

اثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة

دراسة ميدانية لعدد من المديريات العامة

وزارة الكهرباء/ العراق

م.د. جبوري شناوي الصافي*

المستخلص:

يحتل اثر القيادة في أداء المنظمات اهمية بالغه في اهتمامات رجال الاعمال والمفكرين الإداريين على المستويين العملي والاكاديمي وقد اخذ هذا الاهتمام يزداد في وقتنا الحاضر مع زيادة التعقيد في البيئه الخارجية للمنظمات وتميزها بالتغير المضطرد في متغيراتها مما سبب حدوث أنواع متعددة من الازمات حتى اصبحت هذه الازمات السمة المميزه للعصر الحديث لذا اصبحت المنظمات بمواجهه ماسه الى قيادات بالغه التأثير في مواجهة هذه الازمات.

ان هذا البحث قد جاء مساهمه متواضعه لوضع اللمسات على تأثير القيادات في احدى المنظمات الحيوية في قطرنا وهي (المديريات العامة لوزارة الكهرباء) اذ يهدف هذا البحث الى التعرف على مدى تأثير قيادات وزارة الكهرباء في جمهورية العراق في مواجهة الازمات المختلفه من خلال التعرف على مدى تعامل هذه القيادات مع استراتيجيات ادارة الازمه ومراحل ادارتها (اكتشاف اشارات الانذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار والحد منها، استعادة النشاط ، التعلم).

كما حاول الباحث التعرف على مدى تأثير السمات (الخصائص) القيادية (الشعور العالي بالمسؤوليه، التمتع بدرجة عالية من الذكاء، ضبط التنفس والنضج الانفعالي، المرونة وسعة الافق) في تعامل المديريات المبحوثة مع مراحل ادارة الازمة وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية باستخدام استبانته تم اعدادها لتحقيق اهداف البحث، وقد اشتمل مجتمع البحث على المدراء والمدراء العامين في هذه المديريات العامة والبالغ عددهم (195) مدير تم اختيار (127) مدير بشكل عشوائي من خلال توزيع (127) استمارة استبيان لصعوبة تحصيل العدد الكلي لجمع البحث أي ما يعادل 65% من العدد الكلي للمدراء وكان ذلك في شهر حزيران 2010 وقد بلغ عدد الاجابات المستحصله (89) اجابة أي بنسبة 70% من عينة البحث وقد كانت نسبة الاستجابة بين المديريات تتراوح بين (67% - 75%) وقد تم تحليل الاستبانات التي تمثل اجابات العينة باستخدام التحليل الاحصائي (SPSS) كما تم استخدام معامل الارتباط PERSON والانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات البحث.

لذا نامل ان تسهم نتائج هذا البحث في التعرف على مدى تأثير قيادات وزارة الكهرباء في مواجهة الازمات واكتشاف اهم نقاط الضعف والقوه التي تساهم في مواجهة الازمات من خلال مقترحات الباحث التي نامل ان تؤخذ بنظر الاعتبار كاستراتيجية في مواجهة الازمات في هذه الوزارة و المنظمات الاخرى ذات العمل المماثل كما نامل ان تؤدي نتائج هذا البحث الى دراسات مستقبلية اخرى تغطي جوانب لم يشملها بحثنا هذا.

المقدمة:

تحتل الدراسات المستقبلية أهمية كبيرة وذلك لان بيئة اليوم تتميز بالتغير المضطرد في متغيراتها (التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية) مما زاد من الصعوبة والتعقيد في مهام قيادة المنظمات،

* مدرس / هيئة التعليم التقني / معهد الإدارة/الرصافة

مقبول للنشر بتاريخ 2011/4/17

إن لابد أن يصاحب التغير المتسارع العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمة أو المجتمع فالاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الأعمال لابد أن تواكب التكنولوجيا الجديدة وهياكل التنظيم لابد أن تتوافق هي الأخرى مع كل من الاستراتيجيات والبيئة التنظيمية من جهة ومع التغير التكنولوجي من جهة أخرى. كما أن التغير في البيئة الداخلية للمنظمة يجب أن يتوافق مع التغير في البيئة الخارجية كما أن هذه التغيرات المتسارعة أدت إلى حدوث أنواع متعددة من الأزمات حتى أصبحت هذه الأزمات السمة المميزة للعصر الحديث، كما أصبحت الأزمات جزءاً مهماً وأساسياً من حياة أي منظمة فالتواجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها بعيدة عن الأزمات.

فإذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهةها، حيث أن الأزمات لاتهدد استمرار عمل المنظمات فحسب بل تهدد حياة المنظمة وبقائها مما يعطي أهمية كبيرة لإدارة الأزمة، في هذه المنظمات وحاجتها إلى قيادة ذات رؤيا (Vision) فاحصة.

ومن الجدير بالذكر أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة نحو التحرك من وضع سيء إلى أسوأ أي أن التعامل يعتمد بشكل كبير على قيادتها، إذ لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث الأزمات وثم محاولة حلها بل من أهم واجبات القائد أن يتوقع وينظر ببصيرة ثاقبة لرؤية المستقبل ويعمل على تلافي حدوث الأزمات من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لمنع حدوث الأزمات أو تقليل تأثيرها على المنظمة مما يعطي أهمية خاصة للسمات الشخصية للقيادة في إدارة الأزمة.

أن هذا البحث مساهمة متواضعة لتوضيح مدى العلاقة بين السمات الشخصية للقيادة ومتغيرات (مراحل) إدارة الأزمة وكذلك مدى تأثير هذه السمات في مراحل إدارة الأزمة وذلك من خلال ما اطلع عليه الباحث من طروحات نظرية للكتاب والمختصين في علم إدارة الأزمة والدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة الأزمة. وقد تم اختيار المديريات العامة في وزارة الكهرباء (جمهورية العراق) ميداناً لتطبيق البحث وهي (المديرية العامة لإنتاج الطاقة / الوسطى، مديرتي الشبكات الوسطى / 1 ، 2 ، مديريات التوزيع / الرصافة، الصدر، الكرخ، مديرتي مشاريع إنتاج ونقل الطاقة، مديرية الفحص، مديرية السيطرة). وذلك للدور الكبير والمهام الملقة على هذه المديريات في أداء وزارة الكهرباء لإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء.

وقد اشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تضمنت الأولى علاقة الارتباط بين الخصائص (السمات) الشخصية للقيادة ومراحل إدارة الأزمة إما الفرضية الثانية فقد افترضت علاقة تأثير خصائص (سمات) القيادة في مراحل إدارة الأزمة وقد قسم البحث إلى مباحث تضمن المبحث الأول الخلفية النظرية للبحث والذي جسد قراءات الباحث واطلاعاته حول الموضوع والتي من خلالها استطاع استنباط الجانب الميداني للبحث وهو ما اشتمل عليه المبحث الثاني (الإطار العام للبحث) والذي احتوى على منهجية البحث وأساليبه وتحليل متغيراته، فيما تضمن المبحث الثالث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وأهم ما يتمكن أن يوصي به للمديريات المبحوثة أو أي منشأة أخرى مماثلة لها.

المبحث الأول : الخلفية النظرية للبحث أولاً . القيادة Leader Ship:

مفهوم القيادة وأهميتها Leader Ship Concept and Important:

تشير دراسات القيادة إلى أن الباحثين والمؤلفين لم يتفقوا على تعريف واحد لمفهوم القيادة حيث تعددت آرائهم وتشعبت في توضيحها إلا أن هذا التعدد لا يعني اختلافاً في الاتجاه العام لكنه يعكس وجهة نظر الباحث في الزاوية التي ينظر منها للقيادة. فقد أشار (Yuki, 2001, 3) بأنها عملية التأثير في الآخرين لاقتناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية وهي عملية توفير الجهود الفردية وتكاتف الجهود الجماعية لأجاء الأهداف المشتركة كما عرفها (مصطفى، 2000: 262) بأنها "عملية التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف مخططة". بينما عرفها (عبوي، 2007: 15) بأنها "عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة".

كما عكس (السمادوني، 2007: 224) وجهة نظره في تعريفها "التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه لاقتناعهم وحثهم على المساهمة للقيام بنشاط متعاون".

بينما عرفها (عليوه، السيد، 2001: 45) بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار باستخدام السلطة الرسمية أو عن طريق التأثير والاستماله بقصد تحقيق هدف معين". فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون في تحقيق الهدف. لذلك تذهب (برنوطي، سعاد، 2000: 363) بأن مهمات القائد "لا تشمل مهمات فنية فقط، بل تشمل التأكد من حسن فهم وتقبل العاملين للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة والولاء لها وخلق رابط وجداني بينه وبينهم يجعلهم يستجيبون لما يريده منهم يتضح مما سبق أن هناك عوامل أساسية لابد من توفرها لوجود القيادة هي: (الشامي، ونيو، 2001: 225-226).

- 1 . وجود شخص يتميز عن الآخرين يتصف بالقدرة على التأثير بهم وقادر على قيادتهم. (القائد).
 - 2 . وجود مجموعة أفراد يعملون بمعية القائد لديهم الاستعداد للتنفيذ والطاعة.
 - 3 . وجود هدف، يعمل القائد ومرؤوسيه على تحقيقه.
 - 4 . وجود بيئة مناسبة لممارسة قيادة الآخرين وفي هذه البيئة تحدث عملية التأثير.
- ويمكن أن نضيف إلى ذلك أن يمتلك القائد الرؤيا للمستقبل فالرؤيا المستقبلية تمثل إحدى المكونات الأساسية في إعداد القيادة، وهي الركن الأساسي لوضع استراتيجيات المنظمة.
- ومن خلال ما تقدم نرى أن القيادة هي، فن ومهارة التأثير في الآخرين من خلال توجيه طاقتهم والسعي بحماس والتزام إلى أداء يحقق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الفعالية.

