤولياته بحكم مركزه الشخصي أو الرسمي، وإنما يستمد سلطته من خبرته والكاريزما التي يتمتع بها والتي تجعل المرؤوسين يعجبوا به.

٢- بحسب أسلوبها:

أوتوقراطي: هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها (محمد، ٢٠٠٦، ص ٧٩).

ديمقراطي: نستطيع القول بأنه ذلك النمط الذي يعطي فيه القائد حرية واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً

ترسلي: في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط (عبوي، ٢٠٠٧، ص ٤١).

٧-٢ مهارات القيادة الإدارية: Managerial Leadership

Skills

من خلال الاطلاع على المفاهيم والتعاريف السابقة، يمكن أن نعرف قدرات القيادة الإدارية بأنها:

تلك النشاطات والممارسات السلوكية والقدرات المتخصصة التي يتمتع بها القائد، والتي من خلالها يتمكن من التعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها بكفاءة وفاعلية عالية.

وقد اختلفت النظرة إلى هذه المهارات والقدرات حيث نرى مثلاً أن (الذويبي، ٢٠٠٥) قام بتقسيم المهارات إلى إدارية وشخصية، ثم قام بتصنيف الإدارية إلى:

- ١- مهارات ذاتية: وتشمل السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار، ضبط النفس.
- ٢- مهارات فنية: وتشمل القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على الفهم الشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.
- ٣- المهارات الإنسانية: وتشمل فهم الذات وفهم الآخرين، الحصول على الاعتراف وقبول الآخرين بك كقائد إداري، استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفاعلية، بناء جماعات العمل والعمل معها، القدرة على حل النزاع، القدرة على الاتصال.

أما (العنتيبي، ٢٠٠٣) فقد قسم المهارات القيادية لدى الضباط كما يلي:

- ١- المهارات الذاتية:
يقصد بالمهارات الذاتية الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية، اللازمة لضمان شخصية الأفراد والقادة، وتتمثل المهارات الذاتية في القدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.
- ٢- المهارات الفنية:
يقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في مجال القوات المسلحة والقدرة على الأداء الجيد في حدود هذا المجال، حيث إن القائد في مجال القوات المسلحة يكون قدوة ومرجعاً للمرؤوسين، وتتضمن المهارات الفنية الإيمان بالهدف والقدرة على التخطيط والتنظيم والالتزام بالمسئولية وحسن التصرف وتطوير المنظمة.

٣- المهارات الإنسانية:

المقصود بالمهارات الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات من أجل تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاون بينهم. وينبثق عن المهارات الإنسانية أربع مهارات هي: مهارات الاتصال وتكوين علاقات مع الآخرين وبناء فرق العمل وتقدير الآخرين.

٤- المهارات الإدارية:

يقصد بالمهارات الإدارية قدرة القائد على فهم العمل الذي يقوم به وقدرته على توزيع هذا العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والوحدات المختلفة،

وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات. ويمكن التمييز بين أربعة مهارات فرعية، هي: مهارة اتخاذ القرارات، وإدارة الوقت، وإدارة اللجان، وإدارة التغيير.

كما قسمها (الحلو، ٢٠١٠) إلى:

١- المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية: المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل. وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

- تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.
 - تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
 - تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
 - تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي.
- ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة وفي أنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى.

٢- المهارات الإنسانية:

يمكن تعريف المهارات الإنسانية على أنها القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم.

وتتطوي هذه المهارة على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات، وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقيادتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات.

والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:

- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.
- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.

وتتمثل المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المدير مع مرؤوسيه، وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

٣- المهارات الإدراكية (الفكرية):

تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها.

وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة. وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل.

أما (السلمي، ٢٠٠٣) قسمها كما يلي:

١- المهارة الفنية:

تنصب هذه المهارة على التخصص العلمي أو المهني للقائد في أحد فروع العلم أو المهن بما يعطيه القدرة على الأداء الجيد وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في حدود هذا التخصص وهي مهارة تركز عليها عادة برامج تدريب القادة، وتتميز المهارة الفنية بعدد من السمات وهي:

أ. أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى ويسهل التحقيق من مدى توفرها لدى القائد.

ب. تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على تحليل الإجراءات وتبسيطها واستخدام التقنيات المتصلة بمجال التخصص.

ج. سهولة الاكتساب والتتمية من المهارات الأخرى.

٢-المهارة الإنسانية:

ونعني القدرة على التعامل الإنساني والفعال مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني التعامل مع الأشياء، وتتحدد هذه المهارة في قدرة القائد على إيجاد الفهم المتبادل بينه وبين الأفراد والجماعات الذين يقودهم، وهو المفهوم الذي يتيح له فهم ميولهم واتجاهاتهم.

وهذه المهارة الإنسانية من أكثر المهارات استعمالاً خاصة في عمليات الاتصال المستمرة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يستغل فهمه لأنماط السلوك الإنساني المختلفة ومعرفته بطبائع البشر لكي يختار أسلوب التعامل المناسب مع كل فرد حسب طبيعته وشخصيته مما ينجح سياسته في قيادتهم وقد قيل بحق أن نجاح سياسة الأفراد هي قلب القيادة.

وبمقتضى المهارة الإنسانية يستطيع القائد أن يتعامل بفعالية مع مختلف أنماط الأفراد المرؤوسين له حسب نوعية أدائهم وحسب قدراتهم وحسب طبائعهم عندما يتمكن من التعرف على العناصر الجادة منهم أو العناصر السلبية وبالتالي يستخدم أساليب التعامل طبقاً لهذه الاختلافات.

ولا شك أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتساب المهارات الفنية وذلك يرجع إلى تعقد وتشعب وتباين العلاقات الإنسانية كما تعزى صعوبة المهارات الإنسانية إلى ارتباطها الوثيق بتكامل شخصية القائد واتزان سلوكياته العامة والخاصة وتمتعه بالمثل العليا من استقامة وأمانة وإخلاص وأخلاق حميدة، تجعله قدوة حسنة لمرؤوسيه وتوثق الثقة بينه وبينهم.

٣-المهارة الفكرية:

نعني بالمهارة الفكرية: مجموعة القدرات الذاتية التي يجب أن يتصف القائد بها، وتعطيه الرؤيا التي تمكنه من الربط بين أهداف جهازه الإداري وأهداف الدولة السياسية بصفة عامة بحيث يتصرف باعتبار أن الجهاز الإداري جزء متكامل مع المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وبالتالي يتجنب كل ما يؤدي إلى تعارض الجهاز الإداري مع المصالح العامة للدولة وتجعله - المهارة - حريصاً على الالتزام بما يفرضه النظام العام من مبادئ وأسس لكي يصبغ الشرعية على ما يتخذه من إجراءات قيادية.

أما (الهزاية، ٢٠٠٤) فقد شرح في دراسته القيادة وإدارة الأزمات التربوية أن قدرة المدير في التعامل مع الأزمات تعتمد فعلاً على القدرات الذاتية والخبرة الفنية والمهارات الإنسانية والمعرفة الذهنية، حيث استشهد ب (كنعان، ١٩٨٥) والذي قسم القدرات الإدارية في أربع مجموعات:

١- المهارات الذاتية:

وتتمثل بالقدرات والمهارات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، ومنها السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس. وأن القدرات الذاتية تدعم الحس الشخصي والتحسس الكبير للمستقبل واحتمال الحدث قبل وقوعه.

٢- المهارات الفنية:

ويقصد بها المعرفة المتخصصة والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، أي قدرة القائد على التعامل مع الأشياء بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف ويمكن اكتسابها من خلال الدراسة والخبرة والتدريب. في حين أن القدرات أو المعرفة الفنية تجعل المدير إجرائياً وعملياً في حساباته وفي الإجراءات التحسبية الفعلية لمواجهة الأزمات أو التعامل معها قادراً على أن يصمم المنظمة، بحيث تحقق فاعلية الاتصالات ونقل المعلومات، وهو يعتمد على أنظمة اتصالات خارجية لصيانة سمعة منظمته في البيئة الخارجية.

٣- المهارات الإنسانية:

وهي القدرات التي تعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي، والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الكفاية والفاعلية في أهداف المنظمة، وتكون مهمة مطلوبة في المستويات القيادية كافة، أما القدرات الإنسانية في مجال الأزمة فتتمثل في إزالة الآثار الجانبية والنفسية اللازمة أو التقليل منها من خلال المشاركة والتفاعل.

٤- المهارات الذهنية:

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده واستيعابه لطبيعة العلاقات بين أجزائه والقوى المؤثرة في التنظيم والأفراد والجماعات. وتضم القدرات الفكرية كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والمقترحات، والتحسس بالمشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، فضلاً عن تخطيط العمل ومتابعته وترتيب الأولويات والرؤية المستقبلية الثابتة.

من خلال استعراض مهارات القيادة الإدارية لدى الباحثين السابقين، وبعد التعرف على الجوانب النظرية لجانب القيادة الإدارية، نستطيع تصنيف مهارات القيادة الإدارية كآآتي:

١- المهارات الإنسانية.

هي تلك المهارات التي تتعلق بكيفية التعامل مع مختلف أنماط المرؤوسين والجماعات، والقدرة على إيجاد الفهم المتبادل، والقدرة على الاتصال مع المرؤوسين بأنسب الطرق، وفهم ميولهم واتجاهاتهم، ومعالجة مشاكلهم.

٢- المهارات الذهنية.

هي تلك المهارات التي ترتبط بالنواحي العقلية والنفسية، وتتجسد في القدرة على تحليل المشاكل واستخدام الاسلوب العلمي في التفكير، والمحاكمة العقلية الدقيقة للأمور، وسرعة البديهة، والقدرة على الابتكار.

٣- المهارات الفنية.

هي تلك المهارات التي ترتبط بالنواحي المادية، والقدرة على استخدام الوسائل والأدوات، والقدرة على توجيه المرؤوسين للعمل بصورة تتم عن خبرة، ونلاحظ أن هذه المهارات مكتسبة عن طريق التدريب.

٤- المهارات الإدارية.

هي تلك المهارات التي تتعلق بالقدرة على القيام بالوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن ضمن هذه المهارات تصنف مهارة إدارة الوقت وإدارة التغيير.

٨-٢ ملخص الفصل الثاني: The second chapter summary

استعرضنا في هذا البحث الأدبيات الضرورية حول المتغير المستقل القيادة الإدارية، وذلك لتكوين فهم أعلى حول المتغيرات الفرعية المستقلة.

ويمكن أن نستنتج من ذلك:

- أهمية القيادة التحويلية كاتجاه حديث في القيادة، وأهمية تطبيق مكونات القيادة التحويلية، والتمثلة في:
 - ✓ التأثير المثالي أو الجاذبية القيادية.
 - ✓ التحفيز الملهم.
 - ✓ الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الآخرين.
 - ✓ الإثارة الفكرية.
- أهمية المهارات القيادة، كركيزة أساسية مؤثرة على كافة المتغيرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- مهارات القيادة الإدارية هي المهارات الإنسانية، والمهارات الذهنية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدارية.

الفصل الثالث:

Chapter Three

إدارة الأزمات

Crisis Management

٣-١ مفهوم الأزمة: The concept of crisis

٣-١-١ المقدمة: Introduction

في التقارير اليومية، والدراسات التخصصية والتجارية المختلفة، يمكن أن تصادف مقولات حول الكوارث الطبيعية، والنزاعات المختلفة، وصعوبات العمل لأقسام تؤثر على الشركات والصناعات الخاصة، وحتى على البلدان التي تكون بطريقة أو أخرى مرتبطة بالأزمة (Nancey, 2005).

الأزمات هي حقيقة من حقائق حياة المنظمات. حيث أن كل المنظمات يمكن أن تتعرض لها بدءاً من منظمة صغيرة غير هادفة للربح إلى شركة عالمية متعددة الجنسيات، يمكن للأزمات بشكل مفاجئ تعطيل قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها بكفاءة وفعالية. علاوة على ذلك حدث الأزمة يمكن أن يغير وبسرعة القدرات التكتيكية والاستراتيجية والمستمرة للمنظمة، وبالتالي يؤدي إلى خلق حالة من الفوضى والغموض والتي بسرعة تتخلل كامل بنية المنظمة.

وعند حدوث الأزمات فإنها تستهلك الموارد المالية والبشرية غير المدرجة في الميزانية، وتستنفد رأس مال الشهرة والسمعة للمنظمة التي تم بنائها مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على مدار حياة المنظمة. وفي بعض الحالات الكارثية تشل قدرة المنظمة على التعافي، مما يؤدي إلى زوال المنظمة. (Flynn.T, 2012)

٣-١-٢ تعريف الأزمة: Definition of crisis

تعددت تعريف الأزمة، واتسعت هذه التعاريف كثيراً لتشمل العلاقات الدولية، والقضايا المحلية، والطب والاقتصاد، والأزمات بين البشر والجهود لمواجهة قوى الطبيعة، وبالتالي مفهوم الأزمة قطع عدة حقول ومجالات أكاديمية ونشاطات بشرية. (Robert L, 2008) وحتى نكون أكثر تحديداً لها نستعرض أهم ما كتبه الباحثون في مفهوم الأزمة.

فبحسب (Rosenthal & Hart, 1989) تم وصف الأزمة بأنها:

حالة من التهديد الخطير للبنى الأساسية أو القيم الأساسية ومعايير نظام اجتماعي معين والتي تحت ضغط الوقت والظروف المتقلبة والغامضة تستلزم جعل القرار حاسم أو حرج.

كما عرفها (Olamosun,2000) بأنها:

حالة أو وضع في حياة وحدة اجتماعية أو نظام أو منظمة أو مجتمع، والتي فيها وجود المشكلة يفرض أبعاد خطيرة تهدد بقاء أو وجود النظام الاجتماعي.

كما عرفها (Schmid,2002) بأنها:

انفجار مفاجئ من الأحداث غير المتوقعة بسبب نزاع سابق.

وقد عرفها (Ayyad & Al-jammal ,٢٠٠٥) بأنها:

نوع من التدهور، والذي يؤثر بالنظام في المنظمة ويهدد قواعده الأساسية، وكيانه الشخصي.

أما (Best, 2006) فنلاحظ قصور تعريفه على جانب معين وهو الجانب الإنساني فقط حيث عرف الأزمة كما يلي:

مرحلة متدهورة من النزاع، حيث تحدث تهديدات للأمن البشري، وعنف قوي مميز بالقتال والموت والجرح... الخ

بحسب (Areiqat & Zamil, ٢٠١١) فإن Stone عرفها بأنها اللحظة التي فيها المنظمة تتعرض للخطر.

كما عرفها John Bert بحسب دراسة (Zamil, & Areiqat ٢٠١١) بأنها: سلسلة مستمرة من الأحداث والتي تبدأ بحادثة صغيرة تتطور إلى حدث كبير، ثم تتغير إلى شيء ما كالنزاع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة.

من هذه التعاريف تتضح ثلاثة عناصر وهي:

١- التهديد للمنظمة والمجتمع والنظام.

٢- عنصر المفاجأة

٣- وقت قصير لاتخاذ القرار

ويضيف الباحث لها عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث القادمة.

وبالتالي يعرف الباحث الأزمة تأسيساً على ما سبق بأنها:

" خلل أو تهديد، لديه القدرة على التأثير على كامل المنظمة سواء مادياً أو معنوياً، ويتطلب السرعة في اتخاذ القرار في محاولة لتفادي الآثار السلبية لها قدر الإمكان.

٣-١-٣ الأزمة والمفاهيم الأخرى: Crisis and other concepts

تجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من المفاهيم الأخرى والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها وسماتها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، وهذا الاختلاف في المفاهيم قد يؤدي إلى أخطاء في معالجة الأزمة، لذلك لا بد أن تكون هذه المفاهيم واضحة لدى الإداريين حتى لا يتم الخلط بينها وبين مفهوم الأزمة، ومن أهم هذه المفاهيم:

٣-١-٣-١ المشكلة والأزمة: The problem and the crisis

المشكلة هي عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، بعبارة أخرى فإن المشكلة هي عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير. والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها. (جاد الله، ٢٠٠٧)

كما حدد (عبد العال، ٢٠٠٩) المشكلة بأنها حدث منذر يظهر بشكل تدريجي من مصادر متنوعة وإشارات تحذير مختلفة مما يتطلب حلها، وهي تحتاج إلى تفكير منظم للتعامل معها والتغلب عليها، كما أنه يمكن التعامل معها فترات طويلة.

أما الأزمة فهي حدث مفاجئ يظهر بشكل تشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلحق فيه الأحداث لتزيد من درجة المجهول عما يحدث مستقبلاً، وتترك متخذي القرارات في حيرة بالغة، ولا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها مدة طويلة. ص ١٥

يمكن لبعض الأزمات أن تكون مفاجئة وغير متوقعة، بينما أزمات أخرى يمكن أن تكون نتيجة لمشاكل تأصلت أو تفرحت عبر الزمن. (Greyser, 2009).

ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أن أهم الفروق بين الأزمة والمشكلة هي:

١- المشكلة تكون أخف من الأزمة، ولعلها أحياناً تكون السبب لحدوث الأزمة.

٢- لا تتطلب جهد كبير لحلها مثل الأزمة، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة.

٣- يمكن التغاضي والتعامل مع المشكلة لمدة زمنية طويلة، أما الأزمة لا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها مدة طويلة.

٣-١-٢ الكارثة والأزمة: The disaster and crisis

الكارثة: هي حادثة تعترض الشروط الطبيعية للوجود وتسبب مستوى من المعاناة يتجاوز القدرة على تسوية المجتمع المتأثر. (Training Package, 2002)

كما عرفها (Bresson, 2011) بأنها: تعطل خطير في وظائف المجتمع، كما أشار إلى أن الكوارث تحدث من تعرض أصل اجتماعي مهدد لخطر طبيعي كالزلازل والعواصف و... الخ. كما أن منظمة الصحة العالمية (WHO) تعرف الكارثة بأنها " ظاهرة بيئية مفاجئة ذات مقدار كافي لطلب المساعدة الخارجية، وتعرف بأنها أي حدث عادة ما يحدث فجأة، والذي يسبب ضرر واختلال بيئي، وموت بعض الناس، وتدهور الصحة والخدمات الصحية، والذي يتجاوز قدرة المجتمع المتأثر بشكل كافي كي يطلب المساعدة الخارجية. (Michael & Sena, 2006). ويرى (Bresson, 2011) بأن الخطر الطبيعي يسبب كارثة فقط إذا:

١-مجتمع أو أصل مجتمعي يتعرض لها.

٢-إذا المجتمع أو الأصل الاجتماعي عرضة للخطر أو التهديد. مثال زلزال في منطقة غير مأهولة قد لا يكون له أثر على المجتمع لذلك هو ليس كارثة. والكوارث إما أن يكون هجومها بطيء مثل الجفاف أو هجوم سريع مثل الزلزال.

ويعرفها لنا (Potter & Ricchiardi, 2009) بأنها حدث خطير يبدل النظام الاعتيادي للأشياء. ويعطينا بعض الأمثلة لحالات الكوارث كالاتي:

◆ الكوارث الطبيعية (الأعاصير والفيضانات، الزلازل، البراكين).

◆ الحوادث (تحطم الطائرة، انحراف قطار، تحطم الحافلة، الانفجار، الحرائق، انهيار مبنى).

◆ المواد الخطرة (تسرب أو انسكاب المواد الكيميائية، حادث محطة الطاقة النووية).

◆ الإرهاب (البيولوجية والكيميائية والنووية والمتفجرات التقليدية).

◆ الأمن العام (أخذ الرهائن، قنص، مكافحة الشغب، وباء مرض).

وميز Richardson بين الكارثة والأزمة بأن الأزمة قائمة أو تعتمد على المنظمة، أما الكوارث فهي أحداث غير مستتدة على المنظمة ولدت أو خلقت بفعل قوى طبيعية أو تكنولوجية كبيرة.

ولعل المقارنة التي استشهد بها (عبد العال، ٢٠٠٩) من دراسة (الباز، ٢٠٠٢) وضحت الفروق بين الأزمة والكارثة بشكل دقيق:

جدول رقم (٣-١) الفرق بين الأزمة والكارثة:

| وجه المقارنة | الأزمة | الكارثة |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| المفاجأة | تصاعدية | كاملة |
| الخسائر | معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية | بشرية ومادية كبيرة |
| أسبابها | بشرية | غالباً بشرية وأحياناً طبيعية |
| التنبؤ بها | إمكانية التنبؤ | صعوبة التنبؤ |
| الضغوط على متخذ القرار | ضغوط شديدة وتوتر عالي | تفاوت في الضغوط تبعاً لنوع الكارثة |
| المعوقات والدعم | أحياناً وبسريرة | غالباً ومعلنة |
| أنظمة وتعليمات المواجهة | داخلية | محلية وإقليمية |

إن الحديث عن الكوارث يلزمنا أن نتعرف على مصطلحين آخرين لصيغتين بمصطلح الكارثة، وهما الطوارئ والصراع. فأما الطوارئ Emergency: هي الحالة التي فيها الإجراءات العادية تؤجل، وتتخذ الإجراءات غير العادية الإضافية لكي نتفادى الكارثة. (Training Package, 2002). الصراع Conflict: هو جزء طبيعي من التفاعل البشري وضروري من أجل التغيير الاجتماعي. ومع ذلك، إذا المجتمعات لم يكن لديها طرق فعالة لإدارة النزاعات، فإن النزاع قد يصبح عنيف ومدمر. (Bresson,)

(2011)

٣-١-٤ خصائص الأزمة: The characteristics of the crisis

تتميز الأزمات بالكثير من الخصائص، وقد أجمع أغلب الباحثين على هذه الخصائص:

- ١- التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها.
 - ٢- قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها.
 - ٣- إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة.
 - ٤- تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة. (الدليمي، ٢٠٠٨، ص ٦٩).
 - ٥- المفاجأة المباغتة غير المتوقعة والتي تؤدي عادةً إلى حالة من الارتباك والشلل (الزهراني، ١٩٩٧).
 - ٦- قصور المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار.
 - ٧- سيادة حالة من الخوف. (الضويحي، ٢٠٠٤)
 - ٨- الأزمة تسبب في بدايتها صدمة وتوتر وضغط مما يضعف من إمكانية التصرف السريع والمؤثر لمجابهتها.
 - ٩- التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الاحداث المتسارعة.
 - ١٠- مواجهة الأزمة تتطلب أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيرات الفجائية. (الحميدي، ٢٠١٠، ص ٣٩).
 - ١١- الأزمة لديها القدرة على تعطيل أو التأثير على كامل المنظمة. (Coombs, 1999)
 - ١٢- تعتبر الأزمات أخطار تهدد سمعة المنظمة، ويمكن أن تضر في المستقبل الربحية والنمو للمؤسسة، وربما بقائها (Tucker& Melewar,2005)
- أما في رأي لويس كومفورت (COMFORT, L) فإن هناك ثلاث خصائص أو سمات للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

١- عامل الشك أو عدم التأكد uncertainty.

٢- عامل التفاعل Interaction.

٣- عامل التشابك والتعقيد Complexity. (شبير، ٢٠٠٧، ص ٦٩)

أما بحسب (Kravitz, 2001) فإن الأزمة تميز من خلال ثلاثة عناصر:

هي التهديد والوقت والمفاجأة.

التهديد: هو عائق محتمل للحالة أو الهدف المرغوب تحقيقه من قبل الفرد أو المنظمة، وهو يحدث إذا صانعي القرار تعرفوا عليه واعتقدوا أنه سيعيق إنجاز الأهداف.

الوقت: وقت القرار قصير حيث الحالة ستتغير في المستقبل القريب. بحيث بعدها لا يمكن أن يصنع قرار أو القرار يمكن أن يصنع تحت ظروف أقل مناسبة.

المفاجأة: تشير إلى قلة إدراك ووعي صانعي القرار بأن الأزمة من المحتمل أن تحدث، وحتى إذا الخطط موجودة للأزمة وتم إدراك وجودها، فإن الأفراد يمكن أن يتفاجأوا. وحتى تكون الأزمة موجودة كل العناصر الثلاثة يجب أن تظهر.

إن الخصائص السابقة التي أوردناها والتي تنتم بها الأزمات توضح لنا مدى ضخامة التحديات التي تواجه إدارة الأزمات، والتي تتطلب منها السرعة في التعامل معها ومواجهتها ومحاولة التخفيف من آثارها قدر الإمكان، بالإضافة إلى التخطيط كواجب أساسي، والتجهيز لمواجهة الأزمات، ومحاولة التنبؤ بها إلى حد معين. وهذا يتطلب أيضاً توفر عنصري الرغبة والقدرة لدى القائد الإداري لإدارة الأزمة بفاعلية ونجاح، وتمتعه ببعض السمات غير المكتسبة مثل الذكاء والفتنة، وأن يكون هدفه النهائي ليس مقتصرًا على معالجة الأزمة وإنما محاولة استثمار الفرص التي تتضمنها الأزمة ضمن طياتها.

٣-١-٥ مراحل تطور الأزمة: Stages of the evolution of

the crisis

إن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وتمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية، والتي توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها.

وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة، والحد من تداعياتها وآثارها. (الحارثي، ٢٠١٠)

وتتجلى هذه المراحل كما يلي:

١-مرحلة النشوء (الولادة): stage of birth

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل مبهم غير واضح، ولكنه يندر بخطر قادم غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى، الذي سيصل إليه ويعزى ذلك بسبب غياب ونقص الكثير من المعلومات حول أسباب نشوء الأزمة.

ومن هنا يكون محور التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، وهو تحجيم الأزمة أو إفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة، دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التحجيم عن الأزمة في مرحلة الميلاد كما يلي:

- ١- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- ٢- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- ٣- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواحي أخرى. (عودة، ٢٠٠٨، ص ١٧).

٢-مرحلة النمو والانتساع: stage of growth

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

- تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة. (الجديلي، ٢٠٠٦، ص ٣٧).

٣-مرحلة نضج الأزمة: Stage of maturity

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة؛ من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة، حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع، والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية، بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوماً. (شبير، ٢٠٠٧، ص ٤٦)

٤-مرحلة انحسار الأزمة: stage of relaxation

يتوقع في هذه المرحلة أن تؤتي عملية التصدي للأزمة نتائجها، فتتحسر الأزمة وتقلص أو تتلاشى بفعل الصدام المنظم لمواجهتها، فتفقد الأزمة القوى الدافعة لها، وترتدع عناصر غليانها إلى درجة الفتور ثم الاستسلام. (يوسف، ١٩٩٨)

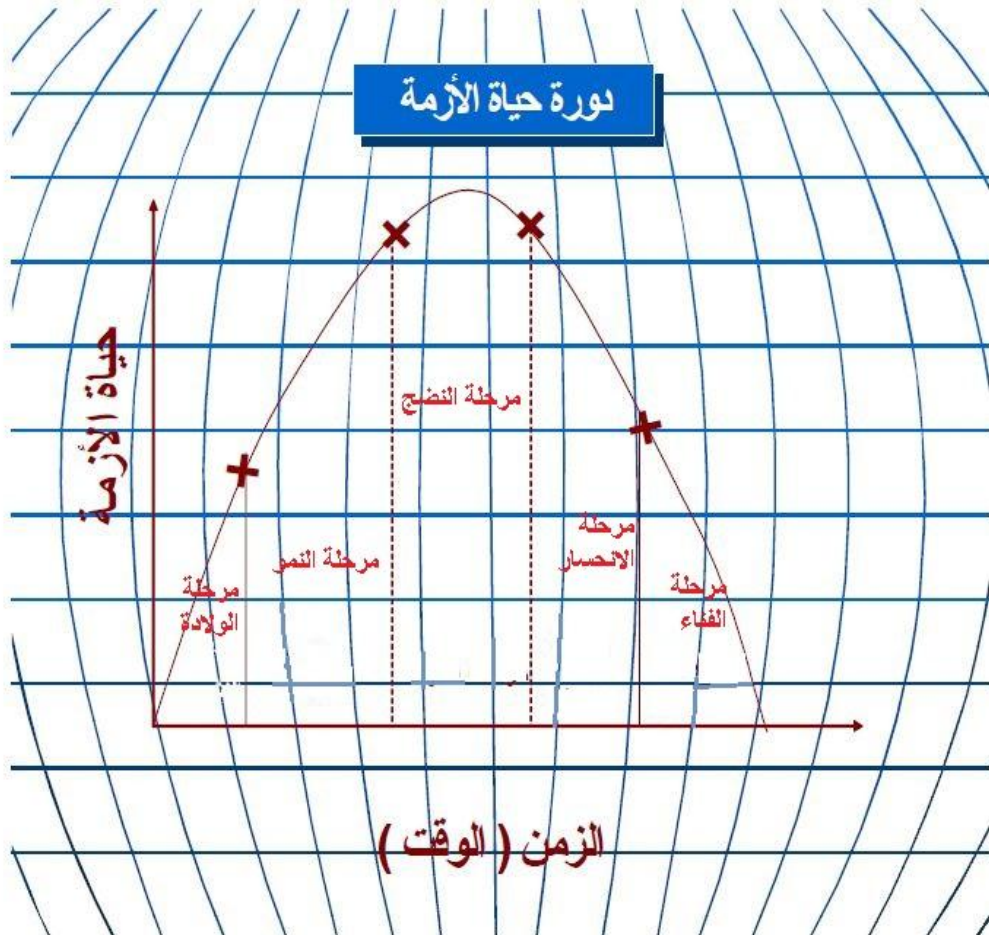
ويبنى على ذلك أنه من الأهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى. (شبير، ٢٠٠٧، ص ٤٧)

٥-مرحلة الفناء واختفاء الأزمة: stage of disappearance

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضروري الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات. (الجديلي، ٢٠٠٦، ص ٣٧).

