

دور القيادة في مواجهة الأزمات القطاع الصناعي بمحافظة ظفار (دراسة تطبيقية على تأثير أزمة كورونا - كوفيد 19)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال تخصص قيادة جامعة الشرقية.

إعداد

علي أحمد حبكوك كشوب

إشراف الدكتور

(محمد بشير)

2022م – 1443هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

(إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا)

قرآن كريم : سورة الكهف - الآية 84

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى الوالد والوالدة أطال الله في
عمرهم وإلى زوجتي وأولادي وإخواني وأخواتي وجميع
الاهل والأصدقاء...

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى

الدكتور محمد بشير

الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه لي من
نصائح وإرشاد وما بذله معي من جهد وأرجو له دوام التوفيق
والسداد كما أتقدم بالشكر لجامعة الشرقية وأعضاء الهيئة
التدريسية وجميع العاملين فيها.

ملخص الدراسة:

إن القيادة هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم، ومنها يتم تعريف القائد على أنه الشخص الذي يستخدم قدراته وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليحقق أهدافهم المشتركة. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها القطاع الصناعي في محافظة ظفار. أيضا الإطلاع على أساليب مواجهة الأزمات التي يستخدمها القطاع الصناعي. وتناول دور الموارد المادية و البشرية في القطاع الصناعي في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها القطاع. وكذلك الاطلاع على نوعية عمل القيادة بالقطاع الصناعي و دوره في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها القطاع. وتشخيص تلك الحلول المبتكرة التي يتخذها القادة في القطاع لحل أزمتهما. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة ارتباط وتأثير بين خصائص القيادة (التخطيط لمواجهة الأزمات - توفير قاعدة معلومات - توفير نظام اتصالات - توفر المهارات القيادية) ومواجهة الأزمات. والتعامل المناسب مع الأزمة يتطلب التخطيط الجيد لكل مرحلة من مراحلها، والاستفادة من قنوات التواصل المتوفرة بالمنظمة. وقد أوصت الدراسة بتوصيات أهمها، الاستفادة من الأزمات السابقة مثل إنتشار فايروس كوفيد-19 الأخير لاستلهام الدروس منها في اعداد خطط عملية وعلمية في المنظمة للتخطيط لإدارة الأزمات. ومواجهة الأزمات بطريقة علمية مدروسة ومخطط لها وتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لاستخدامها في مواجهة الأزمات، بدون تدخل الآراء الشخصية والاجتهادات الفردية. والاهتمام بتطوير وتهيئة نظام إتصالات فعال بين القيادات من جهة، وبين القيادات ومنسوبي المنظمة من جهة أخرى.

Abstract:

Leadership is the ability to treat human nature or influence human behavior to direct a group towards achieving common goals, in a way that ensures their obedience and respect. The leader is defined as a person who uses his abilities and strength to influence the behavior and directives of individuals around him to achieve their common goals. The study aimed to identify the crises that the industrial sector may be exposed to in the Governorate of Dhofar. Also see the methods of facing crises used by the industrial sector. He discussed the role of material and human resources in the industrial sector in facing the crises facing the sector. As well as reviewing the quality of the leadership's work in the industrial sector and its role in facing the crises facing the sector. And diagnose those innovative solutions that leaders in the sector take to solve its crisis. One of the most important findings of the study was the existence of a correlation and impact relationship between leadership characteristics (planning to respond to crises - providing an information base - providing a communication system - providing leadership skills) and facing crises. Appropriate handling of the crisis requires good planning for each of its stages, and making use of the communication channels available in the organization. The study recommended recommendations, the most important of which is to take advantage of previous crises, such as the recent spread of the Covid-19 virus, to draw lessons from them in preparing practical and scientific plans in the organization to plan for crisis management. Confronting crises in a scientific, studied and planned manner, and providing the largest possible amount of information for use in facing crises, without the interference of personal opinions and individual judgments. Attention to developing and creating an effective communication system between leaders on the one hand, and between leaders and employees of the organization on the other hand.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	ABSTRACT
و	الفهرس
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 فرضيات الدراسة
4	4.1 متغيرات الدراسة
6	5.1 حدود الدراسة
6	6.1 أهمية الدراسة
6	7.1 أهداف الدراسة
7	8.1 مجتمع الدراسة
7	9.1 عينة الدراسة
7	10.1 أدوات الدراسة
7	11.1 هيكلية الدراسة
10	12.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	1.2 المقدمة
13	2.2 القيادة
21	3.2 الأزمة وأهميتها ومرآطها
36	4.2 القيادة ومواجهة الأزمات
39	5.2 الأزمات: الوقاية والأساليب
54	6.2 نبذة عامة عن القطاع الصناعي بمحافظة ظفار
57	7.2 الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
67	1.3 المقدمة
67	2.3 منهج الدراسة
67	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
68	4.3 بيانات عينة الدراسة
68	5.3 مصادر المعلومات
73	6.3 أداة الدراسة
74	7.3 صدق وثبات الاستبيان
76	8.3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
77	9.3 ثبات فقرات الاستبيان
79	10.3 تحليل عبارات وفرضيات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
100	1.4 النتائج
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
104	1.5 مناقشة النتائج
106	2.5 التوصيات

المراجع	
107	أولاً: المراجع باللغة العربية
110	ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية
110	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
الملاحق	
111	الملحق (1) قائمة المحكمين
112	الملحق (2) الاستبانة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
69	جدول (1.3) - جنس أفراد العينة
70	جدول (2.3) - عمر أفراد العينة
71	جدول (3.3) - المؤهل العلمي لأفراد العينة
72	جدول (4.3) - سنوات الخدمة لأفراد العينة
74	جدول (5.3) - درجة الموافقة
75	جدول (6.3) - صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
77	جدول (7.3) - صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
78	جدول (8.3) - طريقة التجزئة النصفية لثبات فقرات الاستبيان
79	جدول (9.3) - طريقة ألفا كرونباخ لثبات فقرات الاستبيان
80	جدول (10.3) - يبين نموذج الانحراف المعياري لأبعاد عملية التخطيط لمواجهة الأزمات
84	جدول (11.3) - يبين نموذج الانحراف المعياري لأبعاد فعالية المعلومات المتوفرة على مواجهة الأزمات
88	جدول (12.3) - يبين نموذج الانحراف المعياري لأبعاد فعالية الاتصال على مواجهة الأزمات
92	جدول (13.3) - يبين نموذج الانحراف المعياري لأبعاد توفر المهارات القيادية على مواجهة الأزمات

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل
5	الشكل (1.1) نموذج الدراسة
70	الشكل (1.3) - جنس أفراد العينة
71	الشكل (2.3) - عمر أفراد العينة
72	الشكل (3.3) - المؤهل العلمي لأفراد العينة
73	الشكل (4.3) - سنوات الخدمة لأفراد العينة
81	شكل (5.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تأثير العمليات الإدارية على مواجهة الأزمات.
82	شكل (6.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور التخطيط لمواجهة الأزمات
82	شكل (7.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور اتخاذ القرار المناسب
83	شكل (8.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن اهتمام القادة بالفرص والتهديدات عند التخطيط
83	شكل (9.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن سهولة إيجاد الحلول عالية الجودة
85	شكل (10.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن أثر توفر المعلومات في مواجهة الأزمات
85	شكل (11.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن اعتماد القيادة على الاجتماعات الدورية
86	شكل (12.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تشجيع القيادة على تبادل المعلومات
86	شكل (13.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور توفر معلومات عن أزمات سابقة
87	شكل (14.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور توفر المعلومات في الوقت المناسب
89	شكل (15.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور فعالية الاتصال في مواجهة الأزمات
90	شكل (16.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن الاتصال المفتوح والمباشر
90	شكل (17.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن إيصال التوجيهات

91	شكل (18.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور التسلسل القيادي في إيصال المعلومات
91	شكل (19.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن اتصال القائد بالعاملين
92	شكل (20.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن المركزية عند الاتصال
94	شكل (21.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تميز القيادات الإدارية بقوة الشخصية
94	شكل (22.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تعامل القادة بالثقة والصدق
95	شكل (23.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن معالجة القادة للأزمات بحلول واقعية
95	شكل (24.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تشجيع القادة لحب التحدي
96	شكل (25.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن قدرة القادة على إيضاح توقعاتهم للعاملين
96	شكل (26.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن اعتماد القادة أسلوب الالتزام بالأهداف
97	شكل (27.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تحفيز القادة روح الفريق والجماعة
97	شكل (28.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تملك القادة القدرة على النصح والاقناع
98	شكل (29.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن بحث القادة للأفكار الجديدة لحل المشاكل
98	شكل (30.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تشجيع القادة على تقديم العاملين للحلول

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 فرضيات الدراسة
- 4.1 متغيرات الدراسة
- 5.1 حدود الدراسة
- 6.1 أهمية الدراسة
- 7.1 أهداف الدراسة
- 8.1 مجتمع الدراسة
- 9.1 عينة الدراسة
- 10.1 أدوات الدراسة
- 11.1 هيكلية الدراسة
- 12.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

1. إشكالية الدراسة و أهميتها

1.1 المقدمة:

الأزمات تعتبر من الأحداث المؤثرة و المهمة في المجتمع، و ذلك لأن الأزمات صارت جزءا متصلا بحياة الأفراد و المنظمات و الدول، و تمثل مصدر قلق للمسؤولين و القادة و الإداريين سواء بسواء، لتعذر السيطرة على الأزمات و ذلك بسبب التغير المفاجئ و الحاد الذي قد يحدث بسبب الأزمة في المحيط الصحي و السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و القانوني من جانب، و ضعف الإدارة على تكوين نموذج إداري يناسب هذه التغيرات من جانب آخر.

الأزمة تعتبر أوقات حرجة ترتبط بمصير المنظمة التي تتأثر بها، ويمثل كل قرار كمفترق طرق أمام القائد يجعل اختياره للقرار في غاية الصعوبة، فيصير كل قرار يقرره يدخل دائرة الشك، ومحدودية المعرفة، وخط السبب بالنتيجة واستمرار تداعيات ذلك القرار التي قد تتضاعف خلال تطور أو انفراج الأزمة.

إن الأزمة تمثل وضع يواجهه القائد في واحد من الأجسام الإدارية سواء كانت دولة أو منظمة، تتابع فيها القرارات وترتبط النتائج بالأسباب، ولا يكون للقائد القدرة على التحكم بها أو على مخرجاتها المستقبلية؛ إذ تكون الأزمة تحدي بين القائد وبين الظروف التي صنعت الأزمة يتبعها القلق مع قوى ضاغطة وتهديد لسير الأداء في المنظمة.

تتعدد تعريفات معنى مواجهة الأزمات، إلا أن المعنى العام لهذه التعريفات واحد وهو "طريقة التغلب على الأزمة بالطرق العلمية و الإدارية المختلفة، وتقادي السلبيات والاستفادة من الإيجابيات " ولكل باحث تعريف يختلف في المفردات ولكن يتفق في المعنى.

يعرف الباحث البريطاني ويليامز مواجهة الأزمات " بأنها مجموعة الإجراءات التي تهدف للسيطرة على الأزمات، وتقليل تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها وتؤدي إلى تدهور المنظمة، و بهذا تصبح الإدارة الحكيمة للأزمة هي الضمان للمحافظة على المصالح الحيوية للمنظمة".

و يرى الخبير الإداري د. ماجد شذود أن إدارة الأزمات يجب أن تبدأ من إدارة الأزمة الماثلة نفسها وتكون في حدود التوجهات العامة للمنظمة، وهذا يحتاج لتحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة خلال وقت الأزمة والمتابعة المستمرة للأزمة وتأثيراتها والعوامل التي تؤثر عليها، وتجهيز بدائل واحتمالات مختلفة لمحاولة تحديد مسارها في المستقبل باستخدام التنبؤ واختيار الفرصة السانحة وتقادي المخاطر التي تتضمنها الأزمة أو تقليل تأثيرها حيث يحتاج هذا إلى إدارة حكيمة يتوفر لها معلومات مفيدة ومعطيات مناسبة.

إن الأزمات تحمل في جوانبها مقومات النجاح وأيضاً أسباب الفشل، وإنها نقطة تحول ليس ضرورياً أن تكون سيئة، أو أن كل تأثيراتها سلبية، ولكنها قد تصير محفزاً للتطور والمساهمة بفعالية أكثر، بالرغم مما فيها من المخاطرة وعدم التأكد، لهذا نجد أن بعض القادة يرون في الأزمات فرصة لزيادة دورهم كأفراد ومنظمات، فالمشكلة تكون في طريقة التعاطي مع الأزمة و التعامل معها بطريقة علمية بحيث يكون التفاعل معها بطريقة ايجابية يحد من تأثيراتها بدلا عن تزايد الأزمة و عدم السيطرة عليها.

إن انتشار وباء كورونا جعل العالم يشعر بالخطر على حياة الإنسان، ويواجهها الجميع كل حسب قدراته المهنية والعلمية الإدارية، وأصعب ما في ذلك أن لا أحد يستطيع توقع متى تنتهي هذه الأزمة، ولكن سرعان ما تحول هذا الوباء إلى أزمة كبيرة متجددة لها تأثير على كافة مجالات الحياة، ويصعب السيطرة عليها بسبب صعوبة الاستعداد المسبق للمخاطر المحتملة ذات التأثير المباشر على كافة مجالات الحياة المتعددة، ولأن فاتورة إدارة الأزمة ستكون مكلفة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والخدمية وغيرها.

تعتبر إدارة مخاطر المؤسسة عنصراً مهماً للإدارة والمساءلة في المنظمة، وهي نهج منظم يتم تطبيقه في إطار المنظمة، مما يدعم تحقيقها للأهداف الاستراتيجية ذات الصلة من خلال تنفيذ الأولويات وتحديد المخاطر من خلال النهج الاستباقي وتحديد و تقييم المخاطر في المنظمة بهدف إضفاء الطابع المؤسسي للمساعدة على تأكيد استدامة أعمال المنظمة لتحقيق أهدافها . يعتمد هذا النهج على تنفيذ عملية إدارة المخاطر على مستوى المنظمة، مما يجعل هذه العملية مسؤولية مشتركة، وتوفير نهج منسق.¹

2.1 مشكلة الدراسة:

الإطلاع على سمات القيادة في التأثير على السلوك البشري لمواجهة الأزمات في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار، وطرق وأساليب التي يستخدمها القادة لمواجهة هذه الأزمات، و ذلك لدراسة هذه السمات و التعرف على مدى استعداد القادة هذا القطاع للتعامل مع الأزمات.

¹ مهنا، محمد نصر؛ إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، صفحة 42

و يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال (ما هي سمات مواجهة الأزمات في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار؟).

3.1 فرضيات الدراسة:

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة والأدب النظري تم بناء الفرضية كالاتي: تؤثر العمليات الإدارية المتبعة في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار معنوياً على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات. و يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات أدناه:

1.3.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لمواجهة الأزمات وقدرة القادة على مواجهة الأزمات.

2.3.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المحددة لاتخاذ القرار وقدرة القادة على مواجهة الأزمات.

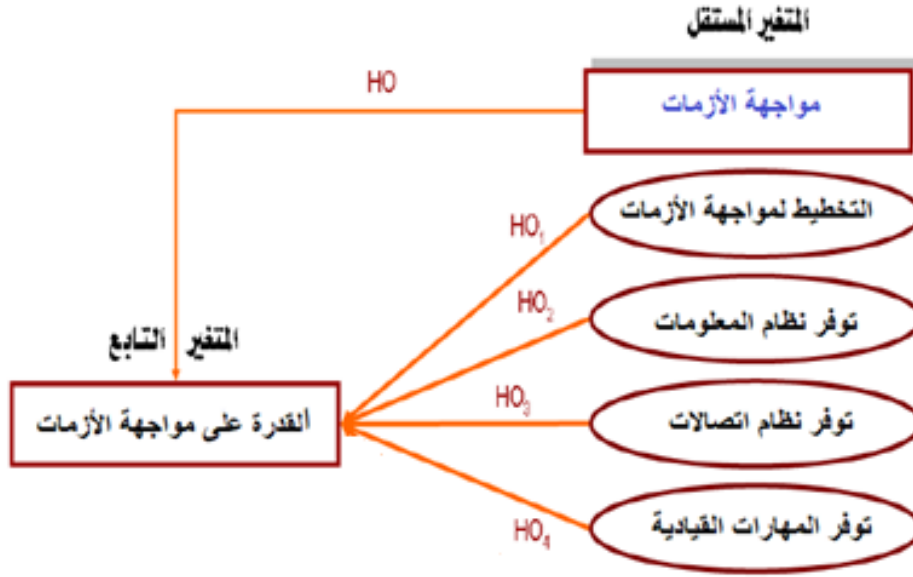
3.3.1 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفعالية الاتصال لدى القطاع الصناعي وقدرة القادة على مواجهة الأزمات.

4.3.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية المعلومات المتوفرة لدى القطاع وقدرة القطاع على مواجهة الأزمات.

4.1 متغيرات الدراسة:

بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة مثل: (الشريف 2015)، دراسة (أيمن خيرى محمود عبد الوهاب، 2016م)، دراسة (سامي بشير أبو رمان، 2016)، دراسة (مريم بودوشة، 2017)،

دراسة (Sara Campo, 2014)، دراسة (Vasilios & Vangelinos, 2018)، تم تحديد متغيرات الدراسة والتي يصورها الشكل التالي:



نموذج الدراسة - شكل (1 - 1)

1.4.1 المتغير التابع: القدرة الإدارية على مواجهة الأزمات.

2.4.1 المتغيرات المستقلة:

1.2.4.1 التخطيط لمواجهة الأزمات.

2.2.4.1 توفر نظام الاتصال.

3.2.4.1 توفر نظام المعلومات.

4.2.4.1 تكوين فرق العمل.

5.2.4.1 توفر المهارات القيادية.

5.1 حدود الدراسة:

1.5.1 الحدود الزمانية: 4 أشهر .

2.5.1 الحدود المكانية: القطاع الصناعي - محافظة ظفار .

6.1 أهمية الدراسة:

موضوع الدراسة يعتبر مهماً للباحث من ناحية إتاحة فرصة له للتعرف على طبيعة عمل القطاع الصناعي و الاطلاع أيضاً على مدى الصعوبات التي تواجههم و طرق و أساليب مواجهة الأزمات، مما يوسع فكر الباحث و معلوماته في الأساليب و الاستراتيجيات من قبل القطاع الصناعي في مجال مواجهة الأزمات.

- الاستفادة من نتائج و توصيات الدراسة في مواجهة الأزمات بفاعلية واقتدار، للتقليل من النتائج الغير مرغوب فيها والأثار السالبة، واستخدامها كفرص للتقدم والنجاح . فالدراسة الحالية مفيدة لعدد من المسؤولين و القادة في القطاع الصناعي الذين يؤثرون في العملية الصناعية وهم المسؤولون في مؤسساتهم، حيث يتم التوضيح لهؤلاء المسؤولين عن ضرورة اتباع منهج علمي لمواجهة الأزمات في القطاع الصناعي، للتقليل من آثار الأزمات، والتخفيف من نتائجها السلبية.

7.1 أهداف الدراسة:

1.7.1 التعرف على دور القيادة في الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها القطاع الصناعي.

2.7.1 التعرف على أساليب القادة في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها القطاع الصناعي.

3.7.1 التعرف على الموارد المادية و البشرية في القطاع الصناعي ودورهم في مواجهة الأزمات التي

يتعرض لها القطاع.

4.7.1 الاطلاع على نوعية عمل القيادة بالقطاع الصناعي و دوره في مواجهة الأزمات التي يتعرض لها القطاع.

5.7.1 التعرف على الحلول المبتكرة التي يتخذها القادة في القطاع لحل أزماتها.

8.1 مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة هو القطاع الصناعي بمحافظة ظفار.

9.1 عينة الدراسة.

عينة الدراسة هي عدد 82 مبحوث من المنتسبين للقطاع الصناعي بمحافظة ظفار.

10.1 أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة الأدوات أدناه:

- الاستبانة.

- الكتب المتخصصة و الدراسات السابقة.

11.1 هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول و هي كالآتي:

1.11.1 الفصل الأول : إشكالية الدراسة وأهميتها.

- مقدمة.

- مشكلة الدراسة و أسئلتها.

- فرضيات الدراسة.

- متغيرات الدراسة.

- حدود الدراسة.

- أهمية الدراسة.

- أهداف الدراسة.

- مجتمع الدراسة.

- عينة الدراسة.

- أدوات الدراسة.

- هيكلية الدراسة.

- مصطلحات الدراسة.

2.11.1 الفصل الثاني :الإطار النظري الدراسات السابقة.

- المبحث الأول:

القيادة.

- المبحث الثاني:

القيادة و مواجهة الأزمات.

- المبحث الثالث:

الأزمة : مفهومها و أهميتها و مراحلها.

- المبحث الرابع:

الأزمات: الوقاية و الأساليب.

- المبحث الخامس:

نبذة عامة عن القطاع الصناعي بمحافظة ظفار.

- المبحث السادس: الدراسات السابقة.

المقدمة:

- الدراسات باللغة العربية.