أهمية القيادة:

تشير المفاهيم التي تعرضنا لها في مفهوم القيادة أن أداء الأشخاص العاملين في المنظمة وسعيهم الحثيث يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تأثير القائد في المرؤوسين، ويشير (عبوي، 25) بأن المنظمة "تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال أداء القيادة الإدارية للعاملين، فكلما كانت القيادة كفوءة وجيدة انعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها"

فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، فالقيادة تستند إلى قواعد ومبادئ إضافة إلى كونها فن يجب أن يتسلح بها القائد ليصل إلى الوضع الذي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب، وبهذا يؤكد (القريوتي، 2000: 181-182) بأن القائد يمتلك "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومخاطبته للناس".

كما يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين ويشير (عباس، 2003: 120) "إن القائد يمتلك المهارة التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف من أهم المهارات القيادية".

سمات القيادة:

توفر لنا الأدبيات التي اهتمت بدراسات القيادة العديد من النظريات أو المداخل (المدارس) التي اهتمت بسلوك القادة، وكان تباين الآراء لهذه المدارس نابعاً من التباين في فهم القيادة، فهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وأعضاء الجماعة وهناك من فسرها بأنها مجموعة من الصفات ويذكر (النعمي، فلاح، 1996: 84) حيث اهتم الباحثين منذ بداية القرن العشرين وإلى يومنا هذا في إيجاد خصائص يمكن اعتمادها، وقد عد (Terman، 1904) (*) من الرواد الأوائل، في هذا المجال. كما توجز (برنوطي، سعاد، 365-367) النظريات التي تناولت سمات القيادة بـ (نظرية الرجل العظيم great man theory) بأن القائد هو إنسان عظيم وان هذه العظمة هي موهبة، وان هذه النظرية من أقدم النظريات لتفسير القيادة حيث اعتبر المفكرين الأوائل أن القائد هو شخص يملك تأثير قوي وإيجابي على الآخرين، وقد عزى المفكرين الأوائل كيفية وصول هؤلاء القادة إلى هذه المكانة بأنه نتيجة موهبة نادرة منحها الله لهم لذا واجهت هذه النظرية انتقادات شديدة بكونها لا تصلح كثيراً للإدارة كعلم لأنها تعني أننا نحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين مما أدى إلى ظهور نظرية أكثر وضوحاً لهذه السمات وهي نظرية السمات trait theory، حيث ترى هذه النظرية بأن القائد إنسان يملك مجموعة من السمات يمكن أن نحصرها في شخصية قادة إداريين ناجحين كما يمكن أن نشخصها في الأفراد، فانه لا يمكن أن يكون فرداً قائداً جيداً ما لم يمتلك:-

الشعور العالي بالمسؤولية والقدرة على التصرف في المواقف الحاسمة، كما لا يمكن أن يكون قائداً جيداً إذا لم يتمتع بدرجة من الذكاء، كما حصر العلماء الذين تبينوا هذه النظرية صفات أخرى تشمل: النضج، الشخصية المنفتحة والجاذبية البدنية والاجتماعية والقدرة على التعبير، النزعة الصدامية.

كما أوضح الفكر الإداري المتعلق بسلوك القادة نظرية، تدعى (النظرية التفاعلية والوظيفية Functional theory & interaction theory) وهي نظريتين متقاربتين يصلحان لفهم القيادة الإدارية، خاصة على مستوى الإدارات الدنيا والوسطى، وفي الحالتين يعتبر العلماء القيادة دور اجتماعي Social role وعلاقته بالآخرين. والدور Role هو موقع اجتماعي، إزاء الآخرين ضمن هيكل ادوار ينطوي على سلوك مطلوب لمواقف مختلفة وقيم واتجاهات تحدد هذا السلوك، بينما تنطوي النظرية التفاعلية على مضمون التفاعل Interaction مع الآخرين يدعى بالتفاعل الاجتماعي الذي ينطوي على توجيه الفرد للآخرين وإعطائهم مقترحات وتفسيرات، وفي كلا الحالتين، القيادة هي دور وتفاعل وسلوك

(*) نقلاً عن: النعمي، فلاح: 85.

مع الآخرين. فالقيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي على أساس أن القيادة هي ثمره للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين هذه العناصر الثلاث. ويذكر الفيلد مارشال مونتجمري البريطاني في كتابه عن سمات القائد(*).

بأنه (شجاع، قوي الإرادة، موضع ثقة رجاله واعتمادهم، القدرة على أن يوحي بأرائه إلى الذين يقودهم واستثارة حماسهم، القدرة على المخاطبة بلغة يفهمها الآخرون، أن يكسب قلوب وعقول الآخرين، ملم بالطبيعة البشرية، متعلم فن القيادة وممارستها، لا ييأس، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات الآخرين، مسيطر على نفسه، يحسن اختيار الشخص المناسب للعمل، يعرف واجباته، يتقن عمله، مخلص لمهنته، قادر على إصدار القرارات السليمة، هادئاً، مستعد للمخاطرة عند الحاجة، ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين.

ويجمل (السمادوني، 225-226) هذه السمات وغيرها في مجموعات هي:-

السمات الجسمية، السمات العقلية والمعرفية، السمات الانفعالية، السمات الاجتماعية) ويضيف لها (سمات أخرى) مثل: المحافظة على الوقت، المعرفة والإلمام، والافتخار بالعمل، الأمانة وحسن السمعة، التمتع بعادات شخصية حسنة، التمسك بالقيم الروحية والإنسانية، التواضع.

كما أن الأفراد الذين يصلون إلى القمة في مجال عملهم يتمتعون بالعديد من السمات مثل التفاؤل والمرونة، دماثة المعاشرة. ويستطيعون كبح المشاعر السلبية كالغضب والشك في الذات بالجوانب الايجابية كالثقة. كما يحتاج القادة إلى الذكاء الاجتماعي لأنهم يمثلون المؤسسة ويتعاملون مع إعداد كبيرة خلال ساعات العمل، وإن القادة الذين يمتلكون القدرة على التعاطف يكونوا قادرين على فهم احتياجات مرؤوسيه، لذا يجب أن يكون القادة قادرين على تنمية الثقة بمرؤوسيههم وخلق الدافع على تحقيق أهداف المنظمة. كما قام كلا من John Hoover, Danny Cox بدراسة لمجموعة من القادة الإداريين واستطاعوا تلخيص سمات القادة إلى عشر سمات هي: (كوكس وهوفر 1998: 71-104).

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية (تطابق أخلاق القائد الشخصية والمهنية).
- النشاط العالي: ترفع القائد عن توافه الأمور وانغمسه في القضايا المثيرة والمهمة.
- امتلاك الشجاعة، هناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجئ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج والمسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
- الانجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لاتجدي نفعاً.
- العمل الجاد بتفان والتزام: القادة الفعالين يقوموا بانجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

(*) مركز التميز للمنشآت غير الحكومية، نسخة الكترونية بتاريخ 2008/9/22.

- تحديد الأهداف: جميع القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- استمرار الحماس: اغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً. فهم كالشعلة التي لا تنطفئ لتبقى متقدة، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً وإذا كان الفرد في حيره حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.
- امتلاك الحنكة، فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزء متكامل لا يتجزأ مكونين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.
- إما (عليوه السيد، 53) فقد قسم السمات الشخصية للقيادة (عليوه السيد، 53) بأنها:
 - السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات، القوة البدنية والسلامة الصحية، المرونة وسعة الأفق، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، المظهر الحسن، احترام النفس واحترام الغير، الإيجابية في العمل، القدرة على الابتكار وحسن التصرف، أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومروسيه بالكمال والتعاون.
 - إما (تيشوري، عبد الرحمن، 2005)^(*) فقد أجمل السمات القيادية أن يكون نظيف الحياة، في صحة جيدة، قوي الاحتمال، متفائل، مرح، هادف في الأزمات، تكون عينه على العمل وليس على الكرسي والسكرتيره، يقبل النقد ويقرب أصحاب الرأي السديد والجريء، ينفذ على وسائل الإعلام، يكون عادل، على قدر كبير من المعرفة في جميع المجالات.
 - إما ما يخص سمات القائد في تجنب أو مواجهة الأزمة فقد أشارت المصادر الأكاديمية الإدارية إلى أن القائد يتميز بنوعين من الخصائص أو السمات، فقد ذكر (زيدان، 2003:) أن القائد يتميز بخصائص (سمات شخصية وسمات موضوعية مكتسبة) ويتم التركيز هنا على السمات الشخصية باعتبارها محور البحث، حيث وجد الباحث أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على عدد من هذه السمات الشخصية ولم يختلفوا على الأخرى إلا أنها لم تكن في اهتمامهم لذا فإن ما يتم تناوله في هذا البحث السمات الشخصية التي استقطبت اهتمام اغلب المهتمين بسمات القيادة في وقت الأزمة وكما أوردها (زيدان، 2003) و (السيد، السيد، 106):-
 - الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر، التفاؤل بالقدرة في التغلب على الأزمة، امتلاك زمام المبادرة، الرغبة في مساعدة الغير والثقة بإمكانيات وقدرات فريق الأزمات، العمل على تماسك المجموعة والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق، الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف، القدرة على توقع الأزمات والتحليل، اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

(*) يراجع الصفحة الالكترونية aataych@scs-net.org

ثانياً . إحصاء الأزمة Crisis Management :

يتضمن هذا المحور التطرق إلى مفاهيم عدة لغرض توضيح جميع ما يدور حول إدارة الأزمة واستراتيجياتها وقد اشتمل على مفاهيم:

الأزمة، إدارة الأزمة، استراتيجيات إدارة الأزمة ، مراحل إدارة الأزمة

1 . مفهوم الأزمة وخصائصها:

مفهوم الأزمة Concept of Crises :

تشير العديد من المصادر العلمية والبحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلى وجهات نظر متعددة وقد عرفها قاموس وبستر Webster^(*) بأنها "نقطة تحول يحدث عنها تغيير إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب" كما عرفها قاموس (Oxford: 1984, 1243) بأنها نقطة تحول بين المرض والحياة وإنها لحظة شديدة الخطورة والصعوبة وإن هذا الفهم للأزمة ناتج عن التطور التاريخي لنطاق استعمال هذا المفهوم - ويؤكد ذلك (السعيد، السيد، 3).

