

## تشخيص مقدرات قائد الأزمات في المنظمات الصناعية العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في مصنع إسمنت بادوش

أ.د. أحمد علي حسين  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت  
ahmed44@tu.edu.iq

أ.د. أنيس أحمد عبدالله  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت  
dr\_anees.ahmed@yahoo.com

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تشخيص درجة توفر مقدرات قائد الأزمات في مصنع اسمنت بادوش، وقد استخدم المنهج الوصفي لوصف مقدرات قائد الأزمات وتشخيصها في الميدان المبحوث، ومن اجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضيته الرئيسة اختير مصنع سمنت بادوش كمنظمة مبحوثة، وشملت عينة البحث على (٤٠) مشاركاً من المدراء والأفراد العاملين في هذا المصنع، ووزعت عليهم استمارة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات عنهم، وقد تمت صياغة فرضية البحث الرئيسة ومن ثم اختبارها من خلال بعض الأدوات الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23)، هذا وقد أسفرت نتائج البحث عن توفر عدد من تلك المقدرات لدى القيادات الإدارية في المصنع المبحوث وغياب بعضها الآخر وعلى أثر ذلك قدم البحث العديد من المقترحات للميدان المبحوث من اجل تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات عن الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تكون مفيدة للطلاب والباحثين في العلوم الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمات المنظمة، مقدرات قائد الأزمات نموذج قيادة الأزمة المنظمات الصناعية العراقية مصنع اسمنت بادوش.

### Diagnosing the competencies of a crisis leader in Iraqi industrial organizations/A Survey study of the opinions of a sample of managers and workers in Badush Cement Factory

Prof. Dr. Anees Ahmed Abdullah  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Prof. Dr. Ahmed Ali Hussin  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

### Abstract:

The main objective of current research is to diagnose the degree of availability of the Crisis Leader competencies at the Badush Cement Factory, besides used the descriptive approach to describe the competencies of the leader of crises and diagnose them in the field being investigated, and to achieve the goals of the research and test its main hypothesis, the Badush Cement Factory was chosen as a research organization, and the sample included (40) participants from the managers and individuals working in this factory and distributed them The questionnaire form as the main tool for collecting data and information. The main research hypothesis was formulated and then tested through some statistical tools and the results were extracted using the statistical program

(SPSS V.23). The research resulted in the availability some of those competencies of the administrative leaders in the researched factory and the absence of each other, and as a result of this the research made many suggestions to the researcher field to reduce the gap between theory and practice, as well as providing a set of proposals for future studies that can Be useful for students and researchers in administrative sciences.

**Keywords:** Organizational crises, Crisis leader competencies, Crisis leadership model, Iraqi Industrial-Organizational, Badush Cement Factory.

## المقدمة

تعصف بمنظمتنا العراقية بشكل خاص وبالمنظمات على المستوى الدولي بشكل عام على اختلاف أنواعها في عصرنا الحاضر العديد من الأزمات وسواء أكانت حالات طارئة روتينية أو حدث صعب ومعقد يباغت المنظمة دون سابق انذار.

وفي ظل هذه الازهاصات فان المنظمات احوج ما تكون الى تبني نمط قيادي بمستوى هذه التحديات يمتلك القدرة على ادارة الازمات والسيطرة عليها، ولذلك برزت اهمية قيادة الازمات كواحدة من اكثر المواضيع التي تم بحثها على المستوى الاكاديمي والتطبيقي باعتباره نمطاً قيادياً ناجحاً في مواجهة تلك الازمات بكفاءة وفاعلية وبما يمتاز به من مقدرات جوهرية شخصية كـ (الذكاء العاطفي البصيرة تحمل المسؤولية بجدارة وغيرها من السمات) لإدارة الأزمات بحكمة في كافة مراحلها بغية التخفيف من اثارها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على المنظمة وعلى جميع اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء. وعليه فان البحث الحالي يعد محاولة لتشخيص الفجوة بين النظرية التي تستند عليها قيادة الازمات فيما يخص المقدرات الاساسية لقيادة الازمات التي كانت حصيلة جهود العديد من الباحثين المهتمين بنظرية القيادة وأنماطها، وبين محاولة استكشاف مدى توفر تلك المقدرات لدى قيادات المنظمة المبحوثة وذلك بهدف التعرف على نقاط الضعف في تلك المقدرات ان وجدت اساسا لدى تلك القيادات في مختلف مستوياتهم الادارية وانعكاس ذلك على قدرتهم على مواجهة الازمات التي تواجه منظماتهم والخروج منها باقل الخسائر على اقل تقدير، فقائد الازمات باعتباره نمط قيادي هو ضرورة ملحة في منظمتنا المحلية التي تعمل في بيئة صعبة تتقاذفها أمواج من الأزمات والتحديات المستمرة التي تواجهها، مما يتطلب الامر ادراكها ومراقبتها وادارتها بشكل كفوء وفاعل من قبل قادة المنظمات لضمان بقاء وديمومة تلك المنظمات وبخاصة الصناعية التي تعد رافدا مهما من روافد الدخل القومي لبلدنا العزيز ينبغي تنميته وبخاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي يواجهها البلد.

