

## إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة في بعض كليات جامعة الموصل

م.م. فرمان جراد المجذاب

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

almajthab@gmail.com

### المستخلص:

تناولت الدراسة موضوعاً مهماً وهو بيان مدى إسهام التمكين الإداري بدلالة أبعاده في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، واختيرت جامعة الموصل ميداناً للتعرف على الدور الذي لعبه التمكين الإداري في تخفيف تداعيات الأزمة وحل المشكلات التي واجهتها، وكانت الاستبانة أداة الدراسة إذ استخدمت لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي تم توزيعها على عينة من العاملين في الجامعة، وتمحورت فرضيات البحث في قياس مدى إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمة وبهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحديد درجة التوافق بين المتغيرين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يصف الظواهر الكائنة ويفسرها، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المنظمات بالتمكين الإداري كونه يمثل أهمية قصوى لتلك المنظمات والاستفادة من التقنيات المتاحة للمساهمة في تعزيز فاعلية إدارة الأزمة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمة، التمكين الإداري، الفاعلية، الأزمة.

### Contribution of administrative empowerment in strengthen the effectiveness of crisis management

#### A survey of sample views in some colleges of Mosul university

Assist. Lecturer Ferman jarad Almejdhah

College of Administration and Economics

University of Mosul

### Abstract:

The research topic is very important it is the contribution of administrative empowerment statement in terms of its dimensions to enhance the effectiveness of crisis management, University of Mosul was chosen arena to learn about the role played by the administrative empowerment ease the repercussions of the crisis and solving problems faced by that.

The questionnaire study tool was used as a tool to collect data on the practical side it was distributed to a sample of university employees. Focused research hypotheses in the measurement the contribution of administrative empowerment in enhancing the effectiveness of crisis management. Data analysis and hypothesis testing aims it was to using statistical tools to determine the degree of consensus between the

two variables. Researcher adopted the descriptive analytical method being located describes phenomena and interpret. The study recommended a number of recommendations: paying attention to the most important organizations administrative empowerment it represents the utmost importance to those organizations; take advantage of the technology available to contribute to enhancing the effectiveness of crisis management.

**Keyword:** crisis management, administrative empowerment, effectiveness, crisis.

## المقدمة

لا تزال منظماتنا الإدارية بصفة عامة عرضة للعديد من المخاطر، والسبب في ذلك افتقار اغلب تلك المنظمات الى المهارات اللازمة التي تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم، ففي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وشدة المنافسة، تولي المنظمات الاهتمام في تبني المفاهيم الإدارية التي تقيها أعراض تلك المخاطر، وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية من خلال أياها اهتماما ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني أفضل الأساليب الإدارية بما فيها التمكين الإداري للعاملين، لما له من اثر في تعزيز الأداء، الأمر الذي جعله موضع اهتمام الباحثين، وعملت على تبنيه اغلب المنظمات التي رغبت النجاح في بيئة اهم سماتها الحركية والمنافسة من خلال التركيز على العنصر البشري باعتباره المرتكز الأساسي في ارساء قواعد القوة، بعدما فقدت الأساليب التقليدية فعاليتها لسد احتياجات تلك المنظمات، فضلا عن المعالجة السليمة او الحد من رياح الخطر التي تهدد وجود تلك المنظمات، وتضمنت الدراسة أربعة محاور اختص الأول بمنهجية الدراسة، وتضمن الثاني الإطار النظري للتمكين الإداري، فيما عرض المحور الثالث فاعلية إدارة الأزمات، وضم الرابع إطاراً تحليلياً للدراسة.

## المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** بدأت المنظمات تولي أهمية بالغة بالتمكين الإداري في عصر يتسم بالتغيرات بوصفه الأداة الملائمة للسيطرة على الأزمات وإدارتها والتغيير ومسايرته والتحسب له من خلال امتلاك المنظمات لهذه الأصول الإدارية التي تسهم بدورها في تعزيز ودعم الأنشطة الإدارية، وبموجب ذلك يمكن إثارة التساؤلات الآتية:

١. هل يسهم التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات؟
  ٢. هل يمتلك العاملون في المنظمات المبحوثة وعي وإدراك حول مفهومي التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات وما علاقة وتأثير التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في أنه مساهمة جادة تتمثل بجهد الباحث للتوصل إلى نتائج علمي يربط بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات تضاف للنتائج العلمية التي تغني المكتبات المتخصصة، والتي تزود مستفيديها بالتعريف بالمتغيرين اللذين يحتاجان كما يبدو لمزيد من التمهيد ومحاولة ابراز مفهوم فاعلية إدارة الأزمات الذي لا يزال يعتريه الغموض والإبهام كما يبدو من خلال اطلاع الباحث المتواضع على أدبيات الموضوع.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يسعى البحث بشكل أساسي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. وضع تأطير نظري لكل من التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات، خصوصاً أن مفهوم فاعلية إدارة الأزمات بحاجة لمزيد من التعريف لعدم وجود اتفاق واضح بين خصائصه كما سيتضح لاحقاً

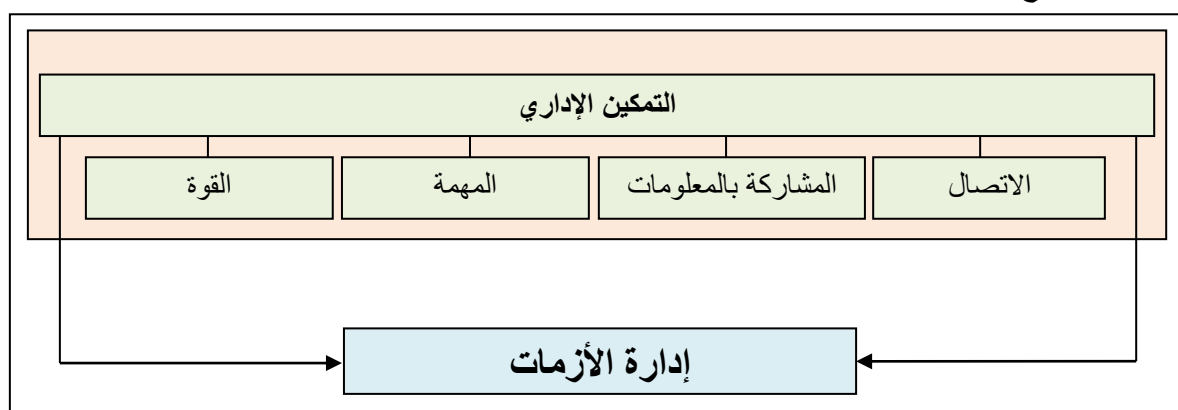
٢. تحديد العلاقة والأثر بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات.