ومن ناحية أخرى، فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب بل بالأحرى يستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحلها. (شبير، ٢٠٠٧، ص ٤٧)

والشكل التالي يوضح لنا هذه المراحل:



الشكل رقم (٣-١) يوضح مراحل تطور الأزمة

المصدر (شبير، ٢٠٠٧، ص ٤٧) وتم التعديل في التسميات من قبل الباحث.

٣-١-٦ أسباب نشوء الأزمة: The reasons for the emergence of the crisis

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار، نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة معرفة أو هذه الاسباب مجتمعة. ولا بد من وجود مقدمات لأي أزمة تدل عليها أو شواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر أولية ونهائية تفرزها. وأياً ما كان فان هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات تحدث عنها العلماء المختصين في دراسة الأزمة (الحوامدة، ٢٠٠٣)، ومن أهم هذه الأسباب:

١- سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ سوء الفهم عادةً من خلال جانبين:

- المعلومات الناقصة - الغامضة.
- الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها. (الخفاجي، ٢٠١٠)

٢- سوء الإدراك:

يعتبر الإدراك أحد المراحل الأساسية الرئيسة للسلوك حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها (كردم، ٢٠٠٥، ص ٣٧)، ويؤدي اختلاف إدراك الحدث الواحد من فرد إلى آخر إلى اختلاف رد الفعل لنفس الحدث، وبالتالي فإن إدراك حدث ما بطريقة غير سليمة، يؤدي بدوره إلى سلوك غير سليم، الذي يؤدي بدوره إلى انفصام في العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري من ناحية، والقرارات الصادرة من ناحية أخرى. وقد يؤدي تراكم نتائج هذه التصرفات إلى ضغط مولد للأزمة. (الموسى، ٢٠٠٦)

بمعنى آخر إذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد سيؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يُشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة. (كردم، ٢٠٠٥، ص ٣٥)

٣- سوء التقدير:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية (كردم، ٢٠٠٥، ص ٣٤)، حيث ينشأ عادةً سوء التقدير والتقييم من خلال جانبين هما:

- المغالاة في الثقة بالنفس.
- المغالاة في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر. (الشليبي، ٢٠٠٩)

٤- الإدارة العشوائية:

يُعد هذا النوع من الإدارة ليس فقط مسبباً للأزمات، ولكن أيضاً يُعد أشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية حيث أن تلك الكيانات

تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق نمطاً من أنماط الإدارة العشوائية والتي تقود بالتالي إلى الأزمات. (كردم، ٢٠٠٥، ص ٣٦)

٥- اليأس:

هو من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير بحسب (الحميدي، ٢٠١٠)، والتي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور، وتتجاوز كل حدود، والتفوق على الذات والتآكل الذاتي إلى درجة العدم. وبحسب (كردم، ٢٠٠٥) بما أن اليأس يسبب الإحباط، فإنه يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير، والاستسلام للرقابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله.

٦- الرغبة في الابتزاز:

يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع. (الخفاجي، ٢٠١٠، ص ١٥)

٧- استعراض القوة:

وهذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة. كما أنه يتم من خلال الكيانات الطموحة عندما تحوز بعض القوة وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر. (الحميدي، ٢٠١٠، ص ٤١)

٨- الإشاعات:

هي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة. (الخفاجي، ٢٠١٠)

٩- الأخطاء البشرية:

حيث يتضح أن كثيراً من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب، وعدم الإحساس بالمسؤولية، وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة واقتدار، نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء والتغاضي عن الجودة، ومن أمثلة ذلك انفجار المكوك الفضائي تشالنجر مما أدى إلى أزمة الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه، والذعر في صناعة هذا المجال. (الحميدي، ٢٠١٠، ص ٤١)

١٠- الأزمات المخططة:

تعد الأزمات المخططة من أهم أسباب نشوء الأزمات، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال هذا التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها. (كردم، ٢٠٠٥)

١١- تعارض المصالح:

هي أيضاً من أهم أسباب حدوث الأزمات على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد أيضاً مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث الأزمة. (الخفاجي، ٢٠١٠)

١٢- الفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات:

حيث إن الإدارة يمكن أن تؤدي إلى وجود أزمة دون أن تشعر لعدم فهمها وفشلها في التعرف على ديناميكية النظام الذي تعمل فيه فالفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات يمكن أن يسهم في خلق العديد من الأزمات وذلك من خلال اختيار قرار غير مناسب، وعدم انتباه المدير لأي معلومات قد تكون هامة ومع ذلك يعتبرها غير ضرورية للحالة التي أمامه كما يتصور هو (الحارثي، ٢٠١٠).

١٣- تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف، خاصة إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر. (كردم، ٢٠٠٥)

١٤- الإجراءات النمطية للأزمة:

تتصف الإجراءات النمطية في العمل بالجمود وعدم المرونة بما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حرمان المنظمة من التكيف، ويشجع ذلك على جعلها تربة صالحة لظهور الأزمات (الحارثي، ٢٠١٠)

١٥- القيادة الإدارية المستبدة:

مثل استخدام الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في التحفيز، والديكتاتورية في التعامل (عبدالعال، ٢٠٠٩)، وعدم ترك حرية إبداء الرأي، وبالتالي عدم قدرة المدراء على تحمل المسؤولية، وزوال الثقة، وهنا تكمن بذور الأزمة.

فهذه أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، وقد عنونها بعض الباحثين مثل (عبدالعال، ٢٠٠٩) تحت عنوانين رئيسيين: أسباب داخلية تتعلق بالمنظمة وبيئتها الداخلية، وأسباب خارجية، خارجة عن نطاق المنظمة، ولا يمكنها أن تؤثر بها.

نلاحظ كثرة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات وتعددتها، وخاصة في ظل البيئة التي تتميز بالتجدد والتغيير، وإن دراسة هذه الأسباب تعتبر النقطة الأولى في العمل على إدارتها ومواجهتها.

٣-١-٧ أنواع الأزمات: Types of crises

إن تصنيف الأزمات وتقسيمها يقودنا إلى تعميق التفكير بالأزمة ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كأن يقال: هذه أزمة شاملة، أزمة جزئية، أزمة عنيفة، أزمة هادئة ونحوها. كما يفيدنا هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما ن فكر ونتناقش في أزمة معينة، أما في حالة غياب مثل ذلك التوحيد، فسيكون التفكير الجماعي حينذاك كمن يتكلمون بلغات مختلفة غير مفهومة.

فقبل أن نبدأ بتحديد الأسباب يجب علينا أن نعرف ما هو نوع الأزمة التي نحاول معالجتها، وإن عملية تحديد نوع أو طبيعة الأزمة ليس أمراً سهلاً البتة، لأن الأزمة بطبيعتها تنطوي على جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وانسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تتعدد وتتعدد التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات. (العماج، ٢٠١٠، ص ٦٥)

ووفقاً لذلك يمكن تصنيف الأزمات كما يلي: ١

✓ تصنيف الحارثي، ٢٠١٠:

وذلك كما يلي:

١- معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني): وتصنف الأزمة تبعاً لمعدل تكرارها إلى:

❖ أزمة متكررة (دورية): وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.

❖ أزمة غير متكررة (غير دورية): وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب. ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

٢- شدة تأثيرها وعمقها: وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى:

- ❖ أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي الأزمة وليدة الظروف، التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وتعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة.
- ❖ أزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المنظمة بجميع جوانبها المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تقويض كيان المنظمة.

٣- شمولية الأزمة (المستوى): تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى:

- ❖ أزمة جزئية: وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة. وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.
- ❖ أزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى الكيان ككل، ويتأثر بها جميع عناصر الكيان، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، وفي النتائج التي أفرزتها.

٤- موضوع (مجال) الأزمة: تصنف الأزمة تبعاً لموضوعها إلى:

- ❖ أزمة مادية: وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل معه، والنتائج المترتبة عليه.
- ❖ أزمة معنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء. لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات، نظراً لأنه غير ملموس. وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراك مضمونه. وغالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقين الذكر.

✓ تصنيف بالدوين، ١٩٧٣، Baldwin

حسب (Stewart, 1985, p 20) فإن بالدوين صنف الأزمات إلى ستة أنواع أساسية وذلك على مستوى الأفراد، وذلك كالتالي:

- ❖ أزمات شخصية.
- ❖ أزمات لا يمكن توقعها، فهي مفاجئة.
- ❖ أزمات تنشأ من حصول صدمة ما نتيجة حدث معين، مثال موت أحد أفراد الأسرة، أو مرض خطير، دخول مستشفى.... الخ

- ❖ أزمات في مستوى النضج: مثل صراع القيم، القدرة على إقامة علاقات حب وصدقة.
- ❖ أزمات تؤدي إلى حدوث اضطراب نفسي.
- ❖ أزمات تؤدي إلى حدوث طوارئ طبية، كالانتحار أو تناول الكحول أو كميات زائدة من المخدرات.

✓ تصنيف الشافعي ٢٠٠٠

حيث ورد في دراسة (الفهيد، ٢٠٠٦) بأن الشافعي صنف الأزمات وفقاً لما يلي:

من حيث طبيعة حدوث الأزمة:

- أزمات بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنساني، ومن أمثلتها العديدة ما يلي:

- الاضطرابات العامة والفتن المختلفة.
- حوادث تلوث البيئة، مثل: تسرب الإشعاع أو المواد الكيماوية أو الصناعية إلى الهواء والأرض والماء.

- أزمات طبيعية: وهي تلك الأزمات التي لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها، ومن أمثلتها ما يلي:

- الزلازل والبراكين والأعاصير.
- الفيضانات والسيول وما إلى ذلك.
- الجفاف ونضوب الموارد المائية.

من حيث عمق الأزمة:

- أزمات سطحية، هامشية التأثير.
- أزمات عميقة، هيكلية التأثير.

من حيث مدى الوقت المستغرق لحدوث الأزمة:

- الأزمات المفاجئة: هي تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار مثل: تعرض المؤسسة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية. وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة، حيث إن الخسائر المترتبة

عليه غالبًا ما تكون أكثر جسامة، ولاسيما في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع خطة أو جدولة لمواجهة الأزمة.

• الأزمات المتراكمة: وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث إن عملية تشكيلها قد تأخذ وقتًا طويلاً قبل انفجارها، أي أنها أزمات متدرجة مع الزمن، ومثال ذلك: إضراب العمال، حيث لا يكون مفاجئاً، بل يتم بعد العديد من المناقشات والمفاوضات.

من حيث المستوى الذي تحدث فيه الأزمة:

• الأزمات الدولية: وهي التي تحدث بين الدول مثل: أزمة تركيا وسوريا (١٩٩٨ م).

الأزمات القومية: وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الدولة، مثل: أزمة الهجوم على السياح.

الأزمات على مستوى المنشأة (المؤسسة): وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المنشأة أو المؤسسة، وقد تلحق الضرر بها، بل وقد تؤثر على مستقبلها واستمرارها وبقائها، مثل: أزمة انهيار عنبر من عنابر أحد المصانع أو المستشفيات.

من حيث نوع الجمهور المتأثر بالأزمة:

• أزمات داخلية: وهي المتعلقة بالجمهور الداخلي للمنشأة مثل: حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية التي يتعرض لها العاملون في المنشأة.

• أزمات خارجية: وهي المتعلقة بالجمهور الخارجي للمنشأة: مثل فقدان الثقة بالمنظمة وهجوم مؤسسات أخرى على المنشأة بهدف استقطاب المستهلكين، ووجود عيوب في المنتج، والمقاطعة وما إلى ذلك.

٢-٣ إدارة الأزمة: Crisis Management

١-٢-٣ المقدمة: Introduction

لقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وفق إمكانياته المتاحة للحد من آثارها، وبدأت الأزمات تحدث بشكل كبير في العصر الحديث، مع دخول التكنولوجيا وما جلبته معها من تعقيد، فبحسب (Nancy, 2005) فإنه مع ارتفاع تعقيد الشركات، بحيث أصبحت مرتبطة بشكل تفاعلي مع المجالات الاجتماعية المختلفة، فإن إمكانيات ظهور الأزمة ترتفع، حيث نطاق الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى الأزمة غالباً ترتفع.

وبالتالي ارتفاع حجم وعدد الأزمات التي تحدث، تطلب التركيز على التخطيط للأجل الطويل، ومحاولة التنبؤ بالأزمات، وبالتالي فإن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية، وظهور الحاجة إلى اتخاذ التدابير المناسبة لمواجهة الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من آثارها. ومما زاد اهتمام علماء الإدارة بإدارة الأزمات اكتشافهم ان كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً. لذلك بدأت الدراسات حول هذا الفرع الجديد من العلم، وبدأ إحداث مراكز إدارة الأزمات بالنشاط، فما هو مفهوم إدارة الأزمات، وماذا يتضمن؟

٢-٢-٣ مفهوم إدارة الأزمة: The concept of crisis management

بما أن الأزمات هي تلك الأحداث النادرة التي تعطل العمليات العادية للمنظمة، وتضرب نتائج أصولها، والعلاقة المستقبلية مع أصحاب المنفعة في المنظمة، وبالتالي تهدد بقاء المنظمة. (Carroll, 2009). أصبح لزاماً على كل منظمة تشكيل وحدة خاصة تعنى بالأزمات، حيث أنه في أغلب الحالات التي لا يتم فيها دراسة الأزمة وإدارتها، سوف تؤدي إلى زوال المنظمة.

وقد تعددت التعاريف لعلم إدارة الأزمات، وسنتعرض إلى تعاريف بعض الباحثين:

عرفتها (Nancy , 2005) بأنها:

تلك النشاطات والتعليمات التي أسستها المنظمة للاستعداد والرد على الحوادث والأحداث الكارثية الهامة بأسلوب آمن وفعال.

وبحسب (ابو عمر، ٢٠٠٩) فإن (Richard & Roland) عرف إدارة الأزمة بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة، بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد، والخسائر في الأفراد والممتلكات، والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية. أما (العزاوي، ٢٠٠٩) فقد عرفها بأنها: مجموع الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.

كما عرفها (Anderson, 2005) كما يلي:

إدارة الأزمة: هي الطريقة المتبعة ضمن السياسات والإجراءات والهياكل الموجودة، وذلك لتوقع وتخفيف وإدارة التعافي من أحداث الأزمة. حيث أن الناس في مناصبها الإدارية تتأثر في المقام الأول من خلال هياكل التقرير المباشر من قبل أولئك في المناصب القيادية.

أي بحسب (Anderson, 2005) فإن وظائف إدارة الأزمة تصمم ضمن السياسات والأنظمة والهياكل والخطط المنظمة والمقادة. وهذا يتضمن تحديد الأدوار والعمليات والوظائف المقررة، وكذلك الترتيبات المرتبطة بالمهام والأفعال المحظورة.

أما (Kravitz, 2001) فبرأيه:

هي أسلوب ومجموعة من المهارات، سواء بالنسبة لتجنب حالات الطوارئ أو التخطيط لتلك التي لا يمكن تجنبها، وذلك للتخفيف من النتائج العائرة والسيئة.

وبحسب (Schmidt,2007) فإن الهدف من إدارة الأزمة هو أولاً: تعطيل الأزمة أو حل الصراع، ثانياً: إنها تبحث عن إنشاء بيئة آمنة تمكن مختلف الأطراف من التعامل مع مسببات الأزمة أو الصراع، وأخيراً: إنها تهدف إلى بدء إصلاحات للمؤسسات والسياسات التي تتبعها لمنع تتابع الأزمة. ولعل (Augustine,2000) عبر عن التعريف بعبارات قصيرة، حيث يقول: تحتوي كل أزمة في طبيعتها على بذور النجاح، كما تحوي على جذور الفشل، إيجاد وزراعة وحصاد ذلك النجاح المحتمل هو جوهر إدارة الأزمات.

وعلى ضوء ذلك يمكن للباحث أن يعرفها بأنها: مجموعة الأنشطة والتعليمات التي تبدأ في الأوقات العادية لعمل المنظمة، وتستمر أيضاً في الأوقات المتأزمة، وذلك بهدف مواجهة الأزمة والسيطرة عليها ما أمكن، أو التخفيف من آثارها ما أمكن إن لم نستطع مواجهتها.

وبالتالي فإن إدارة الأزمة تحتاج إلى مهارات إدارية، لذا يطلق عليها الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه جميع الصلاحيات للتعامل مع الأزمة. (الصافي، ٢٠١١)

٣-٢-٣ الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات: The difference between crisis management and management by crisis

هناك فرق كبير بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، حيث وكما هو واضح من مصطلح الإدارة بالأزمات، يقوم الشخص أو المدير بافتعال أزمة معينة، للتعامل مع أزمة أخرى. فعلى سبيل المثال قد يحصل في شركة معينة إضراب عمالي ضد المدير، ويطلب العمال بتغيير المدير، كرد فعل على إدارته غير الكفؤة، وهنا يعمل المدير على إحداث أزمة معينة بين العاملين، تجعلهم ينسون الهدف الرئيسي من الاضراب، أو تجعلهم يرون أن الوضع كان أفضل مما عليه في الوقت الحالي، ولعل المدراء الذين يتبعون هذا النوع من الإدارة يفتقرون إلى التفكير الاستراتيجي، فغالباً ما سينجم عن هذا التصرف سلسلة من الأزمات، وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى زوال الشركة.

وخير مثال على الإدارة بالأزمات كأسلوب تستخدمه الدول الكبرى ما أورده (الجديلي، ٢٠٠٦) وهو المخطط الذي استخدمه أدولف هتلر قبل اشتعال الحرب العالمية الثانية، تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية ٥٠ مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل، لإيجاد المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب عام ١٩٣٩ باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا. ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحكمة، محورها تصوير الغزو الألماني على أنه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية ١٢ سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين، وألبستهم ملابس الجيش البولندي، ثم أطلقت عليهم الرصاص وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا، ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية، وتصويره على أنه بداية غزو بولندي لألمانيا، وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترندي ملابس الجيش البولندي، وتصطحب سجيناً بولندياً آخر، ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات، وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة، وإجبار السجن البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة، ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية، وأمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح، قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي، أول سبتمبر، مرتدياً " المعطف المقدس"، بزيارة الريخستاخ "البرلمان الألماني" وإلقاء كلمة قصيرة، قال فيها: " لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعاً صباحاً بالرد على النيران. ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل". ص ٨٢ . وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة.

فهذا هو جوهر الإدارة بالأزمات، والتي تختلف اختلافاً تاماً عن إدارة الأزمات، وأهم الاختلافات نوردها في الجدول الآتي:

جدول رقم (٣-٢) الاختلاف بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

| إدارة الأزمات | الإدارة بالأزمات |
|--|---|
| نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على معلومات تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات مستقبلاً. | نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة. |
| الهدف منها: تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة، وذلك بهدف درء الأخطار قبل وقوعها والتحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لإعادة التوازن للمنظمة. | الهدف منها: افتعال الأزمات كأسلوب إداري للتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة وفق برنامج زمني، ووسيلة للتمويه والتغطية. |
| توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات. | لا توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات. |
| إدارة فعالة ودائمة باستمرار قبل الأزمة وبعد وقوعها. | إدارة فاشلة |
| تتميز بطابع وقائي وعلاجي. | |

المصدر: (الزلفي، ٢٠١٠، ص ٣٢)

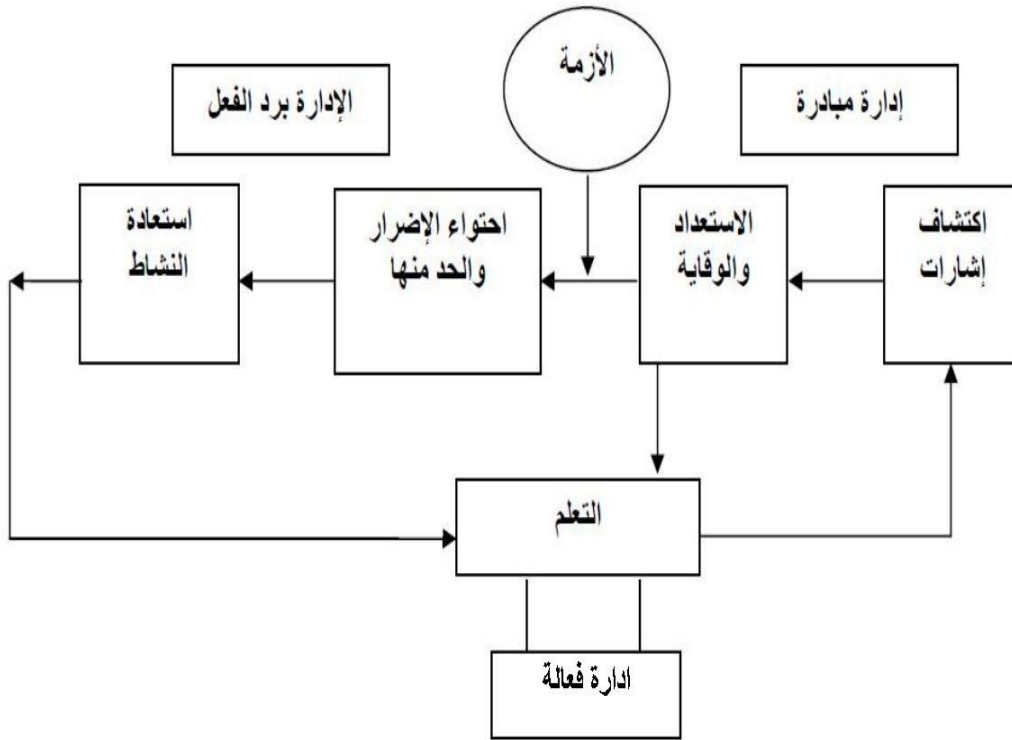
٣-٢-٤ مراحل إدارة الأزمة: Crisis Management Phases

٣-٢-٤-١ نموذج (Pearson & Mitroff, 1993):

تمر عملية إدارة الأزمة بعدة مراحل، المرحلتين الأوليتين عبارة عن خطوات مبادرة قبل حدوث الأزمة، حيث يتم فيهما ملاحظة الإشارات والعوارض الأولية التي تصدر قبل حدوث الأزمة، أما المرحلتين التاليتين فهما بعد حدوث الأزمة، وفيهما تتم محاولة التصدي للأزمة، وفي حال عدم إمكانية التصدي لها، محاولة التخفيف من آثارها قدر الإمكان، وبعد انتهاء الأزمة يجب التعلم والاستفادة من الخبرات من أجل أزمات أخرى.

إن (Pearson & Mitroff, 1993) اعتماداً مقياساً مكوناً من خمس مراحل لإدارة الأزمة، وهي:

يوضح نموذج Person & Mitroff لمرحل إدارة الأزمة



الشكل رقم (٣-٢) يوضح مقياس (Pearson & Mitroff, 1993) لمرحل إدارة الأزمة:

المصدر: (الحملوي، ١٩٩٥، ص ٦١)

أ - اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection

يذكر (الحملوي، ١٩٩٥، ص ٦٢) بأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

لذلك برأي الباحث فإن هذه المرحلة هي من أهم المراحل في إدارة الأزمة، حيث بناء عليها سوف يتم دراسة الأزمة، وبدون النجاح في هذه المرحلة، لن يكتب النجاح لباقي المراحل.

وتجدر الإشارة إلى أن إشارات الإنذار المبكر تمثل مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ النقاط الإشارات الحقيقية والهامة. بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة. فعلى سبيل المثال قد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة تعبيراً عن غضب في صدور العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة أعطال الآلات فجأة وجود عمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع. لذلك أحد الوظائف الهامة لوحدة إدارة الأزمات هي الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها. (الحملوي، ١٩٩٥، ص ٦٢)

ولعل الأزمة السورية الحالية خير مثال، فقد بدأت الإشارات والإنذارات المبكرة ترسل من بعض الدول العربية، فكان ما حدث في ليبيا منذر بوجود أزمة قادمة، متمثلة بالربيع العربي.

ب- الاستعداد والوقاية: Preparation / Prevention

إذاً كما قلنا سابقاً، تعتمد هذه المرحلة اعتماداً كبيراً على المرحلة السابقة والتي هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، لأنه لا يمكن أن تستعد لمواجهة شيء ما إن لم يكن لديك المعلومات الكافية عنه. وبحسب (الحملوي، ١٩٩٥) فإن الهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة، ومعالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة. ص ٦٣

ويجب التأكيد أنه في هذه المرحلة من الضروري تصميم سيناريوهات مصطنعة تجسد حالة الأزمة، والتدريب على الأزمة، لأن الأشخاص المدربين على حالة الأزمة أكثر قدرة على التصرف عندما تحدث الأزمة، وخاصة أن الأزمة سيكون لها أثر مفاجئ يفقد الشخص العادي القدرة على التفكير، أما الشخص المتدرب سيكون أقدر إلى حد معين على التصرف في ضوء تلك الظروف. فمثلاً إذا حدثت أزمة معينة في أحد المعامل، وأدت إلى وفاة عدد كبير من العمال، وكان الشخص غير مدرب سابقاً على هذه الحالات، فإنه سيفقد القدرة على التفكير، عندما يشاهد الناس ميتة أمامه.

ويرى الباحث أن المرحلتان السابقتان هم جوهر إدارة الأزمة، وبقدر ما تكونان سليمتان، سينعكس ذلك إيجاباً على المراحل اللاحقة.

وبحسب الشكل السابق نلاحظ أن هاتان المرحلتان هما قبل حدوث الأزمة، وبالتالي الأزمة لم تحدث بعد، ويمكن أن تحدث أو لا، وفي حالة لم تحدث فهنا يحصل تعلم أيضاً.

حيث طالما أننا قمنا برسم سيناريو معين للأزمة، وقمنا بالتدريب عليه، فهذا سيعطي خبرة، وبناء على هذه الخبرة، فإنه في سيناريو لاحق لأزمة مشابهة، ستكون الاستجابات أكثر فاعلية، وذلك نتيجة التعلم الذي حصل.

ت - احتواء الأضرار والحد منها: Containment / Damage Limitation

وهنا في هذه المرحلة ستكون الأزمة قد حدثت فعلاً، لذلك سنسعى إلى احتواء الأضرار التي حدثت، أي أن نحجم الأزمة قدر الإمكان، بحيث نمنعها من التوسع، فمثلاً إذا حدث إضراب عمالي في أحد أقسام الشركة، فيجب العمل مباشرة لمنعه من التوسع. وكذلك إذا حدث تسرب لغاز في مصنع للكيمياويات كالذي حصل في الهند في بوهبال، فيجب الإسراع في احتواء الغاز ومنعه من الانتقال إلى أماكن أخرى في المصنع.

وفي حال عدم القدرة على احتواء الأزمة، يجب العمل على التخفيف ما أمكن من آثارها، المهم ألا نستسلم إلا لأسباب قاهرة.

وبالرغم من وجود إشارات مبكرة بحدوث أزمة في سورية، وبالرغم من الاستعدادات التي تمت، نلاحظ أن الأزمة حدثت، ولكن كما قلنا يجب التخفيف من الآثار ما أمكن.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على حدة الأزمة، ومدى قوتها وشدها، حيث بعض الأزمات لا يمكن القيام بشيء بعد حدوثها، ويعطى الحمالوي مثال على ذلك كارثة العبارة سالم وغرقها السريع، لم يترك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً. ص ٦٤

ث - استعادة النشاط: Recovery

يرى (الحمالوي، ١٩٩٥) أن هذه المرحلة تشتمل على إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل، قصيرة وطويلة الأجل. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة. ص ٦٤

ج - التعلم: Learning

وهي المرحلة الأخيرة، وكما قلنا سابقاً مجرد القيام بالمرحلتين الأولى والثانية سينجم عنه تعلم حتى لو لم تحدث الأزمة، لكن بعد أن تحدث الأزمة ونطبق ما استعدنا له، فهنا سيكون التعلم كبيراً.