**مشكلة البحث:** تعد الكوارث والأزمات من المصطلحات التي عادةً نراها كثيراً في الصفحات الأولى للصحف وفي النشرات الإخبارية في عصرنا الحاضر اذ ان وفرة الاتصالات الالكترونية فائقة السرعة مع هيمنة وسائل الإعلام على الحياة اليومية تؤكد اهمية ان يعرف اي فرد كل شيء (أو على الأقل العناوين) لما يحدث من تغييرات وتطورات إيجابية كانت او سلبية في أي مكان في العالم وفي أي وقت. وفي السياق العام للقطاع الصناعي المحلي وخاصة صناعة الإسمنت التي تواجه الكثير من الأزمات والمشاكل والصعوبات والتحديات المتعلقة بتقليل التلوث والمنافسة السعرية من المنتجات الأجنبية المماثلة لها نتيجة لانفتاح المنافذ الحدودية والأسواق المحلية دون ضوابط تحمي الصناعة الوطنية وانتهاءً بضرورة زيادة قدراتها الإنتاجية لتلبية للطلب العالي على منتجاتها في الأسواق المحلية. ولذلك فإن جميع هذه الأزمات تساهم في صياغة مشكلة البحث

وكيفية حل واستناداً إلى العديد من الدراسات التي تناولت قيادة الأزمات ومنها دراسة (Wisittigars & Siengthai, 2019) ودراسة (DuBrin, 2019) إذ يرى الباحثان إمكانية التغلب على جميع الأزمات ومعالجتها ان توفرت في قيادات مصنع سمنت بادوش مجموعة من المقدرات مثل (الذكاء العاطفي والبصيرة ومهارات حل المشكلات).

وبناءً على ما سبق، فإن السؤال التالي يلخص مشكلة البحث: ماذا تعني قيادة الأزمات سواء كانت إنسانية أو تنظيمية أو أية أزمة أخرى؟ وماهي المقدرات التي ينبغي ان يمتلكها القائد للتعامل مع هذه الأزمات؟ وهل يمتلك القادة الإداريين في مختلف المستويات التنظيمية في المصنع المبحوث المقدرات المطلوبة لقيادة الأزمات التي يمكن ان تواجهها منظماتهم؟

**هدف البحث وأهميته:** يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مفهوم قيادة الأزمات وما هي المقدرات التي ينبغي توفرها في قادة اية منظمة بشكل عام وقادة المصنع المبحوث بشكل خاص لتمكينهم من معالجة الأزمات أو تقليل اثارها السلبية على المنظمة.

لذا يستمد البحث الحالي اهميته من خلال تبني مجموعة من المقدرات التي ينبغي ان تتوفر في القيادات الادارية التي قدمها الباحثين والمنظرين في موضوع القيادة وثبتت فاعليتها في البيئات المتقدمة، فهذه المقدرات تكتسب اهمية بالغة في البيئة المحلية ومنها المصنع المبحوث الذي هو بأمس الحاجة لهذا النمط القيادي الذي تتوفر فيه هذه المقدرات لتمكينهم من قيادة سفينة المنظمة الى بر الامان والتي تواجه العديد من التحديات والمصاعب والأزمات المتلاحقة تبعاً. **فرضية البحث:** يمتلك القادة الإداريين في مختلف المستويات التنظيمية في المصنع المبحوث بعض المقدرات القيادية المطلوبة لقيادة الأزمات التنظيمية والتي يمكن ان تواجهها منظماتهم.