رابعاً. فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الصفريّة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات.

- الفرضية الرئيسية الصفريّة الثانية: لا يؤثر التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات.

خامساً. نموذج البحث



الشكل (١) نموذج البحث

سادساً. حدود البحث: تم تقسيم حدود البحث إلى:

١. الحدود المعرفية: اقتصرت تلك الحدود على التوجه نحو التمكين الإداري وأثره في فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات المبحوثة.

٢. الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمنية للبحث من ٢٠١٥/١١/١٥م ولغاية ٢٠١٦/٣/١٥م.

٣. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في بعض كليات جامعة الموصل.

٤. الحدود البشرية: وتتمثل بالأشخاص الذين تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم.

سابعاً. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري على المصادر المتاحة من الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق في موضوع البحث، فضلاً عن الاعتماد على الشبكة الدولية للمعلومات. أما الجانب العملي (التطبيقي) فقد اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية مع الأفراد ذوي العلاقة في موقع المسؤولية، فضلاً عن استمارة الاستبيان التي صممت لأغراض هذا البحث، وتم الاعتماد على جهود الباحثين السابقين في بعض جوانبها، وتم إجراء الإضافة والحذف والتعديل بما يتناسب مع توجهات البحث الحالي.

ثامناً. وصف الأفراد المبحوثين: تم اختيار الأفراد المبحوثين في المنظمات قيد الدراسة الذين يملكون معلومات عن مهام المنظمة وقراراتها، وبموجب ذلك التصور تمثلت عينة الأفراد المبحوثين الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، والتي بلغت (٤٠) استمارة، وتم استعادة (٣٤) استمارة، واستبعدت (٢) استمارة لعدم صلاحيتها، لذا فإن عدد الاستمارات التي جرى تحليلها (٣٢) استمارة تمثل (91.4%) من الاستمارات الموزعة، والجدول (١) يعرض وصف لأفراد عينة البحث حسب الجنس والتحصيل العلمي والعمر للمبحوثين في المنظمات قيد البحث.

الجدول (١) وصف لأفراد عينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	22	68.75%
	أنثى	10	31.25%
	المجموع	32	100%
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
التخصص العلمي	دكتوراه	17	53.125%
	ماجستير	5	15.625%
	دبلوم عالي	3	9.375%
	بكالوريوس	7	21.875%
	المجموع	32	100%
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٣٥-٢٥	7	21.875%
	٤٥-٣٦	11	34.375%
	٤٦- فأكثر	14	43.75%
	المجموع	32	100%

### المحور الثاني: الإطار النظري للتمكين الإداري

**أولاً. المفهوم:** ان اللبنة الأساسية في عملية التنمية تكمن في التمكين الإداري باعتباره عنصراً حيوياً لا يمكن تجاهله في تلك العملية، فالتمكين لغة هو القوة والتعزيز كما جاء في قوله تعالى (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) الآية ٥٦ سورة يوسف.

أما اصطلاحاً فقد عرفه (Rania , 2010, 10) بأنه عملية التغيير التي تركز على توسيع الخيارات امام العاملين من خلال بناء قدراتهم ومنحهم سلطة اتخاذ القرار والقيادة والقدرة على إدارة العمل ومهارات حل المشاكل، بينما عده (Boin and Connell, 2007, 11) بأنه تنمية القدرة الجوهرية والثقة بالنفس، والوعي الذي يمكن الفرد من التغلب على الموانع الخارجية وتغيير المعتقدات التقليدية لديه اما (Rosalind, et al., 2008, 9) فقد عبر عنه بأنه قوة ايجابية تمكن الأفراد من أحداث تغييرات في ظروف عملهم وتحسين نوعية علاقاتهم، وضمان احترام كرامتهم والتحرر الذي يمنحهم سلطة اتخاذ القرار بينما اعتبره (البلوي، ٢٠٠٨، ١٠) الوضع الذي تشجع فيه البيئة التفاعلية والداعمة للعاملين على البحث عن طرق عمل أكثر فاعلية وتطبيقها ، وفي ضوء ما أجاد به الباحثين يتبلور لدى الباحث وصف للتمكين الإداري بأنه توسيع مساحة المعرفة التي تمكن الأفراد من فهم كيفية أداء الأعمال وبناء القدرات التي تمكنهم من حل المشكلات نتيجة تعدد خيارات القرار لديهم.

**ثانياً. الأهمية:** تعد عملية التمكين الإداري عملية حديثة تكسب المنظمات مرونة في الاستجابة للطلبات والكشف عن الطاقات الكامنة للعاملين لغرض استثمارها لخدمة المنظمة، فضلاً على انها تعمل على مد جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفزهم للمشاركة في اتخاذ القرار وكسر الحدود التنظيمية بينهم.

وما يزيد السرور ان معظم القادة في منظمات اليوم بدأوا يدركون الحاجة الى التمكين الإداري ولديهم شعور عالي ان يجعلوه جزءاً من أسلوب قيادتهم (Elgeushy & Khalek, 2011, 133). وذلك لتحديث حياة الإدارة من خلال تكثيف العمل وفق أسلوب حديث لغرض الإحاطة بالمخاطر والعمل على تحويلها الى نقاط قوة (5, Nicola, et al., 1999) وهذا ما يجعلنا ندرك ان هناك أسباب جوهريّة للاعتقاد بان التمكين الإداري ينبغي ان يكون عنصر أساسي في السياسات والبرامج التي تسعى لمعالجة الأزمات من خلال الإضافات التي تعمل على تغيير الوضع القائم بالذي يتميز بالقوة الكبيرة التي تتجاوز الرغبات المحدودة ، والتي تكون قادرة على الوصول مباشرة الى بيان أسباب الأزمة ، مما يتطلب الحاجة الى ضخ أفكار جديدة يمكن ان تبدأ في رحلة قائدها التمكين الإداري ، بدافع هدر الكثير من الأموال التي تنفق عليها، وهذا الفاقد يوفر حجة لانتهاج التمكين الإداري على الرغم من انه أيضا يحتاج الى نفقات ، الا ان التقديرات النسبية تشير الى ان ثماره اعلى بكثير من النفقات الخاصة به (9-7, sen, cita, 1997) باعتباره علامة مشهودة من علامات التغيير في عالم صناعة اليوم يسهم في تهذيب كادر المنظمة في تأدية أعمالهم ذاتيا، ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة ، وينقلها نوعيا باتجاه مستقبل أكثر منافسة وتكثيف في تلبية طلبات الزبائن ، مما يسهم في زيادة الإنتاجية من خلال شعور العاملين بالمسؤولية والرضا والولاء. (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٨)

وكذلك يعد فرصة لزيادة قدرتهم على تقديم الآراء والمقترحات، كما ويساهم في تخفيض الحاجة للإشراف من خلال إسناد القوة الى الأفراد، فضلا عن خفض حالات التوتر بين الإدارة والعاملين (Elgeushy & Khalek, 2011, 138).