حيث قد ظهر في الطب الإغريقي القديم تعبيراً عن نقطة تحول مصيرية في تطور المرض، يرتفع بها شفاء المريض خلال فترة زمنية محددة أو موته ومن ثم تكون مؤشرات المرض أو دلائل الأزمة هي الأعراض التي تظهر على المريض. ومع تقدم المجتمعات واتساع نشاطاتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أخذ مفهوم الأزمة يستخدم في الاقتصاد والسياسة والعلوم الاجتماعية.

فقد عرفها (Smith: 1963, 13) بأنها الحدث الذي يعرض المنظمات للخطر وفي أقل تقدير يولد ضغطاً هائلاً على طاقات المنظمة ومواردها وقدراتها.

كما عرفها (Booth: 1963, 76) بأنها الوضع الذي يواجهه الفرد أو المجموعة أو المنظمة والذي لا يستطيعون التعامل معه باعتماد الطرق الروتينية والذي يتأتى منه ضغط ناتج عن التغير المفاجئ (Sudden Chang). كما عرفها (محمد، جبر، 1998: 66) نقلاً عن (Bieber) بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الإطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء مخاطرها كما عرفها (أبو قحف، 2002: 346) حدث أو موقف مفاجئ يهدد قدرة الأفراد والمنظمات على البقاء.

نستدل مما سبق من تعريفات الأزمة أن هناك عناصر مشتركة تشكل ملامح للأزمة تتمثل فيما يأتي:-

- وجود خلل وتوتر- الحاجة إلى اتخاذ قرار- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

ومما سبق يمكن أن نعرف الأزمة بأنها ظرف أو حالة غير طبيعية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة تؤدي إلى وجود خلل في النظام يهدد تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

وتتميز الأزمة بعدد من الخصائص فقد ذكر (الشعلان، فهد احمد، 2002: 56) نقلاً عن (L.Komfort). ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها أو معالجتها هي:-

^(*)Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, Merriam, Webster Inc, Publishers, USA .

- عامل الشك أو عدم التأكد (Uncertainty)، عامل التفاعل (Interaction)، التشابك أو التعقيد (Complexity).

ويضيف (الصباغ، زهير نعيم، 1997: 5) بأن الأزمة تؤدي إلى ظهور أعراض سلوكية مثل فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، عدم الانتماء. إما (عليوه السيد، 81-82) فيرى أن أهم خصائص الأزمة هي:-

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف.
- التميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، يصعب فيها التحكم في الأحداث، تسود ظروف عدم التأكد، ضغط الوقت والحاجة إلى قرارات، التهديد الشديد للمصالح والأهداف، المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، تداخل الأسباب والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، اتساع جبهة المواجهة، سيادة حالة من الخوف.

يتضح مما سبق أن الأزمة لا يمكن تجنب حدوثها أو معالجتها ما لم تكن إدارة المنظمة قد اتخذت قرارات صائبة ووضعت استراتيجيات تمكنها من معالجة الموقف أي أن الأزمة كعلم من العلوم يحتاج إلى إدارة وهو ما نسميه إدارة الأزمة.

2. إدارة الأزمة (Crisis Management):

يعد التعامل مع الأزمات احد محاور الاهتمام في الإدارة حيث أنه يتطلب وجود قيادات قادرة متمسكة بالعديد من السمات التي تمكنها من وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمة. مثل (الشعور العالي بالمسؤولية، القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) وفي هذه الفقرة سيتم توضيح مفهوم إدارة الأزمة واستراتيجياتها.

مفهوم إدارة الأزمة Concept of Crises Management:

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأساليب الإدارية العلمية من اجل تفادي سلبياتها ما أمكن ذلك وتعظيم ايجابياتها، ويشير (احمد إبراهيم، 2002: 32) أن إدارة الأزمة، نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. كما يرى (عشماوي، سعد الدين، 1996: 199) بان إدارة الأزمة، عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ وتحتاج إلى تصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

وفي نظر (الأعرجي، عاصم، دقامسه، مأمون، 2000: 777) أن، التعامل مع الأزمات من اجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للآزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية.

إما في نظر (توفيق، عبد الرحمن، 2004: 18) فإن إدارة الأزمات هي فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم اكبر في مصيرك و مقدراتك، أو هي التخطيط لما قد

يحدث. مما يعني أن إدارة الأزمة تتمثل في استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال استخدام الأساليب العلمية والاستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرارات فأن التعامل مع الأزمة يتطلب استخدام أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب، لذا يؤكد (الخضيري، 2002: 242-243) أن إدارة الأزمة تحتاج إلى مهارات إدارية، لذا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء (Management By Exception) حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل (Task Force) لديه جميع الصلاحيات للتعامل مع الأزمة. لذلك فهي في نظر (أبو قحف، 352) بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة.

3. استراتيجيات إدارة الأزمة: crisis management stratiges

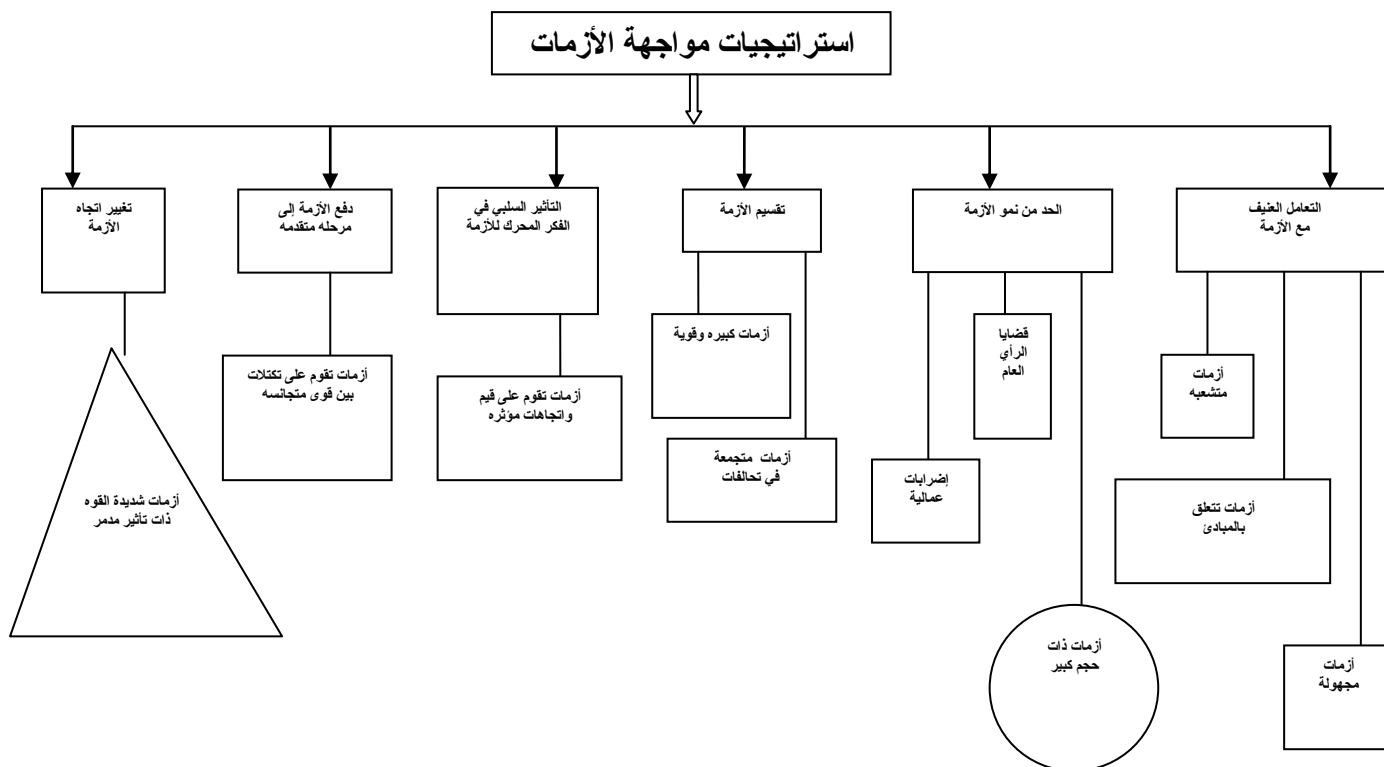
توفر لنا العديد من الدراسات والمصادر الأكاديمية في مجال إدارة الأزمة العديد من الفرص لتجنب أو تحاشي حصول الأزمات فقد ذكر (الاعرجي، عاصم، السيد، زاهر، 2004: 59) نقلاً عن (Toby. J, 1998, 182-183, John) أن التنبؤ الاستراتيجي والتخطيط الموقفي وتحليل الموضوعات المهمة وتحليل "السيناريوهات" أمور تساعد في تزويد المنظمة بإطار أو منهج يمكنها من استخدامها في تجنب الأزمات. أي أن المنظمة تسلك طرقاً وأساليب متعددة لتجنب أو خفض حدة الأزمات وهذا ما يسميه (ماهر، 2006: 89-100) و (العبيدي، 2006: 147-150) باستراتيجيات التعامل، فأنها لاتتعدى عن كونها إما تكون استراتيجيات وقائية لتجنب حدوث الأزمة أو استراتيجيات علاجية لتخفيض تأثير الأزمة. ويذكر (المدهون، 1993: 12) و (العبيدي، 2002: 37-38) بأن الاستراتيجيات الوقائية تقوم على رؤيا علمية، وبهذا لا يكون مجال لحدوث الأزمة مع توجه الطاقات لإيجاد نظام حماية يتعامل مع عوامل الأزمة التي تأتي من الخارج وتجد امامها خطوط الدفاع لتحول دون اختراق الأزمة لجدار المنظمة. إما الاستراتيجيات العلاجية والتي توضع لتخفيض شدة تأثيرات الأزمة وتقليل خسائرها من خلال الخبرة في كيفية التعامل مع الأزمة إلا أنها تكون قاصرة مقارنة بالاستراتيجيات الوقائية كونها تتعامل مع الأزمة بعد حدوثها وانحسارها لمعالجة الإضرار. إما (تيشوري، عبد الرحمن، 2005:) و (السيد، السعيد، 188) فقد كانت هذه الاستراتيجيات في نظرهما كما يأتي:-