### الإطار النظري

بعد استعراضنا في الفقرات السابقة لمقدمة ومنهجية البحث يستعرض الباحثان في هذا المحور الإطار النظري للبحث وبما يتضمن من تفاصيل ذات الصلة بالأزمة التنظيمية وقيادة الأزمات ومقدرات قائد الأزمات وفق الفقرات الآتية:

**اولاً. مفهوم الأزمة التنظيمية وانواعها:** يمكن النظر إلى الأزمة حسب راي: (Bout, 2008)، (Keramidas, 2008 & Rochet)، (Brockner and James, 2008) على أنها "مرحلة حاسمة تمر بها معظم المنظمات، كما يمكن عدها على انها فرصة لتطوير المنظمات أكثر من كونها تهديدا او ظرف خاص يحدث من وقت لآخر يتطلب من قادة المنظمة القدرة على التعامل مع الأزمة بشكل مناسب والسيطرة عليها والوصول بالمنظمة نحو مستقبل أفضل مستدام".

اما (Winkleman, 1999) فقد عرف الأزمة التنظيمية بأنها " اي حدث غير متوقع كـ (الافلاس، الركود والتضخم الاقتصادي، السلوك الفاضح، الاشاعات والكوارث) والتي تهدد مستقبل المنظمات ووجودها ".

وبالمثل فقد عرفها (MacNeil and Topping, 2007) على انها حدث "يسبب ضغوطاً عاطفية واجتماعية شديدة على العاملين في المنظمة، والتي قد تحدث في أي وقت ودون سابق إنذار". (Harwati, 2013: 171)

هذا ولقد حدد (Marcus & Goodman, 1991) ثلاث فئات من الأزمات التنظيمية وهي:

❖ **الحوادث:** هي وقائع منفصلة تحدث بشكل غير متوقع ولمرة واحدة، وعادة ما يكون لتلك الحوادث خسائر مادية و/ أو بشرية يمكن تحديدها، مما يتطلب ذلك من القادة تركيز استراتيجيتهم على كيفية احتواء تلك الحوادث والتخفيف من أثارها السلبية على العاملين والمنظمة.

❖ **الفضائح:** عبارة عن أحداث أو دعايات مغرضة قد تكون صحيحة أو لا يكون لها أساس من الصحة ومن شأنها أن تضر بسمعة المنظمة، اذ يصعب على المنظمة إنكار الأزمات التنظيمية التي تتسبب في فضيحة لأن مثل هذه الأزمات عادة ما تكون نتيجة أخطاء في العمل، كما أن التحكم في الضرر الناجم عن تلك الفضائح يعد من الأمور الصعبة.

❖ **سلامة المنتجات وتكرار الحوادث واصابات العمل:** هذا النوع من الازمات لا تؤدي فقط إلى خلق معاناة جماعية للأفراد العاملين ولكن تكرارها على مدى فترات طويلة يضر بسمعة المنظمة ومكانتها الذهنية ومكانة منتجاتها لدى زبائنهم، وتهديد مركزها المالي على المدى القصير والطويل. كما أضاف (Marcus and Goodman, 1991) و (James & Woton 2006) نوعاً رابعاً من الأزمات التنظيمية يرتبط بالسياسات والممارسات الخاطئة لإدارة الموارد البشرية مثل عدم المساواة أو المعاملة غير العادلة بين الأفراد العاملين من قبل الإدارة، وقد وصف (Campus, 2004) مثل هذه الممارسات الخاطئة تعد أفعالاً سلبية وذات اضرار على الافراد العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين وقد تخلق ازمة في المنظمة تتمثل بالإضرابات والاحتجاجات العمالية. (Eldakak, 2014: 234-235)

**ثانياً. آثار الأزمة على المنظمات:** يؤكد كل من (Sieger et.al, 2005) (Tschirhart, 1996) الى ان الأزمة تمثل تهديداً للاستقرار التنظيمي والوضع الراهن في المنظمة وبالتالي تؤثر على سمعتها ومكانتها السوقية وقد تؤدي بالنتيجة الى امتناع الزبائن عن شراء منتجاتها أو حتى قبول الآخرين لإقامة شراكات معها، لذا فإن حماية أو إصلاح صورة المنظمات أثناء الأزمات وبعدها يعد أمراً ضروري لاستعادة ثقة الجمهور بها. يضاف الى ذلك فإن للأزمة ايضاً آثاراً نفسية على الافراد العاملين في المنظمة إذ يؤكد (Braverman, 2003) بان الفترة المعاصرة للأزمة قد تتسبب ردود الفعل المؤلمة في مشاكل نفسية لأولئك الافراد والإدارة بما في ذلك عدم التركيز والاكنتاب والشعور بالحزن على المدى الطويل والأمراض النفسية والجسدية وحتى المشاكل الاجتماعية خارج حدود المنظمة وما تنجم عنها من تبعات سلبية على العلاقات الاسرية "، ولذلك لن تتمكن المنظمة من أداء مهامها بشكل فاعل خلال هذه الفترة. (Harwati, 2013: 172-173)