### ثالثاً. أبعاد التمكين الإداري

قدّم العديد من الباحثين المهتمين بالموضوع آراءهم حول أبعاد التمكين الإداري، فضلاً عن انه يمكن أن نستنتج هذه الأبعاد عبر العودة إلى المفاهيم التي قدمها الباحثون وتحليلها، وإيجاد نسبة الاتفاق الأعلى لتحديد هذه الأبعاد، وهذا ما سنجده في الجدول (٢) الذي يظهر تحليلاً لآراء بعض الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري.

الجدول (٢) تحليل آراء الباحثين لأبعاد التمكين الإداري

ت	الباحث	السنة	الاتصال	مشاركة المعلومات	حفر العاملين	فرق العمل	البعد المهاري	الثقافة	المهمة	الالتزام	القوة	العدالة	تفويض السلطة
١	Oetzel	٢٠٠١	✓	✓									
٢	Daft	٢٠٠١		✓							✓		
٣	العتيبي	٢٠٠٤						✓	✓	✓		✓	
٤	والي	٢٠١٠	✓	✓					✓			✓	
٥	الجعبري	٢٠١٠	✓	✓									✓
٦	خليده وربيعة	٢٠١٢							✓	✓	✓		
٧	عفّانه	٢٠١٣	✓	✓	✓	✓					✓		
٨	قدور ومحمد	٢٠١٣	✓				✓	✓	✓	✓	✓		
المجموع													
			٦٢,٥	٦٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	١٢,٥	٢٥	٥٠	٣٧,٥	٥٠	٢٥	١٢,٥

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

أشارت معطيات الجدول (٢) إلى أن أبعاد التمكين الإداري ووفق آراء الباحثين تتمحور حول (الاتصال، مشاركة المعلومات، حفز العاملين، فريق العمل، البعد المهاري، الثقافة، المهمة، الالتزام، القوة، العدالة، تفويض السلطة)، كما يمكن أن نجد عبر معطيات الجدول (٢) أن هنالك أربعة متغيرات رئيسة احتلت مراتب عليا باتفاق الباحثين، فكان الاتصال ومشاركة المعلومات يحتلان المرتبة الأولى بالتساوي بنسبة (62.5%) من آراء الباحثين، ثم يليها بالتساوي المتغيران (المهمة، القوة) بنسبة (50%) من اتفاق الباحثين في موضوع أبعاد التمكين الإداري، ويمكن أن نلاحظ أن هناك متغيرات حصل تباين في آراء الباحثين حولها، لذا نجد أنها أخذت نسباً تقل عن (٥٠%) وهي (حفز العاملين، فريق العمل، البعد المهاري، الثقافة، الالتزام، العدالة، تفويض السلطة)، وبهذا سوف لا نعتمدها في بحثنا الحالي.

وانسجماً مع آراء الباحثين وما طرحوه من أبعاد للتمكين الإداري نلاحظ وجود قاسم مشترك بين غالبية الطروحات وان اختلفت التسميات إلا أنها تصب في رافد واحد يمكن أن يتمثل بالأبعاد الآتية للتمكين الإداري:

١. **الاتصال:** يعد الهدف الاسمي للاتصال هو نقل المعلومات ومشاركتها الآخرين والتي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات (جلولي، ٢٠١٣، ٤٣) فالالاتصال عامل حاسم لتحقيق النجاح حتى ان البعض يبالغ بالقول بان الإدارة ما هي الا مجموعة من الاتصالات (نسرين، رجاء، ٢٠١٣، ١٠) ويعد بمثابة الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة ، حيث ان نجاح التمكين يصبح امراً صعباً دون منح العاملين قدرة الاتصال بالسرعة والدقة المطلوبة (حليمة، ويمينه، ٢٠١٥، ١٤) باعتباره سلوكاً ممنهج يبني على تبادل الأفكار والمعلومات واعتماداً على آليات وتقنيات متباينة في أشكالها ومضامينها ، بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد به ترتيب وتغيير المواقف والسلوك، وان فاعليته تبقى ضرورية وحاسمة في إدارة الأزمات، فجميع المقومات التي يمتلكها المدير ومهما كان ثرائها المعرفي فأنها تبقى بلا قيمة ما لم يتم استثمارها عبر تقنيات اتصال متطورة على امتدادات الأزمات المطروحة (لكريني، ٢٠١٤، ٢١-٢٣).

٢. **مشاركة المعلومات:** تعد المشاركة هي المفتاح الأول والركن الأساسي للتمكين، فالأفراد بدون المعلومات لا يمكن ان يتحملوا المسؤولية ولا يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض عملهم (جمال، ٢٠٠٨، ٦١)، فهناك قدر كبير من سوء التعامل مع المشاكل والأزمات التي تواجه العمل وتحت ستار كثيف من التضليل وهو ببساطة عدم وجود المعلومات، لذلك تعد الجانب المهم في الأزمة ، وان المنظمات المتمكنة إدارياً تعمل الكثير بصدد تحرير وصول المعلومات الى كل الأطراف ذات العلاقة (sen, cita, 1997, 190) فالمشاركة الايجابية تنبع من واقع انتماء العامل وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغايتها (حليمة، ويمينه، ٢٠١٥، ١١) وبالتالي تعزز الالتزام الذاتي للعاملين عن طريق منحهم الثقة ، من خلال أشراك إدارة المنظمة المعلومات معهم ففي ذلك رسالة مهمة لهم مفادها انها تثق بهم وترغب في ان يستخدموا تلك المعلومات ومن ثم توظيفها الى جنب المهارة التي يمتلكونها في أداء واجباتهم (خليدة، وربيعة، ٢٠١٢، ٩٢) حيث يقوم علم إدارة الأزمات في جزء كبير منه على التنبؤ بالمستقبل للوقاية من حدوثها او الحد منها، وذلك يتطلب وجود قاعدة معلومات متطورة قادرة على فهم هذه الأزمات واستيعابها، وان مرتكز التعاطي مع الأزمة يبقى احد زواياه هي دقة المعلومات بشأن تلك الأزمة وملاستها، وبما يسمح باتخاذ قرارات تستجيب للتحديات، حيث ان الارتكاز على معلومات دقيقة امر حاسم في إدارة