- إستراتيجية العنف مع الأزمة: تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة أو التي لا تتوفر عنها معلومات كافية أو الأزمات التي تتعلق بالمبادئ والقيم أو الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة أو وقف تغذية الأزمة أو حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر إمدادها.
- إستراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره والسعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية عند التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، وهنا يتوجب تقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل حل الأزمة.
- إستراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل والقوى المكونة والمؤثرة، خاصة في الأزمات الكبيرة حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها.

- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة بصورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة، وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وأضعاف الأسس التي يقوم عليها، ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر.
- إستراتيجية دفع الأزمة إلى الإمام: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.
- إستراتيجية تغيير المسار: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف إمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:-
 - الاتحناء للعاصفة.
 - محاولة إبطاء سرعة العاصفة.
 - تصدير الأزمة إلى خارج مجالها.
 - إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.
- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة ويوضع الشكل (1) هذه الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات.

شكل (1)

يوضح استراتيجيات إدارة الأزمة



المصدر : السيد السعيد ، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ، دار العلوم للنشر

4- مراحل إدارة الأزمة Crisis Management Phases:

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى عدد من وجهات النظر في كيفية إدارة الأزمة من خلال المراحل التي تمر بها وعند فشل متخذ القرار في إدارة أي من هذه المراحل يكون سبباً في حصول الأزمة وما تؤدي من نتائج فقد قسمها (العبيدي، 2002: 45) إلى (التدابير الوقائية، الخطوات الوسطية، الخطوات العملية) كما قسمها (الخضير، 1995: 175)، (المدهون، 1995: 141)، (الذهبي، 2001: 218-220)، (العبيدي، 1993: 48-59)، (Person & Mitroff، 1993: 48-59)، (السيد، السعيد، 182) إلى خمسة مراحل هي:-

- اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية - احتواء الإضرار.
- استعادة النشاط - التعلم. بينما قسمها (herreroetal, 1994: 149-158) (Augustine, 1995: 149-158) (25)، (العبيدي، 2002: 45)، (الذهبي، العبيدي، 2004: 86)، (ماهر، 2006: 53)، (عثمان، 2004: 129-126) إلى ستة مراحل هي:
- تحاشي الأزمة، الإعداد و التحضير لإدارة الأزمة + الاعتراف بوجود الأزمة - احتواء الأزمة - تسوية الأزمة - الاستفادة من الأزمة.

إما المراحل التي سيتم اعتمادها في هذا البحث هي:-

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر Signal Detection:

عادة ما تحصل إشارات معينة لحصول أزمة ما بوقت مبكر، وهي أعراض تنبئ باحتمال وقوع الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات يكون احتمال حصول الأزمة. ولاختلاف الأزمات فأن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها ويذكر (الحملوي: 1995، 62) أن المدراء في المنظمات المستهدفة للأزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبأ بقرب حصول الأزمة، بينما تتوفر مهارات عالية في الشعور بهذه الإشارات لدى المدراء في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة Crisis Prepared.

الاستعداد والوقاية Preparation / Prevention:

تتطلب هذه المرحلة أن تتوفر لدى أعضاء المنظمة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية المرحلة السابقة. حيث من الصعب أن تستطيع منع شيء ما لم تتنبأ باحتمال حصوله، أن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية لدى المنظمة ومعالجتها لوجود علاقة بين التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها ويشير (الحملوي، محمد رشاد، 1995: 62-63) من الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للإحداث لازمة نعتقد حصولها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً تماماً، حيث تتطلب هذه المرحلة الكثير من الإجراءات المهمة مثل تدريب العاملين، توفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمة وصيانة الأجهزة المستخدمة وتهيئة وسائل اتصالات فعالة.

احتواء الإضرار والحد منها Containment / Damage Limitation:

أن هذه المرحلة تتلخص في إعداد وسائل للحد من إضرار الأزمة في حالة عدم تمكن المنظمة من منع حصولها كي تمنع انتشار أضرارها والحد منها.

استعادة النشاط Recovery:

تشتمل هذه المرحلة على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل قد تم اختبارها مسبقاً حيث يصعب وضع الحلول المناسبة عند احتدام الأزمة ما لم تكن تلك البرامج قد اختبرت فعلاً. وتتضمن هذه المرحلة استعادة النشاط في عدة جوانب مثل استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وتمتاز المجموعات التي تعمل في هذه المرحلة بالحماس والتكاتف في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

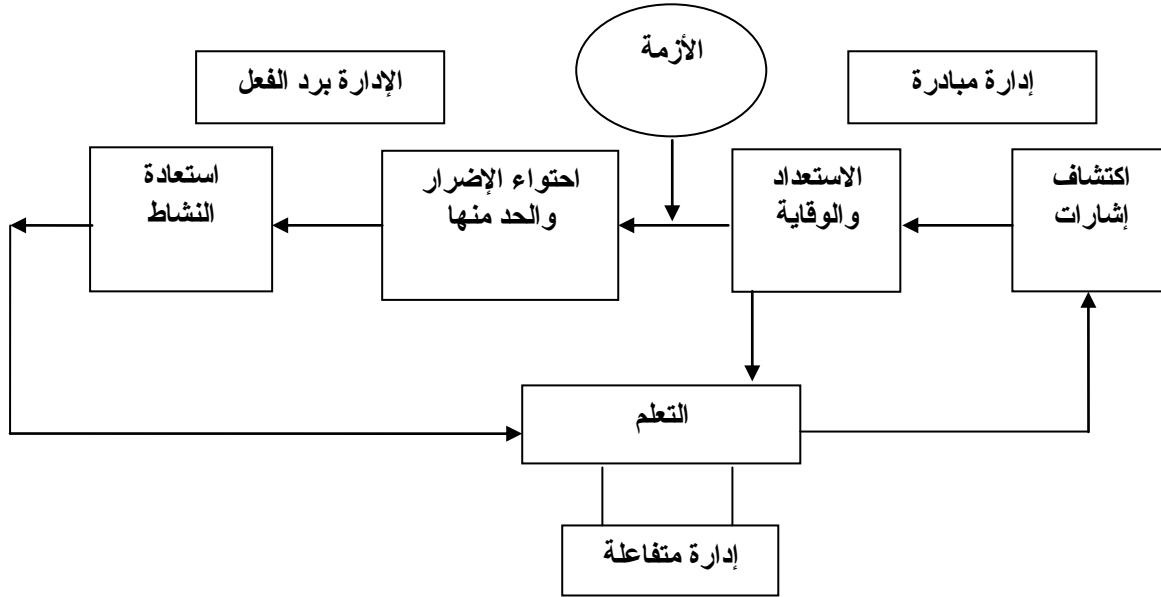
التعلم Learning:

تهتم هذه المرحلة بإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً على الرغم أنه يثير أمور مؤلمة خلفتها الأزمة، حيث يتم في هذه المرحلة وضع الإجراءات المستقبلية الكفيلة بمنع تكرار الأزمة.

ومن الجدير بالذكر أن الباحث يتفق مع هذا التقسيم كونه يتوافق مع أهداف البحث ويمكن تطبيقه في المنظمات العربية والعراقية بشكل خاص ويوضح الشكل (2) مراحل إدارة الأزمة على وفق التصنيف المذكور.

شكل (2)

يوضح نموذج Person & Mitroff لمراحل إدارة الأزمة



Pearson and Mitroff, 1993: P.53

المبحث الثاني : الإطار العام للبحث

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

أولاً . منهجية البحث:

تناول هذا البحث موضوعاً يهم القيادات الإدارية وتعاملها في إدارة الأزمة ومن أجله استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه طريقة تتناول إحداث وظواهر وممارسات متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها.

1 . مشكلة البحث:

تعد الأزمات جزءاً مهماً وأساسياً من حياة أي منظمة فلاتوجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها عملها بعيدة عن الأزمات فإذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فإنها في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمات لانهيار استمرار عمل المنظمة بل تهدد حياة المنظمة وبقائها، لذا لا بد أن تتوفر لها قيادات واعية ذات سمات شخصية قادرة على تبني استراتيجيات تحمي المنظمة من الأزمات قبل وخلال وبعد حدوث الأزمة. لذا فإن مشكلة البحث تتمثل بالأسئلة الآتية:-

- ما مدى امتلاك منظمات البحث قيادات إدارية تحمل خصائص (سمات) قيادية تؤهلها في تبني إستراتيجية لإدارة الأزمة؟

- ما هو واقع الأساليب التي تستخدمها منظمات البحث في إدارة الأزمة؟

- قدرة منظمات البحث على التنبؤ بحدوث الأزمات واستعدادها لها قبل حصولها؟

2 . أهمية واهداف البحث:

تكمُن أهمية البحث في ما تواجهه المنظمات من أزمات متعددة مما يتطلب منها إيجاد إدارة فاعلة لتلافي هذه الأزمات، كما تتعزز أهمية البحث من خلال طبيعة عمل منظمات البحث في تقديم خدمة الكهرباء التي أصبحت تشكل عصب الحياة مما يتطلب من هذه المنظمات إيجاد حلول واستراتيجيات لإدارة الأزمات التي تواجهها. لذا فإن اهدف البحث تتلخص بما يأتي :

- أ . التعرف على مدى توفر الخصائص (السمات) القيادية في قيادات منظمات البحث.
- ب . التعرف على واقع الأساليب التي تتبعها منظمات البحث في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها.
- ج . التعرف على مدى تأثير الخصائص (السمات القيادية) التي تتميز بها قيادات منظمات البحث في التعامل مع إدارة الأزمة.