- الدراسات باللغة الإنجليزية.

3.11.1 الفصل الثالث: منهجية الدراسة و إجراءاتها.

4.11.1 الفصل الرابع : نتائج الدراسة و تفسيرها.

5.11.1 الفصل الخامس : مناقشة النتائج و التوصيات.

- النتائج.

- التوصيات.

المراجع:

- مراجع عربية.

- مراجع أجنبية.

الملاحق.

12.1 مصطلحات الدراسة:

- مفهوم الأزمة: هو وقت تحول حرج و حاسم، لا تستطيع المنظمة العمل بالشكل المعروف من قبل أو الاعتيادي، في مجموعة من التطورات التي ترتبط عندها الأسباب بالنتائج، وتتابع تلك الأحداث في إطار من عدم التأكد، والضيق في وقت، والنقص في المعلومات.
- مفهوم مواجهة الأزمات: طريقة التعاطي مع الأزمات، بواسطة منهج علمي للإدارة و ذلك من خلال اتخاذ التدابير الاجرائية و الوقائية، التي تعمل على تجاوز الأزمات من خلال التقليل من الآثار السالبة، ومحاولة الوصول لأكبر قدر ممكن من الايجابيات، والترتيب بين الجهود التي يبذلها منتسبي القطاع لمواجهة الأزمات، وتوحيد خطوات مواجهة الأزمات وتوفير المعلومات ومتابعة سير العمل في مواقف مواجهة الأزمات.
- القيادة : مقدرة الفرد في التأثير على الآخرين، وإرشادهم و توجيههم من أجل الحصول على تعاونهم وتحفيزهم على العمل بكفاءة عالية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.¹

Rensis.L. *New Patterns of Management*, New York : Mc Graw- Hill ¹
Book Inc, 1961,p:3

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

2.2 القيادة

3.2 الأزمة وأهميتها ومراحلها

4.2 القيادة ومواجهة الأزمات

5.2 الأزمات: الوقاية والأساليب

6.2 نبذة عامة عن القطاع الصناعي بمحافظة ظفار

7.2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

2. الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 مقدمة:

تعتبر القيادة أحد العناصر المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق التوازن الضروري بينها وبين المنتسبين لها، والسعي لإيجاد بيئة مواتية للعاملين، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بضرورة الاستعداد الدائم للتطوير وقبول التغيير، وأيضاً تلبية متطلباتهم وتحقيق تطلعاتهم المتجددة، وهذا وحسب ما تمتلكه المنظمة من الإمكانيات والفرص، وبالرغم مما قد يعارض وجودها وبقائها من تهديدات ومصاعب وأزمات، قد لا توضع في الحسبان أحياناً. و لبيان و توضيح هذا المفهوم تم تقسيم هذا الفصل لخمسة مباحث هي كالتالي: المبحث الأول و تناول هذا المبحث الأزمة و مفهومها و أهميتها و مراحلها. كما تناول المبحث الثاني الأزمات و الوقاية و الأساليب. و تناول المبحث الثالث القيادة و الأزمات. و كذلك المبحث الرابع تناول مواجهة الأزمات. كما تعرض المبحث الخامس لنبذة عامة عن القطاع الصناعي بمحافظة ظفار.

إن عملية إدارة المخاطر في زمن كورونا هي عملية تحديد وتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة واتخاذ الخطوات المثلى لتقليلها أو القضاء عليها باستخدام العديد من التقنيات والأدوات المتخصصة لذلك. من الصعب التنبؤ والسيطرة، وأكبر مثال على حدوث ذلك هو ظهور جائحة كورونا الذي شل المؤسسات الخدمية والاجتماعية والدينية وغيرها، وأدى إلى خسائر كبيرة وتسبب في إفلاس مختلف الشركات والمصالح.

المبحث الأول

2.2 القيادة

تعتبر القيادة من أهم العناصر التي تؤثر على مسار الأزمات في المنظمات، فهي العقل المدبر لها، فهي قادرة على جعل المنظمات جاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة عالية. يتجلى دور القائد في إدارة الأزمة في مراحلها المختلفة. قبل وقوع الأزمة يعمل القائد على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد خطط متكاملة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها. مرحلة حدوث الأزمة هي الاختبار الحقيقي للقائد والخطط التي تم تطويرها مسبقاً. بقدر الجهد والتخطيط الجيد الذي قام به القائد في مرحلة ما قبل الأزمة، فإن نجاحه في إدارة الأزمة محدد. دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة هو محاولة معالجة آثار تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. تكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة والمخاطر التي تحملها إلى فرص لإطلاق العنان للقدرات الإبداعية التي تستغل الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد حلول فعالة.

الأزمة هي عندما يكون من الأهمية بمكان أن يدعم القادة جانباً حيويًا من دورهم، إحداث تغيير إيجابي في حياة الناس. يتطلب القيام بذلك من القادة الاعتراف بالتحديات الشخصية والمهنية التي يواجهها الموظفون أثناء الأزمة.¹

إن القيادة من العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات. وهي تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والدافع لخلق توازن بينها وبين العمال من جهة، ومعالجة الأزمات ومواجهتها من أجل الاستمرارية والبقاء من جهة أخرى.¹

¹ أبو النصر مدحت، قادة المستقبل، الطبعة الثالثة، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2013 م. صفحة 53.

يتزايد دور القيادة في إدارة الأزمات حيث أن الأزمة هي الظرف الذي يكشف طبيعة القيادة، بغض النظر عن مستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي للدولة، أو شكل نظامها السياسي. من بين الأسباب التي تؤدي إلى تعظيم دور القائد ما يلي:

- 1- اتخاذ قرار سريع بالرغم من ضيق الوقت.
- 2- مواجهة التهديد العالمي على المستويين الفردي والوطني.
- 3- التوفيق بين المصالح المتضاربة.
- 4- تقليل الفاقد وتعظيم الفوائد: الكفاءة.
- 5- تأهيل وتأهيل الصف الثاني (القيادة البديلة).
- 6- الاعتماد على تحليل المعلومات (القدرة الاتصالية).²

1.2.2 مفهوم إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها تقنية لمواجهة حالات الطوارئ، والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو اتخاذ الاستعدادات التي يمكن التنبؤ بها، ويتم تطبيق تقنية الإدارة هذه للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها من أجل الغرض من السيطرة على العواقب والأضرار المتتالية التي يمكن أن تتجم عن الخلل. الأمر الذي يؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة.

¹ عبد المجيد قديري، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2011م، صفحة 43.

² عوض الغزو فاتن، القيادة والإشراف الإداري الطبعة الأولى، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع 2010م، صفحة

كما عُرِفَتْ بأنها طريقة السيطرة على الأزمة. حددها فينك أن إدارة الأزمات يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم اليقين لتحقيق أكبر قدر من السيطرة على مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام الخيال لتقديم أسوأ ما يمكن أن يحدث، ثم تقييم البديل. قرارات قبل حدوثها.¹

من خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمات يمكن تحديد عناصرها على النحو التالي:

1. تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
2. استخدام المنهج العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار.
3. تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريباً خاصاً لمواجهة الأزمات
- 4 - الاستجابات الاستراتيجية لحالات الأزمات.
5. عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين مفاهيم متداولة في الفكر الإداري تتعلق بالأزمة وهي: (إدارة الأزمات، والإدارة بالاستثناء) وإدارة الأزمات هي عملية توليد الأزمات من لا شيء وتلقيها بهدف صرف الانتباه عن المشاكل القائمة الحالية وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشاكل الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق، المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج، في حين أن الإدارة عن طريق الاستثناء هي نظام تحديد والاتصال فهي تشير إلى

¹ الشافعي، محمد محمد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة، 2001، صفحة 27.

القائد عندما تظهر الحاجة إلى التركيز والانتباه، وعلى العكس من ذلك تظل صامته عندما لا تكون هناك حاجة للاهتمام والتركيز.¹

2.2.2 العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات:

هناك عدد من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتمنع إصدار إنذارات مبكرة بقرب حدوث أزمة، من أهمها:

1- حجب البيانات والمعلومات والمعارف المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها ومطالبتهم باتخاذ القرارات المناسبة ودراسة نقاط الضعف والتغلب عليها وبالتالي لا تصل إشارات الإنذار المبكر إلى هذه الأطراف. وهؤلاء الأفراد.

2. عدم قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل مناسب وفعال وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (بما في ذلك الأزمات).

3. وجود صورة كاذبة وقناعة غير لائقة لدى أعضاء التنظيم بقدرات هذا التنظيم وحصنته من الأزمات.²

تم تحديد أربعة عوامل رئيسية تؤثر على إدارة الأزمات:

¹ أبو النصر مدحت، قادة المستقبل، الطبعة الثالثة، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2013 م، صفحة 58.

² مهنا، محمد نصر؛ إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، صفحة

1. حجم المخاطر (الخسائر والأضرار الناتجة عن الخطر) والخطر هو الحدث الذي يقع أو لا يقع وقد يكون إلهياً بسبب القوة القاهرة.

2. مدى السيطرة على البيئة من خلال الأفراد وتدريبهم وتوفير المعدات المطلوبة وسرعة المواجهة.

3. الوقت المتاح للعمل واتخاذ الإجراءات اللازمة.

4. عدد الخيارات المتاحة.¹

3.2.2 تأثير البيئة على الأزمة:

تمثل البيئة المناخ المحيط بالأزمة، مما يخلق تربة مناسبة لظهورها. يؤثر هذا المناخ على الأزمة على النحو التالي:

1- تأثير البيئة الاقتصادية:

تؤثر البيئة الاقتصادية على الأزمة بعدة طرق:

1.1- البيئة العامة:

وهي من أهم البيئات في تشكيل طبيعة الأزمات. المناخ الاقتصادي عامل مهم في أحداث الأزمات. كلما كان مستوى المعيشة أكثر اعتدالاً، قلت التوترات والأزمات (والعكس صحيح).

وفي حالة النشاط الاقتصادي الذي يشهد طفرة أو انتعاش، كانت الأزمات محدودة، ولكن إذا ساد مناخ الركود والكساد، فإن أزمات البطالة والسيولة والإفلاس والجريمة سوف تتعايش معها.

¹ المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دمشق، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م. صفحة

2.1- بيئة تنافسية:

هي البيئة المؤسسية المحيطة بالكيان الإداري سواء كانت:

الكيانات المتنافسة.

- كيانات متكاملة أمامية وخلفية.

الشركات التابعة المملوكة كليًا أو جزئيًا.

الكيانات الأخرى ذات الصلة بالكيان الإداري.¹

2- تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية:

ويشمل:

1.2- البيئة الاجتماعية:

تعتبر الأزمة نتيجة مجتمعتها، والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع محكوم أساسًا بالفكر السائد في المجتمع. على أعضائها مقاومة أي تفكك أو شرخ يهدر إمكانياتها أو إمكانياتها أو مواردها.

2.2- البيئة الثقافية:

يؤثر الدين والمعتقدات وثقافة الفرد والمجتمع على أداء الأزمة، حيث أنه يضع قيودًا على حركة الأفراد، وبالتالي فإن معرفة الجوانب الثقافية للمجتمع يسهل التنبؤ بمسار الأزمة، تعرف على الهدف العام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد في الوصول إليه.¹

¹ أبو النصر مدحت، قادة المستقبل، الطبعة الثالثة، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2013 م. صفحة 62.

وبالتالي، أثناء إدارة الأزمات، من الضروري إدراك الجوانب الثقافية المتعلقة بالأزمة والتعامل معها بوعي، بالنظر إلى الأهمية الثقافية في عمليات التأثير إذا تم الحرص على احترام ثقافة المجتمع وأنظمة قيمه.

تأثير البيئة السياسية والقانونية و يشمل:

3.2 البيئة السياسية:

تتعلق هذه البيئة بشكل أساسي بالحقوق السياسية للمواطن، وأساليب الانتخاب، وأساليب ممارسة الحقوق، ونظام الحزب، ومدى تطبيق الأنظمة الديمقراطية، وشرعية النظام السياسي، ومدى الاستقرار داخله. بالإضافة إلى مكانة الدولة وعناصر قوتها في النظام الدولي.

قد يشكل البعد السياسي أحيانًا قيدًا على قرارات فريق الأزمة، لأنه - لاعتبارات سياسية - قد يفرض خيارات معينة قد لا تكون بالضرورة أفضل الخيارات.

4.2 البيئة القانونية:

غالبًا ما تحد القوانين وأنظمة العمل من عنف الأزمات، وتعمل على قمعها وتحويلها من جانبها الإيجابي إلى جانبها السلبي، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والقواعد والمسارات التي يجب على الأفراد اتباعها للحصول على شيء معين. بشكل صحيح وسهولتها وتعقيدها، مما يسهل أو يعقد الوصول إلى حلول الأزمات.

¹ الشافعي، محمد محمد؛ استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة، 2003، صفحة 32.

داخل كل من الكيانات الإدارية المذكورة أعلاه، هناك أنظمة وقواعد وقيود ومحددات واتجاهات قد تكون محفزاً لمزيد من الضغط أو عامل استيعاب لها، بحكم التفاعلات والتبادلات مع الكيان الإداري الذي يحتاج إلى يقظة استراتيجية. والذكاء، حيث تتميز البيئة حالياً بسرعة وشدة التقلبات. والتعقيد الذي يجعل عملية التكيف عملية صعبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأزمات، حيث تتطلب:

خلق المناخ المناسب لها.¹

توفير البنية التحتية والأدوات اللازمة.

تقوية سلسلة العمل الداخلية.

تحسين فرق العمل والأفراد.

¹ عبد المجيد قدرى، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2011م، صفحة 61.

المبحث الثاني

3.2 الأزمة : مفهومها و أهميتها و مراحلها.

1.3.2 مفهوم الأزمة

تعني الأزمة في اللغة العربية المجاعة والجفاف والضييق الناتج عن قلة المطر وبالتالي الفقر والمجاعة. قد يعني الضيق في جميع تكاليف الحياة. و مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق من الكلمة اليونانية krisis، والتي تعني لحظة القرار. في اللغة الصينية، يتكون من حرفين، أحدهما يرمز إلى الخطر والآخر يرمز إلى الفرصة. تشير كلمة أزمة إلى لحظة مصيرية أو وقت مهم. يشير أيضًا إلى معنى التغيير المفاجئ، غالبًا إلى الأسوأ. في الحضارة اليونانية القديمة، الأزمات هي مواقف تتطلب اتخاذ القرار، والأزمات تشكل نقاط تحول تاريخية حيث الخيارات والقرارات البشرية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وأساسية في المستقبل. والأزمة المتزايدة وتراكمها المستمر للأحداث والأشياء التي لا يتوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله. تأثيره يؤثر على مستقبل النظام بأكمله.¹

يعتمد علم الإدارة على عدة جوانب، تقتصر الجوانب المعتادة على "إدارة الأفراد" و "إدارة الموارد" و "إدارة الخدمة" و "إدارة التطوير والتحسين"، ولكن في العقود الأخيرة، تمت إضافة "إدارة الأزمات" بشكل أساسي، وأصبح أحد الموضوعات الرئيسية التي يتم تدريسها في العلوم الإدارية نظرًا للعدد الكبير من الأزمات المختلفة، ولكن تم تحديث أنظمة الجودة لتعكس أهمية إدارة الأزمات في تطوير المؤسسات، وحتى للحفاظ على بقائها.

¹ أبو فارة، يوسف احمد؛ إدارة الأزمات مدخل متكامل؛ الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. صفحة 11.

هناك العديد من التعريفات التي تشرح مفهوم "إدارة الأزمات"، ولكن يمكن تلخيص المفهوم على أنه "عمليات تتضمن التنبؤ بالمشاكل والأزمات المتوقعة وتحديد الإجراءات التي يمكن أو ينبغي اتباعها عند حدوثها؛ بهدف السيطرة والتعامل مع موقف مفاجئ أو طارئ يتسبب في أضرار جسيمة واختلال في استقرار النظام الإداري ويعيق العمليات العادية، وتسعى هذه العملية إلى إعادة التوازن من خلال إجراء تغييرات وعلاجات سريعة، ويتجاوز المفهوم حل المشكلة الفورية لتشمل منع حدوثها من الأصل ومعالجة أسبابها بحيث لا تحدث من الأساس أو ستحدث مرة أخرى في المستقبل." ¹⁴

تحدث الأزمات عادة بشكل مفاجئ، وقد يكون لها علامات تحذيرية، ولكن حدوثها المفاجئ قد يجعل من الصعب اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. لذلك تبدأ خصائص الأزمة في الظهور من حيث تأثيرها على النظام وتعطيله أو إحداث أضرار مالية وبشرية، وقد تؤدي إلى ظهور مشاكل أخرى مصاحبة غير موجودة ولا توجد استعدادات أو استراتيجيات للتعامل معها. ¹⁵

تختلف مستويات الأزمات باختلاف مستويات تأثيرها، فبعضها ليس له تأثير على الدول أو الحكومات، والبعض الآخر له تأثير مباشر على مؤسسة أو قطاع أو إدارة معينة.

الأزمات لها أسبابها، ولكل أزمة دوافعها الخاصة، ولكن بشكل عام يمكن تلخيص هذه الأسباب في ثلاث فئات على النحو التالي:

¹⁴ السيد، رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000. صفحة 22.

¹⁵ الخضيرى، محسن أحمد، "إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة، 2003. صفحة 34.

أولاً: العنصر البشري: في البداية تأتي الأخطاء البشرية في العمل، والتي قد تكون نتيجة سوء الفهم، وعدم فهم المعلومات، ونقص الكفاءة والمهارات والتدريب اللازم، بالإضافة إلى سوء التقدير والقرارات الخاطئة لما لها من أثر كبير على سير العمل.

ثانياً: أسباب إدارية: تتمثل أهمها في ضعف السياسات (الحكومية والعامة)، والعمليات الإدارية، وعدم وضوح الأهداف، وضعف العلاقات بين الأفراد داخل نظام العمل.

ثالثاً: أسباب خارجية عن إرادتنا: المراد بالكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين وانتشار الأوبئة أو الوقوع في بيئة متوترة مع الحروب والتوترات، فغياب البيئة الآمنة.

2.3.2 أسباب الأزمات:

تنشأ الأزمات لأسباب مختلفة، وهذه الأسباب عديدة ومتنوعة حسب طبيعة الأزمة ونطاقها ومكانها وزمن وقوعها.

1.2.3.2 سوء الفهم: ينشأ سوء الفهم عادة من جانبين مهمين:

أ. معلومات مبتورة.

ب. التسرع في اتخاذ القرارات أو الحكم على الأمور قبل الكشف عن حقيقتها، سواء تحت ضغط

الخوف والقلق والتوتر، أو نتيجة الرغبة في الاندفاع بالنتائج.¹⁶

ومن أمثلة سوء التفاهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم ليجمع الزكاة من

إحدى القبائل - وكان من عادة أهل هذه القبيلة الذهاب خرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كل

أسلحتهم وسيوفهم مفتوحة بأيديهم يلوحون بها لتحية الضيف - فلما رآهم هذا الصحابي كان هناك

¹⁶ الخضيرى، محسن أحمد، "إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة، 2003. صفحة 35.

انتقام وعداوة بينه وبينهم في عصر الجاهلية. ظن أنهم خرجوا لمحاربته، فكان منه أن رجع خوفاً ورهبة وأخبر الرسول صلى الله عليه وسلم أنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمقاتلته. وكادوا يقتلوه لو لم يهرب منهم .. وكانت أزمة .. الرسول صلى الله عليه وسلم أعد صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة لولا أن أتى أهلها إليه ليقولوا له الحق وانتهت الأزمة . وفيه ذكر الله تعالى في القرآن الكريم (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين)¹⁷.

2.2.3.2 الإدراك:

يعتبر الإدراك من المراحل الرئيسية للسلوك، حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها. إنه يشكل ضغطاً قد يؤدي إلى انفجار الأزمة.

مشكلة أخرى مع المعلومات هي محاولة تفسيرها في ضوء الرغبات الشخصية للفرد، أو ما يعرف بالمنطق النفسي. يتقبل المرء من هذه المعلومة ما يتوافق مع أهوائه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومة ما يخالف رغباته، ثم يسعى إلى اختلاق مبررات للمعلومات التي يجدها. وقع في نفسه، فهو يبرع في إيجاد الأعذار لنفي المعلومات التي تتعارض مع مفاهيمه الأساسية، ثم يلطخ تفسيره للأزمات بنظرة شخصية ضيقة.¹⁸

¹⁷ القرآن الكريم، سورة الحجرات، الآية 6.

¹⁸ محمد صلاح، إدارة الأزمات و الكوارث بين المفهوم النظري و التطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، 2005،

3.2.3.2 سوء التقدير والتقييم:

يعتبر سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب الأزمات شيوعاً في كافة المجالات، لا سيما في المجالات العسكرية. ينشأ سوء تقدير الأزمة من جانبين رئيسيين:

أ. المبالغة والثقة الزائدة، سواء في الذات أو في القدرة على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

ب. التقليل من قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والاستخفاف به.