**ثالثاً. مفهوم قيادة الأزمات:** تلعب القيادة دوراً نشطاً في إدارة المنظمات من خلال تطوير الموارد البشرية والمادية نحو الأفضل وفي المقابل من ذلك تواجه قيادة المنظمات العديد من التحديات لعل اخطرها ظهور العديد من الأزمات التنظيمية التي تعيق تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة.

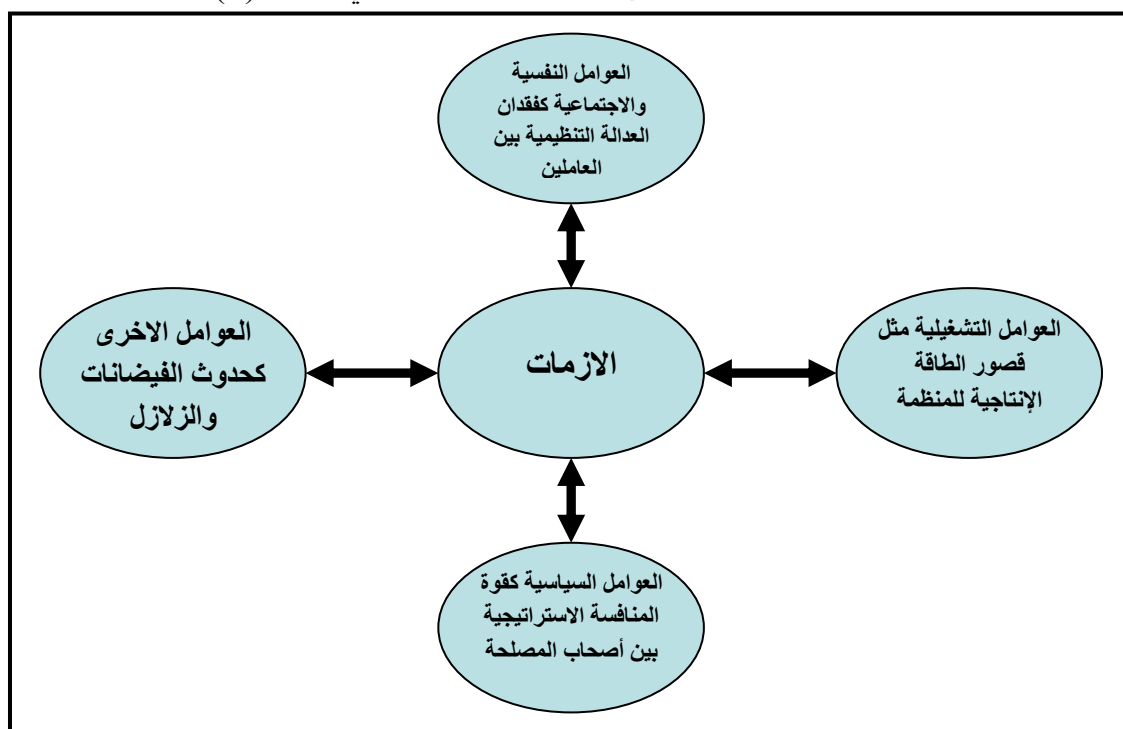
تم تناول موضوع قيادة الأزمات بشكل رئيسي من منظور عملي ووظيفي بدلاً من منظور القيادة على المدى الطويل ومن بين العديد من نظريات القيادة تم النظر الى قيادة الازمات من منظور القيادة الموقفية التي تكون أقرب لنظرية قيادة الأزمات اذ تقترح نظرية القيادة الموقفية سلوكين رئيسيين للقيادة هما سلوك المهمة وسلوك العلاقة. فأتثناء الأزمات تلعب القيادة الموقفية الموجهة نحو أداء المهمة دوراً مهيماً ومهماً ليس فقط في فترة المعاصرة للأزمة وحسب وإنما مرحلة ما بعد الأزمة ايضاً.