3- متغيرات البحث:

أولاً . خصائص (سمات) القيادة الإدارية:

توصف بأنها السمات التي يتصف بها القائد الإداري القادر على تبني استراتيجيات تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال قابليته على قيادة الآخرين بنجاح وامتلاكه الرؤيا (Vision) للمستقبل وإدارة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة. وبذلك يكون القائد مؤثراً من خلال الخصائص (السمات) التي يمتلكها ومنها:-

- 1 . الشعور العالي بالمسؤولية. 2 . القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة. 3 . التمتع بدرجة من الذكاء. 4 . ضبط النفس والنضج الانفعالي. 5 . المرونة وسعة الأفق.

ثانياً . مراحل إدارة الأزمة:

وتتمثل بالمراحل التي تمثل المهام الرئيسية التي تعتمدها المنظمة في إدارة الأزمة ويعد فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة منها مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم إحداثها وهي:-

1 . مرحلة اكتشاف الإشارات:

تمثل مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام المنظمة برصد وتحديد المؤشرات أو الإعراض التي تشير إلى احتمال حدوث الأزمة.

2 . مرحلة الوقاية والاستعداد:

وتعبر عن جملة من الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات. ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر (المرحلة السابقة).

3 . مرحلة / احتواء الإضرار والحد منها:

وهي تتمثل عند استحالة منع الأزمة وحتمية وقوعها إذ طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لجميع النظم الحية لذا فهذه المرحلة في إدارة الأزمة تتلخص في إعداد وسائل للحد من الإضرار التي تسببها الأزمة ومنع انتشارها كي لا تشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد.

4 . استعادة النشاط Recovery:

تشمل إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل (قد اختبرت سابقاً) ووضع الحلول المناسبة عندما تستخدم الأزمة.

5 . التعلم Learning:

تعد هذه المرحلة إعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه سابقاً إذ يعد التعلم أمراً حيوياً من خلال استخلاص الدروس والعبر عن الأزمة

4 . الفرضيات:

اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:-

الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الخصائص القيادية ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف يتفرع منها الفرضيات الآتية إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم) يتفرع منها الفرضيات الآتية.

1/1 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (الشعور العالي بالمسؤولية) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

2/1 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

3/1 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (التمتع بدرجة عالية من الذكاء) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

4/1 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (ضبط النفس والنضج الانفعالي) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

5/1 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (المرونة وسعة الأفق) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

الفرضية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة في مراحل إدارة الأزمة ويتفرع منها ما يأتي:-

1/1 وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخاصية (الشعور العالي بالمسؤولية) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

2/1 وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لـ (القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

3/1 وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لـ (التمتع بدرجة عالية من الذكاء) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

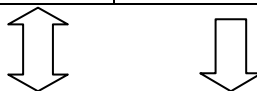
4/1 وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخاصية (ضبط النفس والنضج الانفعالي) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

5/1 وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لـ (المرونة وسعة الأفق) ومراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الإضرار، استعادة النشاط، التعلم).

5. النموذج الفرضي للبحث:

يوضح هذا النموذج متغيرات البحث الرئيسية انطلاقاً من مشكلة وأهداف وفرضيات البحث فقد قام الباحث بتصميم نموذج يبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة من خلال الشكل (3).

خصائص (سمات القيادة)				
الشعور بالمسؤولية	القدرة على التصرف	الذكاء العالي	ضبط النفس	المرونة



مراحل إدارة الأزمة				
اكتشاف إشارات الإنذار	الاستعداد والوقاية	احتواء الإضرار	استعادة النشاط	التعلم

وجود علاقة ارتباط

وجود علاقة تأثير

6- أدوات البحث:

تتمثل أدوات البحث بجانيه النظري والتطبيقي بالمصادر والمراجع التي وظفت في بناء الإطار النظري من الكتب والدراسات والبحوث والمقالات والرسائل الجامعية والانترنت، إما الجانب التطبيقي الميداني فقد اعتمد الباحث على الزيارات الميدانية وإجراء المقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية إما الأداة الرئيسية في هذا الجانب هي استمارة الاستبيان التي اعتمدها الباحث^(*) في جمع البيانات الأساسية وقد اعتمدت استبانته جاهزة لقياس متغيرات مراحل إدارة الأزمة وهو قياس (Pearson & Mitroff, 1993) الذي تم الحصول عليه من دراسة (عاصم الاعرجي، زاهر يوسف، 2004) إما متغيرات الخصائص (السمات) القيادية فقد قام الباحث بتكييف بعض الأسئلة المستخدمة في دراسة (جمال عبد الرسول، 1998) ودراسة (رأفت عارف 2000)، دراسة (خالد مصطفى، 2005) حول سمات القادة الإداريين.

7- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من المديريات العامة في وزارة الكهرباء/ العراق (المديريات الخاصة بكهرباء بغداد) حصراً وهي كما يأتي:-

1. المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية/ المنطقة الوسطى.
2. المديرية العامة لشبكات المنطقة الوسطى/1.
3. المديرية العامة لشبكات المنطقة الوسطى/2.
4. المديرية العامة لتوزيع كهرباء/ الرصافة.
5. المديرية العامة لتوزيع كهرباء/ الصدر.
6. المديرية العامة لتوزيع كهرباء/ الكرخ.
7. المديرية العامة لمشاريع إنتاج الطاقة الكهربائية/ ومهمتها إقامة محطات الكهرباء.
8. المديرية العامة لمشاريع نقل الطاقة الكهربائية/ مهمتها نقل الطاقة بين المحطات أو المحافظات.
9. المديرية العامة للفحص والورش.
10. مركز السيطرة الوطني/ الوسط.

وقد اشتملت عينة البحث من المدراء في هذه المديريات العامة وكان عدد المدراء (195) مدير وقد تم اختيار عشوائي بعدد (127) مدير في المديريات التي شملها البحث حيث تم توزيع (127) استمارة استبيان

(*) يراجع ملحق البحث

أي بنسبة 65% من العدد الكلي للمدراء (مجتمع البحث) وكان ذلك خلال شهر حزيران 2010 وقد بلغ عدد إجابات أفراد العينة (89) إجابة أي بنسبة 70% من عينة البحث، حيث كانت نسبة الاستجابة متفاوتة بين هذه المديرية تتراوح بين (67% - 75%) كما في الجدول (1).

جدول (1)

عينة البحث الخاصة بالاستبانة

ت	المديرية العامة	عدد المدراء	عدد الاستمارات	عدد الإجابة	النسبة
1	مديرية إنتاج الطاقة الوسطى	42	27	20	74%
2	مديرية الشبكات / الوسطى / 1	17	11	8	72%
3	مديرية الشبكات / الوسطى / 2	20	13	9	69%
4	مديرية توزيع / الرصافة	25	16	11	68%
5	مديرية توزيع / الصدر	17	11	8	72%
6	مديرية توزيع / الكرخ	18	12	8	67%
7	مديرية مشاريع إنتاج الطاقة	12	8	6	75%
8	مديرية مشاريع نقل الطاقة	21	14	10	71%
9	مديرية الفحص والورش	12	8	6	75%
10	مديرية السيطرة / الوسط	11	7	5	71%
		195	127	89	
النسبة العامة للإجابة 70%					

ثانياً . عرض نتائج البحث:

- 1 . اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين متغيرات البحث والتي تتضمن طبيعة وتحليل علاقة الارتباط بين خصائص القيادة ومراحل إدارة الأزمة.
بالاعتماد على مصفوفة الارتباط الموضحة في جدول (2) يتضح ما يأتي:-
- أن المتغير (الشعور العالي بالمسؤولية) حقق علاقة ارتباط موجبه ذات معنوية مع المتغير المعتمد (احتواء الإضرار) بمعامل ارتباط (*0,390) بمستوى معنوية (0,000) أي بمستوى ثقة بنسبة (100%) في حين لم يحقق أي علاقة ارتباط معنوية مع المتغيرات الأخرى.

جدول (2)

مصفوفة ارتباط خصائص القيادة ومراحل إدارة اللازمة

YY 4		YY 3		YY 2		YY 1		YY		إدارة مراحل الأزمة الخصائص القيادية	
التعلم		استعادة النشاط		احتواء الإضرار		الاستعداد والوقاية		اكتشاف إشارات إنذار مبكر			
Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R	Sig	R		
.090	.181	.487	-.575	.000	.370 **	.822	- 0.24	.762	.033	الشعور العالي بالمسؤولية	××
.323	.106	.013	-.262*	.958	.006	.004	.301**	.122	.165	القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة	××
.206	-.135	.531	.067	.030	0 230	.203	.137	.778	-.030	التمتع بدرجة عالية من الذكاء	××
.069	.193	.367	-.097	.003	-.309**	.181	.144	.537	-.066	ضبط النفس والنضج الانفعالي	××
.411	.088	.245	.124	.678	-.045	.388	-.023	.002	-.328	المرونة وسعة الأفق	××

* مستوى دلالة (0.05).