حرب أكتوبر 1973 هي أحد الأمثلة القوية على هذا السبب، خاصة عندما كانت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل معلومات كاملة عن الحشود العسكرية المصرية والسورية، لكنهم كانوا تحت وهم وخطرة القوة، وخذاع الذات الإسرائيلي العنصري. وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، تأكدت أن المصريين والسوريين لن يفعلوا شيئاً مهماً، ثم الهجوم المصري السوري المشترك كان مذهلاً ومروعاً.¹⁹

3.3.2 مراحل الأزمات:

تمر الأزمات بعدة مراحل تحدد منحى تطورها، مما يؤدي إلى تراجع مؤشر خطورتها أو تأثيرها السلبي بدلاً من تصعيدها إذا نجح التعامل معها. تكون البداية من خلال ظهور بوادر الأزمة التي تمثل مؤشراً أو إنذاراً مبكراً، تليها مرحلة تسمى "نمو الأزمة" تزداد فيها شدتها وتكون عادة نتيجة قرارات سريعة، بعضها لم يفعل. توقع تداعياتها. قد تتداخل الظروف والعوامل الأخرى معه، وهنا يستدعي إجراء عمليات تدخل مدروسة ومخطط لها بعناية.²⁰

¹⁹ الهواري، سيد، الموجز في إدارة الأزمات، ط1، مكتبة عين شمس، مصر، 1998. صفحة 45.

²⁰ توفيق، عبد الرحمن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ط3، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 2009، صفحة 57.

إن عملية احتواء الأزمات هي فن في حد ذاتها، ورغم تنوع الأساليب والاستراتيجيات تتلخص أهدافها في الآتي: السيطرة على الأزمة بتقليل الضرر، ثم ضمان استقرار الوضع حتى مرحلة التعافي. منه. قبل اتخاذ أي إجراءات لمواجهة الأزمة، لا بد من توفير العناصر الأساسية التي تمثل وسيلة النجاح في تجاوزها. أول هذه العناصر هو القيادة بحيث يقود مواجهة الأزمة قائد إداري قادر على اتخاذ قرارات صعبة وسريعة في نفس الوقت. العنصر الثاني المهم في المعادلة هو إيجاد فريق أزمات يتألف من كفاءات قادرة على تحمل المسؤولية والعمل تحت الضغط ولديها القدرة على ابتكار الحلول والمعالجات. المهم في معادلة "القائد والجماعة" التي تواجه الأزمة هو العمل بشكل متكامل مبني على الثقة وتوحيد الجهود وتحمل المسؤولية. يعمل الفريق عادة في "غرف العمليات والطوارئ" التي يمكن تشغيلها على مدار الساعة، حيث يتم رسم الخطوط العريضة لكيفية إدارة الأزمة.²¹

تمر الأزمة بالمراحل الرئيسية التالية بحسب تصنيفها:

1. تصنيف الأزمة حسب مرحلة التشكيل (دورة حياة الأزمة).

تمر الأزمات بخمس مراحل رئيسية وهي:

أ. أزمة مرحلة الولادة (النشوء).

في هذه المرحلة، تبدأ الأزمة الوليدة بالظهور لأول مرة على شكل (شعور) غامض وقلق بأن شيئاً ما يلوح في الأفق ويحذر من خطر غريب من خصائص أو اتجاه أو حجم أو مدى غير معروف.

²¹ النجار، فريد راغب؛ الأزمات والكوارث في القرن 21 المقارنات- الاستراتيجيات - السلوكيات؛ الدار الجامعية، القاهرة، 2009، صفحة 28.

ستصل. ويرجع ذلك إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب الكثير من المعلومات عن أسبابها أو المناطق التي ستعرض لها وتتطور أو ستفجر وحجم هذا الانفجار.²²

تتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة بذل جهود مبكرة لمعالجة الأزمة وتداعياتها المتوقعة من خلال فقدان عوامل النمو ونقاط القوة لهذه الأزمة. تشمل هذه الجهود:

- العمل على امتصاص الزخم الذي يحرك الأزمة والتركيز على تفكيك هذه الأزمة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها والقضاء على آثارها.

- إيجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي الأزمة المتوقعة وتحويل الأنظار عنها وتحويلها إلى حالة هامشية ثانوية لا تلتفت لأفراد المنظمة أو المجتمع.

- تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والتفاؤل والأمل بمستقبل المنظمة.

- تحديد الأسباب الحقيقية للأزمة وعوامل ظهورها وإدارتها بشكل فعال للتخلص منها والتأكد من إزالة تداعيات الأزمة وهذه الأزمة في مهدها.

ب. مرحلة النمو (الاتساع).

عندما لا يلاحظ متخذ القرار خطورة الأزمة في مرحلة الولادة. ينمو ويدخل مرحلة النمو والتوسع، حيث يتغذى في هذه المرحلة بنوعين من المغذيات:

- المغذيات والمنشطات الذاتية المستمدة من نفس الأزمة التي تكونت معها في مرحلة الولادة.

- المغذيات والمحفزات الخارجية التي تجتذبها الأزمة وتتفاعل معها. أضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والتوسع.

²² النجار، فريد راغب؛ الازمات والكوارث في القرن 21 المقارنات- الاستراتيجيات - السلوكيات؛ الدار الجامعية، القاهرة، 2009، صفحة 29.

وفي هذه المرحلة لا يمكن لصانع القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها، وكذلك دخول أطراف جديدة في عالم الشعور بالأزمة لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من عواقبها. يطلبون منه التدخل قبل أن تتصاعد وتبلغ ذروة نضجها وعنفها.²³

- العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تحييد هذه العوامل أو استقطابها أو خلق حالة تضارب في المصالح بين هذه العوامل من جهة والأزمة المتفاقمة من جهة أخرى.
بل كل شيء ممكن من أجل تجميد نمو الأزمة ووقف هذا النمو عند المستوى الذي وصل إليه.
- التركيز على معالجة الأزمة من خلال تصحيح الحالات وعناصر الخلل وأوجه القصور التي أدت إلى نشوء الأزمة.

ج. مرحلة النضج.

نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، لكنها تحدث أحياناً عندما يكون صاحب القرار الإداري جاهلاً، متعجباً، مستبداً في رأيه، ومنغلقاً على نفسه، أو يحيط بهذه الذات بالقداسة وحاشية من المناقنين الذين يمدحونه ويصورون أخطائه على أنها. ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى هدامة لم يكن من الممكن للأزمة أن تكون لها، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها عملية مستحيلة ولا يوجد الهروب من المواجهة العنيفة معها.
د. مرحلة الانكماش.

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفكك بعد تحقيق هدف المواجهة العنيفة. يؤدي الاشتباك العنيف إلى خسارة الأزمة لجزء مهم من القوة الدافعة لها، ثم تبدأ في الانحسار والانكماش، وفي بعض

²³ عباس، أ. صلاح، إدارة الازمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007، صفحة

الأزمات يتجدد زخم جديد لها، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه. لا يستجيب صانع القرار للضغوط الناتجة عن الأزمة ويقوم بإجراء تغييرات في هذه الحالة تصبح الأزمات مثل الأمواج في البحر، والجهة التي حدثت فيها الأزمة تصبح عرضة لهذه الموجات، لكنها في النهاية تشكل السمات. عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان بسبب عدم قدرته على النمو في التوازن. لذلك فإن الذين لا ينمون يتقلصون ويتقلصون ويحكمهم الزوال. هـ. مرحلة الاختفاء.

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل الزخم الذي يولدها أو عناصرها وأجزائها التي تنتمي إليها، ثم تتلاشى مظاهرها، وينتهي الاهتمام بها، ويختفي الحديث عنها إلا كحدث تاريخي انحسر. و انتهت. قد يكون هذا التراجع دافعًا لإعادة البناء، والتي تتعلق أساسًا بمعالجة هذه الآثار والنتائج، ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه، واكتساب مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

4.3.2 تصنيف الأزمة حسب المدة الزمنية.

تم تصنيف الأزمة حسب مدتها على النحو التالي:

أ. مرحلة ما قبل الأزمة.

في هذه المرحلة، يتم التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من المعدات والتدريب والموظفين وما إلى ذلك. بدون نجاح هذه المرحلة، لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات.²⁴

²⁴ ماهر، د. أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، صفحة 48.

يجب أن تسجل هذه المرحلة الملاحظات والظواهر وإجراء البحوث اللازمة لدراسة الاتجاهات والأوضاع التي تم من خلالها التنبؤ بالأزمة، ثم تركز الإدارة جهودها في هذه المرحلة على مسح البيئة واستشعار الأزمة المحتملة التي قد تندلع في المستقبل، جمع المعلومات حول الأزمات، وتقييم درجة خطورتها، ووضع تدابير وقائية لمنع ولادة الأزمة.

ب. مرحلة الأزمة.

تبدأ هذه المرحلة بظهور علامات التحذير أو علامات التحذير، والتي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمات، للبدء فوراً في عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ والعرض والتقييم لبدائل القرار والأشياء الأخرى التي تم إعدادها مسبقاً. يؤدي الحدث المتسارع إلى بداية الأزمة، بحيث تصبح الأنظمة والسلوكيات السابقة غير مناسبة لاحتواء الحدث المفاجئ، وقد يتم التعامل مع الموقف بشكل غير صحيح مع عدم وجود خطة استجابة للأزمة وضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل . واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية.²⁵

ج. مرحلة ما بعد الأزمة.

بعد انتهاء الأزمة تأتي المرحلة الأخيرة، والتي تقوم على معالجة الآثار السلبية الناتجة، والاستفادة منها مستقبلاً للتعامل مع الأزمات، من الضروري وضع خطة عمل مكتوبة ذات أهداف واضحة يتفق عليها أعضاء الفريق. يتم إطلاع الشريحة المتضررة على عمل الجهة المعنية من خلال وسائل الإعلام الرسمية وقنوات الاتصال أو من خلال تعيين متحدث رسمي تكون مهمته نشر المعلومات والمستجدات

²⁵ الهواري، سيد، الموجز في إدارة الأزمات، ط1، مكتبة عين شمس، مصر، 1998. ص 71.

في الوقت المناسب لمنع أي شائعات. هذا الأخير هو العامل الخطير في أي أزمة، وعدم معالجتها قد يؤدي إلى تفاقم تأثير الأزمة على الشريحة المستهدفة، مما يزيد الأضرار الناجمة عنها.²⁶

لا ينبغي التعامل مع الأزمات بردود أفعال، وبالتالي لا بد من الخوض في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، الأمر الذي يؤدي إلى قرارات مدروسة بعناية، وهنا يجب على القائد أن يتابع باستمرار ما يحدث في أنشئت غرفة العمليات لإدارة الأزمة بحيث يتابع ويوجه فريق الأزمة ويتبادل معهم المعلومات والمستجدات بحيث يكون لدى الجميع مستوى واحد من التفاهم والتعامل مع الأزمة.

عند معالجة الأزمة والقضاء عليها، من الضروري تدوين جميع العمليات التي تمت بحيث تكون مرجعا للتعامل مع أي مشاكل مستقبلية، وجزء من التعلم المؤسسي ليكون ما يساعد على تطوير استراتيجيات للأزمات الافتراضية التي قد تحدث في المستقبل أي القدرة على "التنبؤ المستقبلي" لأية أحداث وفق المؤشرات التي لا يمكن للرصد أن يأتي هذا إلا من خلال التدريب على وضع خطط للتعامل مع الأزمات ووضع سيناريوهات للأزمات المختلفة وهذا هو السياسة التي تطبقها العديد من المؤسسات العالمية بهدف منع وتجنب الضرر من خلال التعلم من التجارب والأخطاء والبناء على قصص النجاح.²⁷

إدارة الأزمات هي تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة المنظمة على التعامل مع حدث سلبي مفاجئ وهام.

²⁶ النجار، فريد راغب؛ الأزمات والكوارث في القرن 21 المقارنات- الاستراتيجيات - السلوكيات؛ الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 42.

²⁷ توفيق، عبد الرحمن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ط3، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 2009، ص 68.

يمكن أن تحدث الأزمة نتيجة لحدث غير متوقع أو نتيجة غير متوقعة لحدث ما تم اعتباره خطرًا محتملاً. في كلتا الحالتين، تتطلب الأزمات بشكل شبه دائم اتخاذ القرارات بسرعة للحد من الضرر الذي يلحق بالمنظمة.

تختلف طبيعة الضرر المحتمل بناءً على طبيعة الأزمة. على الرغم من ذلك، في معظم الحالات، يمكن أن تؤثر الأزمة على الصحة أو السلامة، أو الشؤون المالية للمنظمة، أو سمعة المنظمة، أو مزيج من كل ذلك. قد يكون الحريق المدمر أزمة تعرض موارد المنظمة المالية للخطر. ومع ذلك، إذا حدث الحريق خلال ساعات العمل، فقد يعرض الحريق أيضاً الصحة والسلامة للخطر لأن الموظفين قد يجدون أنفسهم في طريق الأذى.

5.3.2 أهداف إدارة الأزمات:

تسعى إدارة الأزمات إلى تقليل الضرر الذي تسببه الأزمة. ومع ذلك، هذا لا يعني أن إدارة الأزمات هي نفس الاستجابة للأزمات. وبدلاً من ذلك، فإن إدارة الأزمات هي عملية شاملة يتم وضعها موضع التنفيذ حتى قبل حدوث الأزمة. ممارسة أدبيات إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة. تشير إدارة الأزمات إلى تحديد تهديد لمنظمة ما وأصحاب المصلحة فيها من أجل إعداد استجابة فعالة لها.²⁸

6.3.2 التعافي من إدارة الأزمات مقابل إدارة المخاطر:

قبل أن تبدأ الأزمة، يهدف التخطيط السابق للأزمة إلى تحديد المخاطر ثم إيجاد طرق للتخفيف من هذه المخاطر أو تقليلها. من المهم أن نلاحظ، مع ذلك، أن إدارة الأزمات وإدارة المخاطر هما شيئان مختلفان. تعني إدارة المخاطر البحث عن طرق لتقليل المخاطر. تتضمن إدارة الأزمات اكتشاف أفضل

²⁸ توفيق، عبد الرحمن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ط3، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة 2009، ص 69.

طريقة للرد عند وقوع حادث. على هذا النحو، تعد إدارة المخاطر جزءًا مهمًا من إدارة الأزمات، لكن إدارة الأزمات تغطي الاستجابة للحوادث، في حين أن إدارة المخاطر لا تفعل ذلك في العادة.

التحذير وتقييم المخاطر. على الرغم من أهمية تحديد المخاطر والتخطيط لطرق تقليل هذه المخاطر وآثارها، من المهم بنفس القدر إنشاء أنظمة مراقبة يمكن أن توفر إشارات إنذار مبكر لأي أزمة يمكن توقعها. يمكن أن تتخذ أنظمة الإنذار المبكر هذه أشكالًا متنوعة وتختلف على نطاق واسع بناءً على المخاطر المحددة.²⁹

قد تكون بعض أنظمة الإنذار المبكر ميكانيكية أو إلكترونية. على سبيل المثال، يُستخدم التصوير الحراري أحيانًا لاكتشاف تراكم الحرارة قبل اندلاع الحريق. قد تتكون أنظمة الإنذار المبكر الأخرى من مقاييس مالية. على سبيل المثال، قد تكون المنظمة قادرة على توقع انخفاض كبير في الإيرادات من خلال مراقبة أسعار أسهم عملائها.

مفتاح التخطيط الفعال لما قبل الأزمة هو إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة. بهذه الطريقة، يتم تمثيل جميع مجالات المنظمة في عملية تحديد المخاطر وتخطيط المخاطر. غالبًا ما تضم فرق الاستجابة للأزمات في الشركات ممثلين عن موظفي الموارد البشرية والمالية والعمليات في المنظمة. ومن المعتاد أيضًا تحديد شخص ما للعمل كمدير للأزمات.

²⁹ ماهر، د. أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص52.

الاستجابة للأزمات وإدارتها. عند حدوث أزمة، يكون مدير الأزمة مسؤولاً عن توجيه استجابة المنظمة وفقاً لخطة إدارة الأزمات الموضوعة لديها. عادة ما يكون مدير الأزمات هو أيضاً الشخص المكلف بالتواصل مع الجمهور.

إذا أثرت أزمة ما على الصحة العامة أو السلامة العامة، فيجب على مدير الأزمة الإدلاء ببيان عام في أسرع وقت ممكن. في الأزمات العامة، ستبحث وسائل الإعلام حتماً عن موظفين للتعليق. من المهم لموظفي المنظمة أن يعرفوا في وقت مبكر من هو المصرح له وغير المصرح له بالتحدث إلى وسائل الإعلام. يجب على الموظفين الذين يُسمح لهم بالتحدث إلى وسائل الإعلام أن يفعلوا ذلك بطريقة تتفق مع ما يقوله مدير الأزمة.

ما بعد الأزمة وحلها. بعد أن تتحسر الأزمة ويبدأ العمل في العودة إلى طبيعته، يجب على مدير الأزمة أن يواصل الاجتماع مع أعضاء فريق إدارة الأزمات، وخاصة أولئك من الإدارات القانونية والمالية، لتقييم تقدم جهود التعافي. في الوقت نفسه، سيحتاج مدير الأزمة إلى توفير أحدث المعلومات لأصحاب المصلحة الرئيسيين لإبقائهم على علم بالوضع الحالي.

بعد الأزمة، من المهم أيضاً لفريق إدارة الأزمات أن يعيد النظر في خطة إدارة الأزمات في المنظمة بهدف تقييم مدى نجاح الخطة وما هي جوانب الخطة التي يجب مراجعتها بناءً على ما تم تعلمه خلال الأزمة.³⁰

³⁰ النجار، فريد راغب؛ الأزمات والكوارث في القرن 21 المقارنات- الاستراتيجيات - السلوكيات؛ الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص 48.

7.3.2 أفضل الممارسات لإدارة الأزمة:

يُعتقد عمومًا أن مجال إدارة الأزمات قد نشأ مع تعامل شركة جونسون آند جونسون مع الموقف في عام 1982، عندما قتل تايلينول السيانيد سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو. قامت الشركة على الفور بسحب جميع كبسولات Tylenol في البلاد وعرضت منتجات مجانية في عبوات غير قابلة للعبث. نتيجة لاستجابة الشركة السريعة والفعالة، تم تقليل التأثير على المساهمين واستعادة العلامة التجارية وازدهرت.

اليوم، تستخدم جميع الشركات الكبرى والوكالات غير الربحية ومؤسسات القطاع العام تقريبًا إدارة الأزمات. يعد تطوير وممارسة وتحديث خطة إدارة الأزمات جزءًا مهمًا لضمان استجابة الأعمال للكوارث غير المتوقعة. ومع ذلك، يمكن أن تختلف طبيعة أنشطة إدارة الأزمات، بناءً على نوع المنظمة. على سبيل المثال، من المحتمل أن تحتاج شركة تصنيع إلى خطة لإدارة الأزمات للاستجابة لحادث صناعي واسع النطاق، مثل انفجار أو انسكاب مواد كيميائية، في حين أن شركة التأمين ستكون أقل عرضة لمواجهة مثل هذه المخاطر.

بالطبع، لا يتطلب الأمر شيئًا مأساويًا مثل حادث صناعي لتفعيل خطة إدارة الأزمات. قد يكون أي حدث من شأنه أن يضر بمالية المنظمة أو سمعتها سببًا لوضع خطة إدارة الأزمات موضع التنفيذ.³¹

³¹ كريم العدوان عزات، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،

المبحث الثالث

4.2 القيادة و مواجهة الأزمات

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل مواجهة الأزمة، لكنهم يركزون على إطار واحد لتوجيه الأزمة. تم تحديد خمس مراحل وهي:

1.4.2 مرحلة الشعور بإمكانية حدوث أزمة: في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من الإشارات التحذيرية (الأعراض) التي يتلقاها المدراء، ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والمهمة. .

2.4.2 مرحلة التأهب والوقاية: وتشمل اكتشاف نقاط الضعف في التنظيم، ووضع خطة للمواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات اللازمة لتنفيذ الخطة. كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة، مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الارتجال والعشوائية. في هذه المرحلة يكون التخطيط الإستراتيجي مهماً جداً في محاولة تجنب حدوث الأزمة، كما أنه يساعد في التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.

3.4.2 مرحلة مواجهة الأزمة: في هذه المرحلة يتم إعداد الوسائل للحد من الضرر ومنع انتشاره ليشمل أجزاء أخرى لم تتأثر بعد في المنظمة، ونجاحها في هذه المرحلة يعتمد على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وكذلك على طبيعة الأزمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف.³²

³² الشافعي، محمد محمد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة، 2001، صفحة 41.

4.4.2 مرحلة إعادة التوازن والنشاط: وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة معدة سلفاً، وإعادة النشاط من عدة جوانب، بما في ذلك الأصول المادية والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، من أجل استعادة التوازن تدريجياً.

5.4.2 مرحلة التعلم وتقييم التجربة: في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم تحقيقه خلال الاستجابة للأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل. توفر عملية تقييم الاستجابة للأزمة معلومات مفيدة من حيث منع تكرار الأزمة.³³

وهناك تصنيفات أخرى لمراحل إدارة الأزمات وهي كالآتي:

6.4.2 مرحلة تجنب الأزمة: في هذه المرحلة يتم تقادي الأزمة من خلال توقع حدوث الأزمة، ويعمل المديرون على توجيه طاقات العمال نحو الوقاية المباشرة من حدوثها، وكذلك جمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المختلفة والأزمة المتوقعة بسببها.