وبالتالي في هذه المرحلة يجب تقييم ما قمنا بدراسته وتخطيطه والاستعداد له، مع ما طبق في الواقع أثناء الأزمة، وهذا سيجعلنا أكثر قدرة على التعامل مع أي أزمة مشابهة.

٣-٢-٤-٢ نموذج أوجستين: (Augustin, 1995)

قدم أوجستين نموذجاً وضح فيه ست مراحل لإدارة الأزمات، واعتبر هذه المراحل دليلاً يجب اتباعه في إدارة الأزمات، وهذه المراحل بحسب (الطيراوي، ٢٠٠٨، ص ٥٢) هي:

أ - مرحلة تجنب الأزمة: Avoid crisis stage

ويتم في هذه المرحلة إلقاء نظرة شاملة على المنظمة بحثاً عن المواقف التي يعتقد أنها قد تشكل أزمة، وكتابة قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المتاعب، ودراسة العواقب المحتملة، وتقدير تكلفة منع حدوث المشاكل، وكيفية التعايش مع عواقبها إن وجدت.

وبرأي الباحث فإن هذه المرحلة هي نفسها مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عند بيرسون وميتروف.

ب - الإعداد لإدارة الأزمة: preparation for crisis management

ويتم في هذه المرحلة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة، أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة في حال وقعت الأزمة. وبرأي الباحث هي مرحلة الاستعداد والوقاية عند بيرسون وميتروف.

ت - مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة: Recognize the existence of the crisis

ويتضح أمر هذه الخطوة برفض بعض متخذي القرار الاعتراف بوجود أزمة، حتى وإن أكدت النتائج بوجود أزمة بالفعل، وفي هذه المرحلة يلزم وجود محققين من خارج المنظمة وداخلها للمساعدة في استيعاب الموقف الأزمووي، من خلال التبصر والادراك والتفهم، وإعطاءه الاهتمام الذي يستحقه لتدارك تفاقم الأزمة.

ث - مرحلة احتواء الأزمة: Contain the crisis

ويتم في هذه المرحلة اتخاذ قرارات صعبة أو مصيرية في وقت قصير جداً من الزمن، وذلك لما تتطلبه إدارة الأزمة من أولوية بوقف النزيف، في ظروف غاية من الغموض ونقص في المعلومات حول الأزمة.

ج- مرحلة تسوية الأزمة: Settlement of the crisis

ويتم في هذه المرحلة تسوية الأزمة بعد مفاوضات مكثفة والتحرك سريعاً لاحتوائها، وذلك من بناء جدار، إن صح التعبير، حول الأزمة للسيطرة عليها ومنعها من الانتشار، ثم العمل على تسويتها وهي تراوح مكانها. ويتم في هذه المرحلة تقييم المراحل السابقة للحكم على ما تم إنجازه وما لم يتم، واصلاح مواطن الخلل إن وجدت في إحدى المراحل السابقة، ثم يتم بعد ذلك السعي نحو إعادة الثقة نحو المؤسسة كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة.

٣-٢-٥ متطلبات إدارة الأزمات: Crisis Management Requirements

٣-٢-٥-١ سجل الأزمات: crisis portfolio

حيث يتوجب على أي منظمة توفير سجل تحتفظ فيه بكل المعلومات التي لها علاقة بالأزمات التي تتعرض لها المنظمة، ويجب تنظيم هذا السجل بطريقة علمية تسهل الرجوع اليه، وتجدر الإشارة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال، حيث أصبح بالإمكان الاحتفاظ بقدر كبير من المعلومات، وسهولة البحث فيها.

٣-٢-٥-٢ تشكيل فريق إدارة الأزمات: Crisis Management Team

إن فريق إدارة الأزمات هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية تامة وبصورة دائمة أو مؤقتة، ويكونون ذوي إمكانيات أو خبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمة، وتكون مهمتهم هي استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة، ومواجهة وتتبع آثار الأزمة وردود أفعال الرأي العام والصحافة والجهات المعنية وأخيراً استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة. (الحارثي، ٢٠١٠، ص ٣١)

والجدير بالذكر أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه فإننا نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الشركات اليابانية تفضل دائماً استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات للامركزية عند تكوينها لفريق إدارة الأزمات. (الزهراني، ٢٠١٠)

ومعظم الباحثين في مجال إدارة الأزمات يتفقون على مجموعة من المواصفات التي يجب توافرها عند اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة وهي على النحو التالي:

أ- الإبداع والابتكار: من خلال وضع قائمة ماذا لو ؟، وضع سيناريوهات تفصيلية للأزمة والتفكير في كل الجوانب، وتقديم بدائل.

ب-الخبرة الداخلية والخارجية: من خلال معايشة التفاصيل الفنية للعمل على المستوى الفعلي، وامتلاك منظور يمتد إلى خارج المنظمة لمعايشة العوامل الخارجية بحيث يتوافر له معارف وأساليب منهجية متعددة.

ج-القدرة على التواصل: يتحقق للفريق مستوى عالٍ من الاتصالات الأفقية والرأسيّة، ولديهم المهارات والفرص والشفافية التي تمكنهم من التواصل مع أنفسهم ومع الآخرين وبما يمكنهم من تحقيق المصادقية مع العاملين بالمنظمة.

د-المرونة التنظيمية: يجب أن يتسم الفريق بالمرونة والعلاقات الديمقراطية القائمة على المشاركة والتعاون، واستخدام الطرق العلمية في حل المشكلات، وتحليل البيانات.

هـ-رئيس الفريق: يكون شخصاً مقنعاً، يتمتع بسلطة تخصيص الموارد المالية والبشرية بالإضافة إلى توافر الإبداع، والخبرة والتدريب. (الحارثي، ٢٠١٠، ص ٣١)

٣-٢-٥ التخطيط كمتطلب أساسي: Planning

هناك وصف في اللغة الصينية للأزمة والذي يتضمن الخطر والفرصة، هذه الفكرة مفيدة بشكل خاص، لأنها تنقل حقيقة اننا ربما نخلق الفرص خارج الوضع الذي يهددنا. فعلى سبيل المثال، الأزمة الاقتصادية التي واجهت أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، فخارج هذه الأزمة خلقت خطة المارشال وأمان وازدهار في أوروبا لم يسبق لهم مثيل.

الخطر يعطي الطريق للفرصة، وإدارة الأزمة الفعالة تتضمن القدرة على خطف النصر من فكي الهزيمة، بحيث تكون قادر على التفكير في الاستراتيجيات التي تمكنك من التغلب على الأخطار والتهديدات الحالية، بل أيضاً من صنع مستقبل أفضل. (Robert, 2008)

والقدرة على التفكير في الاستراتيجيات تستلزم التخطيط ووضع خطة، حيث اليوم في بيئة الاعمال هناك حاجة كبيرة إلى خطة واسعة للتعامل مع الأزمات غير المتوقعة (Blasio&Veale,2009) فمن خلال التخطيط لإدارة الأزمات وتنفيذها، يمكن للمنظمات أن تكون أفضل استعداداً للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تسبب ضرر جسيم أو لا يمكن إصلاحه. (Zhao&Fan, 2007)

وبرأي الباحث فإنه بدون وضع خطة لا معنى لإدارة الأزمة، لأنه وكما قلنا عند استعراض مراحل إدارة الأزمة، فبعد تلقي الإشارات الأولية والإنذارات، يجب مباشرة القيام بوضع خطة، وهي أساس المرحلة الثانية المتمثلة بالاستعداد.

وبحسب (عودة، ٢٠٠٨، ص ٣٩) فإن أهم الإجراءات والأنشطة التي يجب أن يقوم بها مدير المنظمة للتخطيط لإدارة الأزمات:

- إجراء مسح كامل لموارد المنظمة.
- رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق نظام المعلومات.
- توقع المخاطر المحتملة حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة.
- تحديد الأزمات المحتمل في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة.
- الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية.
- إعداد سيناريوهات الأزمة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة مع إعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة للذات يختلف كل منهما في مدى استعداد المنظمة للأزمة، وفي طبيعة الظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لمواجهةها.
- تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات مجتمع المنظمة.

٣-٢-٥-٤ وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو: & scenario virtual reality

فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة، وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة. ومن خلال ما سبق يتضح لنا أهمية السيناريو، وتستخدم الشركات اليابانية السيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف، وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو، وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة، وما هو تأثير تلك العوامل، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي. (جاد الله، ٢٠٠٨).

٣-٢-٥-٥ نظام اتصالات داخلي وخارجي: Internal and external communications system

من المسلم به في إدارة الأزمة أن اتصالات الشركة تلعب دور رئيسي في التغلب على الأزمات وتحسين سمعة الشركة. (Carroll, 2009)

وبالتالي تتطلب إدارة الأزمات وجود نظام معلومات عن الأزمة يتسم بالدقة الشمول والوضوح والفعالية، وقادر على تزويد القائمين على إدارة المنظمة بالبيانات والمعلومات الدقيقة عن كافة الظروف والأشياء والأجواء التي يحتمل أن تهيئ الأجواء لخلق أزمة، وذلك من أجل وضع الخطط الوقائية لإزالة أسبابها

قبل أن يستفحل أمرها، بعد تحليلها واكتشاف نقاط الضعف فيها ورسم السيناريوهات اللازمة للتصدي لها. وعادة ما يتم انسياب المعلومات في ظروف الأزمات في عدة اتجاهات كما يلي:

أ- معلومات تشير إلى الأزمة يجري تبادلها بين العاملين في المنظمة.
ب- معلومات عن الأزمة يتم نقلها إلى الجمهور من المنظمة أو بالعكس، وذلك لشرح أسباب ونتائج الأزمة، وكذلك تحديد الآليات والاستراتيجيات والوسائل للرد على استفسارات الجمهور وتساؤلاتهم حول الأزمة.

ت- تبادل المعلومات بين مختلف الأجهزة المعنية في المنظمات المختلفة، خاصة بعد أن أصبحت لا تعمل بشكل مستقل بلا تنسيق، وتتفاعل مع المنظمات الأخرى المحلية منها والخارجية، ويزداد هذا التفاعل أهمية بين المنظمات المعنية بالأزمة، وبالتالي أصبح تبادل المعلومات فيما بينها ضرورة ملحة وليس سراً من الأسرار كما كان عليه الحال في الماضي، وخاصة في الأمور التي تهدد وجودها وتعطل من استقرارها وتقدمها. (الطيراوي، ٢٠٠٨، ص ٥٥).

ويرى Brent أن المعلومات التي تحصل عليها المنظمة تعد أداة السيطرة على بيئتها الخارجية. لذا من المفترض أن يكون نظام المعلومات قادراً على تقديم ما تحتاجه جميع المستويات الإدارية من معلومات حسب تخصصاتها، وإن تكون المعلومات ذات فائدة، وقد وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانات كبيرة لتحسين أداء نظم المعلومات الإدارية مما جعلها أكثر فاعلية، مما ينعكس إيجاباً على إمكانية إدارة المنظمات في مواجهة هذه الأزمات. (ابوعمر، ٢٠٠٩، ص ٣٦)

ويرأي الباحث فإن محاولة معالجة الأزمة بدون معلومات، كالمشي في الظلام بدون ضوء، لذلك يجب الحصول على أكبر قدر من المعلومات في أسرع وقت، لأنه كلما طالت الأزمة زاد تدميرها وآثارها، وقد تفرض بعض الأزمات انقطاع الاتصال مع العالم الخارجي، وهنا يجب الاعتماد على أساليب أخرى، للحصول على المعلومات، فمثلاً يمكن استخدام شبكات التلفاز التي تغطي الأزمة، أو يمكن الاتصال مع الشركات المجاورة لموقع الأزمة.

٣-٢-٦ ملخص الفصل الثالث:

مما سبق نستطيع إدراك خطورة الأزمات وخصوصاً في البيئة الحالية التي تتميز بالديناميكية والتغير المستمر، ونستطيع إدراك أهمية وجود وحدة إدارة الأزمات، وقبل ذلك كله وجود قائد قادر على التصرف في كل الأوقات، بدءاً بالأوقات العادية وانتهاءً بالأوقات المتأزمة. وهذا القائد يجب أن يتمتع بسمات ومهارات عالية، تعطيه القدرة على التخطيط واختيار فريق إدارة الأزمات، والإشراف على انسياب المعلومات، وتصميم السيناريو اللازم لتقمص أجواء الأزمة.

وفي النهاية نشير إلى ما أورده (Kravitz, 2001) بأن إدارة الأزمة الفعالة هي استجابة منتظمة منظمة لحالة الأزمة، وفي مثل هذا الأسلوب وقبل الترتيب لأي خطوة، فإن شريحة محددة من المنظمة تصمم للتعامل مع الأزمة باستخدام أي موارد تنظيمية متاحة، في حين أن الجزء الرئيسي من المنظمة يجب أن يستمر بعمله بشكل طبيعي.

الفصل الرابع:

دور القيادة الإدارية

في إدارة الأزمات

Chapter four

Administrative leadership role

In crisis management

٤-١ المقدمة : Introduction

لا تمسك حدوة الحصان وهي ساخنة!

هنا يكون المضرب، فما هو مورده؟ مورده هو ذلك الذي مر بتجربة الألم فتعلم كيف يكون القرار...

نضربه الآن مثلاً سائراً في كل المواقف الحرجة، فيعلمنا ألا نعيد مسيبتها. والحديث هنا موجه لرجال الأعمال، الذين يجدون أنفسهم ممسكين . دائماً . بحدوة الحصان الساخنة!!.

ففي المواقف الساخنة (الأزمات) يكون الإنذار المبكر مع القرارات العملية الذكية السريعة هما رأس الأمر وزمام الفعل القائد.. أي سر القيادة.. والقائد الحاذق الحاسم هو الذي يتمتع بذاكرة تستطيع أن تستوعب المزيد من تداعيات الأزمة في الحال. (كوكس وهوفر، ١٩٩٣، ص ١)

وإن هذا القائد الذي يتمتع بتلك الذاكرة القوية، والقادرة على استيعاب هذا الكم الهائل من المعلومات المفاجئة والسريعة، لديه مهارات فطرية ولدت معه، وكذلك لديه مهارات اكتسبها بمثابرتة، ودراسته للأشياء دراسة علمية، وتجربته مرة بعد الأخرى حتى وصل إلى ما هو عليه من الخبرة.

٤-٢ لماذا ندرس دور القائد الإداري في إدارة الأزمة: Why do we study the role of the administrative leader in Crisis management

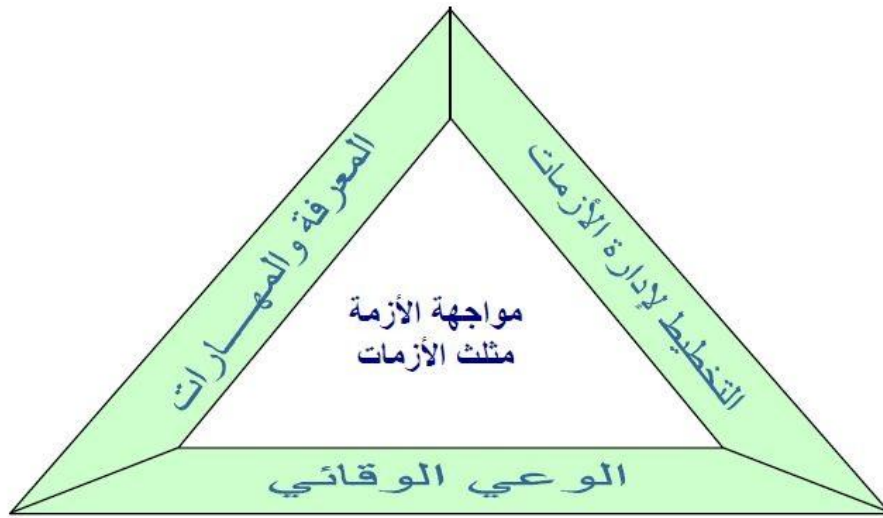
كنقطة مبدئية نركز عليها فإن القائد الإداري بما يتمتع به من مهارات، هو النقطة الأساس في إدارة الأزمات ومعالجتها، وقد أوضح ذلك (الزلفي، ٢٠١٠) عندما تحدث عن مثلث إدارة الأزمة، حيث أورد أن مثلث إدارة الأزمة يحتوي على ثلاثة عناصر مهمة في مواجهة الأزمة، كالتالي:

العنصر الأول: المعرفة والمهارات ويشمل مناهج المساعدة الأولية والبحث والإيقان.

العنصر الثاني: الوعي الوقائي

العنصر الثالث: التخطيط لإدارة الأزمات ويتم في هذا العنصر إعداد خطة إجمالية لإدارة أو مواجهة الأزمة، ويرى الباحث أنه بملاحظة العناصر الثلاثة السابقة يتأكد لدينا وجود دور كبير للقائد يجب

دراسته، لأن معرفته ومهاراته هي أهم شيء مطلوب عند حدوث الأزمة، وكذلك قدرته على التخطيط مطلوبة في جميع الأوقات، والتخطيط يبدأ من الأعلى. والعناصر السابقة موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (٤-١) يوضح مثلث إدارة الأزمة

المصدر: (الزلفي، ٢٠١٠)

٤-٣ خطوات القائد وقت الأزمات: Steps leader in times of

crisis

أولاً: نموذج Cox & Hoover ١٩٩٣:

بحسب (كوكس وهوفر، ١٩٩٣) فإنه يوجد سبع خطوات على القائد أن يقوم بها أثناء الأزمات، وهي كالتالي:

* الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الأزمات: Formation of team for a time of crisis

إن أغلب السياسات والاجراءات تم تصميمها للتعامل مع الحالات الاعتيادية، وغالبيتها لا تصح للتعامل مع الأزمات، وأحد أسباب ذلك عدم وجود فريق مخصص للتعامل مع الأزمات.

عند انفجار الأزمة يجب الحرص على التدخل المباشر لأعلى شخصية في الهيئة الإدارية، في معظم حالات الأزمات يجب أن تخرج هذه الشخصية لتلقي بالتصريحات وتتعامل مع الأطراف الأخرى، ولم تحدث حالة نجحت فيها المؤسسة في احتواء الأزمة احتواءً تاماً دون التدخل المباشر لهذه الشخصية.

يدفعنا هذا للتوصية بمركزية صناعة القرارات أثناء الأزمات، ولكن لا يجب أن تتم مركزية صناعة القرارات على حساب سرعة التعامل والتفاوض مع الأطراف الأخرى، (ستيف، ١٩٩٨، ص٧) وهنا تبرز أهمية تشكيل فريق إدارة الأزمات، فلو أن رئيس مجلس الإدارة في شركة يونيون كاربايد كان قد شكل فريق إدارة الأزمات لكان أكثر قدرة على التعامل مع الأزمة، حيث أنه وبمجرد سماعه بحدوث الأزمة، وتسرب الغاز وتزايد عدد الضحايا، حتى قام بتوضيب أغراضه وسافر إلى الهند، لتمسك به السلطات الهندية وتحتجزه مع وفده، مما جعله غير قادر على الاتصال، والقيام بدوره الفاعل ضمن الأزمة.

وبحسب (ستيف، ١٩٩٨) فإن فريق إدارة الأزمات يجب أن يتكون من رؤساء المستوى الإداري الأول، على أن يستعينوا بالرؤساء التنفيذيين في المتابعة وتحصيل المعلومات الضرورية للعمل، وتعزيز شبكة الاتصالات. وخير دليل على فعالية هذا الاسلوب هو نجاح "لي اياكوكا" الإداري الأول لشركة كرايسلر والذي كان يسوق لمنتجاته ويخاطب العملاء بنفسه، ويبدل لهم الوعود ويعتذر عن الهفوات. ص٧

أما (عودة، ٢٠٠٨) فيرى أنه عند اختيار الفريق من قبل القائد، فيجب مراعاة الأمور التالية:

- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.
- القدرة على التحليل والاستنتاج.
- القدرة على ضبط الانفعالات والتفكير العلمي.
- القدرة على الانتباه والوعي والحرص.
- السرعة في اتخاذ القرارات.
- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة. ص ٣٦

وبحسب (كوكس وهوفر، ١٩٩٣) فمن واجباتك كقائد للفريق، أن تجعلهم يعملون معاً . وتقودهم أنت .
على أسس راسخة نحو:

- ✓ الترفع عن صغائر الأمور.
- ✓ تشجيع من يستحق الثناء وتجاهل من يحاول أن يسرق الأضواء.
- ✓ الاحترام قبل الحب.
- ✓ العمل على تهدئة المواقف الثائرة.
- ✓ وجود عنصر القيادة في مكونات الإدارة.
- ✓ القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره، وتلك هي الإدارة.
- ✓ ملاحظة أن هناك من يراقبك.
- ✓ النظر إلى العمل بصفته مثلثاً أضلاعه: الإبداع . الطاقة . التغيير.
- ✓ تقوم الأعمال على: المسؤولية وتحقيق التقدم والبحث عن الأفضل.
- ✓ ضع نصب عينيك كيف يفكر ويتصرف القادة الناجحون وأفعل كما يفعلون.
- ✓ ضع نظاماً لتقويم نفسك وأدائك بصفة دورية.
- ✓ أحسن اختيار الأفراد عند تكوين فريق جديد أو إضافة أعضاء جدد.
- ✓ لا تستند على الآخرين، ولا تجعلهم يعتمدون عليك.
- ✓ أعرف كيف تحث وتحفز الفريق.
- ✓ تعلم كيف تركز على نقاط القوة وكيف تتجاوز نقاط الضعف.
- ✓ لا تستخدم العنف لأنه يعقد الأمور.
- ✓ كن على دراية بما يدور في أذهان فريق العمل حولك.

✓ وفي المواقف الصعبة يجب عليك أن تكون معهم واضحاً أميناً، وصريحاً، ومع غيرهم كتوماً موجزاً. ص ٤

* الخطوة الثانية: تحديد الأهداف وقت الأزمات: Goals Setting in time of crisis

إذا لم يكن لديك هدف، ستستيقظ صباحاً ولا تدري ماذا ستفعل، فماذا ستفعل إذاً في وقت الأزمة، بدون أن تكون قد حددت أهدافاً مسبقاً.

وبرأي (كوكس وهوفر، ١٩٩٣) لن تستطيع قيادة الناس إلا بنصرة آمالهم، ودائماً استحضر في ذهنك:

- ❖ أن السفينة التي تبحر بلا هدف لن تنال ثقة راكبيها ولا طاقمها معك.
- ❖ عندما يكتشف الناس عادة تحسين وتوضيح أهدافهم سوف يفعلون هذا تلقائياً في أعمالهم.
- ❖ ساعد من يعملون معك على أن يروا مستقبلهم بأنفسهم وبأعينهم.
- ❖ قدّر لنفسك قبل الخطو موضعها، وعلم من حولك كيف يقدر، تسلم وبسلموا.
- ❖ قال فيلسوف القرن العشرين (ألفريد نيومان): "لا يعرف معظم الناس ما الذي يريدونه . تماماً . حتى يبلغوا حاجاتهم متأكدين . دائماً . من احتياجاتهم لتلك الحاجات".
- ❖ الطريق الواضحة والمحددة معالمها أفضل ما يوصل إلى الهدف المحدد وهي بعض أجزاءه.
- ❖ الأمس لا يصنع تقدماً، مع أنه أكثر أماناً وأقل تهديداً، لكن يمكن أن نجعله مخزون الخبرة ليصنع مع الغد مستقبلاً . بطريق غير مباشر ..
- ❖ لا ينبغي أن تكون الأهداف مجرد أشياء جديدة تقوم بها في المستقبل لكنها مسئولية والتزام في حل المشكلات.
- ❖ انطلق وأنت تخطو للأمام ولا تخطط لتجنب الفشل . فقط . فإن ذلك يبخر تطلعاتك وطموحاتك.
- ❖ لا تضيع همتك في الحلول السهلة، بل ركز على الأهداف الفعالة.
- ❖ لا تكن ذلك القائد الذي يسمح للحرائق أن تنتشب، ثم يوظف كل طاقاته لإخمادها، عليك . دائماً . أن تتوقع المخاطر.
- ❖ ادفع الحواجز التي تقابلك رغم المخاطرة . لكن بتقدير الأمور جيداً ..
- ❖ ضع تصوراً واضحاً لأهداف يمكن تحقيقها، وذلك لاكتشاف واقع جديد، ثم لا تتوقف عن العمل المتفاني المرن من أجل الوصول إليها.
- ❖ اجعل أهدافك قابلة القياس، وواقعية ومليئة بالتحدي، ولا ترضى بغير القمم بديلاً. ص ٥

* الخطوة الثالثة: تخطيط الوقت أثناء الأزمات: Planning time during crises

إن أهم شيء أثناء حدوث الأزمة هو الوقت، فمع تزايد الوقت تزايد آثار الأزمة، وتزداد معها الخسائر سواء المادية لبعض أنواع الأزمات أو المعنوية لأنواع أخرى.

وخير مثال على ذلك ما حدث في أزمة شركة يونيون كاربايد، فأثناء الاتصال مع مدير العلاقات الصحفية في هذه الشركة وإخطاره بورود تقرير يفيد بحدوث حالات وفاة ناتجة عن حادث تسرب لغاز من تلك الشركة، كان عدد الضحايا قد تزايد من ٧٥ شخصا إلى ٢٠٠ شخص (الحملوي، ١٩٩٥). لذلك في تلك الأوقات فعلا ستتذكر بأن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

وعندما نكون قد قمنا بالتحري وجمع المعلومات، وقمنا بالتنبؤ والتخطيط، فإن إدارة وقت الأزمة سيبدو أسهل مما هو عليه، ومضيعات الوقت ستكون قليلة.

وبشكل عام وبحسب (كوكس وهوفر، ١٩٩٣، ص ٦) فإن مضيعة الوقت تتركز في أربع نقاط:

١ . القيام بأعمال الآخرين.

٢ . قضاء وقت طويل فيما تحب من أعمال.

٣ . تكرار ما تفعل أو ما تقول.

٤ . تحمل مسئوليات مرؤوسيك بدلاً منهم.

وإليك نصائح استخدام الوقت:

- تسجل الوقت كتابة وعدم الاعتماد على الذاكرة.
- الاقتصاد فيه وعدم الاسراف.
- ترتب الأعمال بشكل يسهل أداءها والبدء بالصعب.
- المرونة في تخطيط الوقت وتعلم القول: لا.
- التوقف عن الأعمال غير المفيدة ولا بد أن يكون لسلة المهملات نصيب.
- التخلص من الذين يضيعون الوقت.
- تنسيق الأفكار واحترام وقت الآخرين.

* الخطوة الرابعة: الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات: **Morale rise in time of crisis**

برأي الباحث فإن الأشخاص ذوي المعنويات العالية، هم الذين يجلبون الريح للشركة وهم الأقدر على التعامل مع الأزمات. وإن القائد هو العامل الرئيسي في رفع الروح المعنوية.

وانطلاقاً من ذلك لتكن المعنويات على رأس الأولويات. فمن الصعب أن تجمع بين الأداء المرتفع والروح المعنوية المنخفضة، لهذا كان من أهم مسؤوليات القائد الحقيقي مراقبة علامات تدهور أو حتى انخفاض الروح المعنوية داخل المنشأة.

ومن أكبر العلامات لهذه الحال عدم وجود تعاون أو حماس أو التزام بين فريق العمل والبحث عن أخطاء الآخرين وخلق المشكلات، مع كثرة غياب بين الأفراد العاملين، كذلك التأخير المتكرر عن مواعيد العمل، وأيضاً عدم فهم الفريق لطبيعة العمل وسوء التواصل والتعامل بينهم على أساس من العداة المتحفظ والدكتاتورية في القيادة وكثرة التغيير والبناء التنظيمي الضعيف، وتجاهل العوامل النفسية لكل من القائد أو فريقه، وعدم التشجيع، وطموحات القائد التي تسخر الجميع، ثم التدريب الناقص.

وانطلاقاً من هذه المحاذير، يتحتم على القائد أن يسعى إلى خلق بيئة تتمتع بالروح المعنوية العالية المتحفزة والطموحة إلى الأفضل، مما يجعل الفريق كله يستمتع بعمله معاً ومع قائده، بعقل إداري متفتح وبناء مشاعر يعبر بها إليهم ويعبر بها بعضهم إلى بعض، واعتراف مشجع منه بإنجازهم مع عدل مطلق بينهم ودفعهم إلى تنمية ذواتهم. (كوكس وهوفر، ١٩٩٣)

وكما قال (هنري كيسنجر):

• أهمية القائد لا تحددها خطورة أو حجم المهمة التي ينفذها، فالقادة العظماء يقومون بأعمال عادية أيضاً، لكن التعامل غير العادي مع الأمور العادية هو الذي يصنف القائد في عداد العظماء، فالقائد الحق له نظرته الخاصة للأمور العادية والتحديات الكبيرة على حد سواء.