** مستوى دلالة (0.01).

- حقق متغير (القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) علاقة ارتباط معنوية مع متغير (الاستعداد والوقاية) بمعامل قدره (0.30**) بمستوى معنوية (0.004) أي بمستوى ثقة 96%. كما حقق علاقة ارتباط معنوية مع متغير استعادة النشاط (0.262*) بمستوى معنوية (0.013). ولم يحقق علاقة ارتباط ذات معنوية مع المتغيرات المعتمدة الأخرى.

- لم يحقق متغير (التمتع بدرجة عالية من الذكاء) علاقة ارتباط معنوية مع جميع المتغيرات المعتمدة بينما حقق علاقة ارتباط سالبة مع متغير (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) ومتغير (التعلم) وحققت علاقة ارتباط ضعيفة غير معنوية مع متغيرات (الاستعداد والوقاية) و (احتواء الإضرار) و (استعادة النشاط).

- حقق متغير (ضبط النفس والنضج الانفعالي) علاقة ارتباط سالبة مع متغير (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) بمعامل ارتباط (0.066) ومستوى معنوية (0.537) ومع متغير (احتواء الإضرار) بمعامل ارتباط مقداره (0.309**) (-) بمستوى معنوية (0.003). وعلاقة ارتباط سالبة مع متغير (استعادة النشاط) بمعامل ارتباط (0.097) (-) بمستوى معنوية (0.367). كما حقق علاقات ارتباط موجبة لكنها ضعيفة وغير ذات معنوية مع متغيرات (الاستعداد والوقاية) و (التعلم) بمعاملات ارتباط (0.144)، (0.193) على التوالي.

- حقق المتغير المستقل (المرونة وسعة الأفق) علاقة ارتباط سالبة مع المتغيرات المعتمدة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) و (الاستعداد والوقاية) و (احتواء الإضرار) بمعاملات ارتباط (0.328) (-)، (0.093) (-)، (0.045) (-) على التوالي. كما حقق علاقة ارتباط موجبة ضعيفة غير ذات معنوية مع متغيرات (استعادة النشاط) و (التعلم) بمعاملات ارتباط (0.124)، (0.088) على التوالي.

خلاصة ما تقدم يتوضح أن :

- تحقق جزء من الفرضية (1/1) بوجود علاقة ارتباط بين الشعور العالي بالمسؤولية واحتواء الإضرار وعدم تحققها مع المتغيرات المعتمدة الأخرى.

- حقق ارتباط (القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) إثبات جزئيين من الفرضية (2/1) من خلال ارتباطه المعنوي مع مرحلتين (الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط).

- يعكس الارتباط السلبي لخاصية (التمتع بدرجة عالية من الذكاء) مع مرحلتي (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) و (التعلم) العلاقة العكسية بين هذه الخاصية القيادية (التمتع بدرجة عالية من الذكاء) وهاتين المرحلتين في إدارة الأزمة كما أن علاقة الارتباط الموجب بين هذا المتغير والمراحل الأخرى كانت ضعيفة وليست ذات معنوية.

- يتضح من خلال علاقة الارتباط السالبة بين المتغير المستقل (ضبط النفس والنضج الانتقالي) والمتغيرات المعتمدة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، استعادة النشاط) خلاف للفرضية (4/1) التي تفترض علاقة ارتباط موجبة. إما علاقة الارتباط الموجبة بين هذا المتغير والمتغيرات الأخرى كانت ضعيفة وغير ذات معنوية.

- تحقيق المتغير المستقل (المرونة وسعة الأفق) علاقة ارتباط سالبة مع المتغيرين المعتمدين (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، احتواء الإضرار) خلاف للفرضية (5/1) التي تفترض وجود علاقة ارتباط موجبة. بينما لم يحقق هذا المتغير المستقل علاقة ارتباط موجبة ذات معنوية مع المتغيرات المعتمدة الأخرى.

2 . اختبار فرضيات تأثير المتغيرات المتعلقة بخصائص القيادة في مراحل إدارة الأزمة من خلال استخدام الانحدار البسيط والمتعدد بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة.

يتضح من الجدول (3) ما يأتي:-

جدول (3)

مصنوفة ارتباط خصائص القيادة ومراحل إدارة اللازمة

YY 4			YY 3			YY 2			YY 1			YY			إدارة مراحل الأزمة الخصائص القيادية	
التعلم			استعادة النشاط			احتواء الإضرار			الاستعداد والوقاية			اكتشاف إشارات إنذار مبكر				
F	R ²	Sig	F	R ²	Sig	F	R ²	Sig	F	R ²	Sig	F	R ²	Sig		
2.941	.033	.090	.488	.006	.487	15.566	.152	.000	.051	.001	.822	.092	.001	.762	الشعور العالي بالمسؤولية	××
.989	.011	.323	6.386	.068	.013	.003	.000	.958	8.559	.091	.004	.027	2.437	.122	القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة	×× 1
1.622	.018	.206	.395	.005	.531	4.866	.053	.030	1.648	1.019	.203	.080	.001	.778	التمتع بدرجة عالية من الذكاء	×× 2
3.380	.037	.069	.824	.009	.367	9.200	.096	.003	1.821	.021	.181	.384	.004	.537	ضبط النفس والنضج الانفعالي	×× 3
.683	.008	.411	1.367	.015	.245	.174	.002	.678	.753	.009	.388	10.488	.108	.002	المرونة وسعة الأفق	×× 4

يتضح من الجدول (3) الآتي:-

1 . أن المتغير المستقل (الشعور العالي بالمسؤولية) حقق علاقة تأثير معنوية مع المتغير المعتمد (احتواء الإضرار) بمستوى معنوية (Sig 0.000) حيث بلغت قيمة F (15.566) وهي أكبر من الجدوليه بمستوى (0.000)، وكذلك بلغ معامل (R^2 0.152) أي أن هذا المتغير يفسر ما قيمته 15% من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (احتواء الإضرار).

في حين لم يحقق أي علاقة تأثير مع المتغيرات المعتمدة الأخرى وهذا يعني أن (الشعور العالي بالمسؤولية) لدى عينة البحث تساهم في احتواء الإضرار التي يسببها حدوث الأزمة.

- حقق المتغير المستقل (القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) علاقة تأثير معنوية في متغيري (الاستعداد والوقاية) و (استعادة النشاط) بمستوى معنوية (0.004) ، (0.013) على التوالي حيث بلغت قيمة F لكل منهما (8.559) ، (6.386) وهي أكبر من الجدوليه بمستوى (0.004 ، 0.013) وبلغ معامل R^2 (0.091) ، (0.068).

أي أن المتغير المستقل (القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) يفسر ما قيمته 9% من المتغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الاستعداد والوقاية) وما قيمته 7% من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (استعادة النشاط).

- المتغير المستقل (التمتع بدرجة عالية من الذكاء) حقق علاقة تأثير معنوية في المتغير المعتمد (احتواء الإضرار) بمستوى (Sig 0.030) حيث بلغت قيمة F (4.866) وهي أكبر من الجدولين بمستوى (0.030) وكذلك بلغ معامل (R^2 0.03) أي أن (التمتع بدرجة عالية من الذكاء) يفسر ما قيمته 3% من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (احتواء الإضرار) وهذا يعني أن هذا المتغير يساهم في احتواء الإضرار التي تسببها الأزمة ولم تظهر له علاقة تأثير معنوية مع المتغيرات المعتمدة الأخرى.

- حقق المتغير المستقل (ضبط النفس والنضج الانفعالي) علاقة تأثير معنوية مع المتغير المعتمد (احتواء الأضرار) بمستوى معنوي (Sig 0.003) حيث بلغت قيمة F (9.200) وهي أكبر من الجدولين بمستوى (0.003) وكذلك بلغ معامل (R^2 0.096) وإن هذا يفسر ما قيمته 9% من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد احتواء الإضرار، ولم يحقق علاقة تأثير مع المتغيرات المعتمدة الأخرى أي أن متغير (ضبط النفس والنضج الانتقالي) لدى عينة البحث يساهم في احتواء الإضرار التي تسببها الأزمة عند حدوثها ارتباطه سلبي مع نفس المتغير.

- حقق المتغير المستقل (المرونة وسعة الأفق) علاقة تأثير معنوية مع المتغير المعتمد (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) بمستوى معنوية (Sig 0.002) حيث بلغت قيمة F (10.488) وهي أكبر من الجدولين بمستوى (0.002) كما بلغ معامل (R^2 0.208) أي أن هذا المتغير (المرونة وسعة الأفق) يفسر ما قيمته 11% من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)، في حين لم يحقق علاقة تأثير مع المتغيرات المعتمدة الأخرى وهذا يعني أن (المرونة وسعة الأفق) لدى عينة البحث تساهم في (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر).

من خلال ما تقدم يتضح أن:-

- المتغير المستقل (الشعور العالي بالمسؤولية) قد حقق جزء واحد من الفرضية (1/2) والمتضمنة وجود تأثير ذو معنوية لهذا المتغير المستقل في المتغيرات المعتمدة التي تمثل مراحل إدارة الأزمة وهذا ما يتفق مع ما حققته علاقات الارتباط في الفرضية (1).

ثانياً . الاستنتاجات والتوصيات:

1 . الاستنتاجات:

تظهر لنا الدراسة الميدانية من خلال الزيارات التي قام بها الباحث والتقاء العديد من المدراء في المديرية التي شملها البحث كذلك النتائج التي توصلنا إليها من خلال التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، العديد من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث ويمكن إجمالها بالآتي:-

الاستنتاجات الخاصة بزيارات الباحث ومشاهداته الميدانية:

1 . أن المديرية العامة التي شملها البحث والتي تمثل الجزء المهم والأكثر من جهد وزارة الكهرباء في توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية لا يتضمن هيكلها التنظيمي على أي وحدة إدارية لإدارة الأزمة على الرغم

من حدوث الأزمة وتكرار حدوثها حيث اكتفت الوزارة بأن يكون المدير العام لكل مديرية عضواً في خلية إدارة الأزمة في ديوان الوزارة.