7.4.2 الاستعداد لإدارة الأزمات: التحضير والاستعداد لإدارة الأزمات من خلال إنشاء مراكز لإدارتها، وتوفير المعلومات المتكاملة، وإعداد فرق مدربة، ونظام اتصالات سريع، وإعداد خطط للطوارئ، وتنظيم برامج تدريبية لمعالجتها أثناء حدوثها.

8.4.2 الإقرار بوجود أزمة: وهي مرحلة تحدٍ من قبل المديرين للاعتراف بالأزمة على أنها حقيقة ومن ثم تحقيقها واتخاذ الإجراءات اللازمة (اللقاءات وتوضيح الحقائق وتعبئة القدرات المادية والبشرية لمعالجتها).

³³ مهنا، محمد نصر؛ إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، صفحة

9.4.2 مرحلة احتواء الأزمة: وهي تتطلب قرارات سريعة لاحتوائها وتجريدها من صلاحياتها، مع تشكيل فريق عمل لمواجهتها بسرعة.

10.4.2 مرحلة حل الأزمة: تتطلب سرعة العمل لأن مخاطر الأزمة لا تعرف كيف تنتظر. وتأتي هذه المرحلة كنتيجة لما بعد احتواء الأزمة، وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة بالطرق والوسائل المتاحة.

11.4.2 مرحلة الاستفادة من الأزمة: هي الفترة التي تلي الأزمة، وتتميز بإعادة النظر في الأزمة وإدارتها مرة أخرى للاستفادة من الدروس والتجارب المتوقعة منها، مثل عملية تقييم الخطط و تطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لاكتساب الحصانة ومنع حدوث أزمة قادمة.³⁴

³⁴ عبد المجيد قدرى، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2011م، صفحة 49.

المبحث الرابع

5.2 الأزمات: الوقاية و الأساليب.

أفضل استراتيجية للتعامل مع الأزمات و الكوارث هو الاستعداد لها. وعندما تكون هناك بوادر تحذيرية يلجأ إليها المسؤولون، ويقدمون لهم التحليل والتقدير والدراسة، ويستعدون لذلك بمجموعة من الأساليب الوقائية، فإن الأمر لا يمكن أن يتجاوز هذا الموقف، ويمكن حتى القضاء على الأزمة في مهدها. للتأهب للأزمات والوقاية منها، هناك عدد كبير من الأساليب التي يمكن استخدامها للاستعداد للأزمات أو منعها.

1.5.2 أساليب الاستعداد للأزمات:

1.1.5.2 جمع الحقائق

بدون معلومات، يصبح المديرون عاجزين. من لا يقدر قيمة المعلومات المتعلقة بالأزمات المحتملة لا يقدر أن يقدر قيمة وأهمية الأزمات والدمار والكوارث والصراعات التي تسببها. يجب على إدارة المنظمة إعداد الكيان التنظيمي لجمع المعلومات والحقائق.

2.1.5.2 تحليل الموقف: يتطلب جمع الحقائق نوعاً من الدراسة والتحليل من الإدارة. وهذا يعني معرفة الأسباب والعلاقات بين العناصر المختلفة لإشارات التحذير. أي من العناصر يمثل أعراض

المشكلات، وأي منها يمثل أسباب الأزمة ودوافعها، وما هي الكوارث والخسائر التي يمكن أن تحدث.³⁵

3.1.5.2 تدريب العاملين:

على المنظمات المستهدفة بالأزمات تدريب مديريها وموظفيها على مواجهة الأزمات المحتملة، والأساليب المتبعة في ذلك.

4.1.5.2 توفير أجهزة الاستجابة للأزمات:

لا يكفي تدريب العاملين على مواجهة الأزمات، بل زيادة التأهب من خلال توفير القدرات والمعدات المتعلقة بالأزمات.

5.1.5.2 تشكيل فريق الأزمات:

يشمل الاستعداد الكامل للمنظمة تشكيل فريق الأزمات، وتحديد اسم قائد الفريق (أو ضابط الاتصال) وأسماء أعضاء الفريق.

6.1.5.2 إعداد قائمة جهات الاتصال

لكي تكون مستعداً تماماً، يجب على المنظمة إعداد قائمة تتضمن الأشخاص المهمين الذين يجب الاتصال بهم وعناوينهم وأرقام هواتفهم وهواتفهم المحمولة.³⁶

³⁵ عوض الغزو فاتن، القيادة والإشراف الإداري الطبعة الأولى، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع 2010م، صفحة

7.1.5.2 سيناريوهات وبروفات للأزمة:

تقدم السيناريوهات صورة لما قد يحدث في أزمة ما. لمزيد من التحليل للسيناريو، يتم رسم صورة لأفضل حالة أزمة وأسوأ حالة أزمة، وذلك لمعرفة ما سيحدث أثناء الأزمة إذا تمت إدارتها بشكل جيد أو كان هناك فشل كبير في ذلك.

أما البروفات فهي تشير إلى "لعب الأدوار"، حيث يلتقي فريق الأزمات ويضع أزمة متوقعة للتدريب، ويلعب كل شخص دوره بشكل جيد يحاكي الواقع، وتكمن أهمية البروفات في إعداد أعضاء فريق الأزمات. لمواجهة الأزمات بطريقة تمزج بين المثالية والواقعية.

8.1.5.2 خطة إدارة الأزمات:

يجب أن تضع المنظمة التي تواجه الأزمة خطة لإدارة الأزمات لنفسها، على أن يصممها فريق إدارة الأزمات بعد التدريب، أو من قبل مستشار خارجي. وهذه الخطة هي وثيقة مكتوبة على شكل "قائمة" تحدد سياسة المنظمة تجاه التعامل مع الأزمات بالإضافة إلى كافة العناصر والإجراءات لمواجهة الأزمة.³⁷

³⁶ عبد المجيد قذري، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2011م، صفحة 19.

³⁷ محمد سيد قنديل علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر، 2010 م. صفحة 41.

9.1.5.2 الإدارة بالاستثناء:

تحتاج إدارة الأزمات إلى نظام إداري ذي طابع خاص ومميز. وعادة ما يقوم على مبدأ "الإدارة بالاستثناءات". ويرى هذا المبدأ أن الأمور العادية والمألوفة في العمل يتم التعامل معها بأساليب الإدارة العادية، بينما الأزمات استثناء من القاعدة، ولا يطبق فيها التعامل مع النظام الإداري العادي. في ظل الأزمة، تُمنح صلاحيات وصلاحيات كبيرة (وأحياناً غير محدودة) لفريق إدارة الأزمات فوق كل السلطات في المنظمة، نظراً لسهولة الحركة وسرعة الانقضاء وعدم تعطيل التمرير. من خلال المستويات التنظيمية.³⁸

من البديهي أن تعاقب الأزمات وتتابع الجهود لمواجهتها يؤدي إلى تكوين تصورات تتجذر تدريجياً بين صانعي القرار فيما يتعلق بما يجب القيام به. لذا، تتبادر إلى الذهن إجراءات المواجهة مرتبة حسب الأولوية للمبادرة وتجعل من السهل التنبؤ بالمفاجآت التي ستحدث. وبالتالي فإن المعلومات ذات أهمية كبيرة كعلامات أو إشارات إنذار مبكر تساعد على اكتشافها قبل وقوعها وتسهيل التعامل معها من خلال الإجراءات والمتطلبات الإجرائية التي تمكن عند تشغيلها من تفادي الكوارث أو على الأقل الحد من أضرارها.

تؤكد التجارب في مختلف عصور التنمية البشرية أن الافتقار إلى الوصول إلى المعلومات السليمة كان على الدوام العامل المباشر المؤدي إلى قرارات خاطئة مما أدى إلى فشل إدارة الأزمات .. وعليه فإن الجهود المبذولة في الوقت الحاضر والتي كرست المعلومات قوتها لجميع جوانب الحياة وتطوراتها، بدأ ترتيب المعلومات واعتمادها بعد التحقق من صحتها ومصداقيتها من أجل وضع خطط

³⁸ د. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية - الإسكندرية، 2011، صفحة 60.

تشمل جميع الاحتمالات التي يمكن أن تحدث، في إطار استراتيجية فعالة تهدف إلى منع الأزمات ودرء المخاطر.

ومن هنا تبرز أهمية ودور المعلومات في التخطيط الاستراتيجي في منع الأزمات، حيث أنها تمثل الخطوة الأولى والحقيقة للتعامل مع الأزمة في مراحلها الأولى، والتي من خلالها يمكن اكتشاف عوامل التوتر ومصادرها. الأزمات قبل اندلاعها واتخاذ الإجراءات اللازمة لدررها وتجنبها.

2.5.2 أهمية المعلومات في إدارة الأزمات الأمنية من خلال الخطوات التالية: ³⁹

1.2.5.2 تجنب عنصر المفاجأة للأزمات التي تحدث في حالة النقص وغياب المعلومات أو عدم دقة التقييم والتقدير أو عدم الوصول إلى متخذ القرار في الوقت المناسب.

2.2.5.2 التغلب على عنصر ضيق الوقت في حالة حدوث أزمة، من خلال توفير المعلومات التي يمكن استحضارها بسرعة في أي وقت واستخدامها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وإصدارها في الوقت المناسب.

3.2.5.2 ضمان اتخاذ القرار السليم بناءً على المعلومات الصحيحة وضمان عدم اتخاذ قرارات عشوائية بناءً على معلومات غير صحيحة أو خاطئة مما يؤدي إلى تعقيد الموقف وتصعيد وتزايد تداعيات الأزمة.

³⁹ كريم العدوان عزات، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،

4.2.5.2 المرونة والمبادرة في اتخاذ القرار والمناورة مع البدائل الأخرى لمواجهة تداعيات الأزمة،

حيث أن استمرار تدفق المعلومات خلال مراحل إدارة الأزمة هو عامل رئيسي في سرعة اتخاذ القرار.

5.6.2 دعم المخطط الاستراتيجي ومتخذي القرار بكافة المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بمهامهم.

6.2.5.2 إمكانية استخدام المعلومات لخداع الخصم وإجباره على اتخاذ الإجراءات بحقه.

7.2.5.2 تقدير قدرات واحتياجات وقدرات إدارة الأزمات من حيث ضبط البدائل المتاحة خلال

الأزمة، وجمع المعلومات عن مراحل الأزمة وتحديد أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة، والحصول

على أقصى عائد إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة.

8.2.5.2 توقع المواقف الأمنية المختلفة، حيث يمكن أن يتوفر ما نسميه التنبؤ بالمخاطر والأزمات

المحتملة في هذه الحالة، سيستند التخطيط على أسس علمية.

ولعل أحداث 11 سبتمبر في الولايات المتحدة الأمريكية كشفت دون أدنى شك عن نقص المعلومات

من قبل الأجهزة الأمنية الأمريكية، وبالتالي عدم توقع ما حدث والفشل في وضع سيناريو لمواجهة

الأزمة الأمنية.⁴⁰

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أهمية قصوى لعملية الاتصال أثناء الأزمات لما لها من فائدة في التعامل

مع الأزمات، حيث أشار العديد من الخبراء والباحثين إلى أن هناك العديد من العوامل والأسباب التي

تشير إلى أهمية وفائدة دور الاتصال في الأزمات.

⁴⁰ مهنا، محمد نصر؛ إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، صفحة

3.5.2 أهمية دور الاتصال في الأزمات نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

1.3.5.2 تتعرض الدول بشكل متزايد للأزمات، ويترتب على بعضها آثار اقتصادية واجتماعية وتشريعية وتكنولوجية متعددة، مما يؤدي إلى تعرض المؤسسة المعنية لمراجعة الرأي العام من قبل وسائل الإعلام، وبالتالي يؤدي إلى زيادة في مدى الضرر الذي لحق بها وزيادة الوقت والجهد اللازمين لإعادة التوازن والنشاط، مما يؤكد أهمية فهم ديناميكيات هذه المؤثرات والتعامل معها على مسارين متوازنين، أحدهما إداري والآخر اتصالي.⁴¹

2.3.5.2 ما يؤكد أهمية إدارة العملية الاتصالية قوياً وفعالاً تلك الآثار الناتجة عن الاستخدام المكثف للإعلام، وما ينتج أحياناً عن عدم التعامل الإيجابي مع العرض الإعلامي الضروري، وأوجه القصور في الخطاب الإعلامي والخطاب الاتصالي. ما يتوافق مع الجانب الآخر من أهمية الإعلام في توعية المجتمع بكيفية منع الأزمات وطرق مواجهتها، حيث يعمل قسم عمليات الاتصالات على تقليص الفجوة بين المعلومات المتاحة وتلك التي يمكن نقلها عبر وسائل الإعلام و بما يحفظ المصلحة العامة.

3.3.5.2 في ضوء التكاليف الاقتصادية والاجتماعية الباهظة للأزمات والكوارث والمخاطر الأمنية، والأضرار الإنسانية والبيئية التي تنتج عنها، وكذلك الخسائر المادية والمعنوية التي تتطلب الاعتماد على نظام اتصال فعال لإدارة المخاطر والأزمات، التي توفر قاعدة معلومات من أجل إدارة الأزمة بشكل صحيح.

⁴¹ عبد المجيد قدرى، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2011م، صفحة 11.

4.3.5.2 أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أهمية التواصل مع الأزمات على صورة وسمعة المؤسسة ودورها في الحد من الضرر الذي يلحق بها، وحتى مدى إمكانية استغلالها كفرصة لتحسين وتطوير مؤسسة إذا تم استغلالها بشكل جيد، وهذا يشير بل ويؤكد وجود علاقة إيجابية بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات. وبين الصورة الذهنية لجماهير المجتمع.⁴²

5.3.5.2 لأن عمل المنظمات أو المؤسسات على نطاق عالمي يجعلها أكثر عرضة للأزمات والمخاطر الناتجة عن العوامل الاجتماعية والثقافية، مما يتطلب تفعيل نظام اتصال قادر على استشعار الأزمات في الوقت المناسب والملائم الذي يمكن المؤسسة من التعامل معهم بشكل فعال.

يمكن القول أن المعلومات اليوم تؤثر على عملية تقدير تطورات الأزمة واحتمالاتها، وكذلك في تقدير الاحتمالات الأكثر احتمالاً والأكثر خطورة. في حالة ندرة أو غموض المعلومات، يلجأ صانع القرار إلى العمل على آخر الاحتمالات، وبالتالي فهو قرار ينطوي على درجة من المخاطرة والمغامرة. أما في حالة توفر المعلومات وحقيقة أنها دقيقة وواضحة، فهي تعمل في اتجاه أكثر الاحتمالات دقة ووضوحاً، ثم تعمل في اتجاه وترجيح أفضل الاحتمالات. من ناحية أخرى، تتناسب المعلومات عكسياً مع احتمالية المخاطرة. كلما توفرت معلومات أكثر، قلت المخاطر والعكس صحيح.

يمكن الاعتماد على توافر المعلومات ودقتها في إعداد الخطط والبرامج الأمنية للسنوات القادمة، مع الأجهزة المناسبة لاستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات في مجال التنبؤ والتخطيط الأمني.

⁴² عوض الغزو فاتن، القيادة والإشراف الإداري الطبعة الأولى، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع 2010م، صفحة

معالجة المعلومات بطريقة جيدة وتقديمها في الوقت المناسب تمكن صانع القرار من اتخاذ قرارات سليمة، بما يتناسب مع الإدارة الصحيحة للأزمة.

كما تلعب المعلومات والبيانات وأجهزتها وعناصرها دوراً رئيسياً في إدارة الأزمات، والدروس المستفادة من الأزمات المختلفة عبر التاريخ تشير إلى أن النجاح في مواجهة الأزمات والوقاية منها يرجع بالدرجة الأولى إلى حجم الدور الذي تلعبه أجهزة المخابرات، المعلومات والبيانات المتاحة لصانع القرار. وهذا ما أكدته الانتصار العربي على إسرائيل في حرب تشرين الأول (أكتوبر) 1973، حيث كان السبب الرئيسي للنصر النجاح الكبير في خداع المخابرات الإسرائيلية والأمريكية في نوايا مهاجمة القوات الإسرائيلية.⁴³

تتزايد أهمية المعلومات والاتصالات ودورها في التخطيط الاستراتيجي للوقاية من الأزمات في العصر الحديث نتيجة التطور السريع والمتعاقب في وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة، وكذلك نتيجة لتطور طبيعة الأزمات بكافة أنواعها، لا سيما في مجال الإرهاب بأساليبه الغامضة وتطوراته الحادة واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الجريمة المنظمة والجرائم الإلكترونية، وكذلك ظهور أساليب علم نفس الحرب وحرب المعلومات.

⁴³ الشافعي، محمد محمد؛ استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة، 2003، صفحة 19.

يمكن القول أن المعلومات هي الدعامة الأساسية لاتخاذ قرارات عقلانية أثناء الأزمة الأمنية، ومن يمتلك المعلومات المتاحة التي لها الميزات المطلوبة يمكنه اتخاذ القرار الصحيح، حيث أن من يملك المعلومات لديه السلطة.⁴⁴

تزداد أهمية وجود نظام اتصالات فعال أثناء الأزمات إلى حد كبير يساعد على مواجهة الأزمات. قد يؤدي تأخر وصول محتوى الرسالة أو وصولها غير الواضح إلى حدوث خلل في نظام الاتصال أثناء الأزمة، مما يؤدي إلى تفويض الجهود المبذولة للسيطرة على الأزمة وقد يؤدي أيضًا إلى تفاقمها.

ومن هنا جاءت الحاجة إلى الاستفادة من تقنية الاتصال وخاصة في مجال الأقمار الصناعية والبرامج الفنية والأجهزة الإلكترونية لتسهيل عملية الحصول على المعلومات، وبالتالي فإن التخطيط الأمني مبني على أسس موضوعية.⁴⁵

الأنظمة الخبيرة وهي برامج ذكية تساعد في حل المشكلات وتعتبر من الأساليب التقنية الحديثة لبناء قواعد بيانات للمعلومات والبيانات في مجال البرامج الإلكترونية التي تساعد بشكل كبير في فاعلية إدارة الأزمات وتؤدي إلى تحسين الإنتاجية والأداء البشري، صيانة البيانات وحفظها وتطوير ودعم طرق الفهم.

⁴⁴ عبد المجيد قديري، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2011م، صفحة 35.

⁴⁵ كريم العدوان عزات، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،

2013م، صفحة 34.

4.5.2 طرق التعامل مع الأزمات:

بالرغم من تعدد أشكال وأنواع الأزمات، فإن الهدف من مواجهتها هو تقليل التدهور والخسائر. الاستفادة من الوضع المستجد على صعيد الإصلاح والتنمية. ودراسة أسبابها وعواملها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع تكرارها. ولتحقيق ذلك تم اعتماد عدة طرق أبرزها:

1.4.5.2 الأساليب التقليدية

الأساليب التقليدية لها طابعها الخاص، المستمدة من خصوصية الأزمة. يتنوع ويشمل ما يلي:

أ. إنكار الأزمة وعدم إعلانها: تستخدم هذه الطريقة في كثير من الأحيان من قبل الإدارات الاستبدادية، التي ترفض الاعتراف بوجود الخلل، وتسعى إلى عدم التصريح به، وتتنفي وقوع الأزمة. ومن خلال الإصرار على ذلك، يمكنها التحكم في الموقف.

ب. تأجيل اندلاع الأزمة: ويمثل هذا الأسلوب نوعاً من التعامل المباشر مع الأزمة بهدف تدميرها، من خلال عنف التعامل والمواجهة، سواء مع نتائجها أو أسبابها.

ج. تشكيل لجان لدراسة الأزمة: يعتمد هذا الأسلوب عند نقص المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة. الهدف الأساسي من تشكيل اللجان هو تحديد الفاعلين الأساسيين في ظهورها، ومحركاتها، وفقدان زخمها.⁴⁶

⁴⁶ عوض الغزو فاتن، القيادة والإشراف الإداري الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع 2010م. صفحة

د. التقليل من شأن الأزمة: بعد الإقرار بوجود الأزمة، يتم التقليل من شأنها، والاستهانة بآثارها ونتائجها. بل يتم التعامل معها بطريقة مناسبة، بحيث يمكن للكيان الإداري استعادة توازنه.

ه. السماح بظهور الضغوط الداخلية للأزمة: قمع الضغوط الداخلية للأزمة يزيد من قوتها وآثارها السلبية، وقد يؤدي إلى انفجارها المدمر. لذلك، من الضروري معالجتها من خلال دراسة متعمقة لقوى الضغط الداخلي ؛ لتحديد مصادر تضارب المصالح والحقوق، من الممكن تحديد نقاط الضعف في هيكل الأزمة، والسعي إلى إزالتها.

و. تفريع الأزمة: مما لا شك فيه أن تعدد مسارات الأزمات يحد من مخاطرها. لذلك، هناك ثلاث مراحل رئيسية. أولها تشهد مواجهة عنيفة بين القوى الدافعة للأزمة وتحديد مدى تماسكها. بالنسبة للمرحلة الثانية، والتي يتم خلالها تحديد أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي للأزمة ؛ من السهل التعامل مع كل منهم على حدة. في المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب ومفاوضة كل هذه الاتجاهات في إطار رؤية شاملة.