- الأزمة، فكلما توافرت معلومات دقيقة كان هامش الارتجال وال فشل ضعيفا، وكلما ندرت هذه المعلومات او اعتراها التحريف والتضليل اتسع هامش الخطأ والفشل (لكريني، ٢٠١٤، ١٥).
٣. **القوة:** تتعدد وتتباين الآراء حول مصطلح القوة (power) وذلك بتباين وجهات نظر الباحثين، ولكن الشائع أنها تشير الى القدرة على فرض الإرادة، وقدرة الفرد على التأثير وممارسة النفوذ في سلوك الآخرين، وتعد الخطوة الأولى في التعمق بالتمكين الإداري (البلوي، ٢٠٠٨، ٧) فالمنظمة القادرة على تهيئة بيئة سليمة للتمكين الإداري سوف توفر قوة للعاملين تركز على الكفاءة وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم وتزيد من إصرارهم على أداء مهامهم ومنحهم القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات وتنفيذها (cook & hunsaker, pL, 2001, 258)
٤. **المهمة:** يركز هذا البعد على مدى الاستقلالية التي يتمتع بها الأفراد في مجال عملهم وكذلك حرية التصرف التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم (قدور، ومحمد، ٢٠١٣، ١١) ومنحهم صلاحيات ذات مساحات واسعة تتضمن سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون هذه الحرية روتينية عندما تكون ضمن مجموعة خيارات، او قد تكون إبداعية غير روتينية تعتمد على مهارتهم في إيجاد البديل بما يعبر عن قدرتهم على الابداع (حليمة ويمينة، ٢٠١٥، ١٤).

### المحور الثالث: الإطار النظري لفاعلية إدارة الأزمات

#### أولاً. ماهية فاعلية إدارة الأزمات

بدايةً لابد من التعرف على الفاعلية كمفهوم عام إذ يعرفها (الشماع وكاظم، ٢٠٠٠، ٢٨) بأنها السبل الكفيلة باستخدام الموارد المنظمة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو. كما عرفها (Sutton, et al, 2011, 29) بأنها معتقدات المنظمة حول قدرتها الذاتية على الأداء بشكل جيد والنجاح في المواقف الحرجة .

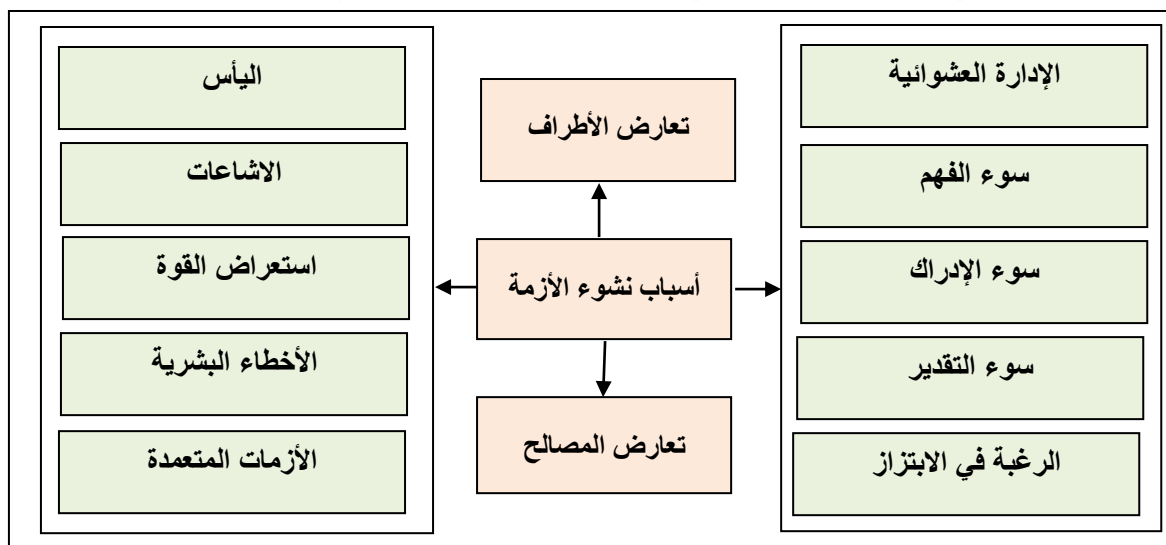
في حين أن إدارة الأزمات تشير الى الكيفية العلمية للتغلب على الأزمة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة التي تعمل من اجل التخفيف من حدتها كل ما أمكن وتلافي سلبياتها وتعظيم ايجابياتها، ووصفها (الرويلي، ٢٠١١، ٢٥) بأنها معالجة الموقف والنجاة منه بدون خسائر او بأقل الخسائر الممكنة، ومثلها (الناجي، ٢٠١٢، ٢٢) بمنهجية التعامل مع الأزمة وأدارتها في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتاحة.

أما فاعلية إدارة الأزمات فأنها تكمن في إعادة التقييم المنهجي والمستمر للبرامج ذات العلاقة بأهداف المنظمة (Tanifuji, 2000, 31) من خلال تحليل الموقف والاستجابة الفاعلة له، فقد عرفها (الخضير، ٢٠٠٢، ٢٤٢) بأنها استخدام الأساليب الإدارية المتقدمة التي تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة في الوقت المحدد والتعامل مع الأزمات بحرية الحركة الكاملة، فيما عدها (Hensgen, 2003, 71) بقدرة الإدارة على تجنب المفاجآت المحتملة وتوليد القناعة التامة لدى أصحاب المصلحة بأن نتائج النجاح تفوق نتائج الفشل.

وفي ضوء اطلاع الباحث المتواضعة يتوارد لأفكاره بأن فاعلية إدارة الأزمة تمثل قدرة متخذ القرار على المبادلة بين الخيارات المتاحة لدى المنظمة لتجنب أثارها او الحد منها وفق الإمكانيات المتاحة.