2 . أن عينة البحث من المدراء في المديريات العامة المبحوثة هم من حملة الشهادات الجامعية الأولية إضافة إلى مدة خدمتهم التي تتراوح من 5-25 سنة مما يؤثر إدراكهم لمتغيرات البحث.

3 . أن القيادات الإدارية التي تمثل عينة البحث تتمتع ببعض الخصائص القيادية لتحقيق الأهداف المطلوبة منها إلا أن سياسات وزارة الكهرباء الإدارية والمالية قد أبعدتهم عن ممارسة دورهم القيادي أو مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات واكتفت بأن يكونوا أداة تنفيذية لاغير مما انعكس ذلك على أن يكون دورهم سلبياً أكثر مما يكون إيجابياً في حدوث أزمة الكهرباء وتفاقمها.

4 . أن الظرف الذي يمر به القطر العراقي جراء الاحتلال وإشاعة أجواء الفساد الإداري والمالي في العديد من وزارات الدولة حسب التقارير المحلية والعالمية قد كان له الأثر البارز في سلوك العديد من المدراء من خلال إشاعة روح المنفعة الشخصية واللابالية في تقديم المنفعة للمجتمع لكثير من المدراء في دوائر الدولة ومنهم مدراء الوزارة التي شملها البحث مما آثر سلباً على أداء العديد من المدراء أصحاب الذمم والضمائر الحية مما أدى إلى طمس إيجابيات أدائهم إمام الكثير من الحلقات الفاسدة.

الاستنتاجات الخاصة بمتغيرات نموذج البحث:

1 . أن خاصية (الشعور العالي بالمسؤولية) لدى قيادات مجتمع البحث لم تظهر ارتباطاً أو تأثيراً واضحاً بالمراحل التي تسبق حدوث الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية) بينما ظهر الارتباط والتأثير في مرحلة (احتواء الإضرار) وهذا مايدل أن قيادات عينة البحث ومن شعورها بالمسؤولية تسعى إلى احتواء إضرار الأزمة وإنها ضعيفة في استعادة النشاط والتعلم.

2 . أظهرت نتائج البحث أن قيادات مجتمع البحث تمتلك خاصية (القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) إزاء مرحلتي (الاستعداد والوقاية) ، (استعادة النشاط) بدليل الارتباط والتأثير الذي أظهرته نتائج البحث ولم يكن لها دوراً واضح في التعامل مع المتغيرات المعتمدة الأخرى (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) (احتواء الإضرار) (التعلم) وهذا ناتج من سياسات وزارة الكهرباء التي عملت بها خلال هذه الفترة التي أعقبت احتلال العراق والتدمير الذي حصل في شبكة الكهرباء.

3 . توضح نتائج البحث أن استخدام خاصية (التمتع بدرجة عالية من الذكاء) كانت ذات نتائج سلبية من قبل القيادات التي شملها البحث بدليل معامل الارتباط السالب في مرحلتي (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) ، (التعلم) لذا لم تكن هناك تأثيرات إيجابية لهذه الخاصية مع المتغيرات الخاصة بمراحل إدارة الأزمة عدى (مرحلة احتواء الإضرار) وهذا تعبيراً عما نلمسه في العراق لكل ما نسمعه عن الفساد المالي والإداري في وزارة الكهرباء وصرف مليارات الدولارات دون أن نلمس تطوراً إيجابياً في تحسين الكهرباء بل أنها في تراجع مستمر من فصل لأخر.

4 . من خلال نتائج تحليل البيانات فإن خاصية (ضبط النفس والنضج الاتفعالي) قد أظهرت ارتباطاً سلبياً مع كل من (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) ، (احتواء الإضرار) ، (استعادة النشاط) أي أن قيادات وزارة الكهرباء التي شملها البحث كان دورها سلبياً مع اغلب مراحل إدارة الأزمة ولم تظهر نتائج البحث أي دور إيجابي لهذه القيادات، وإن تأثيرها قد اقتصر في مرحلة احتواء الإضرار.

5 . توضح نتائج البحث أن خاصية (المرونة وسعة الأفق) لدى القيادات التي شملها البحث قد أظهرت ارتباطاً سلبياً مع اغلب مراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) ، (الاستعداد والوقاية) ، (احتواء الإضرار) ولم يكن هناك ارتباطاً معنوياً مع المراحل الأخرى (استعادة النشاط) ، (التعلم). وهذا ما يشير إلى أن القيادات التي تم إجراء البحث عليها لم يكن لديها سعة في الأفق أو قراءة لمستقبل تطورات احتياجات المجتمع من الطاقة الكهربائية ناهيك عن الدور الذي لعبته دوائر الكهرباء في خلق الأزمة واختناقات الحصول على الطاقة في مشاريعها على الواقع مثل نصب جوازات تحكم (10) أمبير لكل بيت والتي ولدت فاشلة وهدرت أموالاً طائلة دون جدوى.

ومن الجدير بالذكر أن قيام هذا البحث قد تزامن مع صيف 2010 الذي شهد احتياجات المواطن العراقي من جنوب العراق إلى شماله وخروج مظاهرات الاحتجاج الذي أدى إلى استقالة وزير الكهرباء.

2 . التوصيات:

تشير الاستنتاجات التي توصل لها الباحث من خلال الاطلاع الميداني والتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان إلى العديد من السبل التي يمكن أن يقدمها الباحث للمدريات التي شملها البحث بشكل مقترحات أو توصيات تمكن المديرية التابعة لوزارة الكهرباء أو المنظمات المماثلة لعملها أن تساهم في تحسين أدائهم لتقديم ما هو أفضل من خلال إستراتيجية واضحة لتحاشي التعرض للازمات، يمكن إجمالها فيما يلي:-

- 1 . تشكيل لجان أو تأسيس وحدات ضمن مكونات الهيكل التنظيمي للمدريات العامة التابعة للوزارة يراعي في كادرها أن يكون من المؤهلين لإدارة الأزمة تكون برئاسة احد المهندسين الأكثر تجربة في مجال التعامل مع مشاكل عمل المديرية، ويكون ارتباطها مع خلية إدارة الأزمة في ديوان الوزارة والتي بدورها تعطي قراراتها إلى مجلس الوزارة.
- 2 . قيام المديرية العامة بتزويد الوحدة الخاصة بإدارة الأزمة بالمعلومات الوافية عن جميع مجريات العمل ومتطلباته الحالية والمستقبلية لكي تقوم هذه الوحدة بوضع استراتيجياتها لمنع أو رصد حصول الأزمة التي قد تتعرض لها.
- 3 . أن تكون التوصيات التي تصدر من وحدة إدارة الأزمة ملزمة التطبيق ولا تكون صورية أو بشكل تقارير عادية لايعتد بها وبالتالي يكون التعرض للأزمة حتمياً.
- 4 . إعطاء صلاحيات أوسع للقيادات الإدارية لتمارس دورها، حيث أن المركزية في العمل كثيراً ما تساهم في وجود الاختناقات وتعطيل العمل وخلق الأزمات.
- 5 . أن تساهم المديرية العامة في زج كادرها في دورات القيادة لتكون لديهم المعرفة بأساليب القيادة الإدارية، إدارة الأزمة، نظريات القيادة، المسؤولية الاجتماعية، نظم التحفيز، حيث لمس الباحث أن القيادات الإدارية التي شملها البحث لديهم خبرة فنية في مجال عملهم دون الثقافة الإدارية الكافية.
- 6 . إجراء اختبارات ميدانية للمهندسين العاملين في الميدان (المتعاملين بشكل مباشر مع توليد أو نقل الطاقة أو الصيانة) من خلال عمل خلايا أزمة وتعرضهم إلى ظروف من شأنها خلق الأزمة لمعرفة قابليتهم في اكتشاف ملامح حصول الأزمة وكيفية التعامل معها لغرض اختيار الماهرين منهم وتدريب الأقل مهارة.

- 7 . يوصي الباحث المديرية العامة التي جرى بحثها محاولة الاستفادة من الاستراتيجيات التي عرضها الباحث وإتباع أي من هذه الاستراتيجيات التي تناسب عملها حيث أن العمل بدون وجود إستراتيجية واضحة يكون عملاً عشوائياً وغير ذي جدوى.
- 8 . يوصي الباحث إلى مديريات البحث أن تقوم المديرية بإيفاد المهندسين من ذوي الكفاءة ومن تعتمد عليهم في إدارة الأزمة إلى دول العالم المتقدمة والتي سبقتنا في هذا المضمار للاطلاع على تجاربهم في التعامل مع الأزمات مثل بريطانيا، اليابان، ألمانيا وغيرها.