ان رؤية القيادة ومرونتها قد تعمل على تجنب أو تخفيف الأزمات إذا كان لدى المنظمة استراتيجية فاعله ويمكن أن تكون مرونة القيادة في الأزمات فعالة، وتحمي موارد المنظمة الصلبة

واللينة أي مواردها المادية وغير المادية من ألفة وقد تتأثر أيضاً مرونة الافراد العاملين المشاركين في مواجهة الأزمة بشدة بسلوك قادة المنظمة لذا فان قادة الازمات الناجحين لا يكتفون باتخاذ اجراءات الطوارئ الروتينية فحسب بل ينبغي عليهم تطوير استراتيجيات مناسبة لتمكنهم من التكيف مع الاحداث الصعبة والمعقدة. ومع ذلك فكما كانت البيئة التي تعمل فيها المنظمة أكثر اضطراباً، كلما كان هناك المزيد من الصعوبات والتحديات التي تواجه القيادة للاستجابة بسرعة لتلك الأزمات واتخاذ قرارات حاسمة وسليمة لحماية مصالح المنظمة وبالتالي فإن القيادة الموقفية في أوقات الأزمات تعد النمط القيادي الأكثر ملائمة من الأنواع الأخرى من القيادة.

اما سلوك العلاقة فيتمثل بقدرة القادة على بناء شبكة واسعة ومتينة من العلاقات الشاملة والمتكاملة بينهم وبين الأفراد العاملين لديمومة الاتصالات التنظيمية والتعاون والتنسيق فيما بين تلك الأطراف وبخاصة اثناء وقوع الأزمات وذلك لان مسؤولية ادارة الأزمة ليست فردية وإنما مسؤولية تضامنية يتحملها ايضا الافراد العاملين في المنظمة من اجل السيطرة على الازمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر المادية والبشرية التي تثقل كاهل المنظمة.

وهناك عدة عوامل مسببة للازمات المنظمة والتي تؤثر على قادة المنظمات اذ يجب الانتباه لها وإدراك تأثيراتها وانعكاساتها على المنظمة والموضحة في الشكل (١) ادناه.



الشكل (١): العوامل المسببة للازمات المنظمة والتي تؤثر على قادة المنظمات

المصدر من اعداد الباحثان بالاستناد الى:

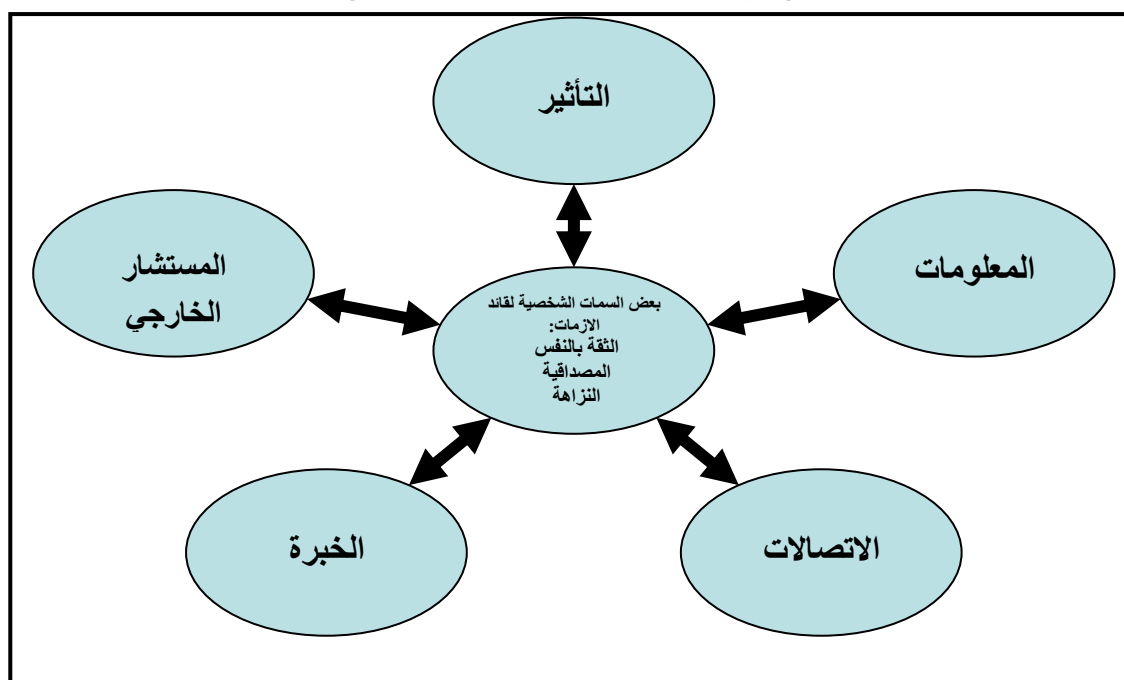
Pfeifer, Joseph W. ،(2013) ، "Crisis Leadership: The Art of Adapting to Extreme Events" ،Harvard Kennedy School's Programme on Crisis Leadership ،Taubman Center for State and Local Government Ash Center for Dem Governance and Innovation.