## ثانياً. أسباب نشوء الأزمة

قد تكون الكثير من المنظمات بيئة خصبة للعديد من الأزمات التي يمكن ان تتال منها، وقد تتشابه تلك الأزمات لسبب قد يكون في أدارتها او ربما في بعض الجوانب التي تتعلق بكيانها الداخلي او قد تكون ذات تهديد من بيئتها الخارجية، فقد اورد المتخصصين في الشأن الإداري بعض الأسباب لنشوء الأزمة والتي يمكن توضيحها بالآتي من خلال الشكل (٢) (العمرى، ٢٠٠٥، ٣٩).



الشكل (٢) أسباب نشوء الأزمة

المصدر: العمرى، خالد، ٢٠٠٥، المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي، المؤتمر العربي الخامس، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٣٩.  
وقد يتفرع من هذه الأسباب فرعاين ربما تسهم في تعميق الأزمة تندرج في ظل الإدارة العشوائية بوظائفها الأساسية ممزوجة بالتخبط والارتجال والإهمال والمنسوبية والتفاسد وغياب العدالة وإصدار القرارات المتضاربة والعشوائية والمصلحية.

## ثالثاً. خصائص الأزمة

تتسم اغلب الأزمات بصفة عامة ببعض الملامح والعلامات التي تزيد من درجة التأكد بما يصنفها كحدث يمكن التعامل معه كأزمة او كحادث اعتيادي لا يمكن إدراجه تحت هذا البند، والواقع ان الأزمات تتصف ببعض الخصائص التي تصنفها كذلك (محمد، ٢٠١١، ٥) و (عياصرة، ٢٠٠٨، ٧٧) و (Fishman & onald, 1999, 448):

١. تمتاز الأزمة بكونها حدث مفاجئ ومعقد لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم، وقد تتباين في الحدوث وبالمستوى.
٢. تكون أحداثها متسارعة، قد تولد ضغطا فيما يتعلق بعامل الوقت في كيفية معالجتها، وهنا قد يكون الدور الأبرز في إدارة المنظمة في كيفية التعامل معها وفق اهمية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما تمتلكه من معطيات متمثلة بثقافتها المنظمة وتمكينها للعاملين، التي قد تحد من نتائجها أو العكس من ذلك.
٣. غياب الرؤية والغموض بين المسببات والنتائج وبين القوة المعارضة والمؤيدة، مما قد يساهم في تعقيد الموقف.



٤. سيادة حالة عدم التأكد نتيجة غياب المعلومات وانعدام المعرفة ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه خط سير الأزمة الأمر الذي يؤدي الى صعوبة اتخاذ القرار بين الخيارات المتاحة.
  ٥. ارتفاع حالات التوتر والقلق والإرباك والخوف من فقدان السيطرة نتيجة الجهل بما ستؤول عليه الأمور مستقبلاً.
  ٦. قد تكون نقطة تحول مصيرية في حياة المنظمة تحمل جانبي التهديد والفرصة معا.
  ٧. قد تتطلب الأزمة تخطيطاً استراتيجياً لغربلة الأحداث غير المرغوبة في بيئة المنظمة.
  ٨. قد تكون تهديد واضح لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداء المهام الموكلة له.
- رابعا. مراحل الأزمة**

- تمر الأزمة كظاهرة اجتماعية بمراحل متعاقبة تتطلب أهمية قصوى ومتابعة دقيقة من قبل الإدارة وصناع القرار في المنظمة التي تظهر عليها تلك الأعراض، فكلما كانت ذات انتباه وحذر شديد كلما انعكس ذلك على التشخيص والمعالجة الدقيقة بأقل الجهد والتكاليف والعكس تماماً، ويمكن بيان هذه المراحل بالآتي: (محمد، ٢٠١١، ٥٣)
١. مرحلة ما قبل الأزمة (pre Crisis stage) وتبدأ هذه المرحلة في رصد الإنذار بحدوث الأزمة مبكراً والوقاية منه خلال تهيئة فرق العمل وجمع المعلومات وتحليلها وتدريب العاملين.
  ٢. مرحلة الاستجابة للأزمة (Crisis response stage) حيث يتم التعامل معها على أساس كيفية إعادة بناء المنظمة نتيجة تشخيص الأضرار التي تعرضت لها ومحاولة التعامل معها.
  ٣. مرحلة ما بعد الأزمة (Post Crisis stage) حيث تكون المنظمة في حالة استعداد لأزمة مقبلة واستيفاء جميع الالتزامات التي قطعت خلال مرحلة الأزمة من خلال متابعة البحث عن المعلومات، وإمكانية حصول تغير جذري في هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وبالالتجاه الآخر فقد اتفقت وجهات نظر الناجي والجبوري على تقييم مراحل الأزمة الى خمس مراحل يمكن بيانها بالآتي (الناجي، ٢٠١٢، ٢٥) و (الجبوري وآخرون، ٢٠١١، ٣):
  ١. الشعور باحتمال الأزمة (signal detection) لا شك ان اغلب الأزمات يمكن اكتشافها من خلال الإشارات التحذيرية المبكرة، وهذا ما جاء متفقاً مع ما جاء به العمري في مرحلة ما قبل الأزمة، فكلما كانت لدى المنظمة القدرة على تشخيص تلك الإشارات مبكراً كلما كان لها القدرة على الحد من تداعياتها، او ربما معالجتها قبل حدوثها أصلاً وتلك أفضل وسيلة لإدارة الأزمة.
  ٢. الاستعداد والوقاية (preparation & prevention) ان الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو تكاتف الجهود للحيلولة دون حصول الأزمة في مراحلها الأولى وأدارتها بشكل فعال.
  ٣. احتواء الأزمة (Damage containment) وذلك من خلال العمل على تطويقها للحد من انتشارها.
  ٤. استعادة التوازن: الغاية الأساسية من هذه المرحلة هو محاولة استعادة الوضع الطبيعي للمنظمة من خلال العودة الى ما كانت عليه الأمور حتى تحافظ على حصتها السوقية وزبائناتها.
  ٥. التعليم والتقييم (learning & Evaluation) وهي عملية اكتساب المعرفة والخبرة من خلال ما تم انجازه لتمكين المنظمة ان تدير أي أزمة مقبلة من لحظة وقوعها.
- وعلى الرغم من اتفاق أغلب الكتاب والباحثين على المراحل التي أسلفناها الا ان (محمد) اعتبرها مراحل تقليدية وأشار ان الأدبيات الحديثة وضعت مرحلة ما قبل الأزمة اهم المراحل وقسمها الى ثلاثة مراحل تمثلت بالآتي: (محمد، ٢٠١١، ٥٢)

١. مرحلة انعدام الأداء: اذ تشير للأداء غير المتفق والتكرار التقليدي ضعيف القيمة هو بمثابة اشارة تحذير للإدارة.