المصادر: Resources

أولاً: المصادر العربية: Arabic Resources

- 1 . مصطفى، احمد (2000)، إدارة السلوك التنظيمي رؤيا معاصرة، الناشر المؤلف، القاهرة، ص262.
- 2 . تيشووي عبد الرحمن (2005)، إدارة الأزمات المشكلات، المعهد الوطني للإدارة العامة aataych@ses-net.org
- 3 . زيدان، ممدوح (2003)، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 4 . السيد، السعيد (2006)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دار العلوم للنشر والتوزيع، ص106.
- 5 . جبر، محمد، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998، ص66.
- 6 . ابو قحف، عبد السلام (2002)، دليل المدير في تفويض السلطة- ملامح الإصلاح الإداري- إدارة الأزمات، الإسكندرية، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، ص343.
- 7 . الشعلان، فهد احمد (2002)، إدارة الأزمات- المراحل- الآليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ص56.
- 8 . الصباغ، زهير نعيم (1997)، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة، ص5.
- 9 . احمد، إبراهيم احمد (2002)، إدارة الأزمات الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة ص32.
- 10 . عشاوي، سعد الدين، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات، ع2، 1996، ص199.
- 11 . عبوي، زيد (2007)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية للنشر، عمان، ص15.
- 12 . الاعرجي، عاصم، دقامسه، مأمون (2000)، إدارة الأزمات، دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة الرياض، م39، ع4، ص777.
- 13 . توفيق، عبد الرحمن (2004)، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد يحدث، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص18.
- 14 . الخضير، محسن احمد (2002)، إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، ص242-243.
- 15 . عبد القادر، كاظم (1991)، ص18.
- 16 . السمدوني، السيد (2007)، الذكاء الوجداني، أسسه وتطبيقاته وتنميته، ط1، دار الفكر، القاهرة، ص224.
- 17 . عليوه، السيد (2001)، تنمية المهارات القيادية، ط1، دار السماح، القاهرة، ص45.
- 18 . برونوطي، سعاد (2000)، الإدارة، سياسات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص363.
- 19 . الشافعي، لبنان، ونيو، ماركو إبراهيم (2001)، الإدارة والمبادئ الأساسية، ط1، المركز القومي للنشر، عمان، ص225-226.
- 20 . القريوتي، محمد حسن (2000)، نظرية المنظمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، ص181.
- 21 . عباس، سهيلة (2003)، العبادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، ص120.
- 22 . النعيمي، فلاح (1996)، اثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد، أطروحة دكتوراه، مكتبة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ملكية، 1989: 241، ص848.

- 23 . العبيدي، ثامي (2002)، إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 24 . الخصاوت (1993)، ص 88.
- 25 . الخضري، محسن احمد (1995)، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وأداري، مكتبة مديولي، القاهرة، ص 175.
- 26 . المدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد (1995)، تحليل السلوك التنظيمي، سايكولوجيا وإدارياً للعاملين والجهود المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ص 141.
- 27 . الذهبي، جاسم (2001)، التطوير الإداري، مداخل ونظريات، عمليات واستراتيجيات، بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، ص 218-220.
- 28 . الذهبي، جاسم العبيدي، فماء (2004)، الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الأزمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد/10، العدد/33.
- 29 . ماهر احمد (2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية-الإسكندرية، مصر العربية، ص 53.
- 30 . عثمان، فاروق (2004)، التفاوض وإدارة الأزمات، ط/1، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ص 126-129.
- 31 . الحماوي، محمد رشاد (1995)، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، ط/2، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 62-63.
- 32 . الاعرجي، عاصم، زاهر، يوسف (2004)، جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات، المجلد العربية للإدارة، مج 24، ع/2.
- 33 . جمال، عبد الرسول (1998)، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة، أطروحة دكتوراه جامعة بغداد، مكتبة الإدارة والاقتصاد.
- 34 . رأفت، عارف (2000)، سمات مديري العمليات وعلاقتها ببعض قراراتهم الإستراتيجية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية.
- 35 . خالديه، مصطفى (2005)، الخصائص القيادية وأثرها في استشراف مستقبل فاعلية المنظمة، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية.
- 36 . العبيدي (2006)، ص 147-150.
- 37 . المدهون، (1993)، إدارة الأزمات- مضمونها- أسبابها- أنواعها- الأردن، المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، ص 12،
- 38 . مركز التميز للمنشآت غير الحكومية، نسخة الكترونية بتاريخ 2008/9/22.

ثانياً: المصادر الأجنبية: Foreign Resources

39. Augustine, Norman R. (1995), Managing the Crisis you Tried to Prevent, Harvard business review VOL. 73. No. 6.
40. Pearson. Christine and Ian Mitroff (1993), From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, Academy of Management Executive VOL. 7. No. 1.
41. Both, S.A, Crisis Management Strategy Competition and Change in Modern Enterprises London, n, Rout Ledge Inc, 1993, P. 76.
42. Smith, R. A. Corporation in Crisis, New York, Doubleday of Company, Inc, (1963), P. 13.
43. Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, Merriam, Webster, Inc, Publishers, USA.
44. Oxford, (1984), 243.
45. Yukir, G. (2001), Leadership in Organization, New York: Prentice Hall.
46. Terman (1904).
47. Colman, (1995).
48. John Hoover, Donny Cox, (1998): 71-104.
- كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، هاني خلجة وريم سرطاوي ط/1، بيت الأفكار الدولية.
49. Herrera, G, & Alfonso (1999), How to Manage a Crisis before-or whenever it this, Public relation quarterly, Issue 1, VOL (40).
50. Herrera & teal (1994), P. 25.

ملحق البحث

السيد المدير المحترم

السلام عليكم...

نشكركم لأنكم ستعطون جزء من وقتكم للتعاون معنا في ملئ الاستبانة التي بين أيديكم لبحثنا (اثر الخصائص القيادية في إدارة الأزمة) وهو بحث علمي استطلاعي على عينه من المديرية العامة في وزارة الكهرباء. وان مساهمتهم سيكون لها الأثر الكبير في إنضاج البحث إلى المستوى المطلوب نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة. علماً أن المعلومات المدونة ستستخدم لإغراض البحث فقط. شاكرين لكم تعاونكم مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية...

أولاً : المعلومات التعريفية: الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي تجده مناسب.

المديرية العامة / لإنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

التحصيل الدراسي: بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ دكتوراه ☐

المنصب الوظيفي:

مدة الخدمة في المنصب الحالي: من 5-10 سنة ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ أكثر من 30 سنة ☐

ثانياً : أسئلة متغيرات البحث: الرجاء وضع علامة (✓) في الاختيار الذي تجده مناسباً لإجابتك.

1. الخصائص الشخصية للقائد الإداري :

ت	التفاصيل	اتفق كثيراً 5	اتفق 4	أحياناً 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
1	الشعور العالي بالمسؤولية:- أ . أجد نفسي جزء من السبب عند تلك أداء منظمتنا. ب . أأثر كثيراً عند عدم توفير المستلزمات المطلوبة في العمل. ج . أعطي اهتماماً كبيراً لوضع الخطط المستقبلية. د . أندم كثيراً عندما أتسبب في قرار خاطئ.					
2	القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة:- أ . أشعر أن الظروف التي تواجهها المنظمة يمكن تجاوزها. ب . لدي القدرة الكافية على تجاوز المواقف الصعبة. ج . الظروف الصعبة تحفزني لإيجاد الكثير من القرارات المهمة.					
3	التمتع بدرجة عالية من الذكاء:- أ . أبادر دائماً بإعطاء الحلول عند حصول مشاكل فنية في العمل. ب . امتلك القدرة على المساهمة في وضع خطط المنظمة. ج . كثيراً ما أجد نفسي قادراً على أن اعمل شيئاً جديداً لخدمة المنظمة.					
ت	التفاصيل	اتفق كثيراً 5	اتفق 4	أحياناً 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
4	ضبط النفس والنضج الاتفعالي:- أ . لا تهزني الآراء غير الصائبة وأحاول مناقشتها. ب . أضع رأبي بين آراء الآخرين للنقاش. ج . لا تزعجني الأفكار التي تتعارض مع قناعاتي.					
5	المرونة وسعة الأفق:- بمراجعة الخطط السابقة ودراساتها. من الضروري مراجعة القرارات ومحاولة تصحيحها. قد من المفيد تغيير البرامج في ضوء الظروف والمتغيرات المستجدة.					

2 . مراحل إدارة الأزمة

ت	التفاصيل	اتفق كثيراً 5	اتفق 4	اتفق أحياناً 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
1	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر :- وفر في مديريتنا قسم خاص لرصد مؤشرات وقوع الأزمات. ولي مديريتنا اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الأزمات. شعر بوجود اهتمام في مديريتنا بجمع واكتشاف علامات الخطر التي تكون لوقوع الأزمة. تم مديريتنا بالتدريب على جمع مؤشرات حدوث الأزمات.					
2	مرحلة الاستعداد والوقاية :- تشكيل فرق مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة. توفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتخطيط لتشخيص الأزمات المحتملة. وجد تقنيات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة. فر المديرية الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لغرض الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة. نناك تعاون في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.					
3	مرحلة احتواء الإضرار :- بوخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات لاحتواء إضرار الأزمات. تستجيب الإدارة العامة بتوزيع المهام والصلاحيات بفترة مناسبة عند حدوث الأزمة. يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الإضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة. تتوفر في مديريتنا قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة. تفضل المديرية التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قلبها.					

ت	التفاصيل	اتفق كثيراً 5	اتفق 4	اتفق أحياناً 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
4	مرحلة استعادة أنشاط :- تحافظ مديريتنا على ممارسة الأنشطة الاعتيادية في ظروف الأزمات دون تأخير. تقوم مديريتنا بتزويد المواقع المختلفة التي تتأثر بالأزمة بالاحتياجات اللازمة لمعالجة تأثيراتها واستعادة النشاط الاعتيادي. تقوم مديريتنا باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للتخفيف من اثار الأزمة والحد من استقرار حدوثها. تعمل مديريتنا حملة إعلامية لإخبار جمهور المواطنين ووسائل الإعلام بالإضرار التي سببتها الأزمة وكيفية التعامل معها.					
5	مرحلة التعلم :- تستحضر مديريتنا الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً والاستفادة منها مستقبلاً. تقوم مديريتنا بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية. تقوم إدارتنا بدمج الدروس المستفادة من النواقص في الخطط السابقة في خطط الأزمات المستقبلية. تعمل إدارتنا على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات الأخرى في بلدنا أو في الدول الأخرى ذات التجارب المتشابهة.					

.....

.....

.....