* الخطوة الخامسة: الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة: Creativity and innovation in stressful situations

لا يمكن للعاملين أن يمارسوا السلوك الإبداعي في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد في طرائق ونظم وأساليب العمل والإنتاج، وبالتالي فإن الأساليب القيادية المتبعة هي من أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع في الشركات.

وقد جاء (ميثيل كيرتون) في إنكلترا بنموذج يوضح فيه أسلوب قيادية، حيث يرى أن القادة يختلفون عن بعضهم البعض من حيث أسلوب تناولهم للمشاكل وحلها، حيث ينقسم القادة وفقاً له إلى صنفين هما:

- المتكيف
 - المبدع أو المبتكر
- وإن أهم خصائص المتكيفين:

١- حل المشاكل: يميل إلى قبول المشكلة كما هي، ثم يقوم بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تهدف إلى عمل الأشياء بطريقة أفضل.

٢- الحلول: يأتي بعدد قليل من الحلول المختارة والملائمة التي يرى أنها كافية، ولكن هذه الحلول لا تحتوي عادة على أفكار تكفي لكسر الأنماط تماماً.

٣- السياسات: يفضل أوضاعاً منظمة ومرتبطة وراسخة وهو بارع في إدخال البيانات والأحداث الجديدة في طلب الموضوع والسياسات القائمة.

٤- الملائمة التنظيمية: ضروري لاستمرار العمل في حالته الراهنة، قد يصادف صعوبة في إحداث تغيير في الوظائف الأساسية، عندما تكون هناك حاجة للتغيير.

٥- السلوك كما يراه الآخرون: يراه المبدعون كشخص موثوق ومنضبط، ويمكن التنبؤ بتصرفاته ونظامي وغير متساهل مع الغموض.

أما المبدع فمن أهم خصائصه:

١- حل المشاكل: يميل إلى إعادة تعريف المشكلات المنطق عليها عموماً محطماً بذلك الحدود المتعارف عليها ومولداً حلولاً ترمي إلى عمل الأشياء بطريقة مختلفة.

٢- الحلول: يأتي بأفكار ربما لا تكون واضحة أو مقبولة. ولكن تجمع هذه الأفكار يمكن ان يعمل على زحزحة المشاكل المستعصية.

٣- السياسات: يفضل أوضاعاً غير منظمة وغير راسخة، وهو يرى تلك فرصة لإقامة هياكل وسياسات جديدة مع ما قد يرافق ذلك من مخاطر.

٤- الملائمة التنظيمية: ضروري في وقت التغيير أو الأزمة. قد يجد صعوبة في ملائمة نفسه مع الأوضاع التنظيمية القائمة.

٥- السلوك كما يراه الآخرون: يراه المتكيف كشخص غير عملي ومغامر ومقامر وغالباً ما يهدم الآخرين بسلوكه ويخلق التنافر. (عبوي، ٢٠٠٧)

نلاحظ مما سبق كيف ان الشخص المبدع هو الشخص المطلوب خاصة في أوقات الأزمات، حيث كما سنرى في الخطوة السابعة، إن القائد هو الذي يدير عملية التغيير.

إذن . كيف تكون مبدعاً؟ والإجابة تكمن في الأخذ بهذه النقاط:

- تخصيص وقت للتفكير على انفراد.
- جعل الأفكار مترابطة تؤدي إحداها إلى الأخرى.
- عدم التخلي عن الأفكار الجديدة لمجرد رفضها من الآخرين.
- التأني في إخراج الفكرة الجديدة حتى يكتمل نموها.
- إطلاق الفكرة عندما تصل إلى لحظة البصيرة.
- تقييم الفكرة بموضوعية، بالسؤال: هل هي مناسبة، أم ممكنة، أم مقبولة فقط؟
- أعداء الإبداع أربعة، يجب تذكرها دائماً: الاعتياد، والخوف، والتسرع، والجمود. (كوكس وهوفر، ١٩٩٣)

* الخطوة السادسة: حل المشكلات وقت الأزمات: Problem-solving in time of crisis

لا وجود لمشكلات صغيرة، وكما أشرنا في البداية عند التفرقة بين المشكلة والأزمة، فإن المشكلة معرضة للوصول إلى درجة الأزمة، لذلك أي مشكلة تبرز في وقت الأزمة، ستكون وقود يزيد من شدة إضرار الأزمة، فيجب عليك كقائد أن تكون إحدى أولوياتك حل تلك المشاكل.

ولكن لا تتصارع مع المشكلات كثيراً، بل تذكر هذه النصائح:

- استخدام أسلوب الإشراف وليس المراقبة، وترك الأمور تسير كما خطط لها.
- الدعابة والعبارة المناسبة قد تنقذ من مآزق كثيرة.

- الاستعداد والتهيؤ عقلياً لحل المشكلة، وذلك بتصفية الذهن، ثم النظام والترتيب فالالتزام بما يتوصل إليه.

خطوات حل المشكلة:

- تحديد المشكلة والتفريق بين الأسباب والظواهر.
- جمع كل المعلومات الممكنة حول المشكلة، وإجراء المشاورات مع من واجه مثلها من قبل.
- وضع قائمة بالحلول الممكنة جميعاً.
- اختبار الحلول من حيث إنها متاحة أو ممكنة أو لها آثار جانبية.
- الاختيار بمساعدة الفريق الحل المناسب ثم الالتزام به وعدم المبالغة في الحذر. (كوكس وهوفر،

(١٩٩٣)

تذكر أقوال هؤلاء:

كثير من الناس يدينون بالنجاح العظيم الذي حققوه للمشكلات الصعبة التي واجهوها. (شارلز سيرجيون).

أفضل أن أغير رأبي وأنجح، على أن أتشبث به وأفشل (روبرت شولز).

لا تتحل عن حقك في أن تخطئ (بيرل مارك هام).

الاعتذار الذي لا يصاحبه تغيير، يعتبر إهانة في حق نفسك (تيس روز).

ليس المهم حجم المعركة، ولكن نتائجها (أيزنهاور). (كوكس وهوفر، ١٩٩٣)

* الخطوة السابعة: التغيير وقت الأزمات: Change in time of crisis

التغيير يعني بداية توقع ظهور المواقف الصعبة والأزمات، وعندما يكون التغيير غير مخطط فإنه يخلق أزمات أكثر صعوبة وتعقيداً، ولا خيار أمام القائد في مواجهة الأزمات الناتجة من التغيير فلا شيء ثابت ومستمر في نفس الوقت إلا التغيير نفسه. والتغيير يعني الانتقال من القديم إلى الحديث ومن المألوف والمعناد إلى الجديد، ولا يستطيع القائد تحديد هوية التغيير بدقة ووضوح. (عودة، ٢٠٠٨، ص ٤٧) ولذلك فإنك يجب إدراك الآتي:

- إما أن تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب.
- من الطبيعي مواجهة مقاومة داخلية وخارجية عند القيام بالتغيير.

- وضع رؤية متكاملة للتغيير.
 - إن القائد هو الذي يدير عملية التغيير.
 - أساس التغيير الناجح عدم استخدام عنصر المفاجأة، وجعل التفكير في التغيير شاملاً. (كوكس وهوفر، ١٩٩٣)
- ومن أهم الأزمات التي تواجه القائد عند إدارته للتغيير هي:

- التمرد: حيث يتمرد الأفراد على قبول الأفكار الجديدة من الآخرين لاعتقادهم أن ذلك يعني الاعتراف بعدم كفاءتهم الشخصية.
- التكتل: حيث يكون الأفراد مجموعات وكنل لمحاربة الأفكار الجديدة للاعتقاد أنها سوف تأتي بخبرات ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها.
- المقاومة: وهي مقاومة مشروعة أو غير مشروعة لأي تغيير متوقع في المميزات التي يحصل عليها الأفراد سابقاً، ويهدد التغيير بتقلصها حتى ولو لم تكن ليست من حقوقهم.
- الخوف: وهو الخوف من أن التغيير سوف يولد تغييراً آخرًا ويمثل ذلك مستقبلاً مجهولاً بصفة عامة وسيئاً لغير الأكفاء.
- عنصر المفاجأة: وهو أن يتم التغيير دون أن تمرر الأفكار الجديدة بين الأفراد ليناقتشوها، وحتى إذا كانت الفكرة الجديدة ما بين صالحة ومميزة ولكنها مفاجئة فإنها تخلق جواً من الشك، وفي مثل هذا المناخ الملوث بمشاعر الشك فإنه حتى الأعضاء والمساعدون سوف يصبحون أكثر حذراً وتردداً. (عودة، ٢٠٠٨، ص ٤٧)

مراحل عملية التغيير:

- إخبار فريق العمل بأن هناك تغييراً في الطريقة إليهم، وهذه أولى مراحل العملية.
- ثم مرحلة المشاركة كي تشجع على بناء الثقة.
- تليها مرحلة الاتصال والتدريب.
- ثم مرحلة المعلومات.
- فتذليل الصعاب.
- وتأتي في النهاية عملية تكريس الجهود والتقويم. (كوكس وهوفر، ١٩٩٣)

ثانياً: نموذج: Smith, 2012

طور سميث نموذجاً في بحثه، تحدث فيه عن دور القادة في إدارة الأزمات بفعالية، وذلك بعد اكتشاف فجوات في الدراسات الموجودة حول إدارة الأزمات. وقد تحدث سميث عن الممارسات الأفضل التي يجب على القائد اتباعها في كافة المراحل، قبل وأثناء وبعد الأزمة وذلك كالآتي:

- الممارسات الأفضل لتوقع الأزمة في إدارة الأزمات بفعالية.
 - الممارسات الأفضل لمعالجة الأزمة في إدارة الأزمات بفعالية.
 - الممارسات الأفضل للتعامل مع آثار الأزمة في إدارة الأزمات بفعالية.
- وسوف نتعرض لكل فقرة بعد صياغتها بأسلوبنا وباختصار:

1- الممارسات الأفضل لتوقع الأزمة في إدارة الأزمات بفعالية. Best practices to anticipate the crisis effectively in crisis management

إن إدارة الأزمة المرتقبة، لن تقلل فقط الضرر الحقيقي المستمر على الشركة، إنما إدارة الأزمة هي المفتاح لبقاء الشركة.

لأن إدارة الأزمة تكون حول الفهم التام لكيفية المبادرة والتجهيز للأزمة قبل أن تحدث، وذلك للسيطرة على ما يحدث قبل أن يؤثر على المنظمة بالكامل.

1- ووفقاً لذلك فإن الممارسة الأولى المفضلة لتوقع الأزمة، هي خلق خطة لإدارة الأزمة قبل أن تضرب أي أزمة: حيث أن خطة إدارة الأزمة سوف تقلل الفوضى التي ترافق حدوث الأزمة، وسوف تجعل جزء كبير من الأزمة يحتاج إلى جهد أقل.

خطة إدارة الأزمة يجب أن تتضمن معلومات تأخذ بعين الاعتبار التالي:

حالات الأزمات المحتملة، سياسات لمنع حالات الأزمات المحتملة، استراتيجيات وتكتيكات لكيفية التعامل مع كل أزمة محتملة على حدى، تحديد من سيكون متأثر بالأزمات المحتملة، خلق خطة اتصالات فعالة للأزمة تأخذ بعين الاعتبار الطريقة الملائمة للاتصال بالجمهور المحتمل تأثرها، معلومات تأخذ بعين الاعتبار الشخص الذي سيعهد له بخطة إدارة الأزمة، معلومات تأخذ بعين الاعتبار تمارين المحاكاة والاختبار لخطة إدارة الأزمة، وأيضاً معلومات عن مركز السيطرة على الأزمة أين سوف يقع.

٢- ثاني ممارسة مفضلة لتوقع الأزمة: هي إنشاء فريق إدارة الأزمة، لأن خطة الأزمة لن تكون جيدة إلا بقدر جودة الناس الذين يخلقونها، والناس الذين ينفذوها.

إن فريق إدارة الأزمات سيكون أمامه ثلاث مسؤوليات: خلق خطة لإدارة الأزمة، وتمثيلها، والتعامل مع أي مشاكل مغطاة فيها.

ومن أهم الأمور التي يجب أن تتوافر في أعضاء فريق إدارة الأزمات:

- من المفترض وجوده عندما تحدث الأزمة.
- أن يكون متدرب على واجبات عدة أعضاء من الفريق، وذلك في حال فقدان أحد الأعضاء في الأزمة أو غيابه.
- أن يكون قادر على أداء وظائفه جيداً تحت الضغط.

٣- ثالث أفضل ممارسة لتوقع الأزمة هي تحديد مركز إدارة الأزمة، حيث توجد المعدات الضرورية وأدوات الاتصال الأساسية مثلاً التلغرافات والكمبيوترات، وتجهيزات أساسية مثل الطعام والماء.

٤- رابع أفضل ممارسة لتوقع الأزمة: هي عمل تمرين محاكاة، والتمرين على خطة إدارة الأزمة، لأنه خطة إدارة الأزمة سيكون لها قيمة قليلة إذا لم تختبر وتطبق في محاكاة أو تمرين. وحتى تكون المحاكاة فعالة يجب تكرارها مرة أو مرتان سنوياً.

٥- خامس أفضل ممارسة لتوقع الأزمة: هي أن تملك علاقات داخلية جيدة قبل حدوث الأزمة، لأن الموظفين هم مفوضو الشركة ويحتاجون أن يكونوا في موقع ليشرحوا للعملاء والعائلة والأصدقاء ماذا يحدث.

الموظفون يمكن أن يكونوا قوة دعم فعالة جداً في اتصالاتك، إذا تم تضمينهم في العمليات.

٦- سادس أفضل ممارسة لتوقع الأزمة: أن تملك علاقات خارجية جيدة مع المستفيدين الأساسيين قبل حدوث الأزمة، لأن السمعة الإيجابية يمكن أن تعمل كترس يقي المنظمة من الأذى.

٧- سابع أفضل ممارسة لتوقع الأزمة: والتي هي أهم ممارسة، خلق خطة لاتصالات الأزمة: لأنه بدون خطط محددة لتبادل المعلومات المتعلقة بالأزمة مع العامة فإن خطط إدارة الأزمة ستكون غير كافية.

وكجزء من امتلاك خطة لاتصالات الأزمة، فإن رئيس الاتصالات لديك يجب أن يكون عضو في فريق إدارة الأزمة، كما يجب أن تتضمن خطة الاتصالات نظام يمكن أن يصل إلى أي شخص من العامة

ليندرهم بالأزمة، ويجب أن تتضمن أيضاً تعليمات تتعلق بأجهزة الاعلام، والتي ستسمح للمنظمة أن تكون قادرة على تحديد علاقتها بأخبار وسائل الإعلام.

٢- الممارسات الأفضل لمعالجة الأزمة في إدارة الأزمات بفعالية. Best practices for addressing the crisis effectively in crisis management

عندما تحدث الأزمة، فالاستجابة الأولى منك ومن منظمتك يجب أن تكون للتأكد أن الحالة تحت السيطرة، وأن كل الحقائق تم تجميعها.

وعند حدوث الأزمة فإن الناس ستبدأ بالبحث عن سبب حدوث الأزمة، لأن الأزمات تكون غير متوقعة وسلبية، وإن سمعة المنظمة سوف تعاني، وبالتالي أصحاب المنفعة ربما يnehون علاقتهم بها أو يخلقون سمعة سلبية، وبالتالي الإدارة من واجبها منع أي من هاتين النتيجتين السلبيتين.

وهذا سبب أن الشركات تحتاج الممارسات الأفضل لمعالجة الأزمة، ولتحدد أي استجابة هي الأفضل للحالة.

١- وعلى ضوء ذلك أن أول أفضل ممارسة لمعالجة الأزمة: هي اىصال المعلومات حول الأزمة إلى العامة ووسائل الاعلام بسرعة: إن التعامل مع الصحافة كحليف أثناء الأزمة له عدة مزايا تتضمن:

- إنها فرصة لتكون معك بدلاً أن تكون في موضع رد الفعل.
- فرصة أفضل لتكون قادر على السيطرة على الرسالة.
- فرصة أكبر لتصحيح التضليل.
- أفضل مصدر للتواصل مع العديد من الجماهير الأساسية.

بالإضافة إلى التواصل مع وسائل الاعلام، من الضروري عدم تجاهل الرأي العام الداخلي، يجب أن تعطي الموظفين الفرصة للسؤال، بحيث أنهم سوف يكونوا مدركين لسياسة الشركة في التحدث مع وسائل الاعلام حول الأزمة، وعندما يفهمون الأزمة، سيكونون أكثر قدرة للتعبير أمام وسائل الاعلام، وأصدقائهم، وأسرهم، وذلك تجنباً للتضارب. كما يجب أن تختار الشركة بعناية المتحدث باسمها والذي سيمثلها، لأنه بالنسبة للجمهور هذا المتحدث هو الشركة أو المنظمة.

قبل حدوث الأزمة يجب أن ينسق هذا المتحدث مع بقية فريق اتصالات الأزمة لتوقع أنواع الأسئلة التي يمكن أن تسأل من قبل وسائل الاعلام، وتحضير دليل لإجاباتهم عن ذلك.

٢- ثاني أفضل ممارسة لمعالجة الأزمة، هي عدم الإفراط في طمأنة الجمهور أثناء الأزمة: إذا تم نشر المعلومات التي توضح لأصحاب المنفعة كيفية حماية أنفسهم، فإن المنظمة ستكون قادرة على كسب السيطرة للوضع المتأزم.

٣- ثالث أفضل ممارسة لمعالجة الأزمة، هي التواصل مع الناس ووسائل الإعلام حول ماذا يجب أن نفعل لمنع تكرار الأزمة ولحمايتهم من الأزمات المستقبلية: عندما اتصالات المنظمة تنفذ بشكل فعال، فهي بذلك سوف تمنع أزمات مشابهة.

٤- رابع أفضل ممارسة لمعالجة الأزمة: والتي هي الأهم، وبدونها فإن الممارسات الثلاثة الأولى لن تكتمل، وهي أن تكون كقائد قوي على طول الأزمة، لأن القائد يساعد بشكل كبير في تقليل اضطرابات الأزمة وتأكيد النظام والرقابة، بالإضافة إلى مراقبة الاستجابات ومساعدة الآخرين في فهم ومكافحة ما يحدث.

ومن أهم الميزات التي يجب أن تتمتع بها كقائد قوي في ظل الأزمة التالي:

- أن تكون صريح.
- الاستعداد بشكل عالي.
- أن تكون مباشر وواضح.
- أن تكون قادر على المعارضة بدون أن تكون مرفوض.
- تجنب أن يكون في موقع دفاع.
- اتقان لغة الجسد لأنها تنقل احساسك بالثقة.
- تحمل المسؤولية وعدم القاء اللوم على الآخرين.
- تذكر أنك كقائد قوي تساعد في زيادة الانطباع أن الأزمة تدار بنشاط، وتقل الانطباع بأن الشركة لديها ما تخفيه.

٣- الممارسات الأفضل للتعامل مع آثار الأزمة: Best practices for dealing with the effects of the crisis effectively in crisis management

١- الممارسة الأولى المفضلة للتعامل مع آثار الأزمة: هي استخلاص المعلومات والتقييم في أقرب وقت ممكن، لأنه بالتقييم السريع والفعال، سوف نتأكد من مدى دقة خطتك، وتقوم بالتصحيات الضرورية.

٢- ثاني أفضل الممارسات للتعامل مع آثار الأزمة: التعرف على الدروس التي أخذت من الأزمة، وإيصال ذلك إلى الجمهور وأصحاب المنفعة في المنظمة. حيث أن مرحلة التعلم هي عملية دراسة الأزمة، وتحديد ما فقد وما كسب، كيف كان إنجاز المنظمة خلال الأزمة.

٣- ثالث أفضل ممارسة للتعامل مع آثار الأزمة: فهم الجوانب الإيجابية للأزمة، لأن الأزمات-كما وضحنا عند تعريف إدارة الأزمات-تحتوي في طياتها المخاطر وكذلك فرص النمو. ومن أهم النتائج الإيجابية التي يمكن أن تأتي من خلال الأزمة:

- الأبطال يولدون.
- التغيير ينطلق.
- المشاكل المستترة تظهر وتواجه.
- الناس يتغيرون.
- تطوير استراتيجيات جديدة.
- نظم الإنذار المبكر تتطور.
- ميزات تنافسية جديدة تظهر.

٤-٤ القيادة البديلة في الأزمات: Alternative leadership in crises

إن من ضمن الاستراتيجيات المعدة للتعامل مع الأزمات، الإعداد مسبقاً للقيادات البديلة لكي تقود الموقف المتأزم عند حدوث أي تغيرات تمنع القائد الأساسي من تأدية عمله، وتظهر الخبرات السابقة في إدارة الأزمات أن السبب الرئيسي في ارتفاع الخسائر في الكثير من الأزمات الصغيرة أو الكبيرة كان هو عدم فاعلية الشخصية القيادية، وذلك نتيجة عجزها النفسي أو البدني أو القصور نتيجة الإجهاد الشديد الذي ينتج عنه سوء التصرف. ومع أن الهياكل التنظيمية لا تخلو دائماً من النواب والمساعدين إلا أنهم يعيشون داخل صناديق الهيكل فقط ولا يستطيعون الخروج منها كثيراً ولكنهم مطلعون على العمل طالما أن القائد يعمل ويتحمل المسؤوليات. ويمثل ذلك المنهج نفسه أزمة مستقلة تنمو وتتشابك مع عناصر سوء الإدارة الأخرى لتكون أكبر الأزمات الإدارية، وعندما لا تستطيع هذه القيادات الاحتياطية ممارسة دورها وتحمل مسؤولية القيادة في الظروف العادية، فإنه من الطبيعي أن يفشلوا إذا اضطرتهم الظروف إلى قيادة الأزمات بشكل اضطراري. (عودة، ٢٠٠٨، ص ٣٦)

ويمثل تنشيط دور القيادات البديلة أو الصف الثاني رصيماً هاماً عند مواجهة الأزمات حيث يتيح ذلك الفرصة للقيادة الرئيسية في استثمار كفاءة القيادات البديلة في التفاعل مع الأجزاء المختلفة للأزمة. وغالباً ما تحمل القيادات البديلة مؤهلات وخبرات مختلفة يصعب توفرها في فرد واحد، وهذا يعني أهمية استثمار أفكار وخبرات هذه القيادات في السيطرة على الأزمة بصورة سريعة من خلال التفاصيل الدقيقة والمتخصصة التي يتميزون بها.

وتعطي القيادات البديلة الفرصة للقيادة الأساسية للتفرغ للأمور والقضايا الاستراتيجية المتعلقة بقيادة الأزمة وعدم الغرق في الأمور الثانوية والتفاصيل الدقيقة على حساب الدور الأكثر أهمية الذي يكمن في متابعة الجهود في اتجاه الهدف وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك. (عبوي، ٢٠٠٧، ص ١٣٥).

٤-٥ القواعد السبع لإدارة الأزمات: Seven rules for the management of crises

- ١- احذر الكذب واحذر نشر كل الحقائق أمام الناس: لا تتس أنه خلال الأزمة يكون الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ، فأبي محاولة للكذب ستبدو واضحة للعيان، احذر أيضاً أن تقع في مصيدة الإدلاء بكل الحقائق، بل أقصر هذا على مجموعة معينة من أولي الثقة.
- ٢- لا تضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة، وإلا سيطلب الناس برأسك، الأجدر أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية لذلك.
- ٣- كن مركزياً في صناعة القرار وتنفيذه، على أن يكون الرأي شوري بين أكبر عدد ممكن من ذوي العقل الراجح.
- ٤- تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم والمساندين، وتوسيع دائرة المساندة.
- ٥- إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة أو الدولة واسمها في المقام الأول.
- ٦- التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.
- ٧- تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة. (جاد الله، ٢٠٠٧، ص ٧٨)

٤-٦ خاتمة: Conclusion

جاء الفصل الثالث كمحاولة للربط بين المتغيرين: القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، وقد تم في هذا الفصل استعراض مثلث إدارة الأزمات، وخطوات القائد أثناء الأزمة وفقاً لنموذج Cox & Hoover ونموذج Smith، ومن ثم القيادات البديلة في الأزمات، والقواعد السبع لإدارة الأزمات.

وبناء على ذلك خلص الباحث إلى التالي:

- ١- لدى القائد الإداري مهارات فطرية ولدت معه، وكذلك لديه مهارات اكتسبها بمثابرتة، ودراسته للأشياء دراسة علمية، وتجربته مرة بعد الأخرى حتى وصل إلى ما هو عليه من الخبرة.
- ٢- العناصر الثلاثة المهمة لإدارة الأزمات هي: المعرفة والمهارات، والوعي الوقائي، التخطيط لإدارة الأزمات، وذلك بناء على مثلث إدارة الأزمات.
- ٣- على القائد الإداري البدء بتكوين فريق العمل قبل حدوث الأزمة.
- ٤- يجب على القائد الإداري وضع أهداف محددة أثناء الأزمة، وكذلك أن يعمل على الارتقاء بالروح المعنوية لدى المرؤوسين، والإيمان بأن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
- ٥- يجب على القائد أن يتصف بالإبداع والقدرة على التجديد، والمرونة في التعامل مع التغيير.
- ٦- أن يمتلك القائد علاقات جيدة مع العملاء الداخليين في المنظمة، لأنهم الأقدر على معالجة الأزمة عندما يتمتعون بالروح العالية والعلاقات الجيدة، ويمكن أن يتبنى معايير جودة الخدمة الداخلية.
- ٧- أن يمتلك القائد علاقات جيدة مع العملاء الخارجيين، وكافة الأطراف الخارجية المستفيدة من المنظمة، لأن السمعة الإيجابية يمكن أن تعمل كترس يقي المنظمة من الأذى.
- ٨- أن يتمتع القائد بالقوة وخصوصاً في وقت حدوث الأزمة.
- ٩- أن يعي بأن أي أزمة تحوي في طياتها بذور المخاطر، وتحوي أيضاً بذور الفرص والجوانب الإيجابية، وأن يسعى لاقتناص هذه الفرص قدر الإمكان.

الفصل الخامس

Chapter Five

الدراسة العملية

The practical study

١-٥ المقدمة:

يشتمل هذا الفصل على لمحة عن المنظمات السياحية محل الدراسة، ثم مجتمع البحث والعينة التي تم سحبها منه، ثم الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، ووصف موجز لأداة الدراسة، ثم التأكد من صدق وثبات هذه الأداة، وبعد ذلك الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية من خلال برنامج spss (Statistical Package for Social Science)، ومناقشة الفروض الإحصائية والنتائج على ضوء ذلك:

٢-٥ لمحة عن المنشآت السياحية:

يوجد في محافظة طرطوس ١٣٦ منشأة سياحية، موزعة بين ١٠١ منشأة إعدام، و ٣٥ منشأة مبيت، تعرضنا للمحة عن أهم هذه المنشآت، وتركنا التفصيل إلى الملاحق خوف الإطالة والخروج عن السياق. منشآت الإعدام والمبيت في محافظة طرطوس بحسب بيانات مديرية السياحة في محافظة طرطوس، موضحة كالتالي:

منشآت الإعدام من مستوى أربع نجوم، وعددها ثلاث منشآت.

منشآت الإعدام من مستوى ثلاث نجوم، وعددها ثماني منشآت.

منشآت الإعدام من مستوى نجمتين، وعددها ٣٢ منشأة.

منشآت المبيت من مستوى أربع نجوم، وعددها منشأتين.

منشآت المبيت من مستوى ثلاث نجوم، وعددها ٦ منشآت.

منشآت المبيت من مستوى نجمتين، وعددها ٨ منشآت.

٥-٣ منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها لمعرفة "دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال في محافظة طرطوس"، وبناء على تساؤلات البحث، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي/المسح القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة (القيادة الإدارية وإدارة الأزمات) كما توجد في الواقع، ووصفها بدقة.

٥-٤ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس. وهذه المنشآت بحسب بيانات مديرية السياحة في محافظة طرطوس، تتألف من ١٠١ منشأة إقطاع، و ٣٥ منشأة مبيت، موضحة في الملاحق.