٢. مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول وتمتاز بتراكم المشكلات الدورية التي تحدث في العمل من دون الوقوف عليها أو الاعتراف بخطورتها.

٣. مرحلة الخوف والغضب: والتي يكون هاجس الخوف فيها يولد شعورا بالغضب وتبادل الاتهامات والعشوائية حول الصواب من دون العودة الى الركائز الصحيحة التي تحكم الإطار العام للعمل مما تنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة.

#### خامساً. أنواع الأزمات

على الرغم من تعدد الأزمات التي تناولتها الأدبيات الإدارية الا ان الواقع هو ان تصنيف تلك الأزمات يعتمد على الجانب الذي ينظر منه لذلك الحدث على انه أزمة، وقد حدد (ماهر، ٢٠٠٦، ٣٠-٣٣) عدة أنواع من الأزمات يمكن إبرازها بالآتي:

#### ١. الأزمات المادية والمعنوية

- الأزمة المادية: وهي ذات طابع اقتصادي ومادي وتكون قابلة للقياس ويمكن التعامل معها بما يتناسب اقتصاديا مثل أزمة عدم توفر السيولة، والديون، والاقتراض من البنوك.
- الأزمة المعنوية: وهي تكون ذات طابع نفسي غير ملموس ولا يمكن رؤية تلك الأزمة بل يمكن الشعور بها مثل أزمة الثقة، والولاء والانتماء وانخفاض الروح المعنوية.

#### ٢. الأزمات البسيطة الجزئية والحادة العامة

- الأزمة البسيطة الجزئية: وهي ذات التأثير البسيط ويسهل معالجتها بشكل سريع ومن أمثلتها الإشاعات الداخلية في الكيان الإداري، إضراب عمال أحد الأقسام في المنظمة، عطل أحد الخطوط الإنتاجية.

- الأزمة الحادة العامة: وهي الأزمة التي تتسم بالعنف وانهيار الكيان الإداري وتقويض أركانه ومن أمثلتها حريق في كل مخازن المنظمة، إضراب شامل لكل العاملين في الهيكل الإداري.

#### ٣. أزمات انفرادية أحادية وأزمات متكررة

- أزمات أحادية: وهي أزمات فجائية وغير متكررة ويصعب التنبؤ بحدوثها وعادة ما تكون أسباب حدوثها خارجة عن الإرادة ومن أمثلتها سيول وأعاصير تؤدي الى تدمير المنظمة او أزمة مالية حادة في الاقتصاد العالمي.

- أزمات متكررة: وهي تتسم بالدورية في تكرارها وتحدث في مواسم اقتصادية وعادة يمكن التنبؤ بها وبالتالي يمكن السيطرة عليها ومن أمثلتها انخفاض الطلب على المنتجات الشتوية صيفا، عدم الحاجة الى جهود العاملين في فترات معينة او أشهر معينة في السنة.

#### سادساً. مقومات الإدارة الفعالة للأزمات

تمثل فاعلية المنظمة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها (احمد، ٢٠١٣، ٤٥-٤٧):

١. تبسيط الإجراءات وذلك من خلال التدخل السريع في تبسيط الإجراءات وما يتوافق مع حدة الموقف، اذ لا يمكن التعامل بالطرق التقليدية عندما تكون الأزمة حادة، ولا يمكن تجاهل الوقت حيث سيؤدي الى تلف الكيان الإداري.

٢. التعامل مع الأزمة وفق المنهج العلمي بعيدا عن الارتجالية العشوائية وسياسة رد الفعل التي قد تضيع عوامل النجاح، وإنما باستخدام أسلوب الإدارة المبني على وظائف الإدارة الاستثنائية.
٣. تقدير الوقت اللازم من خلال تحليله، وتحديد قوة من يقف وراءه، ثم تقدير القرارات والإمكانيات المتاحة لدى فريق الإدارة من خلال الارتكاز على المعلومات الوثيقة.
٤. تحديد الأولويات من خلال دراسة الموقف بدقة لأحداث الأزمة ووضع الخطط والبدائل وفق أولويات ثم تحريرها بدقة استنادا لمعايير معينة.
٥. تفويض السلطة وهو منح كل فرد في الفريق المكلف بمعالجة الأزمة السلطة الممكنة لتحقيق عمله وفق الإمكانيات المتاحة له، حيث يعد التفويض جوهر العمل الإداري وشرى الأزمة.
٦. فتح قنوات اتصال بين أطراف الأزمة وأدائها بفاعلية وتستند الى دقة المعلومات عن أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها.
٧. إنشاء فرق عمل خاصة للتدخل السريع وقت الحاجة على ان تخضع تلك الفرق لتدريب عال يتسم مع نوع وحجم المهمة.
٨. الوعي بالدور المطلوب من كل فرد القيام به وقت الأزمة، حيث يعد عامل مساعد في مواجهتها، مما يتطلب حمله إعلامية لكل المستويات من اجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة وما على الآخرين القيام به عن طريق متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والخبرة يتولى التصريحات المتتابعة عن الأزمة.

#### سابعاً. العلاقة النظرية بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمة

تعيش المنظمات حالة التسارع القصوى كونها تعمل في بيئات اهم سماتها التغيير المتسارع، وكنتيجة حتمية لتغاير البيئة وتسارعها أدت الى تنامي الأزمات سواء كانت داخلية او محلية او ربما عابرة، وغالبا ما يرافق تلك الأزمات مناخ من التوتر والإرباك لما تحمله من ضغوط نفسية وتشنت في الأفكار وغياب التركيز والعشوائية وفوضى القرار، مما يودي الى انهيار جدارتها الواهنة لتصبح في مرمى اغلب تلك المنظمات، الأمر الذي جعلها وخصوصا التي ترغب البقاء تنتهج البحث عن أساليب إدارية حديثة تقيها مخاطر تلك الأزمات من خلال تنمية مواردها البشرية عن طريق التمكين الإداري والتزامه بقوة الذي يعد الأفراد العاملين مرتكزة الأساس كونه يكتسب أهمية حيوية للمنظمات في الوقت الحاضر ويسهم بفاعلية في ترشيد صناعة القرارات، لا سيما عندما ما تتعرض تلك المنظمات لطارئ معين، ويعد الخطوة الأولى في البناء الصحيح من خلال التخلي عن الهياكل والأساليب الإدارية التقليدية.