ز. عزل الفاعلين في الأزمة: تم تمهيد ذلك بإرسال الناس سرًا إلى نطاق عمل الأزمة ؛ التعرف على القوى التي تسببت في ذلك، وعزلها عن بؤرة الأزمة، وعن مؤيديها.

ح. الخروج من الأزمة: باشتباك كل قواته في مواجهة عنيفة وعلنية، والقضاء عليها. وكثيرًا ما يتم اللجوء إلى ذلك عندما يشتد الخطر المباشر للأزمة ويهدد استمرارها بتدمير الكيان الإداري.⁴⁷

⁴⁷ مهنا، محمد نصر؛ إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، صفحة

2.4.5.2 الأساليب غير التقليدية

تتوافق الأساليب غير التقليدية مع طبيعة التطورات التي تشهدها الكيانات الإدارية خاصة نوع وشكل وطبيعة الأزمات التي تواجهها. هذه الطرق هي كما يلي:

أ. الفريق المتكامل: وهو الأسلوب الأكثر استخداماً، والذي يستدعي تعقيد وتداخل عوامل الأزمة، والتي تنطوي حتماً على إشراك متخصصين، في مختلف المجالات، لمواجهة علمياً، وعدم إهمال نقاطها، وهي تقتصر إلى الخبرة. أصبح فريق الاستجابة للأزمات من خبراء ومتخصصين في القضايا المتعلقة بالأزمة؛ لبحثها ودراستها وتحديد طرق التعامل معها وإعداد خطة عمل تضمن النجاح. وقد يكون فريق العمل متخصصاً في التعامل مع أزمة معينة، وقد يكون فريق عمل دائم، مؤلفاً من أشخاص ذوي مهارات خاصة، مدربين ومؤهلين، تمهيداً للتعامل مع الأزمات التي يتخصصون فيها.

ب. احتياطات التوفير: تستخدم من قبل كيانات الإنتاج الصناعي، التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج؛ وبالتالي، يمكن أن تواجه أزمة نقص المواد الخام.⁴⁸

ج. المشاركة الديمقراطية: هذه الطريقة فعالة للغاية عندما تكون الأزمة مرتبطة بالعنف البشري. وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتميز بالحرية الفردية والسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي

⁴⁸ الشافعي، محمد محمد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة، 2001، صفحة 18.

والحر ؛ إعلان مدى وخطورة الأزمة وكيفية مواجهتها. تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء المجتمع ؛ استعدادا للقضاء عليه.

د. احتواء الأزمة: وهي محاصرة الأزمة في نطاق محدود، وامتصاص الضغط الذي يولدها، وفقدان قوتها التدميرية. غالباً ما تستخدم هذه الطريقة في أزمات العمل.

هـ. تصعيد الأزمة: يلجأ إليّ عندما تكون ملامح الأزمة غير واضحة، بسبب تعدد الكتل عند تشكيلها. ولإضعافها يجب أن تتصاعد الأزمة حتى تصل إلى مرحلة صراع المصالح مما يؤدي إلى تفكك كتلتها. غالباً ما يتم اتباع هذا الأسلوب في الأزمات السياسية، بين الأحزاب ذات الدعم الشعبي المتضارب.

و. تفرغ محتوى الأزمة: وهي من أنجح الأساليب غير التقليدية. ومع ذلك، يجب تحديد ذلك المحتوى، الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو الديني أو الثقافي، من أجل تفرغه منه ؛ تفقد هويتها وقوتها الدافعة. بشكل عام، يمكن إفراغ الأزمة من محتواها إما بالتحالفات المؤقتة مع القوى التي تسببت فيها، أو بالاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.⁴⁹

ز. تجزئة الأزمات: وهي من أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات الضخمة والقوية التي تنذر بمخاطر كثيرة. تعتمد هذه الطريقة على المعرفة الكاملة لجميع القوى المتسببة في الأزمة، وتحديد مصالحها المتضاربة، والفوائد المحتملة، والتحالفات القائمة. ثم التأثير على وحدة تلك التحالفات، وتحويل الأزمة الأساسية إلى أزمات محدودة الحجم، مما يفقدها الضغط الذي كان حاضراً في إطار التحالفات.⁵⁰

⁴⁹ ماهر، د. أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، صفحة 63.

⁵⁰ عوض الغزوفاتن، القيادة والإشراف الإداري الطبعة الأولى، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع 2010م. صفحة

ح. التدمير الذاتي للأزمة من الداخل: وهي من أصعب الأساليب غير التقليدية. يتم استخدامه في أزمات الضغط العنيف والمدمر، حيث تنقص المعلومات. تتعامل معها بعنف، وتسعى للتأثير على نقاط ضعفها، واستقطاب بعض القوى التي لها تأثير مباشر على القوى الدافعة للأزمة. بهدف التأثير على استقرارهم وفقدان التماسك وخلق حالة من الصراع الداخلي بينهم. الأمر الذي يؤدي إلى تدميره. ويتبع ذلك القضاء على القوى الرائدة في الأزمة وتشويه سمعتها. وتساعد على إيجاد قيادات جديدة أكثر اعتدالاً وتفهماً للوضع، يمكن من خلالها تشكيل قوى تتميز بالإيجابية والفعالية داخل الكيان الإداري.

ط. إعلان الوفرة الوهمية: وهي من الأساليب النفسية التي تستخدم في الأزمات العنيفة والسريعة والمتتالية، والتي يصاحبها عامل نفسي، مما يخلق حالة من الذعر والخوف الشديد، مما قد يجذب قوى جديدة للأزمة. ويتجلى ذلك في أزمات العرض المتعلقة بالسلع الضرورية التي يتدافع المستهلكون للحصول عليها مهما كانت أسعارهم؛ يأخذ بزمام المبادرة ليشير إلى كثرتها، وينفي الأزمة.

ي. تحويل الأزمة: تستخدم هذه الطريقة في أزمة عنيفة لا يمكن وقف تصعيدها. ويهدف إلى تحويل مساره إلى مسارات بديلة أخرى تسمح باحتوائه، من خلال فهم عواقبه، والخضوع له، والاعتراف بأسبابه. ثم تغلب عليه، بهزيمته، وتقليل ضرره إلى أدنى مستوى ممكن.⁵¹

⁵¹ عبد المجيد قدرى، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2011م، صفحة 38.

المبحث الخامس

6.2 نبذة عامة عن القطاع الصناعي بمحافظة ظفار

تعتبر منطقة ريسوت الصناعية، لقربها من ميناء صلالة والمنطقة الحرة، من أهم المحطات الاقتصادية ضمن منظومة المناطق الصناعية المنتشرة في عدد من محافظات ومناطق السلطنة، والتي تهدف إلى تطوير وتوسيع المنطقة. قاعدة القطاع الصناعي في السلطنة.

منذ افتتاح المنطقة في نوفمبر 1992، سعت الحكومة إلى تطوير القطاع الصناعي في محافظة ظفار، وتشجيع الصناعات العمانية، وحث القطاع الخاص على الاستثمار في المجال الصناعي واستغلال الموارد المحلية بالإضافة إلى توفير العديد من فرص العمل. فرص للمواطنين.

توفر المنطقة فرصًا استثمارية جيدة للتجار والصناعيين العمانيين والأجانب، وخاصة أولئك الذين لديهم مصالح في الأسواق الأفريقية والآسيوية والدول المطلة على المحيط الهندي.

وتضم المنطقة حاليًا أكثر من 20 مصنعًا تنتج صناعات مختلفة منها إنتاج الأنابيب البلاستيكية، والمستلزمات الصحية، ومضخات المياه، والصناعات الجلدية، والصناعات السمكية، بالإضافة إلى صناعة الزيوت النباتية ومشتقاتها، والصناعات الغذائية، والإنتاج. من الملفات والمستلزمات المدرسية والمكتبية، وكذلك صناعة الأسمدة الزراعية، وإنتاج المياه الصحية وصناعة التعبئة والتغليف لحوم الدجاج وصناعة العلب البلاستيكية وصناعة الدقيق.

تتوفر في منطقة ريسوت الصناعية كافة الخدمات الأساسية والتسهيلات الفنية والإدارية والخدمات المصرفية، بالإضافة إلى مختبر مركزي للمواصفات والمقاييس وفحص المواد المختلفة التابع لوزارة التجارة والصناعة ومعهد خاص يقوم بتدريب العاملين في مختلف الحرف والمهن مثل الأعمال الكهربائية والميكانيكية والتجارية والبناء. في المستقبل القريب، سيتم تمديد شبكة الغاز إلى المنطقة. كما تقدم خدمات الأراضي الصناعية الجاهزة والتي تعد من أهم المزايا التي تتميز بها المناطق الصناعية في السلطنة، خدمة التنسيق والمتابعة، بالإضافة إلى خدمات التسويق والترويج وإقامة المعارض الداخلية والمشاركة في المعارض الخارجية.

تبلغ المساحة الإجمالية لمنطقة ريسوت الصناعية حوالي 3,9 مليون متر مربع، بما في ذلك المستودعات، والصناعات ذات الأثر البيئي. في إطار التوسعات المستقبلية للمنطقة . إجمالي عدد المشاريع 205 مشروع تشمل القرطاسيات، والملفات، والثلج، وتعليب الأسماك، والدجاج المجمد، والأنابيب البلاستيكية، وتصنيع الحديد الصلب، واللوازم الطبية، والسخانات التي تعمل بالطاقة الشمسية، والدقيق، والأسمدة والزيوت النباتية.⁵²

يساهم مشروع تطوير ميناء صلالة في توفير التسهيلات اللازمة لتصدير الصناعات والمنتجات العمانية واستيراد مختلف السلع التي تحتاجها الدولة، بالإضافة إلى تقديم خدماته للسفن البحرية وأصحاب البضائع في المنطقة.

تحتاج الأزمات إلى قيادة حكيمة لتجاوزها او الخروج منها بأقل خسائر، و تتأثر محافظة ظفار كغيرها من المناطق بالأزمات، تتمثل الأزمات في محافظة ظفار كسائر المناطق في العالم مثل الأوبئة التي تنتشر مخلقة خسائر كبيرة مثل وباء كوفيد 19، و مثل الكوارث الطبيعية التي يمكن أن تؤثر على

<https://madayn.om/AR/Pages/Raysut.aspx> ⁵²

سير العمل في المناطق الصناعية بمحافظة ظفار و كذلك الإشاعة هي معلومات كاذبة، تهدف إلى الإساءة لجهة ما، و أزمة أخرى هي اختلاف وجهات نظر مختلفة فيما بين أصحاب المصلحة، بحجة أن منظماتهم تعمل على نحو غير لائق. و كذلك حوادث التعطل التقني ، و أيضاً الأضرار الضخمة مثل الحريق الكامل أو حدوث خلل تقني يتسبب بخطورة إضرار البيئة. كل هذه الأزمات و غيرها تحتاج لقيادة واعية لتستطيع المنشأة تجاوزها أو تلافيتها أو التخفيف من آثارها.

المبحث السادس

7.2 الدراسات السابقة

1.7.2 المقدمة:

استعرض الباحث عدد من الدراسات السابقة بهدف تحقيق أهداف الدراسة. ويتمثل دورها الأساسي في إرشاد الباحث وإبلاغه بالعديد من الأمور ذات الصلة بالموضوع، سواء تلك التي تم تناولها أو تلك التي لا تزال قيد الدراسة والتمحيص. وأستعان الباحث ببعض الدراسات السابقة في العديد من محطات الدراسة. بما في ذلك، على سبيل المثال، صياغة فرضيات الدراسة. وفي هذا الصدد نلاحظ أن هناك عددًا كبيرًا من الدراسات المتعلقة بالقيادة وإدارة الأزمات، وقد اختار الباحث بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2.7.2 الدراسات السابقة باللغة العربية

1.2.7.2 دراسة (الشريف 2015)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر منهجية علمية لإدارة الأزمات بقطاع الكهرباء الليبي بالمنطقة الشرقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة البحث على القيادات الإدارية بالمنطقة الشرقية وهم: مديرو الإدارات والمحطات ومساعديهم، ومديرو الدوائر المركزية بالإضافة إلى أعضاء لجنة إدارة الأزمة، واتضح من النتائج أن كلاً من القيادة والتقييم والتوجيه وتشكيل فرق العمل، تتوفر بدرجة مرتفعة، أما اتخاذ القرار والتنظيم والاتصالات والتخطيط تتوفر

بدرجة متوسطة، وخلصت الدراسة بأن توفر منهجية علمية لإدارة الأزمات بقطاع الكهرباء متوفر بدرجة متوسطة.

2.2.7.2 دراسة (أيمن خيري محمود عبد الوهاب، 2016م) هدفت إلى اختبار فاعلية برنامج إرشادي تكاملي في تحسين مهارات التفكير وإدارة الأزمات لدى عينة من القيادات الشابة، وإستخدمت المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من عينة إستطلاعية مكونة من القيادات الشابة العاملة في الشركة المصرية للاتصالات للوقوف على مستوى مهارات التفكير لإدارة الأزمات، وعينة الأساتذة من (20) قيادة ممن حصلوا على أقل الدرجات في مقياس مهارات التفكير، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تشير في مجملها إلى فاعلية البرنامج الإرشادي التكاملي المستخدم في الدراسة في تحسين مهارات التفكير لدى عينة من القيادات الشابة والعاملة في مجال الاتصالات.

3.2.7.2 دراسة (سامي بشير أبو رمان، 2016) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (359) عاملاً وعاملةً في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي

المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بُعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (64.1 %) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بُعد الاعتبار الفردي ثم بُعد الاستشارة الفكرية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية على تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إلى نجاح مواجهة الأزمات، مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين.

4.2.7.2 دراسة (مريم بودوشة، 2017) حاولت الدراسة تشخيص عملية القيادة في علاقتها بإدارة الأزمات تشخيصاً واقعياً من خلال الدراسة التي أجرتها في المؤسسة المينائية لسكيكدة، وجسدت ذلك في الدراسة التي عرضناها في خمسة فصول تضمن كل فصل قسماً مهماً سواء في جانبه النظري أو في جانبه التحليلي أو في جانبه الإجرائي وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تم اختيار 82 من مجموع أفراد مجتمع البحث، وكانت الاستمارة هي الأداة الأكثر اعتماداً في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة. كما استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي والكيفي، وقد أوصلها استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق الصدق الامبيريقى للفرضيات التي كانت منطلقاً للبحث. وبالتالي وصلنا إلى تحقيق الهدف من الدراسة والتي أكدت على الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة. و تم التحقق أن نسبة القيادات التي تسعى للاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات المستقبلية من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين تقدر بـ % 52.11 كما أنها تساهم

بالتغيير والتطوير في مرحلة ما بعد الأزمة، حيث عبر % 71.12 من أفراد العينة على أن القيادات تسعى إلى الاستفادة من الدروس التي تعلمتها.

5.2.7.2 دراسة (زينب خليل سعد القذافي، 2018م) هدفت إلى التعرف على واقع الأزمات

بمدارس التعليم الثانوي في ليبيا ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استمارة مقابلة مفتوحة للتعرف على أهم استراتيجيات مواجهة إدارة الأزمات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بليبيا، وتوصلت نتائج البحث إلى، ضرورة توفير قاعدة بيانات بها معلومات تساعد على إدارة الأزمات التعليمية، وإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية والعمل على تفعيلها و الاهتمام بالمشاركة المجتمعية وإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في اجتماعات المدرسة وفرق إدارة الأزمات.

6.2.7.2 دراسة (قويدري السعيد، زيدة سميرة، 2020) أنماط القيادة وعلاقتها بالأزمة في

المنظمة دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن بالأخضرية تناولت الدراسة فعالية القيادة و هل تتوفر متغيرات عديدة تتعلق بالقائد و الجماعة و المنظمة و الموقف و لكن لتحقيق الفعالية و الكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله و ان يتحلى بمواصفات تحقق طموحات و رضا المحيطين به، كما يجب أن لا يمارس القيادة من أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائما على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائما نحو التجديد و التغيير المستمر. لقد خلصت الدراسة إلى إبراز ما تتميز به الأزمة، حيث اتضح أن ظهور هذه الأزمات متعلق بمختلف التنظيمات و الكيانات الإدارية.

3.7.2 الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

1.3.7.2 دراسة (Sara Campo, 2014) : بعنوان : أثر الابتكار على أداء الفنادق السياحية في أوقات الأزمات.

Hotel innovation and performance in time of crisis.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجيه القائم على الابتكار على أداء الفنادق السياحية، و كيفية إدارتها و تأثير جو الأزمات عليها. تم جمع بيانات الدراسة من خلال استطلاع للرأي على الأنترنت بين مديري الفنادق السياحية ذات درجة (أربعة نجوم) في 52 مدينة إسبانية.

توصلت الدراسة إلى أن ميل الفنادق للابتكار لا يساهم بشكل مباشر و ايجابي على الأداء في المدى القصير، و مع ذلك فله أهمية في تحسين أداء الفنادق في الأجل المتوسط و الطويل، إضافة إلى أن الأزمات و عدم الاستقرار يؤثر على الرغبة في الابتكار. أوصت الدراسة بضرورة توسيع المعرفة حول الابتكار و أساليبه لدى إدارات الفنادق السياحية، لما لها من أثر جيد في زيادة الأرباح التجارية، و القدرة على المنافسة في بيئات غير مؤكدة و في أوقات الأزمات.

2.3.7.2 دراسة كوفور (Kovoor, 2017) : فقد اجرت دراسة بعنوان "الاستعداد للازمات في المنظمات الفنية" , حيث تم دراسة الاستعداد للازمات في تسع منظمات فنية , جرى خلالها مقابلة (185) شخصا من العاملين في مختلف الوحدات الوظيفية و المستويات الادارية في تلك المنظمات. و اشارت نتائج الدراسة الى ان المنظمات الفنية لم يكن لديها الاستعداد الكافي لمواجهة الازمات , بل وحتى احتواء اضرارها حال وقوعها, كما و اشارت ان هناك تشعباً و تشتتاً في التخطيط للازمات , و تبين انه لم يتم الاخذ بعين الاعتبار للجوانب الانسانية والاجتماعية للازمات عند وقوعها , بمعنى ان الانظمة المعمول بها في ادارة الازمات في هذه المنظمات لم تكن على درجة من الكفاية

بحيث تغطي كافة تعقيدات و تشعبات الانظمة التكنولوجية و الازمات ذات الصفة التنظيمية.

3.3.7.2 دراسة (2018,Vasilios & Vangelinos)

Crisis management in Pharmaceuticals : avidence from Greece

هدفت إلى استكشاف الممارسات، الإجراءات الوقائية والمشاكل التي تواجه شركات الأدوية عند تعرضها للأزمات، حيث يعتبر قطاع الصناعات الدوائية الأكثر تعرضاً للأزمات من بين القطاعات الصناعية الأخرى. وهذه الدراسة هي دراسة استكشافية قام الباحث خلالها بجمع المعلومات من خلال إجراء مقابلات معمقة مع مديرين في ست عشرة شركة أدوية، حيث استخدام الأسئلة ذات النهايات المفتوحة. وقد توصلت الدراسة إلى أن سحب المنتجات يشكل السبب الرئيسي لأزمات قطاع الأعمال في شركات الأدوية كذلك أظهرت الدراسة أن الشركات الكبرى يوجد لديهم قسم لإدارة الأزمات أو استعانت بشركات استشارية في هذا المجال، وأن بيئة الأعمال اليوم تتطلب خطة قوية على نطاق المؤسسة للتعامل مع الأزمات خصوصاً في شركات الأدوية والتي يمكن أن يؤدي أي خطأ فيها إلى وقوع ضحايا في صفوف المدنيين.

4.3.7.2 دراسة (Majda Tafra-Vlahović, 2018) القيادة في إدارة الأزمات

LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT

هدفت الدراسة إلى توضيح نماذج الأعمال المستخدمة حالياً مع وضع مستوى عالٍ من عدم الاستقرار في بيئة الأعمال والأزمات المحتملة في الاعتبار. هذا هو سبب تغيير العديد من نماذج الأعمال التقليدية أو حتى تغييرها بالكامل في أوقات الأزمات. من أجل عزل الأعمال عن الأزمات المحتملة،

تدمج الشركات في بعض الأحيان منصات وإجراءات متطورة ومكلفة لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات في التخطيط العام للأعمال والأداء على أمل أن يؤدي ثماره في أوقات الأزمات. ومع ذلك، ما الذي لا يمكن توقعه بسهولة مسبقًا، هو السلوك المستقبلي لقادة الأعمال في حالة أزمة محتملة غير معروفة؟ يناقش النص دور القيادة في التخطيط للأزمات وإدارة أزمة حالة ما في كرواتيا مع إيلاء اعتبار خاص للأبعاد السياقية للقيادة المسؤولة وإدارة أصحاب المصلحة والاستدامة.