عينة البحث:

اعتمد الباحث أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، وتعني "الشريحة التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع بصورة احتمالية وموضوعية في نفس الوقت، بحيث تعطي جميع أفرادها فرصة متساوية للاختيار مما يقلل من احتمال التحيز لقيمة دون أخرى" (الأشعري، ٢٠٠٦، ص١٤٧). وذلك يعطي قابلية كبيرة لتعميم النتائج، وبالتالي تم استخدام عينة عشوائية مؤلفة من ٢٥٥ من العاملين في المنشآت السياحية، وذلك من مختلف المستويات الإدارية، العليا والوسطى والتنفيذية وتم توزيع الاستبيانات عليهم بشكل مباشر، وبلغ عدد الردود ٢٠٧ استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات غير الصحيحة ٧٢، توزعت ما بين استبيانات غير مكتملة، واستبيانات تم الإجابة بنفس الدرجة على كافة أسئلتها، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات الصحيحة ١٣٥ استبيان، تم إدخالها إلى الحاسب وتحليلها.

٥-٥ أدوات جمع البيانات:

تتعدد أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة من أفراد المجتمع، أو من أفراد العينة. وقد تكون الأداة المستخدمة المقابلة أو الاستبيان أو الملاحظة أو التجربة...الخ، وعلى ضوء ذلك قام الباحث باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات الأولية المتعلقة بالدراسة، باعتباره أنسب الأدوات التي تتفق مع معطيات الدراسة، وقام

بتوزيع الاستبيان بشكل مباشر على أفراد العينة، وذلك للتأكد من فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبيان، وتوضيح أي غموض يواجههم.

وقد استغرقت مدة توزيع الاستبيان حوالي الشهرين، وذلك من شهر أيلول إلى شهر تشرين الثاني من العام ٢٠١٤.

٥-٦ وصف أداة الدراسة:

استخدم الباحث كما قلنا سابقا الاستبيان للإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد تكون هذا الاستبيان من ثلاثة أقسام وذلك كالآتي:

القسم الأول: ويتناول هذا القسم البيانات الشخصية للشخص المستبين، وذلك من حيث العمر والوضع العائلي والموقع الوظيفي ومدة الخدمة في العمل والمستوى التعليمي.

القسم الثاني: تكون هذا القسم من المتغيرات المستقلة، وذلك وفق المحاور التالية:

المحور الأول: ويتضمن أسئلة عن المهارات الإنسانية التي يمتلكها القائد الإداري، وهي ١٢ سؤال.

المحور الثاني: ويتضمن أسئلة عن المهارات الفنية للقائد الإداري، ويحتوي على ١٣ سؤالاً.

المحور الثالث: ويتضمن أسئلة عن المهارات الذهنية للقائد الإداري، ويحتوي أيضاً على ١٢ سؤالاً.

المحور الرابع: ويتضمن أسئلة عن المهارات الإدارية التي يتمتع بها القائد الإداري، ويحتوي أيضاً على ١٥ سؤالاً.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم أسئلة عامة حول إدارة الأزمات، والذي يعتبر المتغير التابع في دراستنا، وهي ٢٤ سؤالاً.

وبالتالي يكون العدد الإجمالي لأسئلة الاستبيان ٧٦ سؤالاً، والتي تم تطويرها من قبل الباحث بعد دراسة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع نظرياً. وهكذا تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي، بعد القيام باختبارات الصدق والثبات، أما عن كيفية إجابة المستبينين عن الأسئلة المتعلقة بالقسمين الأخيرين، فكانت وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وفقاً للجدول التالي:

جدول (٥-١) مقياس ليكرت الخماسي

| التصنيف | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
|---------|------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| الوزن | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

المصدر: من إعداد الباحث

٥-٧ صدق وثبات الاستبانة:

قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على الاستبيان، وذلك قبل توزيعه على العينة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

صدق الاستبيان: أي كيف نتأكد أن المقياس يقيس المفهوم الذي خططنا لقياسه، وأنها لا تقيس شيء آخر، وقد قام الباحث بالتأكد من الصدق من خلال المقاييس التالية:

صلاحية المحتوى:

يحاول هذا النوع من الصلاحية التأكد من أن المقياس قد تضمن عدداً كافياً وممثلاً من الأسئلة التي تقيس المفهوم. وعلى ضوء ذلك كلما كانت أسئلة المقياس ممثلة لمجال المفهوم، كلما زادت صلاحية المحتوى. (أوماسيكاران، ٢٠٠٦)

وقد قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في إدارة الأعمال ومن ذوي الخبرة والاختصاص في علم النفس، فقاموا بتحكيم الاستبيان وتدقيقه، وتم إرفاق ملحق بأسمائهم وتوقيعهم، وقد لاحظ الباحث اختلاف نظرة المحكمين في قسم إدارة الأعمال، والتي تميزت بتدقيق المصطلحات والنظرة الإدارية لها، عن نظرة المحكمين من اختصاص علم النفس، حيث كانت النظرة سيكولوجية نفسية.

وعلى ضوء ذلك أجرى الباحث التعديلات التي اتفق عليها رأي أكثر من ٧٥% من المحكمين، حيث تم حذف بعض الأسئلة غير المعبرة عن المفهوم، وكذلك إعادة صياغة بعض الفقرات، ليصبح الاستبيان في شكله النهائي ٧٦ سؤالاً.

الصدق البنائي:

بعد التأكد من صلاحية المحتوى، قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية تكونت من ٢٠ شخص، وذلك للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وبعد الإدخال إلى الحاسب تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور، لنحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (٥-٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

| المحور | الفقرات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------------------------------------|--|----------------|----------------|
| مهارات القيادة الإدارية | | | |
| المحور الأول: المهارات الإنسانية | ١- يقدم خدمات شخصية للمرؤوسين | ٠,٧٥١ | ٠,٠٠٠ |
| | ٢- يحاول إدخال البهجة إلى قلوب المرؤوسين | ٠,٦٠٩ | ٠,٠٠٤ |
| | ٣- ينصت للآخرين | ٠,٦١٤ | ٠,٠٠٤ |
| | ٤- لديه مرونة في التعامل مع المرؤوسين | ٠,٧٨٣ | ٠,٠٠٠ |
| | ٥- يساوي نفسه مع المرؤوسين في تطبيق الأنظمة | ٠,٦٩٦ | ٠,٠٠١ |
| | ٦- يتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين | ٠,٦٢١ | ٠,٠٠٤ |
| | ٧- يدخل الطمأنينة في قلوب من يتحدث معهم | ٠,٨٢٢ | ٠,٠٠٠ |
| | ٨- يعمل على نشر المودة بين المرؤوسين | ٠,٧٢٨ | ٠,٠٠٠ |
| | ٩- يستجيب بترحاب لاقتراحات المرؤوسين | ٠,٧٤٤ | ٠,٠٠٠ |
| | ١٠- يتفهم ظروف المرؤوسين ويساعدهم في حل مشكلاتهم | ٠,٦٩٠ | ٠,٠٠١ |
| | ١١- يتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها | ٠,٦٩٠ | ٠,٠٠١ |
| | ١٢- يشجع على العمل بروح الفريق | ٠,١٨٢ | ٠,٤٤٢ |
| المحور الثاني: المهارات الفنية | | | |
| المحور الثاني: المهارات الفنية | ١- يساعد المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنيًا | ٠,٨٥٤ | ٠,٠٠٠ |
| | ٢- لديه الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف | ٠,٨٠٥ | ٠,٠٠٠ |
| | ٣- يستطيع إيجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة | ٠,٨٩٤ | ٠,٠٠٠ |
| | ٤- لديه قدرة على اختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل | ٠,٥٩٨ | ٠,٠٠٥ |
| | ٥- يصدر تعليمات للمرؤوسين بصورة تتم عن خبرة | ٠,٦٧١ | ٠,٠٠١ |
| | ٦- يستطيع تحديد حاجات المرؤوسين التدريبية | ٠,٧٢٩ | ٠,٠٠٠ |
| | ٧- يتبادل الخبرات مع المرؤوسين | ٠,٤٤٩ | ٠,٠٤٧ |
| | ٨- يتبادل الخبرات مع مدراء آخرين | ٠,٦٣١ | ٠,٠٠٣ |
| | ٩- ينجز الأعمال حسب الأولويات | ٠,٩٠٥ | ٠,٠٠٠ |

| | | | |
|-------|-------|---|--|
| ٠،٥٤١ | ٠،٥٤١ | ١٠-يعمل على صيانة البناء والأثاث عند الحاجة | |
| ٠،٦١٥ | ٠،٦١٥ | ١١-لديه الإلمام الكافي بطبيعة عمل جميع أقسام المنظمة | |
| ٠،٩١٩ | ٠،٩١٩ | ١٢-يحرص على موافقة المرؤوسين على العمل قبل التنفيذ | |
| ٠،٨٧٨ | ٠،٨٧٨ | ١٣-لديه الإلمام الكافي بأهداف وخطط المنظمة | |
| | | | |
| ٠،٧٨٣ | ٠،٧٨٣ | ١- يحدد المشكلات التي تواجه المنظمة والمرؤوسين | المحور الثالث: المهارات الذهنية |
| ٠،٨١٩ | ٠،٨١٩ | ٢- يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير | |
| ٠،٦٣٩ | ٠،٦٣٩ | ٣- يقترح عدة بدائل لحل الأزمة | |
| ٠،٤٩٢ | ٠،٤٩٢ | ٤- يقوم بتوليد الأفكار من المرؤوسين | |
| ٠،٨٢٤ | ٠،٨٢٤ | ٥- يقوم باستثمار الأفكار المرتدة من العملاء | |
| ٠،٧٧٩ | ٠،٧٧٩ | ٦- يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة | |
| ٠،٦٧٧ | ٠،٦٧٧ | ٧- لديه قدرة على إقناع أي مرؤوس أو عميل | |
| ٠،٦٣٩ | ٠،٦٣٩ | ٨- يصدر الأحكام بعد محاكمة عقلية | |
| ٠،٩١١ | ٠،٩١١ | ٩-يستطيع إدراك أي موقف من جميع جوانبه | |
| ٠،٨٧١ | ٠،٨٧١ | ١٠-لديه سرعة البديهة للتصرف مباشرة | |
| ٠،٨٣٦ | ٠،٨٣٦ | ١١-لديه قدرة على مخاطبة أي الشخص | |
| ٠،٣٣٩ | ٠،٣٣٩ | ١٢-يبتكر أفكار جديدة | |
| | | | |
| ٠،٦٨٦ | ٠،٦٨٦ | ١- يقوم دائماً بدراسة الهيكل التنظيمي، وإعادة النظر فيه بغية تحسين مستوى الأداء الإداري | المحور الرابع: المهارات الإدارية |
| ٠،٨٣٩ | ٠،٨٣٩ | ٢- يوفر الدعم المعنوي والنفسي للمرؤوسين | |
| ٠،٧٥٢ | ٠،٧٥٢ | ٣- يقوم بتفويض السلطات للمرؤوسين | |
| ٠،٨١٨ | ٠،٨١٨ | ٤- يجعل المرؤوسين يشاركون في التخطيط | |
| ٠،٨٦٥ | ٠،٨٦٥ | ٥- يتفهم البيئة المحيطة بالمنظمة | |
| ٠،٧٧٥ | ٠،٧٧٥ | ٦- يبحث دائماً عن بدائل لاتخاذ القرار ثم يختار الأفضل | |
| ٠،٧٩٧ | ٠،٧٩٧ | ٧- يقوم بتقييم القرار المتخذ | |
| ٠،٨٥٣ | ٠،٨٥٣ | ٨- يراعي مبدأ التخصص بالعمل | |
| ٠،٧٥٠ | ٠،٧٥٠ | ٩- يقوم بتحفيز المرؤوسين | |
| ٠،٨٠٥ | ٠،٨٠٥ | ١٠-يقوم بتوجيه ودعم المرؤوسين | |
| ٠،٨٦١ | ٠،٨٦١ | ١١-يقوم دائماً بالرقابة على تنفيذ الخطة | |
| ٠،٧٧٦ | ٠،٧٧٦ | ١٢-يعمل على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل | |
| ٠،٧٧٢ | ٠،٧٧٢ | ١٣-يشجع التنظيم غير الرسمي ويعتبره شيء طبيعي | |
| ٠،٦٥٥ | ٠،٦٥٥ | ١٤-يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار | |
| ٠،٧٣٦ | ٠،٧٣٦ | ١٥-يضع استراتيجيات لمعالجة أي أزمة متوقعة | |
| | | المتغير التابع: إدارة الأزمات | |
| ٠،٥٩٣ | ٠،٥٩٣ | ١-تتوفر لديه قاعدة معلومات | |

| | | | |
|-------|-------|--|------------------------------------|
| ٠,٠١٠ | ٠,٥٦٣ | ٢-تتوفر لديه ملفات عن التنبؤ بالأزمات | المحور الخامس: إدارة الأزمات |
| ٠,٠٠١ | ٠,٦٨٥ | ٣-يضع برنامج تدريبي لأفراد المنظمة لمواجهة الأزمات | |
| ٠,٠٠٣ | ٠,٦٣٢ | ٤-يقيم تجارب مصطنعة للتدريب على مواجهة الأزمة | |
| ٠,٠٢٢ | ٠,٥١٠ | ٥-يهتم بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة | |
| ٠,٠١٤ | ٠,٥٣٩ | ٦-تعيين طاقم وظيفي خاص لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات | |
| ٠,٠٠٢ | ٠,٦٤٣ | ٧-يضع تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة | |
| ٠,٠٠٩ | ٠,٥٧٩ | ٨-تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها | |
| ٠,٠٠١ | ٠,٦٩٠ | ٩-محاولة السيطرة على الأزمة والحد من انتشارها | |
| ٠,٠٠٥ | ٠,٥٩٦ | ١٠-يعالج الأضرار والخسائر أولاً بأول | |
| ٠,٠٠٥ | ٠,٦٠٠ | ١١-تحديد البدائل الممكنة لحل الأزمة | |
| ٠,٠٠٥ | ٠,٥٩٨ | ١٢-يشرك المرؤوسين في إعداد خطة لمواجهة الأزمة | |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٧٦٤ | ١٣-الارتفاع بمعنويات المرؤوسين أثناء الأزمة | |
| ٠,٠٠٢ | ٠,٦٤٥ | ١٤-استخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة | |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٧٦٤ | ١٥-السرعة في تحريك الموارد (مادية، بشرية) الضرورية لاحتواء الأزمة | |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٨٢٣ | ١٦-توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لفريق إدارة الأزمة | |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٨١٧ | ١٧-توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لإنهاء الأزمة | |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٨٢٢ | ١٨-السرعة في جمع المعلومات الكافية عن الأزمة | |
| ٠,٠٠٤ | ٠,٦١٤ | ١٩-محاولة التكيف مع الأزمة إذا كانت ناتجة عن عوامل خارجية لا يمكن التأثير بها | |
| ٠,٠٠٢ | ٠,٦٤٩ | ٢٠-تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة | |
| ٠,٠٠٢ | ٠,٦٥٧ | ٢١-تقييم تأثير الأزمة على العلاقات بالعملاء والأطراف الخارجية | |
| ٠,٠٠٤ | ٠,٦٢١ | ٢٢-استخلاص العبر والدروس من الأزمة التي تم مواجهتها للاستفادة مستقبلاً | |
| ٠,٠٠٦ | ٠,٥٩٧ | ٢٣-تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسين فعاليتها مستقبلاً | |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٨٣٢ | ٢٤-المقارنة مع تجارب التعامل مع الأزمات في مؤسسات أخرى | |

نلاحظ مما سبق أن معاملات ارتباط بيرسون السابقة والتي تجاوزت ٦٠%، هي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥، لذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة للقياس، أما فيما يتعلق بتلك الفقرات التي كانت غير دالة معنوياً، ومعامل الارتباط لها قليل، فإنه تم حذفها من الاستبيان عند التوزيع، وهذه الفقرات هي كما يلي:

المحور الأول: تم حذف السؤال رقم ١٢، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,١٨٢، بينما بلغ مستوى الدلالة

٠,٤٤٢

المحور الثاني: تم حذف السؤال رقم ٧، وكذلك السؤال ١٢، حيث بلغ معامل الارتباط لهما ٠,٤٤٩، ٠,٥٤١ على التوالي.

المحور الثالث: تم حذف السؤال رقم ٤، والسؤال رقم ١٢، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون لهما ٠,٤٩٢، ٠,٣٣٩ على التوالي.

المحور الرابع: لم يتم حذف أي سؤال.

المحور الخامس: تم حذف الأسئلة التالية: ٢، ٥، ٦، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون القيم التالية ٠,٦٥٣، ٠,٥١٠، ٠,٥٣٩، وذلك على التوالي.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور المتغير المستقل والدرجة الكلية لجميع محاور المتغير المستقل، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول (٣-٥) يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور المتغير المستقل والدرجة الكلية لجميع محاور المتغير المستقل

| معامل الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل | المهارات الإنسانية | المهارات الذهنية | المهارات الفنية | المهارات الإدارية |
|--|--------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| معامل ارتباط بيرسون | ٠,٦٩٥ | ٠,٦٣٥ | ٠,٦٣٥ | ٠,٧٠٥ |
| مستوى الأهمية | ٠,٠١ | ٠,٠٠٣ | ٠,٠٠٣ | ٠,٠٠١ |

نلاحظ مما سبق ارتفاع قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لجميع محاور المتغير المستقل، وأن هذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

دقة وثبات نتائج الاستبيان:

تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الأخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسكه وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به. وبلغت أخرى إمكانية الاعتماد على المقياس تشير إلى مدى الاستقرار والتماسك الموجودين في المقياس الذي نستخدمه لقياس مفهوم معين، وهي بذلك تقوم جودة المقياس. (أوماسيكاران، ٢٠٠٦)

١- استقرار الاستبيان:

ويعني أن يظل الاستبيان كما هو مع تغير الزمن، مع عدم السيطرة على بيئة الاختبار أو حالة من يتم استقصاؤهم، وهذا مؤشر على ثبات الاستبيان وعدم تعرضه للتغير مع تغير الظروف. (أوماسيكاران، ٢٠٠٦)

وقد تم التأكد من ذلك من خلال استخدام نموذجين بالتوازي، حيث تم توزيع الاستبيان بشكله الطبيعي أول مرة على ال ٢٠ شخص، ومن ثم تم توزيع الاستبيان على نفس الأشخاص بعد ثلاثة أسابيع، بعد أن قام الباحث بتبديل ترتيب الأسئلة ضمن كل محور، مع الحفاظ على نفس العبارات، ثم تم حساب معامل الارتباط بين النموذجين لنحصل على الجدول التالي:

جدول (٥-٤) معامل الارتباط بين النموذجين للتأكد من استقرار المقياس

| | | | |
|-------|---|-------|--|
| ٠,٧٧١ | معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور المهارات الإدارية في النموذجين | ٠,٨٢٤ | معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور المهارات الإنسانية في النموذجين |
| ٠,٠٠٠ | مستوى الأهمية | ٠,٠٠٠ | مستوى الأهمية |
| ٠,٩٦٤ | معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور إدارة الأزمات في النموذجين | ٠,٦٦٨ | معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور المهارات الفنية في النموذجين |
| ٠,٠٠٠ | مستوى الأهمية | ٠,٠٠٢ | مستوى الأهمية |
| | | ٠,٧٧٢ | معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور المهارات الذهنية في النموذجين |
| | | ٠,٠٠٠ | مستوى الأهمية |

لذلك نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع قيمة معامل ارتباط بيرسون بين كل متغير من النموذج الأول مع مقابله من النموذج الثاني، وأن هذه القيم دالة معنوياً عند مستوى ٠,٠٥، وهذا يؤكد لنا ثبات نتائج الاستبيان مع تغير الزمن، وبالتالي يزيد من درجة الثقة بنتائجه.

٢- التناسق بين مكونات الاستبيان:

وهو اختبار لدرجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وأكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس، هو المقياس الذي يطلق عليه الفا كرونباخ، وقد تم حسابه للعينة ٢٠ شخصاً، لتكون النتائج كالتالي:

جدول (٥-٥) الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

| عنوان المحور | معامل الفا كرونباخ | عدد الفقرات في المحور |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| المهارات الإنسانية | ٠،٧٥١ | ١٢ |
| المهارات الفنية | ٠،٧٦٩ | ١٢ |
| المهارات الذهنية | ٠،٦٦٩ | ١١ |
| المهارات الإدارية | ٠،٧٧٠ | ١٦ |
| إدارة الأزمات | ٠،٧٥٤ | ٢١ |
| الدرجة الكلية للاستبيان | ٠،٦٣٣ | |

إن قيمة معامل الفا كرونباخ تتراوح بين ٠ و ١، وكلما اقتربت من ١، كلما زادت قوة التماسك الداخلي للاستبيان.

نلاحظ من الجدولين السابقين أن قيم معامل الفا كرونباخ تتجاوز القيمة ٦٠%، وهي القيمة المقبولة في العلوم الاجتماعية، وبالتالي أعطت نتائج جيدة، وهذا أيضاً يزيد درجة الثقة بالاستبيان.

ومما سبق نستطيع القول أن الاستبيان يتميز بالصدق والثبات بعد التعديلات التي أجريت عليه، سواء من قبل المحكمين، أو بعد الاطلاع على نتائج معامل الارتباط بيرسون.

٥-٨ الإحصاءات:

٥-٨-١ البيانات التعريفية:

• العمر:

جدول (٥-٦) يبين توزع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| أقل من ٢٥ | ٣٣ | ٢٤,٤ |
| من ٢٦ حتى ٣٠ | ٧٦ | ٥٦,٣ |
| من ٣١ حتى ٤٠ | ٢٢ | ١٦,٣ |
| من ٤١ حتى ٥٠ | ٢ | ١,٥ |
| من ٥١ حتى ٦٠ | ٢ | ١,٥ |
| كلي | ١٣٥ | %١٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى العمر الأكثر تكراراً في عينتنا "من ٢٦ حتى ٣٠" حيث بلغ تكراره ٧٦، وهو ما نسبته ٥٦,٣% من العينة، وجاء في المرتبة الثانية المستوى العمري "من ٣١ حتى ٤٠" حيث تكرر ٢٢ مرة، وهو ما نسبته ١٦,٣% من حجم العينة الإجمالي.

• الموقع الوظيفي:

جدول (٥-٧) يبين توزع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي

| الموقع الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| موظف | ١١١ | ٨٢,٢ |
| رئيس قسم | ٨ | ٥,٩ |
| رئيس دائرة | ١٤ | ١٠,٤ |
| مدير | ٢ | ١,٥ |
| كلي | ١٣٥ | ١٠٠ |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الحجم الأكبر من العينة كان من درجة الموظف، حيث بلغ عددهم ١١١ موظف، أي ما نسبته ٨٢,٢% من حجم العينة الإجمالي، كما وزع الاستبيان على ١٤ رئيس إدارة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجزء الأكبر من المنظمات السياحية الخاضعة للبحث هي من

سوية النجمتين، وبالتالي المسؤول الذي تمت مقابله في هذه المنظمات كان يصنف نفسه كرئيس إدارة، أما المدراء فكان عددهم ٢، أي ما نسبته ١,٥%، حيث واجه الباحث صعوبات كبيرة في مقابلة المدراء.

● مدة الخدمة:

جدول (٥-٨) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

| مدة الخدمة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات | ٧٩ | ٥٨,٥ |
| من ٥ حتى ٩ سنوات | ٥٢ | ٣٨,٥ |
| من ١٠ حتى ١٩ سنة | ٢ | ١,٥ |
| ٢٠ فما فوق | ٢ | ١,٥ |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن ٧٩ شخصاً من المستبنيين مدة الخدمة لديهم هي أقل من ٥ سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجزء الأكبر من العينة كان من درجة الموظف، وبالتالي نسبة الذين خدمتهم أقل من ٥ سنوات في العينة كانت ٥٨,٥% من حجم العينة.

● المستوى التعليمي:

جدول (٥-٩) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| تعليم اساسي | ١٤ | ١٠,٤ |
| ثانوي | ٦١ | ٤٥,٢ |
| معهد | ٤٧ | ٣٤,٨ |
| إجازة جامعية | ١٣ | ٩,٦ |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق ان من أتموا التعليم الأساسي من العينة بلغ عددهم ١٤، وهو ما نسبته ١٠,٤%، أما من أتموا التعليم الثانوي ٦١ شخصاً، ونسبتهم ٤٥,٢% من العينة، وهي أعلى نسبة، يليها الحاصلين على شهادة المعهد حيث بلغت ٣٤,٨%، وكذلك الحاصلين على الإجازة الجامعية ١٣ شخصاً من العينة، وهي أقل نسبة ٩,٦%.

٥-٨-٢ الإحصاءات الوصفية:

تم العمل على إجراء حسابات وصفية واحصائية لفقرات كل محور، وتم حساب التكرارات والنسبة المئوية، وكذلك المتوسط والانحراف المعياري، وتم حساب الوزن النسبي (لتحديد اتجاه الرأي) من خلال المتوسط ودرجة القياس الكلية /٥/ وبالتالي يكون الاتجاه إيجابي عندما يكون الوزن النسبي أعلى من ٦٠ % واتجاه سلبي عندما يكون الوزن النسبي أقل من ٦٠ % وحيادي عند الوزن النسبي ٦٠ %.

وذلك كما يلي:

١- المحور الأول: المهارات الإنسانية:

جدول (٥-١٠) يبين التوزيع النسبي والإحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستبشرين حول المهارات الإنسانية

| السؤال | الإجابة | العدد | النسبة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاتجاه |
|---------------------------------------|-------------------|-------|--------|---------|-------------------|--------------|---------|
| يقدم خدمات شخصية للمرؤوسين | غير موافق إطلاقاً | - | - | 3.84 | 0.704 | 76.8 | موجب |
| | غير موافق | ٢ | 1,5 | | | | |
| | محايد | ٤٠ | 29,6 | | | | |
| | موافق | 71 | 52,6 | | | | |
| | موافق جداً | 22 | 16,3 | | | | |
| | المجموع | 135 | 100.0 | | | | |
| يحاول ادخال البهجة إلى قلوب المرؤوسين | غير موافق إطلاقاً | - | - | 4.09 | 0.480 | 81.8 | موجب |
| | غير موافق | - | - | | | | |
| | محايد | 10 | 7.4 | | | | |
| | موافق | 103 | 76.3 | | | | |
| | موافق جداً | 22 | 16.3 | | | | |
| | المجموع | 135 | 100.0 | | | | |
| ينصت للمرؤوسين | غير موافق إطلاقاً | 10 | 7.4 | 3.44 | 1.069 | 68.8 | موجب |
| | غير موافق | 14 | 10.4 | | | | |
| | محايد | 34 | 25.2 | | | | |
| | موافق | 61 | 45.2 | | | | |
| | موافق جداً | 16 | 11.9 | | | | |
| | المجموع | 135 | 100.0 | | | | |

| | | | | | | | |
|-------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|--|
| موجب | 77.2 | 0.671 | 3.86 | - | - | غير موافق إطلاقاً | لديه مرونة في التعامل مع المرؤوسين |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 30.4 | 41 | محايد | |
| | | | | 53.3 | 72 | موافق | |
| | | | | 16.3 | 22 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 52.8 | 1.068 | 2.64 | 14.8 | 20 | غير موافق إطلاقاً | يساوي نفسه مع المرؤوسين في تطبيق الأنظمة |
| | | | | 32.6 | 44 | غير موافق | |
| | | | | 29.6 | 40 | محايد | |
| | | | | 19.3 | 26 | موافق | |
| | | | | 3.7 | 5 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 83.8 | 0.521 | 4.19 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين |
| | | | | 1.5 | 2 | غير موافق | |
| | | | | 1.5 | 2 | محايد | |
| | | | | 74.1 | 100 | موافق | |
| | | | | 23.0 | 31 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 63.8 | 0.525 | 3.19 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يدخل الطمأنينة في قلوب من يتحدث معهم |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 86.7 | 117 | محايد | |
| | | | | 7.4 | 10 | موافق | |
| | | | | 5.9 | 8 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 86.8 | 0.506 | 4.34 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يعمل على نشر المودة بين المرؤوسين |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 1.5 | 2 | محايد | |
| | | | | 63.0 | 85 | موافق | |
| | | | | 35.6 | 48 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| حيادي | 60 | 1.022 | 3.00 | 4.4 | 6 | غير موافق إطلاقاً | يستجيب بترحاب لاقتراحات المرؤوسين |
| | | | | 29.6 | 40 | غير موافق | |
| | | | | 36.3 | 49 | محايد | |
| | | | | 20.7 | 28 | موافق | |
| | | | | 8.9 | 12 | موافق جداً | |

| | | | | | | | |
|------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|--|
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالب | 52.2 | 0.978 | 2.61 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يتفهم ظروف المرؤوسين ويساعدهم في حل مشكلاتهم |
| | | | | 1.5 | 2 | غير موافق | |
| | | | | 7.4 | 10 | محايد | |
| | | | | 50.4 | 68 | موافق | |
| | | | | 40.7 | 55 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالب | 52.2 | 0.978 | 2.61 | 2.2 | 3 | غير موافق إطلاقاً | يتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها |
| | | | | 60.7 | 82 | غير موافق | |
| | | | | 18.5 | 25 | محايد | |
| | | | | 11.1 | 15 | موافق | |
| | | | | 7.4 | 10 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |

يبين الجدول السابق ما يلي:

- ❖ نلاحظ أن أغلب الأسئلة كان اتجاهها موجب، حيث كان عدد الأسئلة التي اتجاهها موجب ٧ أسئلة، في حين كان لدينا ٣ أسئلة فقط اتجاهها سالب، وواحد حيادي، وهذا يشير إلى وجود المهارات الإنسانية لدى القادة الإداريين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس، وتم دراسة معنوية أثر هذه المهارات على إدارة الأزمات في قسم الإحصاءات الاستنتاجية.
- ❖ نلاحظ مما سبق أن أغلب الأسئلة التي كان اتجاهها سالب، تتعلق إلى حد ما في عدم قوة العلاقة الإنسانية خارج العمل، فمثلاً السؤال "يتفهم ظروف المرؤوسين ويساعدهم في حل مشكلاتهم" كان له اتجاه سلبي، وبأقل متوسط حصلنا عليه وهو ٢,٦١، كما نلاحظ غياب المهارات الإنسانية عند التعرض لأي خطأ أو مشكلة، حيث حصل السؤال "يتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها" أيضاً على متوسط ٢,٦١، ووزن نسبي ٥٢,٢.