ان هدف المنظمات تبني أنماط إدارية حديثة مثل التمكين الإداري يأتي انسجاما مع الرؤى المستقبلية، والوصول الى التكامل الذي يدعم سير عملياتها بفاعلية ويسهم في إرساء نهج منظم ومستدام بارتباط واضح نحو تحقيق الأهداف، والبحث عن جدارات صد تقيها أضرار تلك الأزمات، اذ ان نجاح إدارة الأزمة يتطلب وجود مقومات شخصية بمن يقوم على أدائها باعتبارها فن إدارة السيطرة والتحكم بعيد عن رد الفعل العشوائي، والتمكين يعد من ابرز تلك المقومات، فكلما اهتمت المنظمات بالتمكين الإداري كلما كانت ذات موانع عالية تقيها الأزمات وإغفالها عن هذا الجانب يجعلها بيئة خصبة ومرتع لأبسط الإحداث.

## المحور الرابع: الإطار التحليلي للبحث

يعرض هذا المحور وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات البحث بهدف معالجتها مستخدمين بذلك التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ولكل متغير من متغيراتها باستخدام البرمجية الحاسوبية Minitab، فضلاً عن عرض وتحليل علاقات التأثير للتمكنين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات، وبموجب ذلك تم تقسيم المحور إلى:

### أولاً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

#### ١. وصف متغير المكين الإداري وتشخيصه

تشير معطيات الجدول (3) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X1-X16) كانت باتجاه الاتفاق بنسبة (47.85%)، في حين شكّل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات نسبة (14.26%)، فيما بلغت نسبة المحايد (37.89%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (2.32) وانحراف معياري قدره (0.65).

وهناك مؤشرات عدة ساهمت في ايجابية بعد الاتصال للتمكنين الإداري أهمها المؤشر (X3) والذي حصل على أعلى نسبة اتفاق (96.88%) يدعمها قيمة الوسط الحسابي (2.96) وانحراف معياري (0.17) أما المؤشر (X2) فقد حصل على أقل نسبة اتفاق بنسبة (34.38%) يدعمها الوسط الحسابي (2.15) وانحراف معياري (0.72).

أما فيما يخص بعد مشاركة المعلومات فقد حصل المؤشر (X6) على أعلى نسبة اتفاق (71.88%) وبوسط حسابي قدره (2.56) وانحراف معياري قدره (0.75). أما المؤشر (X5) فقد حصل على أقل نسبة اتفاق بنسبة (31.25%) يدعمها بوسط حسابي قدره (2.06) وانحراف معياري قدره (0.75).

أما بعد المهمة فإن المؤشر (X10) فقد حصل على أعلى نسبة اتفاق (71.88%) وبوسط حسابي قدره (2.71) وانحراف معياري قدره (0.45)، أما المؤشر (X12) فقد حصل على أقل نسبة اتفاق بنسبة (31.25%) وبوسط حسابي قدره (2.03) وانحراف معياري قدره (0.78). أما فيما يخص بعد القوة فإن المؤشر (X16) فقد حصل على أعلى نسبة اتفاق (71.88%) وبوسط حسابي قدره (2.62) وانحراف معياري قدره (0.66). أما المؤشر (X15) فقد حصل على أقل نسبة اتفاق (25%) وبوسط حسابي قدره (2.12) وانحراف معياري قدره (0.65).

الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكنين الإداري

المتغير	اتفاق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
الاتصال								
X1	56.25	18	28.13	9	15.63	5	2.40	0.75
X2	34.38	11	46.88	15	18.75	6	2.15	0.72
X3	96.88	31	3.13	1	0	0	2.96	0.17
X4	34.38	11	50.00	16	15.63	5	2.18	0.69

المتغير	اتّفق		محايد		لا اتّفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
مشاركة المعلومات								
X5	10	31.25	14	43.75	8	25.00	2.06	0.75
X6	23	71.88	4	12.50	5	15.63	2.56	0.75
X7	11	34.38	12	37.50	9	28.13	2.06	0.80
X8	21	65.63	9	28.13	2	6.25	2.59	0.61
المهمة								
X9	11	34.38	19	59.38	2	6.25	2.28	0.58
X10	23	71.88	9	28.13	0	0	2.71	0.45
X11	11	34.38	18	56.25	3	9.38	2.25	0.62
X12	10	31.25	13	40.63	9	28.13	2.03	0.78
القوة								
X13	12	37.50	12	37.50	8	25.00	2.12	0.79
X14	11	34.38	17	53.13	4	12.50	2.21	0.65
X15	8	25.00	20	62.50	4	12.50	2.12	0.65
X16	23	71.88	6	18.75	3	9.38	2.62	0.66
المؤشر الكلي	47.85	37.89		14.26		2.32	0.65	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

## ٢. وصف متغير فاعلية إدارة الأزمات وتشخيصه

يتضح من خلال الجدول (4) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X17-X27) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (39.77%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (8.80%) ونسبة المحايد (51.42%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (2.30) وبانحراف معياري قدره (0.56).

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد فاعلية إدارة الأزمات

المتغير	اتفاق		محايد		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
X17	7	21.88	25	78.13	0	0	2.21	0.42
X18	12	37.50	20	62.50	0	0	2.37	0.49
X19	14	43.75	16	50.00	2	6.25	2.37	0.60
X20	24	75.00	8	25.00	0	0	2.75	0.43
X21	16	50.00	14	43.75	2	6.25	2.43	0.61
X22	17	53.13	13	40.63	2	6.25	2.46	0.62
X23	14	43.75	17	53.13	1	3.13	2.40	0.55
X24	21	65.63	8	25.00	3	9.38	2.56	0.66
X25	2	6.25	25	78.13	5	15.63	1.90	0.46
X26	4	12.50	20	62.50	8	25.00	1.87	0.60
X27	9	28.13	15	46.88	8	25.00	2.03	0.74
المؤشر الكلي	39.77		51.42		8.80		2.30	0.56

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

## ثانياً. عرض وتحليل علاقات التأثير للتمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات

تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (5) الى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.35) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.14) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (30، 1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (17.5%)، وهذا يعني أن التمكين الإداري قد أسهم وفسر (17.5%) من الاختلافات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات وأن نحو (82.5%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta$ ) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.52) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (30، 1)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات.