5.3.7.2 دراسة (Eugene ,Olivia - 2012) القيادة في الأزمات - دراسة حالة عن القيادة

أثناء الأزمة الاقتصادية في بريطانيا

Leadership in Crisis - A Case Study on Leadership during the Economic Crisis in Britain

تناولت هذه الدراسة سلوك قادة الأعمال خلال الأزمة الاقتصادية في بريطانيا خلال الفترة 2007-2010. يبحث في نظرية القيادة كما قدمها دوبرين وكُتَّاب وباحثون آخرون يقارنونها بما يُمارس في بريطانيا من أجل معرفة ما إذا كان هذا هو النهج الصحيح. من خلال البيانات التاريخية مع البحث المناسب، نحن قادرون على تحديد النهج الذي اتخذه هؤلاء القادة. نظرنا أيضًا إلى أسلوب القيادة المستخدم في البلدان الأخرى التي مرت أو تمر بأزمة اقتصادية مثل الولايات المتحدة. تبحث الورقة في سمات القيادة والمهارات والمسؤوليات التي تعتبر مثالية في التعامل مع الأزمات، لا سيما الأزمات الاقتصادية، وتبحث في أفضل أساليب وسمات القيادة لأفضل الممارسات في الصناعة في التعامل مع الأزمات الاقتصادية. تعطي دراسة القيادة على مستوى الأزمة الوطنية، وهو على الأرجح سيناريو إدارة كلية، رؤية واضحة لممارسات القيادة أثناء الأزمات. في هذه الحالة، تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على الأفراد الذين شاركوا / كان لهم دور في مختلف المنظمات في اتخاذ القرارات الحاسمة أو

شهدوا اتخاذ القرار بشكل مباشر خلال الأزمة الاقتصادية الأخيرة. عند تصميم الاستبيان، تم تقديم غالبية الإجابات بناءً على مقياس من واحد إلى عشرة، مقياس ليكرت. أشارت نتائج البحث إلى سمات معينة يمتلكها قادة الأزمات الناجحين، كما تظهر وجود قيادة معاملات مختلطة بالقيادة الكاريزمية أثناء الأزمات.

4.7.2 التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باللغة العربية و اللغة الانجليزية من حيث القطاعات التي تمت دراستها و تحليلها، و الفترة الزمنية، و طبيعة العينة المبحوثة، فالدراسة الحالية تناولت دور القيادة في مواجهة الأزمات في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار.

1.4.7.2 من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوع دور القيادة من مختلف الجوانب، مثل: الجانب الصحي، التعليمي، الأمني كما تناولت إدارة الأزمات بصورة عامة و نوهت بعض الدراسات السابقة للجانب الأمني، و قد ربطت بين دور القيادة و مواجهة الأزمات من الجانب الإداري.

2.4.7.2 من حيث الفترة الزمنية:

تمت الدراسات السابقة في أزمنة متباينة، حيث كانت تلك الدراسات خلال العام 2020 و أقدمها في العام 2012.

3.4.7.2 من حيث المكان:

تنوعت الاماكن التي تم تطبيق الدراسات السابقة بها، منها في دول عربية و منها في دول أجنبية.

4.4.7.2 الفجوة البحثية:

جاءت الدراسة الحالية لتكمل النقص في الدراسات السابقة، حيث تم فيها الآتي:
- الجانب التطبيقي حيث أجريت الدراسة على القطاع الصناعي بمحافظة ظفار بالتركيز على أزمة انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19).

5.7.2 دراسة متغيرات الدراسة:

1.5.7.2 التخطيط لمواجهة الأزمات.

2.5.7.2 توفر نظام الاتصال.

3.5.7.2 توفر نظام المعلومات.

4.5.7.2 توفر المهارات القيادية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة و إجراءاتها

- 1.3 المقدمة
- 2.3 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 4.3 بيانات عينة الدراسة
- 5.3 مصادر المعلومات
- 6.3 أداة الدراسة
- 7.3 صدق وثبات الاستبيان
- 8.3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
- 9.3 ثبات فقرات الاستبيان
- 10.3 تحليل عبارات وفرضيات الدراسة

الفصل الثالث

3. منهجية الدراسة و إجراءاتها.

1.3 المقدمة:

المنهجية (الطريقة والإجراءات) هي الرابط بين تراكم المعرفة النظرية والتطبيقية. و لتحديد مسارات المنهج اعتمد الباحث على ما هو متاح من ذلك التراكم، وهو ما ينبغي أن يكون يخضع للاختيار والاختبار في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار من أجل التحقق من أنه يمكن استخدامه في الأعمال والأنشطة التي لديها رؤية آنية ومستقبلية. ولتحقيق الاستمرارية في تحقيق أهداف الدراسة تضمن الفصل المحدد مسبقاً خمس نقاط رئيسية.

2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي بوصفه أحد مناهج البحث العلمي التي يمكن من خلالها جمع البيانات من خلال الاستبانة ثم تحليلها واستخلاص النتائج، ثم اختبار الفرضيات للتأكد من تحقيق الدراسة للأهداف الواردة فيها.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المنتمين للقطاع الصناعي بمحافظة ظفار من عمال وموظفين وإداريين. أما عينة الدراسة فقد شملت جميع العاملين في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار من شاغلي الوظائف الإدارية العليا والمركزية (المدير العام، مساعد المدير العام، مدير القسم، رئيس القسم) و البالغ عددهم 115، حيث تعتبر هذه الفئة هي الأكثر قدرة على التعامل مع متغيرات الدراسة.

4.3 بيانات عينة الدراسة:

كانت بيانات عينة الدراسة على النحو التالي:

- النوع (ذكر / أنثى)

- العمر (أقل من 30 سنة، ما بين 30 إلى 45 سنة، أكبر من 45 سنة).

- المؤهل العلمي (دكتوراه - ماجستير - بكالوريوس - دبلوم أو أقل).

- سنوات الخدمة في القطاع الصناعي (أقل من 5 سنوات، ما بين 5 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

5.3 مصادر المعلومات:

بغرض الحصول على بيانات ومعلومات لتنفيذ أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

1. المعلومات المرتبطة بالجانب النظري تم أخذها من المصادر الثانوية التي تتمثل في الدراسات

والمقالات، الرسائل الجامعية والكتب العلمية الأجنبية والعربية التي أهتمت بموضوع الدراسة.

2. الاستبيان الذي أعتمد تصميمه على نتائج البحوث والدراسات في مجال الدراسة.

للوصل إلى البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب العملي من الدراسة، تم تشكيل الاستبيان

الذي يتكون من جزأين:

أولاً:

وضع الباحث المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) فقرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في القطاع الصناعي).

ثانياً:

القسم الثاني يوضح المتغيرات الآتية:

- 1- التخطيط لمواجهة الأزمات - من خلال (5) جُمل.
- 2- توفير قاعدة معلومات - من خلال (5) جُمل.
- 3- توفير نظام اتصالات - من خلال (6) جُمل.
- 4- توفر المهارات القيادية - من خلال (10) جُمل.

و الجداول التالية تُبين خصائص وسمات وعينة الدراسة كما يلي:

أولاً: البيانات الأولية:

1. الجنس

يُبين الشكل رقم (1) أن 94.8% من عينة الدراسة كانوا من الذكور وعددهم 109، بينما

نسبة 5.2% من العينة كانت من الإناث وعددهم 6.

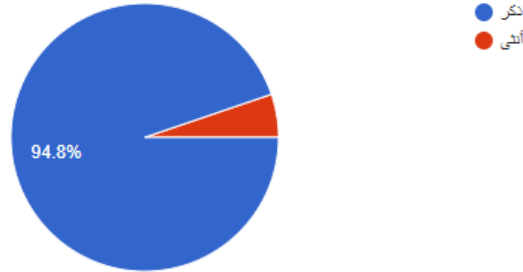
جدول (1.3) - جنس أفراد العينة

النوع	التكرار	النسبة %
نكر	109	94.8
أنثى	6	5.2
المجموع	115	100.0

الجنس -1

115 responses

Copy



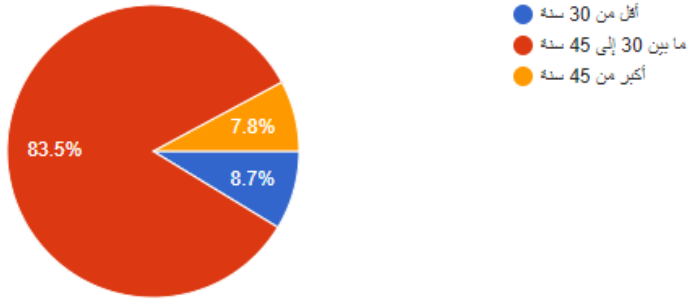
الشكل (1.3) - جنس أفراد العينة

2. العمر

يُبين الشكل رقم (2) أن 83.5% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30-45 سنة و عددهم 96، بينما نسبة 8.7% كانت اعمارهم أقل من 30 سنة و عددهم 10، بينما نسبة 7.8% كانت أعمارهم أكبر من 45 سنة و عددهم 9.

جدول (2.3) - عمر أفراد العينة

النسبة %	التكرار	العمر
8.7	10	أقل من 30 سنة
83.5	96	بين 30-45 سنة
7.8	9	أكبر من 45 سنة
100.0	115	المجموع



الشكل (2.3) - عمر أفراد العينة

3. المؤهل العلمي

يُبين الشكل رقم (3) أن 29.6% من عينة الدراسة من حملة شهادة دبلوم أو أقل وعددهم 34، بينما نسبة 47.8% كانوا من حملة شهادات البكالوريوس و عددهم 55، بينما نسبة 21.7% من حملة الماجستير وعددهم 25، بينما كان حملة الدكتوراه بنسبة 0.9% وهو شخص واحد.

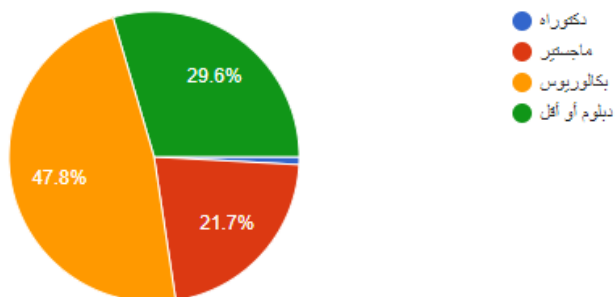
جدول (3.3) - المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
0.9	1	دكتوراه
21.7	25	ماجستير
47.8	55	بكالوريوس
29.6	34	دبلوم أو أقل
100.0	115	المجموع

المؤهل العلمي -3

115 responses

Copy



الشكل (3.3) - المؤهل العلمي لأفراد العينة

4. سنوات الخدمة في القطاع الصناعي

يُبين الشكل رقم (4) أن 49.6% من عينة الدراسة من ذو خبرة أقل من 5 سنوات وعددهم 57، بينما نسبة 33.9% كانوا أصحاب خبرة ما بين 5 إلى 15 سنة و عددهم 39، بينما نسبة 16.5% بخبرة تتجاوز 15 سنة وعددهم 19.

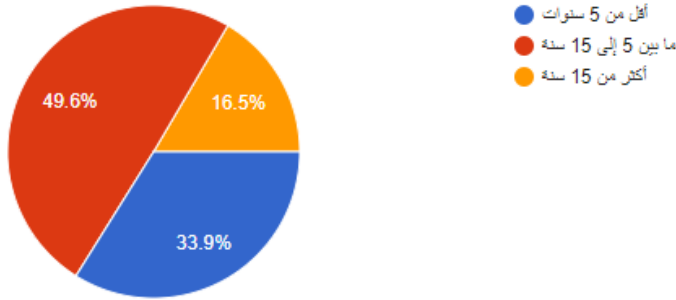
جدول (4.3) - سنوات الخدمة لأفراد العينة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	57	49.6
ما بين 5 إلى 15 سنة	39	33.9
أكثر من 15 سنة	19	16.5
المجموع	115	100

4- سنوات الخدمة في القطاع الصناعي

115 responses

Copy



الشكل (4.3) - سنوات الخدمة لأفراد العينة

6.3 أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- 1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تم التعديل على الاستبيان بشكل أولي حسب توجيهات المشرف.
- 4- تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين والذين قاموا بدورهم في تقديم التوجيه والنصح بالتعديل والحذف حسب ما يلزم.
- 5- تم توزيع الاستبيان ونشره على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالآتي:

أولاً: البيانات التعريفية لأفراد العينة ويتكون من 4 فقرات.

ثانياً: يتضمن 4 محاور تشمل العبارات التي تتعلق بدور القيادة في مواجهة الأزمات:

- المحور الأول: التخطيط لمواجهة الأزمات.
- المحور الثاني: توفير قاعدة معلومات.
- المحور الثالث: توفر نظام اتصالات.
- المحور الرابع: توفر المهارات القيادية.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة حسب مقياس ليكارت كما موضح في الجدول أدناه:

جدول (5.3) - درجة الموافقة

درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

7.3 صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما تم أعداده له ليقبسه، كما أن الصدق يقصد به شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، وأن فقراته واضحة من ناحية ثانية، على أن تكون مفهومة لكل من يستخدمها"، و قد تأكد للباحث صدق أداة الدراسة كالاتي:

- صدق عبارات الاستبيان: تم التأكيد على صدق عبارات الاستبيان بطريقتين:

1- الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين): حيث قام الباحث بعرض الاستبيان في

صورته الأولية على اثنان من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، و قاموا

بتحكيم الاستبيان مشكورين، و قد ابدوا رايهم في درجة ملائمة العبارات لأداء الغرض منها في قياس ما يتطلب قياسه، و مدى درجة وضوح هذه الصياغة لهذه العبارات، ومدى تناسب كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، ودرجة كفاية العبارات المستخدمة لتشمل تغطيتها للمحور المحدد في متغيرات الدراسة الأساسية، مع وضع اقتراحاتهم في التعديل والحذف والاضافة، وقام الباحث بإجراء كافة الملاحظات التي قدمها المحكمون.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان باحتساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكاملة لمحورها، ويوضح الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والمعدل الكلي لعبارته، والذي يوضح أن معاملات الارتباط الظاهرة تدل على مستوى دلالة (0.05)، بحيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة تزيد عن قيمة r الجدولية وهي تساوي 0.361، وعليه فإن العبارات في الاستبيان صادقة فيما وضعت لقياسه.

جدول (6.3) - صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المتغير الأول			المتغير الثالث					
1	0.43	0.01	1	0.667	0.000	5	0.786	0.000
2	0.372	0.043	2	0.600	0.000	6	0.357	0.000

0.000	0.717	7	0.000	0.624	3	0.007	0.482	3
0.000	0.800	8	0.000	0.878	4	0.000	0.619	4
0.000	0.714	9	0.000	0.681	5	0.001	0.585	5
0.000	0.721	10	0.000	0.786	6	المتغير الثاني		
قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361			المتغير الرابع			0.000	0.597	1
						0.002	0.532	2
			0.000	0.737	1	0.017	0.433	3
			0.000	0.781	2	0.043	0.372	4
			0.000	0.712	3	0.001	0.588	5

8.3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

الجدول رقم (7) يوضح معامل الارتباط بين معدل كل متغير في الاستبيان مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط الموضحة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل متغير اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361 .

جدول (7.3) - صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عنوان المتغير	المتغير
0.000	0.792	التخطيط لمواجهة الأزمات.	الأول
0.000	0.863	توفير قاعدة معلومات.	الثاني
0.000	0.920	توفر نظام اتصالات.	الثالث
0.000	0.608	توفر المهارات القيادية.	الرابع

- قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

9.3 ثبات فقرات الاستبيان:

ثبات فقرات الاستبيان يعني التأكد من أن الرد سيكون واحد تقريبا لو تكرر تنفيذها على الأفراد أنفسهم في أوقات مختلفة، وقد قام الباحث بإجراء خطوات الثبات على العينة نفسها وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية :

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين معدل العبارات الفردية ومعدل العبارات الزوجية لكل متغير وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سييرمان براون للتصحيح حسب الآتي:

$$\frac{r}{r+1}$$

باعتبار أن ر معامل الارتباط وقد وضع جدول (8) أنه يوجد معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان 1.521 و هو رقم أكبر 0.70، مما يؤكد على ثبات فقرات الاستبيان.

جدول (8.3) - طريقة التجزئة النصفية لثبات فقرات الاستبيان

المتغير	عنوان المتغير	عدد العبارات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	التخطيط لمواجهة الأزمات.	5	0.792	0.884
الثاني	توفير قاعدة معلومات.	5	0.863	0.926
الثالث	توفر نظام اتصالات.	6	0.920	0.958
الرابع	توفر المهارات القيادية.	10	0.608	0.756
	المجموع	26	0.796	0.881

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان باعتبارها طريقة أخرى لقياس الثبات ويوضح الجدول رقم (9) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث يبلغ معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان 0.873 و هذا أكبر من 0.70 وهذا يؤكد على ثبات الاستبيان.

جدول (9.3) - طريقة ألفا كرونباخ لثبات فقرات الاستبيان

المتغير	عنوان المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التخطيط لمواجهة الأزمات.	5	0.867
الثاني	توفير قاعدة معلومات.	5	0.872
الثالث	توفر نظام اتصالات.	6	0.839
الرابع	توفر المهارات القيادية.	10	0.915
	المجموع	26	0.873

10.3 تحليل عبارات وفرضيات الدراسة:

استخدم الباحث اختبار T للعينة الواحدة لتحليل الاستبيان، وتكون العبارة ايجابية إذا كان أفراد العينة يوافقون على محتواها في حال أن قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، وعلى غير ذلك تكون العبارة غير ايجابية.

السؤال الأول: لعملية التخطيط لمواجهة الأزمات تأثير معنوي على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات؟

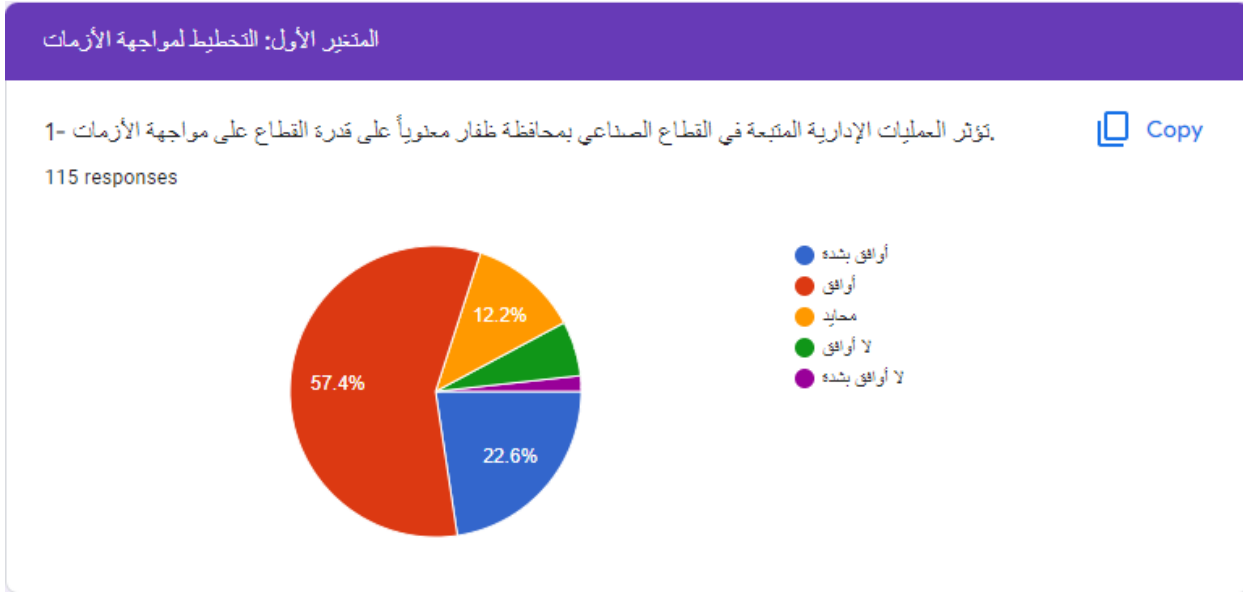
5.2.5 السؤال الأول: هل لعملية التخطيط لمواجهة الأزمات تأثير معنوي على قدرة القطاع على

مواجهة الأزمات؟

جدول (10.3) - يبين نموذج الانحراف المعياري لأبعاد عملية التخطيط لمواجهة الأزمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإجمالية	الترتيب
1	تؤثر العمليات الإدارية المتبعة في القطاع الصناعي بمحاظفة ظفار معنوياً على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	4.08	0.717	81.67	16.553	0.000	1
4	عند التخطيط يحدد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ويولونها اهتمامهم.	3.94	0.748	78.83	13.790	0.000	2
5	يمكن للقادة في شركات القطاع الصناعي بظفار التخطيط للأزمات وإيجاد الحلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر.	3.89	0.968	77.83	10.087	0.000	3
2	التخطيط لمواجهة الأزمات يساعد على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	3.84	0.935	77.83	10.087	0.000	4
3	اتخاذ القرار المناسب له دور إيجابي في قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	3.54	1.052	70.83	5.638	0.000	5
	المجموع	3.858	0.884	77.398	11.231	0.000	

يتضح من خلال الجدول (10.3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على مواجهة الازمات لدى القادة في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار تعود لمتغير التخطيط، إذ كانت قيمة النسبة المحسوبة اصغر من القيمة الفائية الجدولية البالغة (0.361) مما يعني أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) وهذا يدل على انه ليس لمتغير التخطيط اثر في القدرة على مواجهة الازمات، وتتفق نتيجة البحث الحالية مع دراسة (الشريف 2015)، ودراسة (Olivia Eugene – 2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، تعزى لمتغير التخطيط في القدرة على مواجهة الازمات فيما اختلفت نتائج البحث مع الدراسات الاخرى وفي بقية المتغيرات.