٢- المحور الثاني: المهارات الفنية:

جدول (٥-١١) يبين التوزع النسبي والإحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستبشرين حول

المهارات الفنية

| الاتجاه | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط | النسبة | العدد | الإجابة | السؤال |
|---------|--------------|-------------------|---------|--------|-------|-------------------|---|
| موجب | 83.2 | 0.633 | 4.16 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يساعد المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنيًا |
| | | | | 1.5 | 2 | غير موافق | |
| | | | | 8.9 | 12 | محايد | |
| | | | | 62.2 | 84 | موافق | |
| | | | | 27.4 | 37 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| حيادي | 60.6 | 1.252 | 3.03 | 8.9 | 12 | غير موافق إطلاقاً | لديه الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف |
| | | | | 34.1 | 46 | غير موافق | |
| | | | | 17.8 | 24 | محايد | |
| | | | | 23.7 | 32 | موافق | |
| | | | | 15.6 | 21 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 44.6 | 1.113 | 2.23 | 34.1 | 46 | غير موافق إطلاقاً | يستطيع ايجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة |
| | | | | 25.2 | 34 | غير موافق | |
| | | | | 26.7 | 36 | محايد | |
| | | | | 11.9 | 16 | موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 93.6 | 0.499 | 4.68 | - | - | غير موافق إطلاقاً | لديه قدرة على اختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 1.5 | 2 | محايد | |
| | | | | 28.9 | 39 | موافق | |
| | | | | 69.6 | 94 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 85.4 | 0.924 | 4.27 | 3.0 | 4 | غير موافق إطلاقاً | يصدر تعليمات للمرؤوسين بصورة تتم عن خبرة |
| | | | | 4.4 | 6 | غير موافق | |
| | | | | 1.5 | 2 | محايد | |
| | | | | 45.2 | 61 | موافق | |

| | | | | | | | |
|------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|---|
| | | | | 45.9 | 62 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 96.2 | 0.449 | 4.81 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يستطيع تحديد حاجات المرؤوسين التدريبية |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 14.8 | 20 | موافق | |
| | | | | 83.0 | 112 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 84.6 | 0.680 | 4.23 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يتبادل الخبرات مع مدراء آخرين |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 14.1 | 19 | محايد | |
| | | | | 48.9 | 66 | موافق | |
| | | | | 37.0 | 50 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 95.2 | 0.431 | 4.76 | - | - | غير موافق إطلاقاً | ينجز الأعمال حسب الأولويات |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 24.4 | 33 | موافق | |
| | | | | 75.6 | 102 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 84.2 | 0.692 | 4.21 | - | - | غير موافق إطلاقاً | لديه الإلمام الكافي بطبيعة عمل جميع أقسام المنظمة |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 15.6 | 21 | محايد | |
| | | | | 48.1 | 65 | موافق | |
| | | | | 36.3 | 49 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 83.8 | 0.979 | 4.19 | 3.0 | 4 | غير موافق إطلاقاً | يحرص على موافقة المرؤوسين على العمل قبل التنفيذ |
| | | | | 5.9 | 8 | غير موافق | |
| | | | | 4.4 | 6 | محايد | |
| | | | | 43.0 | 58 | موافق | |
| | | | | 43.7 | 59 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 85.6 | 0.568 | 4.28 | - | - | غير موافق إطلاقاً | لديه الإلمام الكافي بأهداف وخطط المنظمة |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 5.9 | 8 | محايد | |

| | | | | | |
|--|--|--|-------|-----|------------|
| | | | 60.0 | 81 | موافق |
| | | | 34.1 | 46 | موافق جداً |
| | | | 100.0 | 135 | المجموع |

يبين الجدول السابق ما يلي:

❖ أغلب الأسئلة التي تكون منها هذا المحور كان اتجاهها موجب، حيث كان عدد الأسئلة التي اتجاهها موجب ٩ أسئلة، في حين كان لدينا سؤال واحد اتجاهه سلبي، وكذلك سؤال واحد فقط اتجاهه حيادي، مما يدل على توافر المهارات الفنية لدى القادة الإداريين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس، وخاصة أن أغلب هذه المنظمات لا يديرها الملاك، حيث يسعى المالك خاصة في المنظمات الكبيرة إلى تعيين اشخاص يتمتعون بالخبرة والمهارة اللازمة، وهذا ما تم ملاحظته في اغلب هذه المنظمات، وبالتالي سيتم أيضاً دراسة معنوية أثر هذه المهارات على إدارة الأزمات في قسم الإحصاءات الاستنتاجية.

❖ نلاحظ أيضاً أن أعلى متوسط، حصل عليه السؤال " يستطيع تحديد حاجات المرؤوسين التدريبية" حيث أجاب ١١٢ شخصاً من العينة بموافق جداً، و ٢٠ بموافق، و ٣ فقط أجابوا بمحايد، وبالتالي التشتت كان متوسط حيث بلغ الانحراف المعياري ٠,٤٤٩، ليكون المتوسط ٤,٨١، وبوزن نسبي ٩٦,٢.

❖ ثاني أعلى متوسط حصل عليه السؤال " ينجز الأعمال حسب الأولويات" حيث أجاب ١٠٢ شخصاً من العينة بموافق جداً، و ٣٣ بموافق، وبالتالي التشتت كان قليل حيث بلغ الانحراف المعياري ٠,٤٣١، أما المتوسط فكان ٤,٧٦، وبوزن نسبي ٩٥,٢.

❖ ثالث أعلى متوسط حصل عليه السؤال " لديه القدرة على اختيار أفضل البدائل لإنجاز العمل" حيث أجاب ٩٤ شخصاً من العينة بموافق جداً، و ٣٩ بموافق، و ٢ فقط بمحايد، وبالتالي التشتت كان متوسط حيث بلغ الانحراف المعياري ٠,٤٩٩، أما المتوسط فكان ٤,٦٨، وبوزن نسبي ٩٣,٦.

٣- المحور الثالث: المهارات الذهنية:

جدول (٥-١٢) يبين التوزيع النسبي والاحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستبشرين حول

المهارات الذهنية

| الاتجاه | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط | النسبة | العدد | الإجابة | السؤال |
|---------|--------------|-------------------|---------|--------|-------|-------------------|---|
| سالِب | 40.8 | 0.737 | 2.04 | 20.7 | 28 | غير موافق إطلاقاً | يحدد المشكلات التي تواجه المنظمة والمرؤوسين |
| | | | | 59.3 | 80 | غير موافق | |
| | | | | 15.6 | 21 | محايد | |
| | | | | 4.4 | 6 | موافق | |
| | | | | - | - | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 37.4 | 1.187 | 1.87 | 53.3 | 72 | غير موافق إطلاقاً | يستخدم الأسلوب العلمي في التفكير |
| | | | | 24.4 | 33 | غير موافق | |
| | | | | 8.9 | 12 | محايد | |
| | | | | 8.1 | 11 | موافق | |
| | | | | 5.2 | 7 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 74.2 | 0.645 | 3.71 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يقترح عدة بدائل لحل الأزمة |
| | | | | 5.2 | 7 | غير موافق | |
| | | | | 23.7 | 32 | محايد | |
| | | | | 65.9 | 89 | موافق | |
| | | | | 5.2 | 7 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 84.6 | 0.422 | 4.23 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يقوم باستثمار الأفكار المرتردة من العملاء |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 77.0 | 104 | موافق | |
| | | | | 23.0 | 31 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 32.4 | 1.105 | 1.62 | 70.4 | 95 | غير موافق إطلاقاً | يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة |
| | | | | 11.9 | 16 | غير موافق | |
| | | | | 4.4 | 6 | محايد | |
| | | | | 11.9 | 16 | موافق | |
| | | | | 1.5 | 2 | موافق جداً | |

| | | | | | | | |
|-------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|--------------------------------------|
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 51.4 | 0.958 | 2.57 | 11.9 | 16 | غير موافق إطلاقاً | لديه قدرة على إقناع أي مرؤوس أو عميل |
| | | | | 38.5 | 52 | غير موافق | |
| | | | | 32.6 | 44 | محايد | |
| | | | | 14.8 | 20 | موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 85.2 | 0.669 | 4.26 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يصدر الأحكام بعد محاكمة عقلية |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 12.6 | 17 | محايد | |
| | | | | 48.9 | 66 | موافق | |
| | | | | 38.5 | 52 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| حيادي | 60 | 1.24 | 3.00 | 14.8 | 20 | غير موافق إطلاقاً | يستطيع إدراك أي موقف من جميع جوانبه |
| | | | | 22.2 | 30 | غير موافق | |
| | | | | 20.0 | 27 | محايد | |
| | | | | 34.1 | 46 | موافق | |
| | | | | 8.9 | 12 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 87.4 | 0.529 | 4.37 | - | - | غير موافق إطلاقاً | لديه سرعة البديهة للتصرف مباشرة |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 58.5 | 79 | موافق | |
| | | | | 39.3 | 53 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 89 | 0.542 | 4.45 | - | - | غير موافق إطلاقاً | لديه قدرة على مخاطبة أي شخص |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 50.4 | 68 | موافق | |
| | | | | 47.4 | 64 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |

❖ نلاحظ في محور المهارات الذهنية الحيادية والاختلاف الكبير بين أفراد العينة في الإجابة،

حيث حصلنا على ٥ أسئلة ذات اتجاه موجب، في المقابل كان لدينا ٤ أسئلة ذات اتجاه

سلبى، وسؤال واحد فقط حيادي، ولعل السبب في ذلك أن جزء لا بأس فيه من عينتنا كان من الدرجة نجمتان و ٣ نجوم، وقد لاحظ الباحث أن أغلب المستجيبين في هذه المنظمات يمكن أن يعطوك معلومات كثيرة عن منظماتهم، بما في ذلك أن القيادة الإدارية لديهم لا تبدي أي نوع من المهارات الذهنية في التعامل مع أي حدث، وهذا يفسر اختلاف الإجابات، وهذا ما يوضحه التحليل أدنى، وخصوصاً فيما يتعلق بأدنى متوسط.

❖ إن أعلى وزن نسبي حصل عليه السؤال " لديه القدرة على مخاطبة أي شخص " حيث ٦٤ شخصاً أجابوا بموافق جداً، و ٦٨ شخصاً أجابوا بموافق، و ٣ أجابوا بمحايد، ليكون المتوسط ٤,٤٥ أعلى متوسط، وانحراف معياري ٠,٥٤٢، ووزن نسبي ٨٩.

❖ أما ثاني أعلى متوسط ووزن نسبي السؤال "لديه سرعة البديهة للتصرف مباشرة" حيث أجاب ٢,٢% من العينة بمحايد، و ٥٨,٥% بموافق، و ٣٩,٣% بموافق جداً، ليكون المتوسط ٤,٣٧، والانحراف المعياري ٠,٥٢٩، وثاني أعلى وزن نسبي ٨٧,٤.

❖ ونلاحظ أن أقل وزن نسبي حصل عليه السؤال "يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة" حيث لم يصل إلا إلى ٣٢,٤، وبمتوسط ١,٦٢، وبتشتت كبير حيث بلغ الانحراف المعياري ١,١٠٥.

٤- المحور الرابع: المهارات الإدارية:

جدول (٥-١٣) يبين التوزع النسبي والإحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستجيبين حول

المهارات الإدارية

| السؤال | الإجابة | العدد | النسبة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الاتجاه |
|--|-------------------|-------|--------|---------|-------------------|--------------|---------|
| يقوم دائماً بدراسة الهيكل التنظيمي، وإعادة النظر فيه بغية تحسين مستوى الأداء الإداري | غير موافق إطلاقاً | - | - | 4.37 | 0.643 | 87.4 | موجب |
| | غير موافق | 3 | 2.2 | | | | |
| | محايد | 3 | 2.2 | | | | |
| | موافق | 70 | 51.9 | | | | |
| | موافق جداً | 59 | 43.7 | | | | |
| | المجموع | 135 | 100.0 | | | | |
| يوفر الدعم المعنوي والنفسي للمرؤوسين | غير موافق إطلاقاً | - | - | 3.٧٧ | ٠.969 | 75.4 | موجب |
| | غير موافق | 22 | 16.3 | | | | |
| | محايد | 16 | 11.9 | | | | |
| | موافق | 68 | 50.4 | | | | |
| | موافق جداً | 29 | 21.5 | | | | |

| | | | | | | | |
|-------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|--|
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 43.2 | 1.12 | 2.16 | 25.2 | 34 | غير موافق إطلاقاً | يقوم بتفويض السلطات للمرؤوسين |
| | | | | 56.3 | 76 | غير موافق | |
| | | | | 3.0 | 4 | محايد | |
| | | | | 8.1 | 11 | موافق | |
| | | | | 7.4 | 10 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 27 | 0.627 | 1.35 | 71.1 | 96 | غير موافق إطلاقاً | يجعل المرؤوسين يشاركون في التخطيط |
| | | | | 25.2 | 34 | غير موافق | |
| | | | | 1.5 | 2 | محايد | |
| | | | | 2.2 | 3 | موافق | |
| | | | | - | - | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 90.6 | 0.711 | 4.53 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يتفهم البيئة المحيطة بالمنظمة |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | 5.9 | 8 | محايد | |
| | | | | 28.9 | 39 | موافق | |
| | | | | 63.0 | 85 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 94 | 0.505 | 4.70 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يبحث دائماً عن بدائل لاتخاذ القرار ثم يختار الأفضل |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 25.2 | 34 | موافق | |
| | | | | 72.6 | 98 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 84.6 | 0.791 | 4.23 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يقوم بتقييم القرار المتخذ |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | 15.6 | 21 | محايد | |
| | | | | 39.3 | 53 | موافق | |
| | | | | 43.0 | 58 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 93.8 | 0.465 | 4.69 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يراعي مبدأ التخصص بالعمل |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 31.1 | 42 | موافق | |

| | | | | | | | |
|-------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|--|
| | | | | 68.9 | 93 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 95.8 | 0.412 | 4.79 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يقوم بتحفيز المرؤوسين |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 21.5 | 29 | موافق | |
| | | | | 78.5 | 106 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 82.2 | 0.861 | 4.11 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يقوم بتوجيه ودعم المرؤوسين |
| | | | | 5.9 | 8 | غير موافق | |
| | | | | 14.1 | 19 | محايد | |
| | | | | 43.0 | 58 | موافق | |
| | | | | 37.0 | 50 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 73.4 | 0.881 | 3.67 | 4.4 | 6 | غير موافق إطلاقاً | يقوم دائماً بالرقابة على تنفيذ الخطة |
| | | | | 7.4 | 10 | غير موافق | |
| | | | | 11.9 | 16 | محايد | |
| | | | | 69.6 | 94 | موافق | |
| | | | | 6.7 | 9 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 97.6 | 0.324 | 4.88 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يعمل على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 11.9 | 16 | موافق | |
| | | | | 88.1 | 119 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 91.4 | 0.653 | 4.57 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يشجع التنظيم غير الرسمي ويعتبره شيء طبيعي |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 31.9 | 43 | موافق | |
| | | | | 63.7 | 86 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 32.6 | 0.975 | 1.63 | 57.0 | 77 | غير موافق إطلاقاً | يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار |
| | | | | 34.1 | 46 | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |

| | | | | | | | |
|------|----|-------|------|-------|-----|-------------------|--|
| | | | | 2.2 | 3 | موافق | |
| | | | | 4.4 | 6 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالب | 40 | 1.015 | 2.00 | 37.0 | 50 | غير موافق إطلاقاً | يضع استراتيجيات لمعالجة أي أزمة متوقعة |
| | | | | 37.8 | 51 | غير موافق | |
| | | | | 15.6 | 21 | محايد | |
| | | | | 7.4 | 10 | موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |

- ❖ نلاحظ من الجدول السابق بتوافر المهارات الإدارية في القادة الإداريين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس، حيث كان عدد الأسئلة التي حصلت على اتجاه موجب ١١ سؤالاً، أما التي حصلت على اتجاه سالب فلم تبلغ سوى ٤ أسئلة.
- ❖ كما نلاحظ أن السؤال " يعمل على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل" قد حصل على أعلى وزن نسبي ٩٧,٦، حيث أجاب ٨٨,١% من العينة بموافق جداً، بينما أجاب ١١,٩% موافق، وبالتالي كان تشتته قليلاً.
- ❖ أما ثاني أعلى وزن نسبي فحصل عليه السؤال "يقوم بتحفيز المرؤوسين" حيث بلغ ٩٥,٨، حيث أجاب ٧٨,٥% من العينة بموافق جداً، والباقي أجابوا موافق، ليكون المتوسط ٤,٩٧، والانحراف قليل ٠,٤١٢.
- ❖ ثالث أعلى وزن نسبي حصل عليه السؤال "يبحث دائماً عن بدائل لاتخاذ القرار ثم يختار الأفضل" حيث بلغ ٩٤، وبمتوسط ٤,٧٠، وكان تشتت الإجابات كبيراً حيث وصل إلى ٠,٥٠٥.
- ❖ أما أقل وزن نسبي حصلنا عليه فهو للسؤال "يجعل المرؤوسين يشاركون في التخطيط" حيث بلغ ٢٧ فقط، وبمتوسط ١,٣٥، وانحراف ٠,٦٢٧.

٥- المحور الخامس: إدارة الأزمات

جدول (٥-١٤) يبين التوزيع النسبي والاحصاء الوصفي مع الوزن النسبي لإجابات المستبشرين حول

إدارة الأزمات

| الاتجاه | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط | النسبة | العدد | الإجابة | السؤال |
|---------|--------------|-------------------|---------|--------|-------|-------------------|--|
| موجب | 97.6 | 0.324 | 4.88 | - | - | غير موافق إطلاقاً | تتوفر لديه قاعدة معلومات |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 11.9 | 16 | موافق | |
| | | | | 88.1 | 119 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 34.4 | 0.959 | 1.72 | 48.1 | 65 | غير موافق إطلاقاً | يضع برنامج تدريبي لأفراد المنظمة لمواجهة الأزمات |
| | | | | 43.0 | 58 | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 2.2 | 3 | موافق | |
| | | | | 4.4 | 6 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالِب | 27 | 0.627 | 1.35 | 71.1 | 96 | غير موافق إطلاقاً | يقيم تجارب مصطنعة للتدريب على مواجهة الأزمة |
| | | | | 25.2 | 34 | غير موافق | |
| | | | | 1.5 | 2 | محايد | |
| | | | | 2.2 | 3 | موافق | |
| | | | | - | - | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 91.4 | 0.653 | 4.57 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يضع تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 31.9 | 43 | موافق | |
| | | | | 63.7 | 86 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 89.8 | 0.545 | 4.49 | - | - | غير موافق إطلاقاً | تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 46.7 | 63 | موافق | |

| | | | | | | | |
|-------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|---|
| | | | | 51.1 | 69 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 91.4 | 0.65 | 4.57 | - | - | غير موافق إطلاقاً | محاولة السيطرة على الأزمة والحد من انتشارها |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 31.9 | 43 | موافق | |
| | | | | 63.7 | 86 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 88 | 0.649 | 4.40 | - | - | غير موافق إطلاقاً | يعالج الأضرار والخسائر أولاً بأول |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 8.9 | 12 | محايد | |
| | | | | 42.2 | 57 | موافق | |
| | | | | 48.9 | 66 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 93.8 | 0.511 | 4.69 | - | - | غير موافق إطلاقاً | تحديد البدائل الممكنة لحل الأزمة |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 26.7 | 36 | موافق | |
| | | | | 71.1 | 96 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 370 | المجموع | |
| سالِب | 29.4 | 0.818 | 1.47 | 69.6 | 135 | غير موافق إطلاقاً | يشرك المرؤوسين في إعداد خطة لمواجهة الأزمة |
| | | | | 18.5 | 25 | غير موافق | |
| | | | | 7.4 | 10 | محايد | |
| | | | | 4.4 | 6 | موافق | |
| | | | | - | - | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 91.4 | 0.653 | 4.57 | - | - | غير موافق إطلاقاً | الارتفاع بمعنويات المرؤوسين أثناء الأزمة |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 31.9 | 43 | موافق | |
| | | | | 63.7 | 86 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 87.2 | 0.825 | 4.36 | - | - | غير موافق إطلاقاً | استخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | 15.6 | 21 | محايد | |

| | | | | | | | |
|------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|--|
| | | | | 25.9 | 35 | موافق | تسببها الأزمة |
| | | | | 56.3 | 76 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 91.4 | 0.653 | 4.57 | - | - | غير موافق إطلاقاً | السرعة في تحريك الموارد (مادية، بشرية) الضرورية لاحتواء الأزمة |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | 2.2 | 3 | محايد | |
| | | | | 31.9 | 43 | موافق | |
| | | | | 63.7 | 86 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 91.6 | 0.617 | 4.58 | - | - | غير موافق إطلاقاً | توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لفريق إدارة الأزمة |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 35.6 | 48 | موافق | |
| | | | | 62.2 | 48 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 88.8 | 0.653 | 4.44 | - | - | غير موافق إطلاقاً | توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لإنهاء الأزمة |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 8.9 | 12 | محايد | |
| | | | | 38.5 | 52 | موافق | |
| | | | | 52.6 | 71 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 94.6 | 0.579 | 4.73 | - | - | غير موافق إطلاقاً | السرعة في جمع المعلومات الكافية عن الأزمة |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 20.7 | 28 | موافق | |
| | | | | 77.0 | 104 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 83.8 | 0.979 | 4.19 | 3.0 | 4 | غير موافق إطلاقاً | محاولة التكيف مع الأزمة إذا كانت ناتجة عن عوامل خارجية لا يمكن التأثير بها |
| | | | | 5.9 | 8 | غير موافق | |
| | | | | 4.4 | 6 | محايد | |
| | | | | 43.0 | 58 | موافق | |
| | | | | 43.7 | 59 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 88.2 | 0.614 | 4.41 | - | - | غير موافق إطلاقاً | تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |

| | | | | | | | |
|------|------|-------|------|-------|-----|-------------------|---|
| | | | | - | - | محايد | المختلفة التي تأثرت بالأزمة |
| | | | | 52.6 | 71 | موافق | |
| | | | | 45.2 | 61 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| سالب | 31.8 | 0.776 | 1.59 | 59.3 | 80 | غير موافق إطلاقاً | تقييم تأثير الأزمة على العلاقات بالعملاء والأطراف الخارجية |
| | | | | 23.0 | 31 | غير موافق | |
| | | | | 17.8 | 2 | محايد | |
| | | | | - | - | موافق | |
| | | | | - | - | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 89.2 | 0.655 | 4.46 | - | - | غير موافق إطلاقاً | استخلاص العبر والدروس من الأزمة التي تم مواجهتها للاستفادة مستقبلاً |
| | | | | - | - | غير موافق | |
| | | | | 8.9 | 12 | محايد | |
| | | | | 36.3 | 49 | موافق | |
| | | | | 54.8 | 74 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 90.6 | 0.836 | 4.53 | - | - | غير موافق إطلاقاً | تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسين فعاليتها مستقبلاً |
| | | | | 5.9 | 8 | غير موافق | |
| | | | | 4.4 | 6 | محايد | |
| | | | | 20.7 | 28 | موافق | |
| | | | | 68.9 | 93 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |
| موجب | 96.2 | 0.٥٣٥ | 4.8١ | - | - | غير موافق إطلاقاً | المقارنة مع تجارب التعامل مع الأزمات في مؤسسات أخرى |
| | | | | 2.2 | 3 | غير موافق | |
| | | | | - | - | محايد | |
| | | | | 11.9 | 16 | موافق | |
| | | | | 85.9 | 116 | موافق جداً | |
| | | | | 100.0 | 135 | المجموع | |

❖ نلاحظ من الجدول السابق أن الاتجاه العام للأسئلة كان موجب، حيث بلغ عدد الأسئلة التي

اتجاهها موجب إلى ١٧ سؤال، بينما كان عدد الأسئلة ذات الاتجاه السالب ٤ أسئلة فقط،

وهذا يدل على اهتمام القادة الإداريين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس بإدارة

الأزمات.

- ❖ أعلى وزن نسبي حصلنا عليه من العينة كان للسؤال "تتوفر لديه قاعدة بيانات" حيث أجاب ما نسبته ٨٨,١% بموافق جداً، بينما أجاب ١١,٩% بموافق. كما بلغ المتوسط إلى ٤,٨٨، وبالتالي الوزن النسبي ٩٧,٦، أما تشتت البيانات حول المتوسط فبلغ إلى ٠,٣٢٤.
- ❖ ثاني أعلى وزن نسبي كان للسؤال "المقارنة مع تجارب التعامل مع الأزمات في مؤسسات أخرى" حيث بلغ ٩٦,٢، نتيجة إجابة ٨٥,٢% من العينة بموافق جداً، و ١١,٩% بموافق، والباقي محايد، ليكون المتوسط ٤,٨١، وانحراف ٠,٥٣٥.
- ❖ ثالث أعلى وزن نسبي كان للسؤال "السرعة في جمع المعلومات الكافية عن الأزمة" حيث بلغ ٩٤,٦، وبمتوسط قدره ٤,٣٧، وانحراف ٠,٥٧٩.
- ❖ أما أقل وزن نسبي فكان للإجابات على السؤال "يقيم تجارب مصطنعة للتدريب على مواجهة الأزمة" حيث بلغ ٢٧، وبمتوسط ١,٣٥، وانحراف معياري ٠,٦٢٧. وهذا يدل على أن القادة الإداريين في تلك المنظمات لا يقيمون سيناريو، أو بيئة اصطناعية للتدريب على الأزمات، وبالتالي في حال حدوث أي أزمة لن يكون لدى المرؤوسين الخبرة اللازمة لسرعة الاستجابة، أو لمعرفة كيفية التصرف، وهذا مؤشر سلبي لإدارة الأزمات.

٥-٨-٣ الإحصاءات الاستنتاجية:

هي تلك الإحصاءات التي يستخدمها الباحث لمعرفة علاقة المتغيرات ببعضها، ومعرفة الفروق بين مجموعتين أو أكثر من مجموعات البحث إن كانت هناك فروق، وغير ذلك من المعلومات. وهي تلك التي تمكنا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة وتعميمها على المجتمع المدروس. (أوماسيكاران، ٢٠٠٦، ص ٥٦٠).

ويمكن تقسيم الإحصاءات الاستنتاجية إلى إحصاءات معلمية ولا معلمية (Parametric & Non-parametric statistics). ويتم استخدام الإحصاءات المعلمية إذا كانت العينة التي تم جمع البيانات منها قد سحبت من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي، وإذا كانت أسئلة الاستبيان الذي استخدم لجمع البيانات نسبية أو فئوية. أما الإحصاءات اللامعلمية لا يشترط لاستخدامها ان يكون المجتمع موزعا توزيعاً طبيعياً، وتستخدم في حالة المقاييس الترتيبية والاسمية، لذلك وجب علينا القيام باختبار كلوموغروف_سميرنوفاً وذلك للتأكد من اتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي، وقد حصلنا على المخرجات التالية من برنامج spss:

جدول (٥-١٥) اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة وذلك للمتغير التابع والمستقل

| Kolmogorov-Smirnova | | | |
|---------------------|--------------------|------------------------------|---------|
| الاحتمال Sig. | درجات الحرية df | احصائي الاختبار Statistic | المتغير |
| ٠,١٠ | ٢٠ | ٠,١٧٧ | المستقل |
| ٠,١٣ | ٢٠ | ٠,١٦٩ | التابع |

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي لاختبار كلوموغروف-سميرنوف أن قيمة p-value تساوي ١٠% لمحاور التابع المستقل، و ١٣% للمتغير التابع، وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥%، وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

وبما أن التوزيع طبيعي، وبما أن المقياس المستخدم مقياس فئوي (مقياس ليكرت الخماسي)، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية لاختبار فروض الدراسة.