الجدول (٥) نتائج تأثير التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات على المستوى الكلي

فاعلية إدارة الأزمات					المتغير المعتمد
F		$R^2$	T		$\beta_1$
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	
4.14	6.35	17.5%	1.69	2.52	0.21

N=32

P ≤ 0.05

df = (1, 30)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجية Minitab.

## ثالثاً. تحليل علاقة الارتباط

تحقيقاً لمتطلبات البحث واختبار الفرضيات، نعرض طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات، إذ يتبين من الجدول (6) ومن خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (4.18) مما يشير إلى وجود تناسب بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة. الجدول (٦) نتائج علاقة الارتباط بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة

فاعلية إدارة الأزمات	المتغير المعتمد
0.418	المتغير المستقل
	التمكين الإداري

N = 32

P ≤ 0.05

df = (1, 32)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجية Minitab.

## الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً. الاستنتاجات

١. تطور مفهوم التمكين الإداري بشكل ملحوظ وازداد الاهتمام فيه وبأدواته في ظل البيئة المتغيرة والمتسارعة ويعد من مكتسبات البشرية في الوقت الحاضر.
٢. إن العناصر الأساسية التي تدعم عمل المنظمات تتمثل في الحاجة إلى التمكين الإداري كداعم مهم لفاعلية إدارة الأزمات الذي ينبغي على المنظمات تبنيه إن هي أرادت تحقيق التفوق التنافسي في ظل البيئة المتسارعة والديناميكية.

٣. أثبتت نتائج البحث من خلال التحليلات الإحصائية ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، كما يؤثر التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات، وساعدت نتائج البحث في ردم الفجوة بين هذين المتغيرين.

#### ثانياً. المقترحات

١. التمكين الإداري يمثل ضرورة للمدراء في مختلف المنظمات من أجل توفير الوسيلة المثلى في فاعلية إدارة الأزمات التي تتلاءم والقرار المتخذ.
٢. ضرورة اهتمام المنظمات بالتمكين الإداري في بناء فاعلية إدارة الأزمات وتفعيل دور المفهومين.
٣. الاستفادة من تجارب المنظمات والدول المتقدمة في التمكين الإداري والاستفادة من التقنيات المتاحة وتطويرها ودعمها بتقنيات جديدة للمساعدة في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات واعتماد اسلوب وفلسفة البحث الحالي في مختلف المنظمات العراقية.

#### قائمة المصادر

##### أولاً. المصادر العربية

١. احمد، أخيارهم عبد الله، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (٢٠١٣)، رسالة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خضير، الجزائر.
٢. البلوي، محمد سليمان (٢٠٠٨) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، قسم الأصول والإدارة، السعودية.
٣. الجبوري، فؤاد يوسف، والعبيدي، أمل محمود، والربيعي، سميرة (٢٠١١) إدارة الأزمات والالكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد ١٩، العدد ١.
٤. جلولي، أسماء (٢٠١٣) أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، سكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التيسير.
٥. جمال، رامي (٢٠٠٨) الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث، دار اربد للنشر والتوزيع، الأردن.
٦. حليلة، عبد المؤمن، ويمينة، قوفي (٢٠١٥) استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند اولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التيسير.
٧. الخضير، محسن أحمد: (٢٠٠٢) إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط٢.
٨. خليفة، مختاري، وربيع، سلامي (٢٠١٢) واقع التمكين الوظيفي عند الاطباء، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
٩. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي (٢٠٠٩) ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٠. الرويلي، علي بن هلوم، (٢٠١١) الأزمات -تعريفها-أبعادها-أسبابها، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الدفاع.
١١. الشماع، خليل محمد حسن وكاظم، حمود خضير، نظرية المنظمة (٢٠٠٠) دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

١٢. العمري، خالد (٢٠٠٥) المدخل المنظومي في إدارة الأزمات وحل الصراع في النظام التربوي، المؤتمر العربي الخامس عشر، جامعة عين شمس، القاهرة.
١٣. عياصرة، معن محمود، محمد محمود احمد، مروان محمد (٢٠٠٨) ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر، ط١، عمان، الاردن.
١٤. قدور، باحدي، ومحمد، بديرة (٢٠١٣) أثر استراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، رسالة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
١٥. لكريني، ادريس (٢٠١٤) دور المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات الدولية، رؤى استراتيجية، جامعة القاضي عياض، المملكة المغربية.
١٦. ماهر، احمد (٢٠٠٦) إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
١٧. محمد، ايثار عبد الهادي (٢٠١١) استراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد ١٧، العدد ٦٤.
١٨. الناجي، فهد علي (٢٠١٢) أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
١٩. نسرين، منور ورجاء السايح (٢٠١٣) شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Boin, Arjen &Connell, Allan (2007), "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience" Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(15) , No . (1):50-59.
2. Cita sen, (1997), empowerment as approach to poverty background paper to tha human development report, 1997.
3. Cook, cw & Hunsaker, pL, (2001), management and organization behavior, new York; MC grow, Hill.
4. El Geush. yahia and Khalek. Adel, (2011), world journal of sport scienes, Dosl publications corresponding Author, department of sport, 133-138.
5. Fishman, Donald. A, (1999), valujet flight: Grisis communication theory blended and extended, communication ouarterly -345- 375.
6. Hensgen,Tobin, Desouza, Kevin & Kraft, George, (2003), comes,singl detection and processing in the context of crisis management,blackwall publishing ltd, vol.11, no.2, pp.67-77
7. Nicola, Denham lincoln, Cheryl Travers, Peter Ackers and Adrian Wilkinson, (1999), tha meaning of empowerment; tha interdis ciplinary etymology a new management concept, lounborough university business school ashby road.
8. Rania, Queen, (2010), Development, Empowerment, and Participation,women and Empowerment The Jordan Times.
9. Rosalind, Eyben &Naïla, kabeer and Cornwal, (2008), concept ualising empowerment and tha implications for pro poor growth apaper for report to tha AC poverty network.



10. Sutton, G, Phillips. S, Lehner. A & Bartle. B & Yokomizo, (2011), strngthe assessment academic, self-efficacy and learning outcomes in Achristian, university sample tounal of psychologe and Christianity.
11. Tanifuji, Etsushi, (2000), crisis awareness and organizational response capabilities in present Japanese local governments crisis awareness survey finding, journal of contingencies and crisis management, vol.8, no.1, pp.30-42.