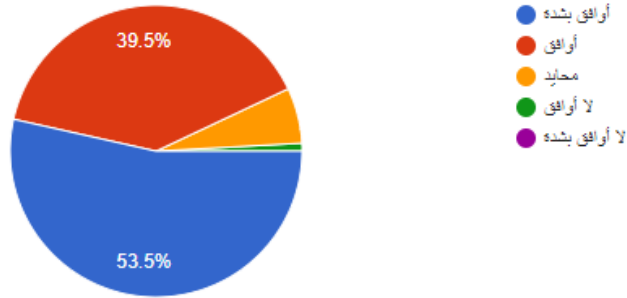


شكل (5.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تأثير العمليات الإدارية على مواجهة الأزمة

التخطيط لمواجهة الأزمات يساعد على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات -2

Copy

114 responses

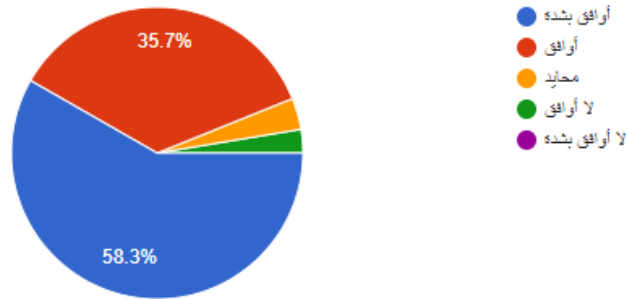


شكل (6.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور التخطيط لمواجهة الأزمات

اتخاذ القرار المناسب له دور إيجابي في قدرة القطاع على مواجهة الأزمات -3

Copy

115 responses

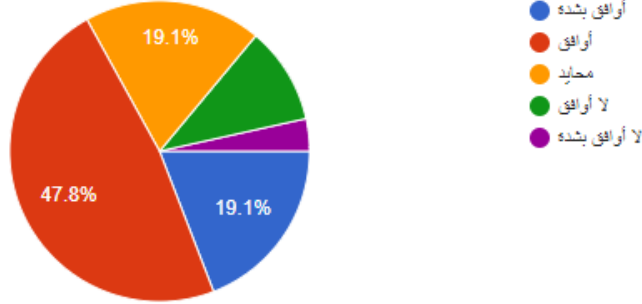


شكل (7.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور اتخاذ القرار المناسب

4- عند التخطيط يحدد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف ويولونها اهتمامهم -

Copy

115 responses

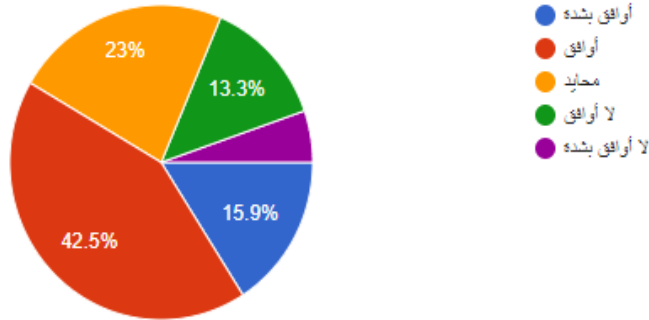


شكل (8.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن اهتمام القادة بالفرص والتحديات عند التخطيط

5- يمكن للقادة في شركات القطاع الصناعي بظفار التخطيط للأزمات وإيجاد الحلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر -

Copy

113 responses



شكل (9.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن سهولة إيجاد الحلول عالية الجودة

السؤال الثاني: لفعالية المعلومات المتوفرة لدى القطاع تأثير معنوي على قدرة القطاع على مواجهة

الأزمات؟

جدول (11.3) - يبين نموذج الانحراف المعياري لأبعاد فعالية المعلومات المتوفرة على مواجهة الأزمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإجمالية	الترتيب
1	يؤثر توفير المعلومات في القطاع الصناعي بمحاظفة ظفار على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	4.69	0.619	93.83	29.939	0.000	1
5	توفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد القيادة على اتخاذ القرار المناسب.	4.41	0.642	87.17	23.055	0.000	2
2	تعتمد القيادة على الاجتماعات الدورية مع العاملين للحصول على المعلومات.	4.41	0.703	87.17	21.921	0.000	3
4	توفر معلومات عن أزمة سابقة مماثلة يساعد على تجاوز الأزمات.	4.33	0.832	84.32	16.317	0.000	4
3	تشجع القيادة على تبادل المعلومات بين الاقسام.	4.33	0.910	84.32	15.122	0.000	5
	المجموع	4.43	0.741	87.362	21.270	0.000	

يتضح من خلال الجدول (11.3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على مواجهة

الازمات لدى القادة في القطاع الصناعي بمحاظفة ظفار تعود لمتغير توفر المعلومات، إذ كانت قيمة

النسبة المحسوبة اصغر من القيمة الفائتية الجدولية البالغة (0.361) مما يعني أنها غير دالة إحصائيا

عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) وهذا يدل على انه ليس لمتغير توفر المعلومات اثر

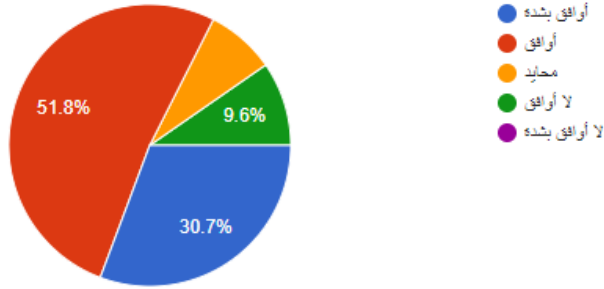
في القدرة على مواجهة الأزمات، وتتفق نتيجة البحث الحالية مع دراسة (الشريف 2015)، ودراسة (Eugene Olivia – 2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، تعزى لمتغير توفر المعلومات في القدرة على مواجهة الأزمات فيما اختلفت نتائج البحث مع الدراسات الاخرى وفي بقية المتغيرات.

المتغير الثاني: توفير قاعدة معلومات

يؤثر توفير المعلومات في القطاع الصناعي بمحافظة طنطا على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات -1

Copy

114 responses

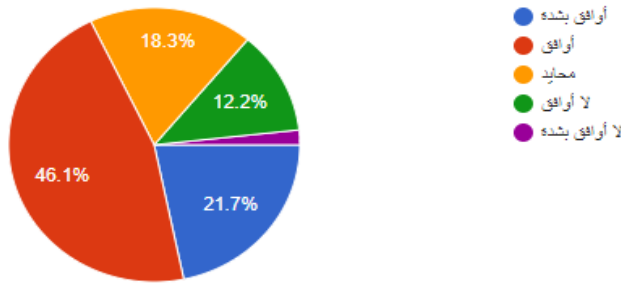


شكل (10.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن أثر توفر المعلومات في مواجهة الأزمات

تحتد القيادة على الاجتماعات الدورية مع العاملين للحصول على المعلومات -2

Copy

115 responses

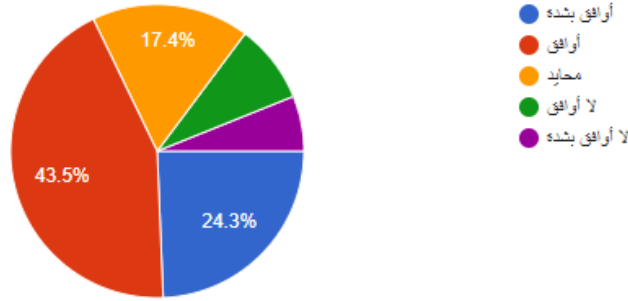


شكل (11.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن اعتماد القيادة على الاجتماعات الدورية

تشجع القيادة على تبادل المعلومات بين الاقسام -3

115 responses

Copy

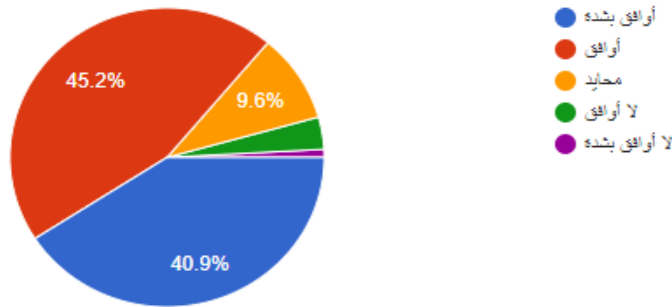


شكل (12.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تشجيع القيادة على تبادل المعلومات

توفر معلومات عن أزمة سابقة مماثلة يساعد على تجاوز الأزمات -4

115 responses

Copy

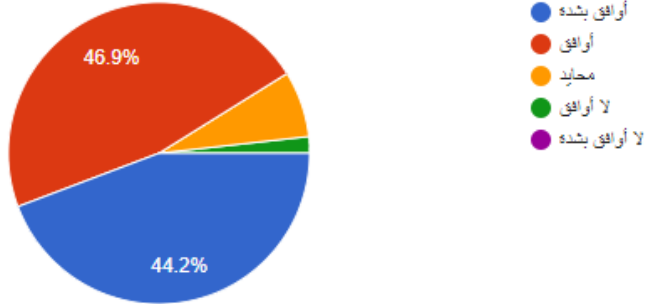


شكل (13.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور توفر معلومات عن أزمات سابقة

توفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد القيادة على اتخاذ القرار المناسب -5

Copy

113 responses



شكل (14.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور توفر المعلومات في الوقت المناسب

السؤال الثالث: لفعالية الاتصال لدى القطاع تأثير معنوي على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات؟

جدول (12.3) - يبين نموذج الانحراف المعياري لأبعاد فعالية الاتصال على مواجهة الأزمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإجمالية	الترتيب
1	لفعالية الاتصال لدى القطاع دور في قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	3.45	1.081	72.00	5.531	0.000	1
4	يُحمل القائد من هو أقل منه في التسلسل القيادي مسؤولية إيصال المعلومات.	3.42	1.176	67.67	4.002	0.000	2
3	ايصال التوجيهات من أعلى هرم الإدارة إلى أسفل، هو أسرع طرق الاتصال.	3.33	1.147	66.35	3.040	0.000	3
6	يحافظ القائد في اثناء الاتصال على أعلى درجات المركزية.	3.28	1.260	66.15	2.453	0.000	4
2	يعتمد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	2.95	1.233	56.76	2.087	0.000	5
5	يفضل القائد الاتصال بجميع العاملين بنفسه.	2.95	1.011	55.65	1.976	0.000	5
	المجموع	3.230	1.151	54.637	3.182	0.000	

يتضح من خلال الجدول (12.3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على مواجهة

الازمات لدى القادة في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار تعود لمتغير فعالية الاتصال، إذ كانت قيمة

النسبة المحسوبة اصغر من القيمة الفائتية الجدولية البالغة (0.361) مما يعني أنها غير دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) وهذا يدل على انه ليس لمتغير فعالية الاتصال اثر

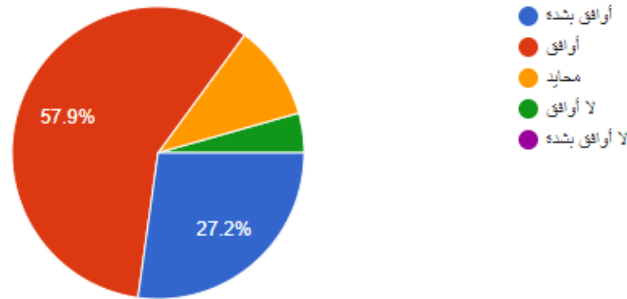
في القدرة على مواجهة الأزمات، وتتفق نتيجة البحث الحالية مع دراسة (الشريف 2015)، ودراسة كوفور (Kovoor, 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية، تعزى لمتغير فعالية الاتصال في القدرة على مواجهة الأزمات فيما اختلفت نتائج البحث مع الدراسات الاخرى وفي بقية المتغيرات.

المتغير الثالث: توفر نظام اتصالات

لفعالية الاتصال لدى القطاع دور في قدرة القطاع على مواجهة الأزمات -1

Copy

114 responses

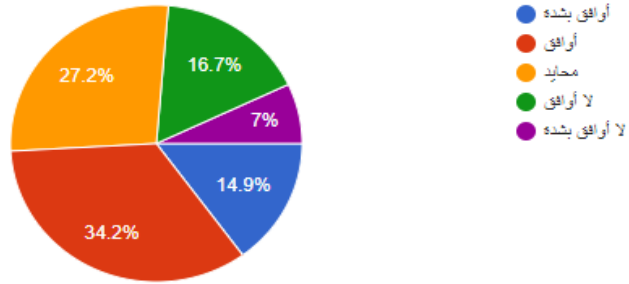


شكل (15.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور فعالية الاتصال في مواجهة الأزمات

يعتمد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين -2

Copy

114 responses

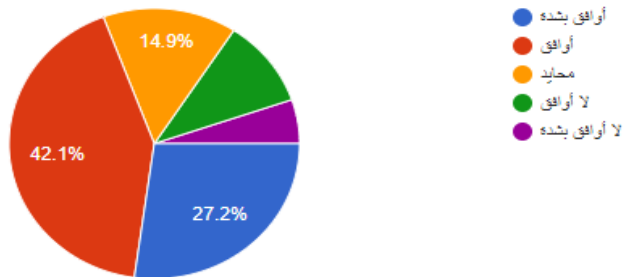


شكل (16.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن الاتصال المفتوح والمباشر

إيصال التوجيهات من أعلى هرم الإدارة إلى أسفل، هو أسرع طرق الاتصال -3

Copy

114 responses

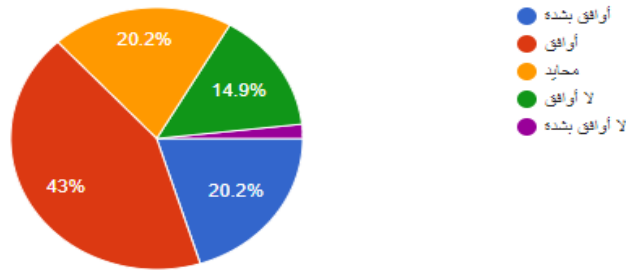


شكل (17.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن إيصال التوجيهات

يُحمل القائد من هو أقل منه في التسلسل القيادي مسؤولية إيصال المعلومات -4

Copy

114 responses

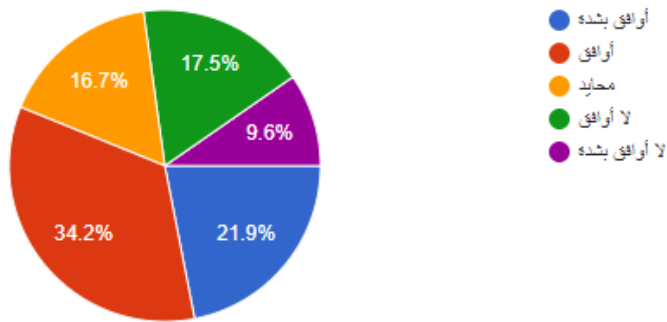


شكل (18.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن دور التسلسل القيادي في إيصال المعلومات

يفضل القائد الاتصال بجميع العاملين بنفسه -5

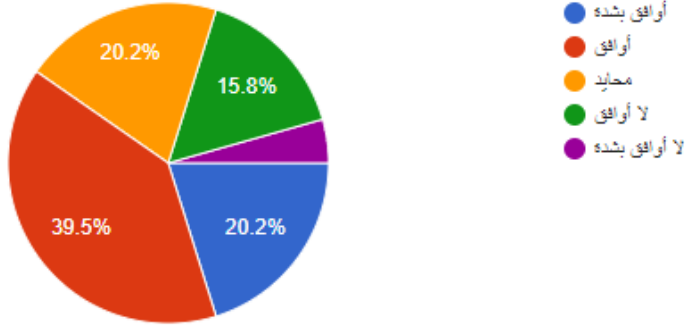
Copy

114 responses



شكل (19.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن اتصال القائد بالعاملين

114 responses



شكل (20.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن المركزية عند الاتصال

السؤال الرابع: لتوفر المهارات القيادية تأثير معنوي على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات؟

جدول (13.3) - يبين نموذج الانحراف المعياري لأبعاد توفر المهارات القيادية على مواجهة الأزمات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإجمالية	الترتيب
6	يعتمد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار أسلوب الالتزام بالأهداف	4.52	0.693	91.00	23.546	0.000	1
10	يشجع القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار على تقديم العاملين للحلول المحتملة للأزمات.	4.43	0.716	87.00	22.545	0.000	2
8	يملك القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار القدرة على النصح والاقناع.	4.39	0.693	87.00	22.653	0.000	3
9	يبحث القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار عن الأفكار	4.31	0.713	87.00	21.542	0.000	4

						الجديدة في العمل لحل المشاكل.	
5	0.000	21.521	86.00	0.692	4.29	يحفز القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار روح الفريق والجماعة باستمرار.	7
6	0.000	22.621	86.00	0.678	4.22	يتعامل القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار بالثقة والصدق مع العاملين.	2
7	0.000	21.423	86.30	0.623	4.16	تثير تصرفات وسلوكيات قادة شركات القطاع الصناعي بظفار حب التحدي في العاملين.	4
8	0.000	22.431	86.00	0.643	4.11	للقادة الإداريين قدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين.	5
9	0.000	23.654	86.40	0.694	4.05	تتميز القيادات الإدارية في شركات القطاع الصناعي بظفار بقوة الشخصية واللباقة.	1
10	0.000	23.341	86.00	0.755	4.01	يعالج القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار الأزمات بسرعة وبحلول واقعية وتحمل للمخاطر.	3
	0.000	22.53	86.87	0.690	4.249	مجموع العبارات	

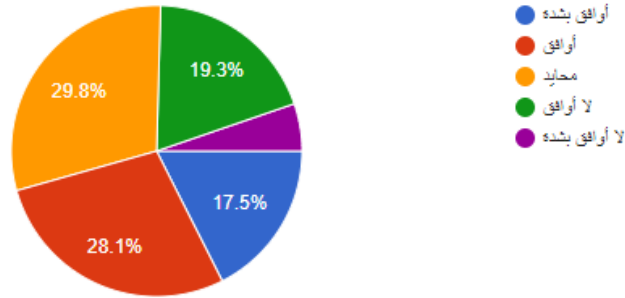
يتضح من خلال الجدول (13.3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على مواجهة الازمات لدى القادة في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار تعود لمتغير توفر المهارات القيادية، حيث أن قيمة النسبة المحسوبة كانت أصغر من القيمة الفائتة الجدولية البالغة (0.361) مما يعني أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) وهذا يدل على انه ليس لمتغير توفر المهارات القيادية اثر في القدرة على مواجهة الأزمات، وتتفق نتيجة البحث الحالية مع دراسة (الشريف 2015)، ودراسة كوفور (Kovoor, 2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير توفر المهارات القيادية في القدرة على مواجهة الأزمات فيما اختلفت نتائج البحث مع الدراسات الاخرى وفي بقية المتغيرات.