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات سنقوم باستخدام الانحدار المتعدد، وحساب معامل ارتباط بيرسون، وكذلك معامل التحديد، ومعامل التحديد المصحح، وذلك لتفسير الدور الذي يلعبه المتغير المستقل (القيادة الإدارية)، على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، أي بيان العلاقة بينهما، وكذلك أيضاً مقدار الأثر الذي يلعبه ذلك المتغير المستقل.

شروط الانحدار

١- وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمستقل

٢- الوسط الحسابي للأخطاء العشوائية يساوي الصفر، أي أنها تتوزع بمتوسط يساوي الصفر. وقد تم

التأكد من ذلك بعد إدخال المتغيرات إلى نموذج الانحدار بطريقة Stipwise ومن ثم حساب

الاحصائيات الخاصة بالأخطاء العشوائية، والنتيجة كانت كالتالي:

الجدول رقم (٥-٦) يوضح الاحصائيات الخاصة بالأخطاء العشوائية

| Minimum ادنى قيمة | Maximum أعلى قيمة | Mean المتوسط | Std. Deviation الانحراف المعياري | N العدد | |
|----------------------|----------------------|-----------------|-------------------------------------|------------|---------------------------|
| 72.19 | 100.60 | 90.65 | 4.547 | 135 | القيم المتوقعة |
| -16.085- | 13.749 | .000 | 6.844 | 135 | البواقي |
| -4.059- | 2.187 | .000 | 1.000 | 135 | القيمة المعيارية المتوقعة |
| -2.333- | 1.994 | .000 | .993 | 135 | البواقي المعيارية |

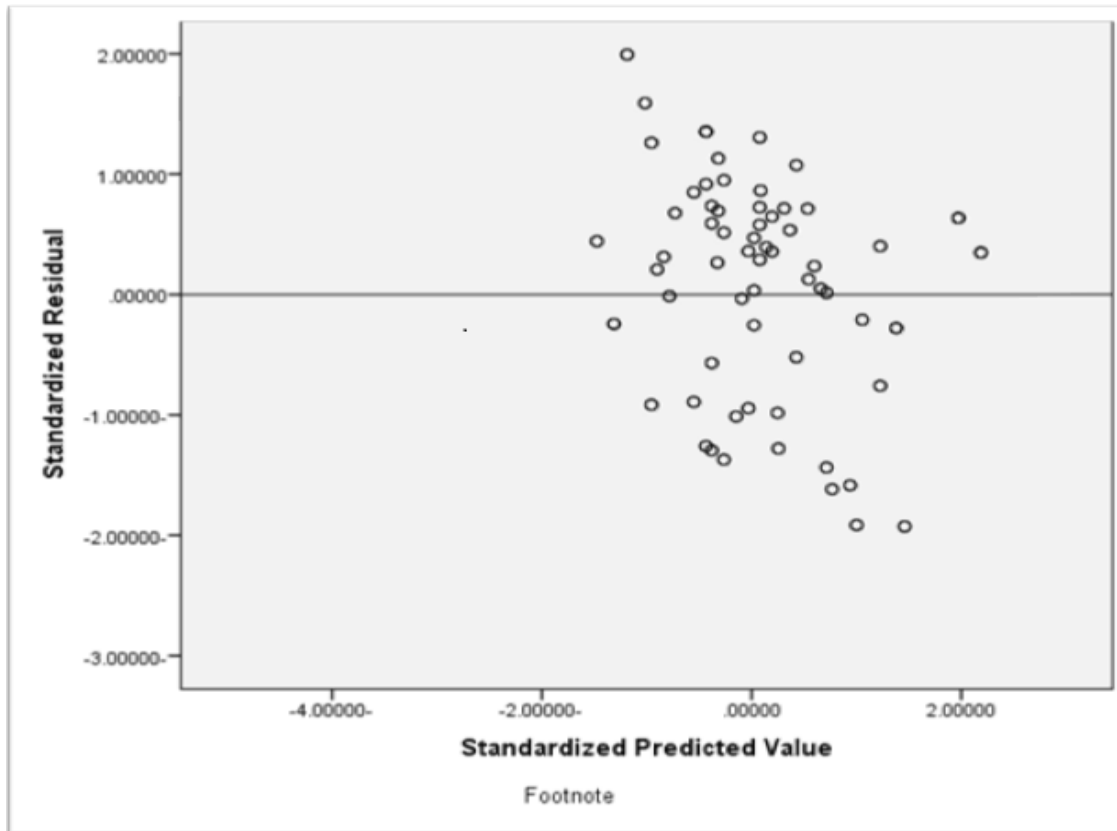
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط البواقي هو ٠,٠٠٠، وهذا يؤكد لنا توزع الأخطاء بمتوسط يساوي إلى الصفر.

٣- أن يكون توزيع المتغير المستقل والتابع طبيعياً.

وهذا تم تأكيده في مقدمة الإحصاءات الاستنتاجية باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnova.

٤- أن يكون توزيع الأخطاء العشوائية توزيع طبيعي:



الشكل رقم (٥/١) يوضح توزع الأخطاء العشوائية توزيع طبيعي

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss

برصد الأخطاء العشوائية في الشكل السابق، نلاحظ أن ٩٥% من الأخطاء وقعت ضمن المدى (٢،-٢) وهذا يدل على أن الأخطاء تتوزع طبيعياً.

٥- عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية:

لاختبار وجود الارتباط للأخطاء العشوائية بمستوى دلالة ٥%، تم حساب احصائية D-W، وتتراوح قيمة هذه الإحصائية بين ٠-٤ دائماً، فعندما تكون احصائية $D-W = ٢$ فهذا يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، وعندما تكون $D-W > ٢$ ، فهذا يدل على وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، إما سالب أو موجب، وبملاحظة الجدول رقم (٥-١٨) نجد أن احصائية $D-W = ١,٩٦$ أي تساوي تقريباً ٢، لذلك نستطيع أن نقول بعدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

سنبداً التحليل باختبار الفرضيات الفرعية، وقد تم إدخال العوامل المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر هذه العوامل على المتغير التابع، وتم استخدام طريقة Enter من اجل اختبار الفروض، أما في اختيار أفضل نموذج للانحدار سوف نلجأ إلى طريقة STEPWISE، وبالتالي كانت نتائج طريقة Enter كالآتي:

جدول (٥-١٧) تحليل التباين ANOVA

| مصدر التباين في نموذج الانحدار | مجموع المربعات Sum of Squares | درجات الحرية df | متوسط مجموع المربعات Mean Square | قيمة F المحسوبة | قيمة الاحتمال Sig. |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| الانحدار | ٢٨٣٨,٦٨٩ | ٤ | ٧٠٩,٦٧٢ | ١٤,٨٦١ | .٠٠٠ |
| المتبقي | ٦٢٠٧,٩٤٨ | ١٣٠ | ٤٧,٧٥٣ | | |
| الكل | ٩٠٤٦,٦٣٧ | ١٣٤ | | | |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات spss

ومن الجدول (٥-١٧)، جدول Anova، نلاحظ الإحصائية F والتي يستفاد منها في اختبار الفرضية التالية:

فرضية العدم: $H_0: B_1=B_2=B_3=B_4=0$

الفرضية البديلة: $H_1: B_1\#B_2\#B_3\#B_4\#0$

وبملاحظة مستوى المعنوية لـ F ، نجد أنها تساوي إلى ٠,٠٠٠، أي أصغر من ٠,٠٠٥، وبالتالي نرفض فرضية عدم القائلة بمساواة معالم الانحدار للصفر، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن الانحدار معنوي، أو أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار.

جدول (٥-١٨) يوضح ملخص النموذج

| المتغير | معامل ارتباط بيرسون R | معامل التحديد R Square | معامل التحديد المصحح Adjusted R Square | الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|--------------------|-----------------------|------------------------|--|---|---------------|
| المتغيرات المستقلة | .٥٦٠a | .٣١٤ | .٢٩٣ | ٦.٩١٠ | ١.٩٦ |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي إلى ٥٦، وهذا يعني وجود ارتباط بين المتغير المستقل القيادة الإدارية والمتغير التابع إدارة الأزمات.

كما نلاحظ من نفس الجدول أن معامل التحديد يساوي ٣١,٤%، وهذا يعني أن ٣١,٤% من الانحرافات الكلية في المتغير التابع إدارة الأزمات تفسرها العلاقة الخطية، ويؤكد ذلك أيضاً معامل التحديد المصحح، والذي يأخذ بالاعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية، حيث أنه بإضافة أي متغير إلى النموذج سيؤدي إلى زيادة معامل التحديد، أما المصحح فالغرض منه تلافي هذا العيب.

أما ال ٦٨,٦% الباقية من الانحرافات الكلية في المتغير التابع فتعود إلى عوامل عشوائية لم تضمن في النموذج.

وبناءً على ما تم تحليله فيما سبق، نتوصل إلى النتيجة التالية:

((نرفض فرضية عدم الأساسية والقائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، ونقبل بالتالي الفرضية البديلة القائلة: بوجود علاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات.))

وبناءً على ما سبق، نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية، لمعرفة علاقة كل متغير على حدى بالمتغير التابع، وكذلك تأثيره.

Coefficients^a

جدول (٥-١٩)

| قيمة الاحتمال Sig. | قيمة اختبار t | المعاملات الغير معيارية Unstandardized Coefficients | | المعاملات المعيارية Standardized Coefficients | |
|--------------------------|------------------|--|------------|---|--------------------|
| | | B | Std. Error | Beta | |
| .٠٠٤ | ٢,٩٣٣ | ٣٦,٨٩١ | ١٢,٥٧٨ | | الثابت |
| .٠١٢ | ٢,٥٥٤ | .٥٥٤ | .٢١٧ | .٢١٢ | المهارات الإنسانية |
| .٥١٩ | .٦٤٧ | .١٢٥ | .١٩٤ | .٠٥٠ | المهارات الذهنية |
| .٠٠٠ | ٧,٣٠٨ | ١,٣٠٦ | .١٧٩ | .٦١٠ | المهارات الإدارية |
| .٣٠٣ | ١,٠٣٤ | ١٩٧. | .١٩٠ | .٠٧٩ | المهارات الفنية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات spss

جدول رقم (٥-٢٠) يوضح معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

| إدارة الأزمات | المهارات الإنسانية. | المهارات الذهنية. | المهارات الإدارية. | المهارات الفنية. | Pearson Correlation |
|------------------|---------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------------|
| 1.00 | .059 | .098 | .522 | .163 | إدارة الأزمات |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات spss

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية محل البحث.

بملاحظة الجدول رقم (٥-٢٠) نجد أن معامل ارتباط بيرسون يساوي ٥,٩% وهذا يشير إلى وجود ارتباط جزئي بين المتغير المستقل المهارات الإنسانية، وبين المتغير التابع إدارة الأزمات.

ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، نلجأ إلى اختبار T، حيث من الجدول (٥-١٩) نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig المقابلة لاختبار t بالنسبة للمهارات الإنسانية تساوي إلى

٠,٠١٢ وهو أقل من ٠,٠٥، وهذا يوضح معنوية الميل للمتغير المهارات الإنسانية، ومنه المتغير المستقل المهارات الإنسانية مؤثر في النموذج.

إذاً نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية محل البحث.

بملاحظة الجدول رقم (٥-٢٠) نجد أن معامل ارتباط بيرسون يساوي ١٦,٣% وهذا يشير إلى وجود ارتباط جزئي بين المتغير المستقل المهارات الفنية، وبين المتغير التابع إدارة الأزمات.

ومن الجدول (٥-١٩) نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig المقابلة لاختبار t بالنسبة للمهارات الفنية تساوي إلى ٠,٣٠٣ وهو أعلى من ٠,٠٥، وهذا يوضح عدم معنوية الميل للمتغير المهارات الفنية، ومنه المتغير المستقل المهارات الفنية غير مؤثر في النموذج.

إذاً نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الذهنية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية محل البحث.

بملاحظة الجدول رقم (٥-٢٠) نجد أن معامل ارتباط بيرسون يساوي ٩,٨% وهذا يشير إلى وجود ارتباط جزئي بين المتغير المستقل المهارات الذهنية، وبين المتغير التابع إدارة الأزمات.

ومن الجدول (٥-١٩) نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig المقابلة لاختبار t بالنسبة للمهارات الذهنية تساوي إلى ٠,٥١٩ وهو أعلى من ٠,٠٥، وهذا يوضح عدم معنوية الميل للمتغير المهارات الذهنية، ومنه المتغير المستقل المهارات الذهنية غير مؤثر في النموذج.

إذاً نقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الذهنية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

الفرضية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإدارية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية محل البحث.

بملاحظة الجدول رقم (٥-٢٠) نجد أن معامل ارتباط بيرسون يساوي ٥٢,٢% وهذا يشير إلى وجود ارتباط بين المتغير المستقل المهارات الإدارية، وبين المتغير التابع إدارة الأزمات.

ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، نلجأ إلى اختبار T، حيث من الجدول (٥-١٩) نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig المقابلة لاختبار t بالنسبة للمهارات الإدارية تساوي إلى ٠,٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥، وهذا يوضح معنوية الميل للمتغير المهارات الإدارية، ومنه المتغير المستقل المهارات الإدارية مؤثر في النموذج.

إذاً نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإدارية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس.

وبملاحظة جدول Coefficients^a وهو الجدول رقم (٥-١٩) يمكننا كتابة معادلة نموذج الانحدار المتعدد، وذلك كما يلي:

$$Y=36.891+ 0.554X_1+ 0.125X_2+ 1.306X_3+ 0.197X_4$$

حيث:

X_1 : المهارات الإنسانية

X_2 : المهارات الذهنية

X_3 : المهارات الإدارية

X_4 : المهارات الفنية

وبالتالي فإن معلمة المتغير تشير إلى أن زيادة المهارات الإنسانية بمقدار ١% من إجمالي المهارات الإنسانية، سيؤدي إلى زيادة في معدل إدارة الأزمات بمقدار ٠,٥٥ وذلك بافتراض ثبات لمتغيرات الباقية المضمنة في النموذج.

كما إن معلمة المتغير تشير إلى أن زيادة المهارات الذهنية بمقدار ١% من إجمالي المهارات الذهنية، سيؤدي إلى زيادة في معدل إدارة الأزمات بمقدار ٠,١٢٥ وذلك بافتراض ثبات لمتغيرات الباقية المضمنة في النموذج.

أيضاً معلمة المتغير تشير إلى أن زيادة المهارات الإدارية بمقدار ١% من إجمالي المهارات الإدارية، سيؤدي إلى زيادة في معدل إدارة الأزمات بمقدار ١,٣٠٦ وذلك بافتراض ثبات لمتغيرات الباقية المضمنة في النموذج.

تشير معلمة المتغير إلى أن زيادة المهارات الفنية بمقدار ١% من إجمالي المهارات الفنية، سيؤدي إلى زيادة في معدل إدارة الأزمات بمقدار ٠,١٩٧ وذلك بافتراض ثبات لمتغيرات الباقية المضمنة في النموذج. ولكن بناء على مستوى معنوية اختبار t ، فإننا سنستبعد كلاً من المهارات الذهنية والفنية، في حال تم استخدام النموذج للتنبؤ.

ولإيجاد أفضل نموذج للانحدار، سوف نتبع الطريقة STIPWISE، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق، وذلك لأنها تقوم بإدخال المتغيرات واحداً بعد الآخر بخطوات متسلسلة إلى النموذج مع استبعاد المتغيرات التي تصبح غير مؤثرة بوجود بقية المتغيرات.

وبعد إدخال المتغيرات إلى البرنامج كانت النتائج كالاتي:

جدول (٥-٢١) يوضح ملخص النموذج

| المتغير | معامل ارتباط بيرسون R | معامل التحديد R Square | معامل التحديد المصحح Adjusted R Square | الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate |
|---------|-----------------------|------------------------|--|---|
| ١ | .٥٢٢٨ | .٢٧٣ | .٢٦٧ | ٧.٠٣٤ |
| ٢ | .٥٥٣٨ | .٣٠٦ | .٢٩٦ | ٦.٨٩٥ |

a. Predictors: (Constant) المهارات الإدارية

b. Predictors: (Constant) المهارات الإنسانية، المهارات الإدارية

c. Dependent Variable: إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق بأن متغير المهارات الإدارية كان أول المتغيرات الداخلة إلى النموذج، حيث حصل على أكبر احصائية ل t كما نلاحظ من الجدول Coefficients رقم (٥-١٩)

جدول (٥-٢٢) تحليل التباين ANOVA

| قيمة الاحتمال Sig. | قيمة F المحسوبة | متوسط مجموع المربعات Mean Square | درجات الحرية df | مجموع المربعات Sum of Squares | مصدر التباين في نموذج الانحدار |
|-----------------------|--------------------|---|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| .٠٠٠ | ٤٩,٨٤٣ | ٢٤٦٦,١١٥ ٤٩,٤٧٨ | ١ ١٣٣ ١٣٤ | ٢٤٦٦,١١٥ ٦٥٨٠,٥٢٢ ٩٠٤٦,٦٣٧ | ١ الانحدار المتبقي الكلي |
| .٠٠٠ | ٢٩,١٣٩ | ١٣٨٥,٤٠٨ ٤٧,٥٤٤ | ٢ ١٣٢ ١٣٤ | ٢٧٧٠,٨١٥ ٦٢٧٥,٨٢٢ ٩٠٤٦,٦٣٧ | ٢ الانحدار المتبقي الكلي |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات spss

نلاحظ من الجدول السابق معنوية النموذج حيث بلغت قيمة المعنوية لاختبار F إلى ٠,٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، وبالتالي المتغيران الداخلان مجتمعان لهما تأثير معنوي على النموذج.

جدول (٥-٢٣) Coefficients

| قيمة الاحتمال Sig. | قيمة اختبار t | المعاملات المعيارية Standardized Coefficients | المعاملات الغير معيارية Unstandardized Coefficients | | |
|-----------------------|------------------|---|--|--------|--------------------|
| | | Beta | Std. Error | B | |
| .٠٠٠ | ٤,١٤٨ | | ١٠,٠٦٤ | ٤١,٧٤٠ | الثابت |
| .٠٠٠ | ٧,٥٩١ | .٦١٠ | .١٧٢ | ١,٣٠٦ | المهارات الإدارية |
| .٠١٣ | ٢,٥٣٢ | ٢٠٣. | .٢٠٩ | ٠,٥٣٠ | المهارات الإنسانية |

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات spss

وبملاحظة جدول a Coefficients وهو الجدول رقم (٥-٢٣) يمكننا كتابة أفضل معادلة لنموذج الانحدار المتعدد، والتي تعتبر الأفضل لاستخدامها في التنبؤ، حيث تم استبعاد المتغيرات التي ليس لها تأثير معنوي على النموذج، وذلك كما يلي:

$$Y=41.740+ 1.306X_1+ 0.530X_2$$

وبالتالي فإن معلمة المتغير تشير إلى أن زيادة المهارات الإنسانية بمقدار ١% من إجمالي المهارات الإنسانية، سيؤدي إلى زيادة في معدل إدارة الأزمات بمقدار ٠,٥٣ وذلك بافتراض ثبات لمتغيرات الباقية المضمنة في النموذج.

كما إن معلمة المتغير تشير إلى أن زيادة المهارات الإدارية بمقدار ١% من إجمالي المهارات الإدارية، سيؤدي إلى زيادة في معدل إدارة الأزمات بمقدار ١,٣٠٦ وذلك بافتراض ثبات المتغيرات الباقية المضمنة في النموذج.

٥-٩ النتائج والتوصيات:

النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، وذلك كالآتي:

١. إن أغلب الإجابات عن أسئلة المهارات الإنسانية، كانت ذات اتجاه موجب، حيث كان عدد الأسئلة التي اتجاها موجب ٧ أسئلة، في حين كان لدينا ٣ أسئلة فقط اتجاها سالب، وواحد حيادي، وهذا يشير إلى وجود المهارات الإنسانية لدى القادة الإداريين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.
٢. وجود ارتباط جزئي بين المتغير المستقل المهارات الإنسانية، وبين المتغير التابع إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ٥,٩%، وهذا الارتباط معنوي.
٣. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإنسانية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس. حيث أن قيمة الاحتمال Sig المقابلة لاختبار t بالنسبة للمهارات الإنسانية تساوي إلى ٠,٠١٢ وهو أقل من ٠,٠٥، ومنه المتغير المستقل المهارات الإنسانية مؤثر في النموذج.

٤. أغلب إجابات الأسئلة التي تكون منها محور المهارات الفنية، كان اتجاهها موجب، حيث كان عدد الأسئلة التي اتجاهها موجب ٩ سؤالاً، في حين كان لدينا سؤال واحد اتجاهه سلبي، وكذلك واحد فقط اتجاهه حيادي، مما يدل على توافر المهارات الفنية لدى القادة الإداريين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.

٥. وجود ارتباط جزئي بين المتغير المستقل المهارات الفنية، وبين المتغير التابع إدارة الأزمات، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون يساوي ١٦,٣%، أي ان زيادة ١٠٠% من المهارات الفنية ستؤدي إلى زيادة ١٦,٣ في إدارة الأزمات، ولكن هذا الارتباط غير معنوي.

٦. عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الفنية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس. حيث أن قيمة الاحتمال Sig المقابلة لاختبار t بالنسبة للمهارات الفنية تساوي إلى ٠,٣٠٣، وهو أعلى من ٠,٠٥، وهذا يوضح عدم معنوية الميل للمتغير المهارات الفنية.

٧. وجود ارتباط جزئي موجب بين المتغير المستقل المهارات الذهنية، وبين المتغير التابع إدارة الأزمات، حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون يساوي ٩,٨%، وهذا يشير إلى أن كل زيادة ١٠٠% في المهارات الذهنية ستؤدي إلى زيادة ٩,٨ في المتغير التابع، ولكن هذا الارتباط غير معنوي.

٨. عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الذهنية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس. حيث أن قيمة الاحتمال Sig المقابلة لاختبار t بالنسبة للمهارات الذهنية تساوي إلى ٠,٥١٩، وهو أعلى من ٠,٠٥، فالمتغير المستقل المهارات الذهنية غير مؤثر في النموذج.

٩. توافر المهارات الإدارية في القادة الإداريين في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس، حيث كان عدد الأسئلة حول المهارات الإدارية والتي حصلت على اتجاه موجب ١١ سؤالاً، أما التي حصلت على اتجاه سالب فلم تبلغ سوى ٤ أسئلة.

١٠. وجود ارتباط بين المتغير المستقل المهارات الإدارية، وبين المتغير التابع إدارة الأزمات، حيث أن معامل ارتباط بيرسون يساوي ٥٢,٢%، وهذا الارتباط معنوي.

١١. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإدارية وإدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس. حيث قيمة الاحتمال Sig المقابلة لاختبار t بالنسبة للمهارات الإدارية تساوي إلى ٠,٠٠، وهو أقل من ٠,٠٥، وهذا يوضح معنوية الميل للمتغير المهارات الإدارية.

١٢. ٣١,٤% من الانحرافات الكلية في المتغير التابع إدارة الأزمات، يفسرها المتغير المستقل القيادة الإدارية.

١٣. وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل القيادة الإدارية، والمتغير التابع إدارة الأزمات.

التوصيات:

من خلال ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات:

١. يفسر المتغير المستقل القيادة الإدارية ٣١,٤% من الانحرافات الكلية في المتغير التابع إدارة الأزمات، وتبقى النسبة ٦٨,٦% تعود لعوامل عشوائية لم يتم تضمينها في النموذج، لذلك يوصي الباحث بالبحث في هذه النسبة الغير مفسرة، والبحث عن المتغيرات المسؤولة عن هذه النسبة.
٢. يوصي الباحث بمزيد من الدراسات في موضوع القيادة الإدارية، حيث تعتبر القيادة الإدارية الركيزة الأساسية التي تؤثر في نجاح أي جزء من المنظمة في تحقيق اهدافها.
٣. ضرورة اهتمام القادة الإداريين للمنظمات السياحية في محافظة طرطوس، بالمهارات الذهنية، حيث كان وزنها النسبي ضعيف، وكذلك أثرها كان ضعيف جداً وغير معنوي.
٤. يوصي الباحث بإقامة مراكز لإدارة الأزمات المحتملة في المنظمات السياحية، يتم فيها تدريب المرؤوسين، وعمل سيناريوهات للأزمات المحتملة، وبذلك يكون الاستعداد في أعلى درجاته.
٥. ضرورة تدريب القادة الإداريين في هذه المنظمات على إدارة الأزمات، واتباع الأساليب العلمية في مواجهة أي أزمة.
٦. ضرورة اهتمام القادة الإداريين بإشارات الانذار المبكر التي تصدر عن الأزمة.
٧. يوصي الباحث أخيراً بدراسة العوامل التي تحد من مقدرة القيادة الإدارية على مواجهة الأزمات في المنظمات السياحية في محافظة طرطوس.

المراجع:

١ - الكتب:

- ١) الأشعري، أحمد (٢٠٠٧). **الوجيز في طرق البحث العلمي**. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢) الجارودي، ماجدة (٢٠١١). **قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة**. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- ٣) الحملاوي، محمد (١٩٩٥). **ادارة الازمات تجارب محلية وعالمية**. مصر: دار ابو المجد للطباعة.
- ٤) العدلوني، محمد (٢٠٠٠). **القيادة في القرن الحادي والعشرين**. السعودية: قرطبة للإنتاج الفني.
- ٥) الهزائمة، وصفي (٢٠٠٤). **القيادة وادارة الازمات التربوية**. اردن: الاردن. ص ٤٦
- ٦) المغربي، كامل (١٩٩٥). **أساسيات في الإدارة**. الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص ١٦٣-١٦٤.
- ٧) اوماسيكاران (٢٠٠٦). **طرق البحث في الادارة-مدخل لبناء المهارات البحثية**. تعريب اسماعيل بسيوني، السعودية: دار المريخ للنشر.
- ٨) جاد الله، محمود (٢٠٠٧). **ادارة الازمات**. الاردن: منشورات دار أسامة. ص ١١
- ٩) جاد الله، محمود (٢٠٠٨). **ادارة الازمات**. عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- ١٠) ديل، كارنجي (د.ت.). **اكتشف القائد الذي بداخلك "فن القيادة في العمل"** (ترجمة مكتبة جرير). السعودية: مكتبة جرير.
- ١١) درويش، محمد (٢٠٠٩). **نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة**. القاهرة: عالم الكتب.
- ١٢) زيارة، فريد (٢٠٠٩). **وظائف الادارة**. عمان: الاردن.
- ١٣) ستيفن، كوفي (٢٠٠٥). **القيادة المرتكزة على مبادئ**. (ترجمة مكتبة جرير). السعودية: نشر مكتبة جرير.
- ١٤) عبوي، زيد (٢٠٠٧). **القيادة ودورها في العملية الادارية**. الاردن: منشورات دار البداية.
- ١٥) فليته، فاروق، عبد المجيد، محمد (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، عمان.
- ١٦) ماهر، احمد (٢٠٠٧). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع.
- ١٧) محمد، محمد (٢٠٠٦). **القيادة الإدارية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- ١٨) يوسف، حلمي (١٩٩٨). **نحو منهجية علمية لإدارة الازمة**. قسم الادارة العامة، جامعة الملك سعود: السعودية.

٢ - الرسائل العلمية:

- ١٩) ابو عمر، هاني (٢٠٠٩). **فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات -دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين**. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، قسم ادارة الاعمال: غزة.