المتغير الرابع: توفر المهارات القيادية

1- تتميز القيادات الإدارية في شركات القطاع الصناعي بظفار بقوة الشخصية واللباقة -1

Copy

114 responses

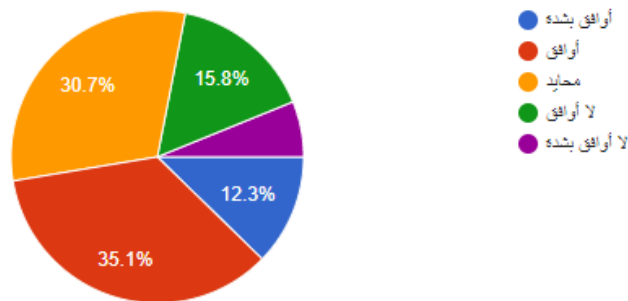


شكل (21.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تميز القيادات الإدارية بقوة الشخصية

2- يتعامل القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار بالثقة والصدق مع العاملين -2

Copy

114 responses

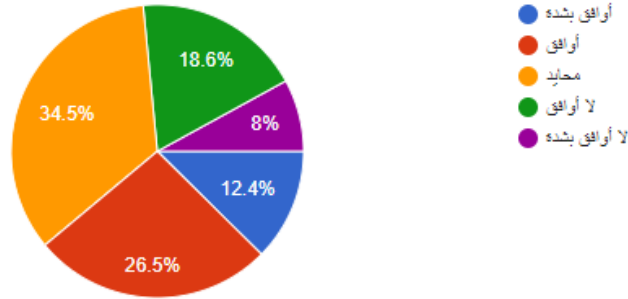


شكل (22.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تعامل القادة بالثقة والصدق

يعالج القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار الأزمات بسرعة وبحلول واقعية وتحمل للمخاطر -3

Copy

113 responses

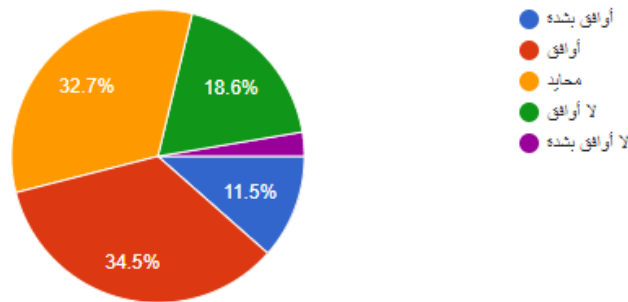


شكل (23.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن معالجة القادة للأزمات بحلول واقعية

تتبر تصرفات وسلوكيات قادة شركات القطاع الصناعي بظفار حب التحدي في العاملين -4

Copy

113 responses

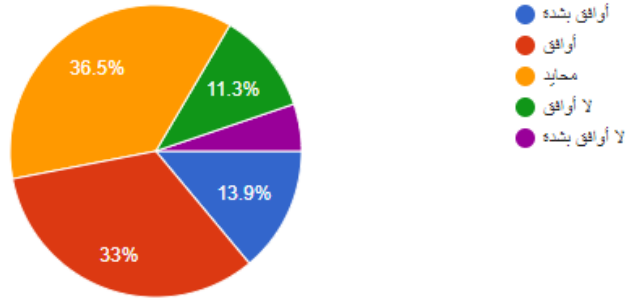


شكل (24.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تشجيع القادة لحب التحدي

5- للقادة الإداريين قدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين

115 responses

Copy

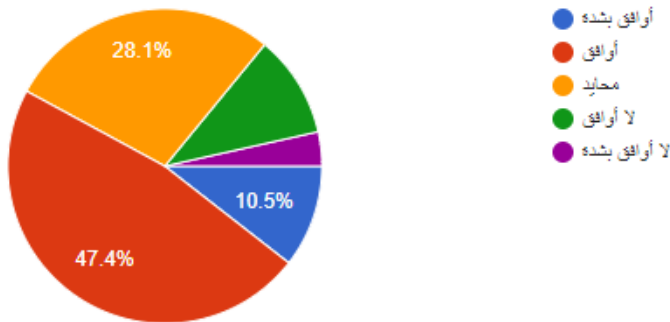


شكل (25.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن قدرة القادة على إيضاح توقعاتهم للعاملين

6- يعتمد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفر أسلوب الالتزام بالأهداف

114 responses

Copy

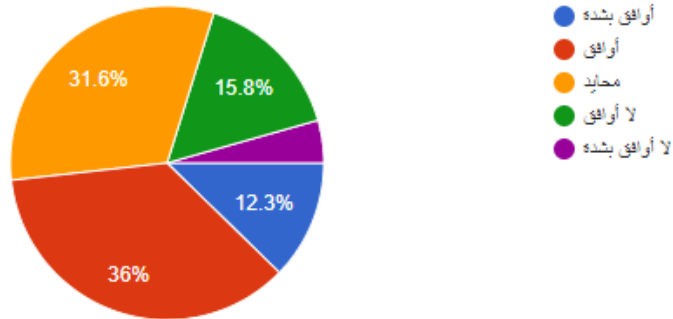


شكل (26.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن اعتماد القادة أسلوب الالتزام بالأهداف

يحفز القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار روح الفريق والجماعة باستمرار -7

Copy

114 responses

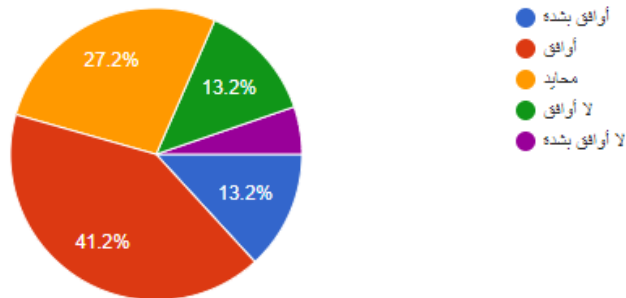


شكل (27.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تحفيز القادة روح الفريق والجماعة

يمتلك القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار القدرة على النصح والإقناع -8

Copy

114 responses

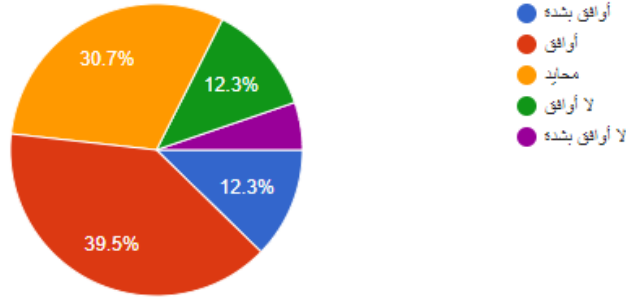


شكل (28.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تملك القادة القدرة على النصح والإقناع

9- يبحث القادة في شركات القطاع الصناعي بظفر عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل

Copy

114 responses

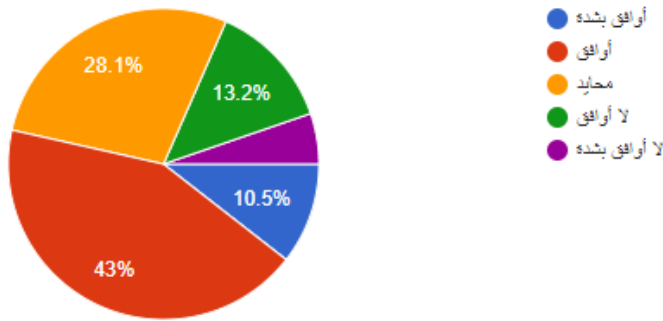


شكل (29.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن بحث القادة للأفكار الجديدة لحل المشاكل

10- يشجع القادة في شركات القطاع الصناعي بظفر على تقديم العاملين للحلول المحتملة للأزمات

Copy

114 responses



شكل (30.3) - مخطط يوضح إجابات العينة المبحوثة عن تشجيع القادة على تقديم العاملين للحلول

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 النتائج

2.4 التوصيات

الفصل الرابع

4. نتائج الدراسة.

هدفت الدراسة لإبراز دور القيادة في مواجهة الأزمات بمنظمات العمل الصناعي بمحافظة ظفار، والتي تسعى دائما لمواجهتها والتغلب عليها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض دور القيادة في مواجهة الأزمات وأساليبها التي تعتمدها في مختلف مراحل مواجهة الأزمات بتلك المنظمات. توصلت الدراسة أن على الرغم من تعدد أساليب القيادة تبقى سمات (التخطيط لمواجهة الأزمات - توفير قاعدة معلومات - توفير نظام اتصالات - توفر المهارات القيادية) مهمة لتطبيق أساليب القيادة، ولا يختلف سلوكه في مواجهة الأزمات باختلاف طرق القيادة المعتمدة في المنظمة مما يعزز نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة. وخلصت الدراسة إلى نتائج جاءت هذه النتائج مطابقة لفرضيات البحث أهمها:

1.4 أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لمواجهة الأزمات وقدرة القادة على مواجهة الأزمات.

2.4 أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المحددة لاتخاذ القرار وقدرة القادة على مواجهة الأزمات.

3.4 أظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفعالية الاتصال لدى القطاع الصناعي وقدرة القادة على مواجهة الأزمات.

4.4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية المعلومات المتوفرة لدى القطاع وقدرة القطاع على مواجهة الأزمات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

2.5 مناقشة التوصيات

الفصل الخامس

5. مناقشة النتائج و التوصيات

يقدم هذا الفصل خالصة النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب العملي والنظري للدراسة، وقد تم بناء الاستنتاجات في هذه الدراسة على نتائج التحليلات الإحصائية في البحث الكمي والاستقراء النظري للدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث. كما تم الاعتماد في الجانب العملي للدراسة على جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المختارة في المؤسسات، أما الجانب النظري للدراسة فشمّل مناقشة نتائج الدراسات السابقة، و فيه تم دعم النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب العملي للدراسة بنتائج الجانب النظري، من خلال الربط بين ما توصل إليه الباحثون في الدراسات السابقة، وما توصل إليه الباحث في الدراسة الحالية في الجانب العملي.

إن الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو تقييم وقياس دور القيادة في مواجهة الأزمات القطاع الصناعي بمحافظة ظفار (دراسة تطبيقية على أزمة كورونا - كوفيد 19)؛ حيث أظهرت النتائج أنه رغم وجود دور مهم للقيادة في مواجهة الأزمات؛ فإننا نلاحظ من خلال البحث في الدراسات السابقة والأدبيات في سلوك القيادة أن ممارسات مواجهة الأزمات لها دور كبير في تقليل آثار الأزمات التي تواجهها المنظمة، كذلك وضحت النتائج أن عدم الانخراط بتطبيق الأساليب القيادية الرشيدة سوف تؤثر بصورة كبيرة على تأثر المنظمة بالأزمة؛ لذلك حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إيجاد الحلول للمشكلة المتمثلة في الإطلاع على سمات مواجهة الأزمات في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار، و طرق و أساليب مواجهة هذه الأزمات، و ذلك لدراسة هذه السمات و التعرف على مدى استعداد هذا القطاع للتعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد ما هي سمات مواجهة الأزمات في

القطاع الصناعي بمحافظة ظفار؟؛ لذلك حاول الباحث تحليل تأثير العمليات الإدارية المتبعة في القطاع الصناعي بمحافظة ظفار معنوياً على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.

إن الهدف من هذا الفصل هو وضع ملخص للإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والعملي، وكذلك التحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة (التخطيط لمواجهة الأزمات، توفير قاعدة معلومات، توفر نظام اتصالات، توفر المهارات القيادية) من خلال النموذج النظري للدراسة الذي تم بناؤه، واختبار الفرضيات التي تنص على وجود ارتباطات إحصائية موجبة بين المتغيرات أعلاه، والتحقق من العلاقات السببية بين هذه المتغيرات. و بعد تبويب وتصنيف البيانات التي تم الحصول عليها من العمل الميداني، ثم تحليلها و دراستها باستخدام أهم الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البحث والنموذج النظري، نتطرق لمناقشة النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

1.5 مناقشة النتائج:

اتضح من خلال البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين خصائص القيادة (التخطيط لمواجهة الأزمات - توفير قاعدة معلومات - توفير نظام اتصالات - توفر المهارات القيادية) ومواجهة الأزمات. بين التحليل الإحصائي وجود استعداد من العينة المبحوثة لمواجهة الأزمات ومعالجتها.

1.1.5 التخطيط لمواجهة الأزمات: تقع مسؤولية التخطيط لمواجهة الأزمات على عاتق القيادة، وأعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، ويوضع التخطيط في ضوء أهداف المنظمة من عملية إدارة الأزمة وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية للمنظمة وفي ضوء الافتراضات الأساسية

لخطط الطوارئ. ومن الأمور الهامة جدًا في التخطيط للأزمات أن يتم ملاحظة ومراقبة الافتراضات التي وضعت على أساسها الخطة، والافتراض هو توقع لأحداث مستقبلية هامة ليس للمنظمة قدرة على التحكم فيها ولكن يمكن أن يكون لها تأثير واضح على مستقبل المنظمة. وهذا يوضح أهمية التخطيط وتوزيع المهام ووضع صلاحيات محددة عند وقوع الأزمة لمواجهتها.

2.1.5 توفير قاعدة المعلومات: وكما تبرز أهمية توفير قاعدة معلومات من خلال ما يستتبط من

خلالها من معارف يمثل قناة الاتصال الرئيسة التي تؤدي إلى اكتشاف الأزمة ومؤشراتها عندما تبدو بطابع علمي مثل أزمات الطبيعة أو المناخ أو بطابع بشري يسهل تخطيها والتخفيف من آثارها وربما منع وقوعها أصلاً عندما يتعلق باختلالات تصدر عن الأشخاص، وفي كلا الحالتين تساعد المعلومات، بدرجة كبيرة على تجنب الخسائر.

3.1.5 توفير نظام اتصالات: بالنسبة لتوفير نظام اتصالات فإن الاتصالات تلعب دورا بالغ

الأهمية في مواجهة الأزمات من خلال تدفق المعلومات والبيانات داخل المنظمة وخارجها. ويقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وطاقت أفراد المنظمة لتخفيف آثار الأزمة. وهذا يتضح في أن التعامل المناسب مع الأزمة يتطلب التخطيط الجيد لكل مرحلة من مراحلها، والاستفادة من قنوات التواصل المتوفرة بالمنظمة.

4.1.5 توفر المهارات القيادية: ويعد توفر المهارات القيادية في مواجهة الأزمات ضرورية ومهمة

ينبغي أن تتوفر في القادة الأمر الذي يسهم في نجاح مواجهة الأزمات وفي التعامل آثار الأزمات ومردودها على المنتسبين للمنظمة والبيئة من حولها، من أجل تقليل آثار الأزمات وإعادة ترسيخ

العلاقة بين المنظمة والمجتمع من حولها. بيّن التحليل الإحصائي وجود استعداد من العينة المبحوثة لمواجهة الأزمات ومعالجتها.

2.5 التوصيات:

1.2.5 الاستفادة من التخطيط المبكر لمواجهة الأزمات لزيادة قدرة القادة على مواجهة الأزمات.

2.2.5 الاهتمام بتطوير آليات وطرق لاتخاذ القرار المناسب، والأخذ في الاعتبار توصيات ذوي الخبرة.

3.2.5 الاهتمام بوضع نظام حيوي لزيادة فعالية الاتصال لدى القطاع الصناعي لزيادة قدرة القادة على مواجهة الأزمات.

4.2.5 إجراء اختبارات دورية لإختبار فعالية المعلومات المتوفرة لدى القطاع لدعم قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- أبو النصر مدحت، قادة المستقبل، الطبعة الثالثة، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع،

2013م.

2- المغربي كامل وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دمشق، دار الفكر للنشر

والتوزيع، 1995م.

3- كريم العدوان عزات، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان، دار

الحامد للنشر والتوزيع، 2013 م.

4- محمد سيد قنديل علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر،

2010م.

5- عوض الغزو فاتن، القيادة والإشراف الإداري الطبعة الأولى، عمان : دار أسامة للنشر و

التوزيع 2010م.

6- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م.

7- عبد المجيد قدرى، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية،

2011م.

8- أبو فارة، يوسف احمد؛ إدارة الأزمات مدخل متكامل؛ الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

9- د. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

- 10- الحداد، فرح عامر، إدارة الأزمات في المنظمات العراقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، 1994.
- 11- السيد، رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000.
- 12- الشافعي، محمد محمد؛ استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة، 2003.
- 13- الشافعي، محمد محمد، 2001، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة.
- 14- الصيرفي، محمد، وظائف منظمات الأعمال، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 15- العزاوي، محمد عبد الوهاب؛ خميس، عبد السلام محمد؛ الأزمات المالية قديمها وحديثها، أسبابها ونتائجها، والدروس المستفادة؛ إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 16- النجار، فريد راغب؛ الازمات والكوارث في القرن 21 المقارنات- الاستراتيجيات - السلوكيات؛ الدار الجامعية، القاهرة، 2009.
- 17- النوايسة، غالب عوض، خدمات المستخدمين من مكتبات مراكز المعلومات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 18- بورودزيكس، ادوارد ب.؛ ادارة المخاطر والازمات والامن؛ ترجمة د. أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.

- 19- زيدان، ممدوح؛ تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، 2003.
- 20- شهود، ماجد محمد، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ط1، الأوائل للنشر والتوزيع، سورية، دمشق، 2002.
- 21- عباس، أ.صلاح؛ ادارة الازمات في المنشآت التجارية؛ مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 22- عبد السلام، أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002 .
- 23- عثمان، فاروق السيد،التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004 .
- 24- عليوة، السيد، إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية .. أساليب وقائية، مطابع سجل العرب، مدينة نصر، القاهرة، 1997.
- 25- محسن، احمد الخضيرى، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، مصر، دون ذكر السنة .
- 26- مهنا، محمد نصر؛ إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 27- مهنا، محمد نصر : إدارة الأزمات " قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

34. Darajan and Tomas J.Tbalino,(1991),"Banking Crisis Cases and Issues" Library of congress cataloging in publication Data, U.S.A.
35. Delhaise, Philippe,"Asia in Crisis the implosion of Banking and Finance systems", John Wiley & sons (Asia),pta.Ltd ,1998 .
- 36.Hill, Charles, W.L.,(2003),"International Business: Competing in the Global Market Place ", th.ed., Mc.Graw-Hill / Irwin.
- 37.Jones, G.R., (2001), " Organizational Theory Tex & Cases" 3rd, ed., (New York :prentice – Hall.Inc) .
38. Osborn, Alex, , (1991)Yaur Creative Power, Motorola University Press, Schaumburg, Illinois.
39. Peter Oneill (2003).“Developing an Effective Crisis Media Plan”, 21st Century Emergency Management. Australia Canberra.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

- 1- <https://www.alarab.com/Article/956405>
- 2- <https://alroya.om/p/205397>

قائمة المُحكّمين :

1- د.هايل طشطوش - الدرجة الوظيفية: أستاذ مساعد - جامعة الشرقية.

2- د.إلياس شهداء - الدرجة الوظيفية: أستاذ مساعد - جامعة الشرقية.

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ: 2022/04/11م

الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله تعالى

تحية طيبة وبعد

الموضوع/ تحكيم استبيان

بكل الود والتقدير أرجو شاكراً تكرمكم بتحكيم الاستبيان المرفق مع الخطاب، والخاص برسالة ماجستير بعنوان دور القيادة في مواجهة الأزمات - القطاع الصناعي بمحافظة ظفار (دراسة تطبيقية على أزمة كورونا - كوفيد 19)، تأتي هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة من جامعة الشرقية - كلية إدارة الأعمال. وكلّي ثقة في حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والامتنان،،،

الطالب : علي أحمد حبكوك كشوب

الاستبانة:

دور القيادة في مواجهة الأزمات

القطاع الصناعي بمحافظة ظفار

(دراسة تطبيقية على أزمة كورونا - كوفيد 19)

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر () أنثى ()

2- العمر:

أقل من 30 سنة () بين 30 – 45 سنة () أكبر من 45 سنة ()

3- المؤهل العلمي:

دكتوراه () ماجستير () بكالوريوس () دبلوم أو أقل ()

4- سنوات الخدمة في القطاع الصناعي:

أقل من 5 سنوات () ما بين 5 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

أرض بشدة	أرض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة	
المتغير الأول: التخطيط لمواجهة الأزمات						
					1 تؤثر العمليات الإدارية المتبعة في القطاع الصناعي بمحاظفة ظفار معنوياً على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	
					2 التخطيط لمواجهة الأزمات يساعد على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	
					3 اتخاذ القرار المناسب له دور إيجابي في قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	
					4 عند التخطيط يحدد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ويولونها اهتمامهم.	
					5 يمكن للقادة في شركات القطاع الصناعي بظفار التخطيط للأزمات وإيجاد الحلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر.	
المتغير الثاني: توفير قاعدة معلومات.						
					1 يؤثر توفير المعلومات في القطاع الصناعي بمحاظفة ظفار على قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.	
					2 تعتمد القيادة على الاجتماعات الدورية مع العاملين للحصول على المعلومات.	
					3 تشجع القيادة على تبادل المعلومات بين الاقسام.	
					4 توفر معلومات عن أزمة سابقة مماثلة يساعد على تجاوز الأزمات.	

					5 توفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد القيادة على اتخاذ القرار المناسب.
المتغير الثالث: توفر نظام اتصالات.					
					1 لفعالية الاتصال لدى القطاع دور في قدرة القطاع على مواجهة الأزمات.
					2 يعتمد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.
					3 إيصال التوجيهات من أعلى هرم الإدارة إلى أسفل، هو أسرع طرق الاتصال.
					4 يُحمل القائد من هو أقل منه في التسلسل القيادي مسؤولية إيصال المعلومات.
					5 يفضل القائد الاتصال بجميع العاملين بنفسه.
					6 يحافظ القائد في اثناء الاتصال على أعلى درجات المركزية.
المتغير الرابع: توفر المهارات القيادية					
					1 تتميز القيادات الإدارية في شركات القطاع الصناعي بظفار بقوة الشخصية واللباقة.
					2 يتعامل القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار بالثقة والصدق مع العاملين.
					3 يعالج القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار الأزمات بسرعة وبحلول واقعية وتحمل للمخاطر.
					4 تثير تصرفات وسلوكيات قادة شركات القطاع الصناعي بظفار حب التحدي في العاملين.
					5 للقادة الإداريين قدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين.

					6	يعتمد القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار أسلوب الالتزام بالأهداف.
					7	يحفز القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار روح الفريق والجماعة باستمرار.
					8	يملك القادة الإداريون في شركات القطاع الصناعي بظفار القدرة على النصح والاقناع.
					9	يبحث القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل.
					10	يشجع القادة في شركات القطاع الصناعي بظفار على تقديم العاملين للحلول المحتملة للأزمات.