- ٢٠) ابو حليلة، عزيزة " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات " دبلوم، تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الاسلامية، ٢٠١٢
- ٢١) أبو معمر، وصفية(٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية في غزة: فلسطين.
- ٢٢) الجديلي، رحي(٢٠٠٦). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية: غزة.
- ٢٣) الحارثي، شاهر(٢٠١٠). بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية. رسالة ماجستير منشورة، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعو ام القرى: السعودية.
- ٢٤) الحسيني، صلاح(٢٠٠٩). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية /العراق. رسالة ماجستير منشورة. قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك: العراق
- ٢٥) الحلو، عبد العزيز(٢٠١٠). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية: غزة.
- ٢٦) الحميدي، سليمان(٢٠١٠). فاعلية الاتصالات في ادارة الازمات الامنية بأجهزة وزارة الداخلية في الرياض. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية: الرياض.
- ٢٧) الديب، سامر(٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الادارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميتها. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، قسم اصول التربية، جامعة الأزهر: غزة.
- ٢٨) الدليمي، حامد(٢٠٠٨). إدارة الأزمات في بيئة العولمة -حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق. اطروحة دكتوراه منشورة، ادارة المشاريع: العراق.
- ٢٩) الذويبي، فهد(٢٠٠٥). المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
- ٣٠) الزهراني، احمد (١٩٩٧). الاسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في ادارة الازمة. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الادارية، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.
- ٣١) الزلفي، وافي(٢٠١٠). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف. رسالة ماجستير منشورة. قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى: السعودية.

- ٣٢) السلمي، فهد(٢٠٠٣). مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود، دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. قسم العلوم الشرعية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية: الرياض.
- ٣٣) الشلبي، عبد الرحمن(٢٠٠٩). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. دبلوم علاقات عامة، الاكاديمية السورية الدولية.
- ٣٤) الضويحي، عبد العزيز(٢٠٠٤). التخطيط الاعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والازمات. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.
- ٣٥) الطيراوي، توفيق(٢٠٠٨). واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- ٣٦) العازمي، محمد(٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري. رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
- ٣٧) العتيبي، عبد المحسن(٢٠٠٣). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، دراسة مقارنة بين ضباط القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي. قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، اكااديمية نايف للعلوم الامنية: الرياض.
- ٣٨) العتيبي، نواف(٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، جامعة أم القرى: السعودية.
- ٣٩) العزاوي، نجم(٢٠٠٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة. تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال: جامعة الزرقاء الخاصة.
- ٤٠) العماج، مبارك(٢٠١٠). دور نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات في اثناء الازمات بالمديرية العامة لحرس الحدود. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: السعودية.
- ٤١) الغامدي، منى(٢٠٠٧). الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد.
- ٤٢) الفهيد، عبد المحسن(٢٠٠٦). التنسيق بين الاجهزة الامنية ودوره في مواجهة الازمات. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: السعودية.
- ٤٣) شبير، ابتهاج(٢٠٠٧). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية: غزة.

٤٤) عسكر، عبد العزيز (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة. قسم اصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر: فلسطين.

٤٥) عودة، رهام (٢٠٠٨). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة-دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية: غزة.

٤٦) كردم، عبد الله (٢٠٠٥). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات -دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم المنية: الرياض.

٤٧) مجمي، ناصر (٢٠٠٤). أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية. قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود: السعودية.

٣ - الدوريات:

٤٨) الحوامة، نضال (٢٠٠٣). ادارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة، المنظمة التعاونية الأردنية، دراسة وصفية تحليلية. مجلة جامعة دمشق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول ص ١٦٩.

٤٩) الخفاجي، كزار (٢٠١٠). اسباب نشوء الأزمات وادارتها - دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة، العدد الخامس.

٥٠) الصافي، جبوري (٢٠١١). أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة -دراسة ميدانية لعدد من المديرين العامة وزارة الكهرباء/العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد ٩٠، ١٩٤-٢٢٠.

٥١) القيسي، بلال و الدليمي، عراك (٢٠١٢). تأثير السمات القيادية في إنجاز المنظمة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد التاسع: العراق.

٥٢) داني كوكس وجون هوفر (١٩٩٣). القيادة وقت الازمات. اصدار وترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، العدد الثامن: القاهرة.

٥٣) ستيف البريخت (١٩٩٨). ادارة الازمات -فن الدفاع عن النفس للشركات. اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، العدد الحادي عشر: القاهرة.

٥٤) عبد العال، رائد (٢٠٠٩). أساليب ادارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الاسلامية: غزة.

٥٥) عبد العزيز، زواتيني(د.ت.). الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز بن بولعيد البليدة. قسم العلوم التجارية -جامعة معسكر -

٥٦) عليمت، صالح. السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق. المجلد ٢٢، العدد الثاني، ٢٠٠٦.

٤ - المواقع الإلكترونية:

٥٧) كوتر، جون (١٩٩٣). قوة للتغيير. خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، اصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة. تم استرجاعه في ٢٠١٤/٢/٢٩ على الرابط

[.http://www.slideshare.net/MohammadSaleem1/ss-8843198](http://www.slideshare.net/MohammadSaleem1/ss-8843198)

المراجع الأجنبية:

الدوريات:

- 1) Al-Jammal, R. and K. Ayyâd, (2005). **Public Relations Administration, Strategic Introduction. Egyptian** .Lebanese House, Cairo
- 2) Augustine, N.R. 2000: **Managing the Crisis You Tried to Prevent in Harvard Business Review on Crisis Management**. Chapter 1, pp 1-31.
- 3) Anderson, E. (2005). **Preparedness and Crisis Leadership Education A Compilation from the Centers for Public Health Preparedness**. Centers for Public Health Preparedness,
- 4) Areiqat 'Ahmad (2011)" **The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations** " Asian Journal of Business Management 3(3): 188-195, 2011
- 5) Best, S. (2006) .**The method of conflict resolution and transformation**. in shedrack gaya best (ed) *introduction to peace and conflict studies in west africa*. Ibadan: spectrum book ltd. Pp. 93-115.
- 6) Bresson(2011). **Disaster-conflict interface comparative experiences**. Bureau for Crisis Prevention and Recovery, United Nations Development Programme: France.
- 7) Coombs, T.(1999). **Ongoing crisis communication**. Thousand Oaks: SAGE Publications
- 8) **COSTELLOW, T.(2011) The Preferred Principal: Leadership Traits, Behaviors, and Gender Characteristics School Teachers Desire in a Building Leader**. *Western KentuckyUniversity, 18Dec.2014.* <<http://digitalcommons.wku.edu/diss/>>
- 9) Dana, Bernie; Olson, Douglas (2007). **Effective Leadership in Long Term Care: The Need and the Opportunity**. American college of health care administrators position paper
- 10) David, A. (2012). **Students' Crisis in Nigerian Tertiary Educational Institutions: A Review of the Causes and Management Style**. Kogi State University, Anyigba, Nigeria (Khazar Journal of Humanities and Social Sciences)

- 11) Flynn, T(2012). **Into the crisis vortex: Managing and communicating issues, risks, and crises**, McMaster University, Hamilton, Journal of Professional Communication 2(1):43-52,
- 12) Feng, Y. (2010). **Toyota Crisis: Management Ignorance? A Swedish Case of Consumers Perceptions**. Halmstad University, School of Business and Engineering, Master in Management of Innovation and Business Development: Sweden.
- 13) Grint, K. (2000) **Literature Review on Leadership**, Cabinet Office: Performance and Innovation Unit, New York.
- 14) Greyser, S. A. (2009), **“Corporate brand reputation and brand crisis management”**, Management Decision, Vol.47, No.4, pp.590-602.
- 15) Garcia, Helio (2006). Effective leadership response to crisis. Strategy & Leadership’s Editor’s Letter Vol. 34, No 1
- 16) Hooper, A.; Potter, J. (1997).**The Business of Leadership**, Aldershot: Ashgate Publishing Company.
- 17) Horey, Jeffrey. **Leadership Competencies: Are we all saying the same thing**. Army Research Institute
- 18) Kravitz, Jeffery (2001). **Crisis management training: preparing managers for emergency operations**. Bethesda, Maryland.
- 19) Little John, Robert. R (1983). **Crisis Management: A Team Approach**, New York: American Management Association.
- 20) Michael, Kifle& Sena, Lelisa (2006). **Disaster Prevention and Preparedness**. Jimma University: Ethiopia. P 5
- 21) Manning, Allan.(2004)" **Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses**" Victoria University of Technology ,Melbourne, Australia
- 22) McCullar ,Steven.(2011) "**Crisis management post hurricane katrina**" Louisiana State University
- 23) Nancy R. Lockwood (2005). **Crisis Management in Today’s Business Environment: HR’s Strategic Role**. Society for Human Resource Management. United States of America.
- 24) Olamosun, B (2000) **Crisis of Education in Nigeria**. Ibadan: Book Farm Publisher.
- 25) Phuenggam , Wariya.(2009) " **Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries**" Umeå School of Business
- 26) Porche, Demetrius (2009). **Emergent leadership during a natural disaster: a narrative analysis of an acute health care organization’s leadership**. School of Business & Technology, Capella University.
- 27) Richardson, Brian. **Communication Studies and Emergency Management: Common Ground, Contributions, and Future Research Opportunities for Two Emerging Disciplines**. University of North Texas. P:4
- 28) Robert L (2008). **Crisis Management: Looking Back and Looking Ahead**. The Crisis Management Conference. Athena.

- 29) Rosenthal, U., Charles, M and Hart, P (1989) *Coping with Crises: The Management of Disaster, Riots and the Terrorism*; Springfield, IL: Charles Thomas Publishing Company
- 30) Stogdill, R (1974). **Handbook of leadership: A survey of the literature**, New York: Free Press.
- 31) Schmid P.A (2000) *Thesaurus and Glossary of Early Warning and Conflict Prevention Terms*. Princeton: Princeton University Press.
- 32) Stewart, E. (1985). **Crisis intervention handbook. Guidelines for the school psychologist**, Iowa stat dept. of public instruction, Des moines. Div of special education.
- 33) Schmidt, F. (2007). **Crisis management**. German institute for international and security affairs: berlin.
- 34) Smith, K. (2012). **Best Practices for Effective Corporate Crisis Management: A Breakdown of Crisis Stages through the Utilization of Case Studies**, The Faculty of the Journalism Department, California Polytechnic State University, San Luis Obispo.
- 35) Sikich, Geary W. (2008). **"All Hazard" Crisis Management Planning**. U.S.A "Logical Management Systems, corp.
- 36) Tucker, L. and Melewar, T. C. (2005), **"Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism"**, Corporate Reputation Review, Vol.7, No.4, pp.377-387.
- 37) Training Package (2002). **Disasters & emergencies definitions**. Panafrican Emergency Training Centre, Addis Ababa.
- 38) Yukl, Gray (2006). **Leadership in organizations**.6e. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 39) Zhao, Q. & Fan, DC. (2007), **"Will corporation still be surviving tomorrow? Strategic role of corporate crisis management"**, ISCRAM CHINA 2007: Proceedings of the Second International Workshop on Information Systems for Crisis Response and Management, pp. 219-225.

الملاحق:

ملحق رقم ١:

منشآت الإطعام والمبيت في مدينة طرطوس بحسب بيانات مديرية السياحة في مدينة طرطوس، موضحة كالتالي:

❖ منشآت الإطعام من سوية أربع نجوم، وعددها ثلاث منشآت موزعة كالتالي:

| منشآت الإطعام في مدينة طرطوس ومحيطها | | | | |
|--------------------------------------|-------------|-----------------|-------------|-------|
| منشآت الإطعام من سوية أربع نجوم | | | | |
| ملاحظات | عدد الكراسي | العنوان | اسم المنشأة | مسلسل |
| | 200 | مفرق مرقية | القدموس | ١ |
| | 500 | طرطوس | برج شاهين | ٢ |
| تجريبي | 400 | الكورنيش البحري | بورتو طرطوس | ٣ |
| | 1100 | المجموع | | |

❖ منشآت الإطعام من سوية ثلاث نجوم، وعددها ثماني منشآت موزعة في الجدول التالي:

| منشآت الإطعام في مدينة طرطوس ومحيطها | | | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------------|---------------|-------|
| منشآت الإطعام من سوية ثلاث نجوم | | | | |
| ملاحظات | عدد الكراسي | العنوان | اسم المنشأة | مسلسل |
| | 150 | بناء غرفة التجارة | اليمق | ١ |
| | 500 | كورنيش البحر | المنارة | ٢ |
| | 200 | شارع الثورة | انترادوس | ٣ |
| | 200 | طرطوس | شاهين | ٤ |
| | 450 | الخريبات | بوابة طرطوس | ٥ |
| | 200 | مفرق مرقية | نبح الحنان | ٦ |
| | 1025 | الخريبات | جنة طرطوس | ٧ |
| | 200 | بصيرة | الشاطئ الأخضر | ٨ |
| | 2925 | المجموع | | |

❖ منشآت الإطعام من سوية نجمتين، وعددها ٣٢ منشأة موزعة كآلاتي:

| منشآت الإطعام في مدينة طرطوس ومحيطها | | | | |
|--------------------------------------|-------------|-----------------|----------------|-------|
| منشآت الإطعام من سوية نجمتين | | | | |
| ملاحظات | عدد الكراسي | العنوان | اسم المنشأة | مسلسل |
| | 300 | طرطوس | الناعورة | ١ |
| | 150 | طرطوس | الأندلس | ٢ |
| | 150 | كورنيش البحر | النادي العائلي | ٣ |
| | 240 | بيت الجبل | الروابي | ٤ |
| | 150 | بملكة | السلطان | ٥ |
| | 150 | بصيرة | الرمال الذهبية | ٦ |
| | 500 | الجوية | برج الحمام | ٧ |
| | 300 | الجوية | عين المسقى | ٨ |
| | 150 | كورنيش البحر | الخوaja | ٩ |
| | 150 | كورنيش البحر | تك تاك | ١٠ |
| | 40 | الكورنيش البحري | بيت ورد | ١١ |
| | 75 | الكورنيش البحري | سهرات الضيعة | ١٢ |
| | 100 | الكورنيش البحري | وردة السماء | ١٣ |
| | 100 | كورنيش البحر | زوايا | ١٤ |
| | 150 | كورنيش البحر | فيامدوس | ١٥ |
| | 200 | كورنيش البحر | جار البحر | ١٦ |
| | 300 | كورنيش البحر | مشوار | ١٧ |
| | 20 | طرطوس | سبعة | ١٨ |
| | 30 | كورنيش البحر | ارادوس | ١٩ |
| | 50 | كورنيش البحر | مسايا | ٢٠ |
| | 400 | دوير الشيخ سعد | قصر العلامي | ٢١ |
| | 250 | طرطوس - النقيب | البيادر | ٢٢ |
| | 100 | طرطوس - بملكة | الريس | ٢٣ |
| | 12 | طرطوس | سفينة نوح | ٢٤ |
| | 174 | طرطوس - السودا | كانتيا | ٢٥ |
| | 78 | طرطوس | الدوار | ٢٦ |
| | 28 | طرطوس | ساري | ٢٧ |

| | | | | |
|--|------|----------------|---------------|----|
| | 12 | طرطوس | لعيونك | ٢٨ |
| | 16 | طرطوس | الثريا | ٢٩ |
| | 50 | كورنيش البحر | سهارى | ٣٠ |
| | 50 | دوير الشيخ سعد | قناطر الذهبية | ٣١ |
| | 40 | طرطوس | امواج | ٣٢ |
| | 4515 | المجموع | | |

❖ منشآت المبيت من سوية أربع نجوم، وعددها منشأتين كما في الجدول التالي:

| منشآت المبيت في مدينة طرطوس ومحيطها | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|------------|-----------------|-------------|-------|
| منشآت المبيت من سوية أربع نجوم | | | | | |
| عدد الأجنحة | عدد الغرف | عدد الأسرة | العنوان | اسم المنشأة | مسلسل |
| 14 | 120 | 272 | طرطوس | برج شاهين | ١ |
| تجريبي | تجريبي | تجريبي | الكورنيش البحري | بورتو طرطوس | ٢ |
| | | 272 | المجموع | | |

❖ منشآت المبيت من سوية ثلاث نجوم، وعددها ٦ منشآت:

| منشآت المبيت في مدينة طرطوس ومحيطها | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|------------|----------|---------------|-------|
| منشآت المبيت من سوية ثلاث نجوم | | | | | |
| عدد الأجنحة | عدد الغرف | عدد الأسرة | العنوان | اسم المنشأة | مسلسل |
| 3 | 50 | 112 | طرطوس | شاهين | ١ |
| 22 | | 47 | طرطوس | انترادوس | ٢ |
| 5 | 90 | 200 | طرطوس | طرطوس الكبير | ٣ |
| 15 | | 50 | بصيرة | الشاطئ الاخضر | ٤ |
| | 48 | 72 | الخريبات | جنة طرطوس | ٥ |
| 3 | | 15 | بملكة | بنسيون الريس | ٦ |
| | | 496 | المجموع | | |

❖ منشآت المبيت من سوية نجمتين، وعددها ٨ منشآت:

| منشآت المبيت في مدينة طرطوس ومحيطها | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|------------|--------------|-----------------|-------|
| منشآت المبيت من سوية نجمتين | | | | | |
| عدد الأجنحة | عدد الغرف | عدد الأسرة | العنوان | اسم المنشأة | مسلسل |
| | | 106 | طرطوس | البحر | ١ |
| | | 74 | طرطوس | الشاطئ الأزرق | ٢ |
| | | 28 | طرطوس | المرفأ | ٣ |
| | | 272 | طرطوس | شاليهات المنارة | ٤ |
| 6 | | 54 | طرطوس | اليسا | ٥ |
| | | 25 | طرطوس | فندق مشوار | ٦ |
| | 18 | 36 | طرطوس-السودا | كانتيا | ٧ |
| 3 | 15 | 13 | بصيرة | سومر السياحي | ٨ |
| | | 608 | المجموع | | |

ملحق رقم (٢) استبيان الدراسة بعد التأكد من صلاحية المحتوى

أختي الكريمة، أخي الكريم

يقوم الطالب بإعداد مقياس لمهارات القائد الإداري ضمن إجراءات البحث المقرر لنيل درجة الماجستير بعنوان:

" دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الاعمال "

دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس

إشراف الدكتور محمد عباس ديوب الأستاذ الدكتور في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين/قسم ادارة اعمال.

ويقصد بالقيادة الإدارية: ^١ LEADERSHIP MANAGEMENT

"أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه"

أما مهارات القائد الإداري **Administrative Leadership Skills**: تلك النشاطات والممارسات السلوكية والقدرات المتخصصة التي يتمتع بها القائد، والتي من خلالها يتمكن من التعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها بكفاءة وفاعلية عالية.

وبعد دراسة القسم النظري بشكل واسع وترجمة الكثير من الدراسات الأجنبية تم التوصل الى الأبعاد التالية:

١- المهارات الإدارية

٢- المهارات الفنية

٣- المهارات الذهنية

٤- المهارات الإنسانية

يرجى التكرم من حضرتكم بالإجابة على اسئلة الاستبيان.

وإذ نشكر لحضرتكم تعاونكم ونقدر لكم جهدكم المشكور راجيين لكم كل التوفيق وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

^١ د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م، ص ١٦٣-١٦٤ .

القسم الاول: البيانات الشخصية

| | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| العمر: | أقل من ٢٥ | ٢٥ - ٣٠ | ٣١ - ٤٠ | ٤١ - ٥٠ | ٥١ - ٦٠ |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الوضع العائلي : | <input type="checkbox"/> | عازب <input type="checkbox"/> | متزوج | | |
| الموقع الوظيفي: | <input type="checkbox"/> | مدير | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | موظف | <input type="checkbox"/> | رئيس ادارة | <input type="checkbox"/> |
| مدة الخدمة في العمل الحالي: | <input type="checkbox"/> | اقل من (٥) سنوات. | <input type="checkbox"/> | (5) سنوات واقل من (10) سنوات. | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | (10) سنوات واقل من (20) سنة. | <input type="checkbox"/> | (20) سنة فأكثر. | <input type="checkbox"/> |
| المستوى التعليمي : | <input type="checkbox"/> | تعليم اساسي | <input type="checkbox"/> | ثانوي | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | معهد | <input type="checkbox"/> | اجازة جامعة | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

القسم الثاني: مهارات القائد

| غير موافق اطلاقاً | غير موافق | محايد | موافق | موافق جداً | باعتقادك الى أي درجة توجد المهارات التالية في قائدك الإداري: |
|-------------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | المهارات الانسانية: |
| | | | | | ٩- يقدم خدمات شخصية للمرؤوسين |
| | | | | | ١٠- يحاول ادخال البهجة الى قلوب المرؤوسين |
| | | | | | ١١- ينصت للآخرين |
| | | | | | ١٢- لديه مرونة في التعامل مع المرؤوسين |
| | | | | | ١٣- يساوي نفسه مع المرؤوسين في تطبيق الأنظمة |
| | | | | | ١٤- يتصرف بطريقة ودية مع المرؤوسين |
| | | | | | ١٥- يدخل الطمأنينة في قلوب من يتحدث معهم |
| | | | | | ١٦- يعمل على نشر المودة بين المرؤوسين |
| | | | | | ٩- يستجيب بترحاب لاقتراحات المرؤوسين |
| | | | | | ١٠- يتفهم ظروف المرؤوسين ويساعدهم في حل مشكلاتهم |
| | | | | | ١١- يتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها |
| | | | | | ١٢- يشجع على العمل بروح الفريق |
| | | | | | |
| | | | | | المهارات الفنية: |
| | | | | | ١٢- يساعد المرؤوسين في تنمية أنفسهم مهنياً |
| | | | | | ١٣- لديه الخبرة الفنية اللازمة للتصرف في كافة المواقف |
| | | | | | ١٤- يستطيع ايجاد وسائل جديدة لمواجهة المواقف المتوقعة |
| | | | | | ١٥- لديه قدرة على اختيار أفضل البدائل لإنجاز |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | العمل |
| | | | | | ١٦- يصدر تعليمات للمرؤوسين بصورة تتم عن خبرة |
| | | | | | ١٧- يستطيع تحديد حاجات المرؤوسين التدريبية |
| | | | | | ١٨- يتبادل الخبرات مع المرؤوسين |
| | | | | | ١٩- يتبادل الخبرات مع مدراء آخرين |
| | | | | | ٢٠- ينجز الأعمال حسب الاولويات |
| | | | | | ٢١- يعمل على صيانة البناء والأثاث عند الحاجة |
| | | | | | ٢٢- لديه الالمام الكافي بطبيعة عمل جميع أقسام المنظمة |
| | | | | | ٢٣- يحرص على موافقة المرؤوسين على العمل قبل التنفيذ |
| | | | | | ٢٤- لديه الالمام الكافي بأهداف وخطط المنظمة |
| | | | | | المهارات الذهنية: |
| | | | | | ٩- يحدد المشكلات التي تواجه المنظمة والمرؤوسين |
| | | | | | ١٠- يستخدم الاسلوب العلمي في التفكير |
| | | | | | ١١- يقترح عدة بدائل لحل الأزمة |
| | | | | | ١٢- يقوم بتوليد الأفكار من المرؤوسين |
| | | | | | ١٣- يقوم باستثمار الأفكار المرتدة من العملاء |
| | | | | | ١٤- يعرض أفكاره بطريقة علمية منظمة |
| | | | | | ١٥- لديه قدرة على إقناع أي مرؤوس أو عميل |
| | | | | | ١٦- يصدر الأحكام بعد محاكمة عقلية |
| | | | | | ٩- يستطيع ادراك أي موقف من جميع جوانبه |
| | | | | | ١٠- لديه سرعة البديهة للتصرف مباشرة |
| | | | | | ١١- لديه قدرة على مخاطبة أي شخص |
| | | | | | ١٢- يبتكر أفكار جديدة |
| | | | | | |
| | | | | | |

| المهارات الادارية: | | | | |
|---------------------------|--|--|--|---|
| | | | | ١٦- يقوم دائما بدراسة الهيكل التنظيمي، وإعادة النظر فيه بغية تحسين مستوى الأداء الاداري |
| | | | | ١٧- يوفر الدعم المعنوي والنفسي للمرؤوسين |
| | | | | ١٨- يقوم بتفويض السلطات للمرؤوسين |
| | | | | ١٩- يجعل المرؤوسين يشاركون في التخطيط |
| | | | | ٢٠- يتفهم البيئة المحيطة بالمنظمة |
| | | | | ٢١- يبحث دائما عن بدائل لاتخاذ القرار ثم يختار الأفضل |
| | | | | ٢٢- يقوم بتقييم القرار المتخذ |
| | | | | ٢٣- يراعي مبدأ التخصص بالعمل |
| | | | | ٢٤- يقوم بتحفيز المرؤوسين |
| | | | | ٢٥- يقوم بتوجيه ودعم المرؤوسين |
| | | | | ٢٦- يقوم دائما بالرقابة على تنفيذ الخطة |
| | | | | ٢٧- يعمل على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل |
| | | | | ٢٨- يشجع التنظيم غير الرسمي ويعتبره شيء طبيعي |
| | | | | ٢٩- يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار |
| | | | | ٣٠- يضع استراتيجيات لمعالجة أي أزمة متوقعة |

القسم الثالث: ادارة الازمات

| غير موافق اطلاقا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | الى أي مدى يقوم مديرک بالأمر التالیة اثناء الازمة |
|------------------|-----------|-------|-------|-----------|--|
| | | | | | ١-تتوفر لديه قاعدة معلومات |
| | | | | | ٢-تتوفر لديه ملفات عن التنبؤ بالأزمات |
| | | | | | ٣-یضع برنامج تدريبي لأفراد المنظمة لمواجهة الأزمات |
| | | | | | ٤-یقيم تجارب مصطنعة للتدريب على مواجهة الأزمة |
| | | | | | ٥-یهتم بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث أزمة |
| | | | | | ٦-تعيين طاقم وظيفي خاص لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات |
| | | | | | ٧-یضع تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة |
| | | | | | ٨-تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها |
| | | | | | ٩-محاولة السيطرة على الأزمة والحد من انتشارها |
| | | | | | ١٠-یعالج الأضرار والخسائر اولا بأول |
| | | | | | ١١-تحديد البدائل الممكنة لحل الأزمة |
| | | | | | ١٢-یشارك المرؤوسين في اعداد خطة لمواجهة الازمة |
| | | | | | ١٣-الارتفاع بمعنويات المرؤوسين اثناء الازمة |
| | | | | | ١٤-استخدام اجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة |
| | | | | | ١٥-السرعة في تحريك الموارد (مادية، بشرية) الضرورية لاحتواء الأزمة |
| | | | | | ١٦-توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لفريق ادارة الأزمة |
| | | | | | ١٧-توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | إنهاء الأزمة |
| | | | | | ١٨- السرعة في جمع المعلومات الكافية عن الأزمة |
| | | | | | ١٩- محاولة التكيف مع الأزمة اذا كانت ناتجة عن عوامل خارجية لا يمكن التأثير بها |
| | | | | | ٢٠- تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة |
| | | | | | ٢١- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات بالعملاء والأطراف الخارجية |
| | | | | | ٢٢- استخلاص العبر والدروس من الأزمة التي تم مواجهتها للاستفادة مستقبلا |
| | | | | | ٢٣- تقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج ادارة الأزمات السابقة بقصد تحسين فعاليتها مستقبلا |
| | | | | | ٢٤- المقارنة مع تجارب التعامل مع الأزمات في مؤسسات اخرى |

ABSTRACT

Good leadership is essential to business, to government, to groups, and to organizations. Leadership is an important factor for making an organization successful. Leadership transforms potential into reality.

Leaders are a key human resource in any organization. Companies in today's world compete in this field. Especially that better leader develops the best staff, and both develop better products.

From this large and growing importance, the researcher studied the role of the management leader in crisis management business organizations.

Researcher launched from a major question follows: What is the role of leadership in crisis management in tourism organizations in the city of Tartous.

Researcher follow the descriptive approach / survey, Research community included all workers in the tourism organizations in the city of Tartous. Researcher relied on questionnaire in primary data collection, which was designed by the researcher, was conducted all validity tests and reliability on it.

The researcher based on statistical analysis program spss in extracting descriptive statistics to answer the research questions, as well as access to deductive statistics to test the research hypotheses. The most important results that have been reached:

Relationship exists between Human skills and crisis management. As well as between management skills and crisis management. But for mental skills and professional skills, there is no relationship with crisis management.

Consequently, A correlation is existing between the independent variable "management leadership", and the dependent variable "crisis management", as the Pearson correlation coefficient is equal to 52.2%, and this is a significant correlation.

31.4% of the total deviations in the dependent variable Crisis Management, explained by the independent variable management leadership.

Key words: leadership, management leadership, management, Crisis Management.

**SYRIAN ARAB REPUBLIC
TISHREEN UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMIC- II
BUSINESS ADMINISTRATION MASTER**



**The role of leadership in crisis management in tourism
organizations in the city of Tartous.**

"A Field Study on tourism organizations in Tartous"

**((A MASTER THESIS PREPARED FOR THE MASTER DEGREE IN BUSINESS
ADMINISTRATION - DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF ECONOMIC- II))**

**PREPARED BY:
SALSAL KANAAN**

**THE SUPERVISION OF:
Dr. MOHAMMAD ABBAS DAYOUB
A PROF. IN BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT**

2015