ولذلك ينبغي أن تسلط قيادة الأزمات الضوء على منظورين أساسيين وهما (١) خصائص قادة الأزمات النشطين و (٢) عمليات التأثير الاجتماعي حيث يركز المنظور الأول على السمات الشخصية والخصائص والسلوكيات المطلوبة لقائد الأزمات على سبيل المثال الرحمة الكاريزما

والتفكير الاستراتيجي بينما يركز منظور الأثر الاجتماعي على كيفية التأثير الإيجابي لقائد الأزمة على عقول الأفراد العاملين وتحفيزهم نحو التعاون والتنسيق والتواصل مع قادة المنظمة. وبناء على الطرح السابق لمفهوم قيادة الأزمة والقوى المؤثرة فيها وأثارها أورد كل من (Wisittigars & Siengthai 2019: 1-2) تعريفاً لقيادة الأزمة على أنها "عملية قيادة أعضاء المجموعة أثناء ظرف مفاجئ وغير متوقع إلى حد كبير وسلبى للغاية ومرهق عاطفياً".

في حين يرى (DuBrin, 2019: 250-251) بأن هذا التعريف قاصراً ويطرح من وجهة نظر ضيقة لأنه لا يستوعب اتساع الأنشطة التي تتطلبها قيادة الأزمات خلال مراحل إدارة الأزمة (قبل أو أثناء أو بعد الأزمة)، ولذلك فقد قدم تعريفاً أكثر شمولية لقيادة الأزمة وعرفها على أنها "مهام استراتيجية تضم جميع الأنشطة المتعلقة بمراحل إدارة الأزمات فهي فلسفة شاملة للتعامل مع الأزمات من منظور شمولي". ونظراً لاتساع وشمولية مفهوم قيادة الأزمات التي تتضمن العديد من العمليات التفاعلية كما أنها تنطوي على التأثير الاجتماعي الذي يمارسه القائد على الأفراد العاملين لتحقيق مهام مشتركة في سياق عمل منظمة لذلك فقد عرفت قيادة الأزمات على أنها "تفاعلات تنطوي على التأثير الاجتماعي للقائد الذي يمارسه على الأفراد العاملين لمنع حدوث الأزمات والتدخل فيها و/أو حلها. (Jungbauer, 2016: 20-21)

رابعاً. نموذج قيادة الأزمة: تم بناء نموذج لقيادة الأزمات من نتائج العديد من الدراسات لمساعدة المنظمات أثناء وقوع الأزمات والذي يستند على اختيار أفضل شخص يتولى القيادة خلال وقت الأزمة ويمكن أن يساعد هذا النموذج فرق إدارة الأزمات على معرفة المزيد عن كيفية بناء الثقة مع أصحاب المصلحة والموضح في الشكل (٢) ادناه. (Schoenberg, 2004: 15)



الشكل (٢): نموذج قيادة الأزمات

المصدر من اعداد الباحثان بالاستناد الى:

Schoenberg, Allan L, (2004), What it Means to Lead during a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership, PH.D. Thesis in Public Relations Management, S.I. Newhouse School of Public Communications, Syracuse University, New York, U.S.A. P.15.

أن هذا النموذج يظهر ما هو مطلوب من الفرد لكي يكون قائد فاعلاً لإدارة الأزمات وتحقيق النتائج المرجوة منه، ومع ذلك فإن هذا النموذج ليس تبسيط أو "تقييد" لعملية القيادة في الأزمات بل على العكس من ذلك إذ أن هذه العملية معقدة للغاية ولا تنطوي فقط على عقل وفكر القيادة ولكن أيضاً على قلبها (عواطفها ومشاعرها)، ويمكن تحديد الغرض من هذا النموذج بالآتي:

- مساعدة الباحثين المستقبليين في كيفية وضع إطار لتطوير عملية القيادة الناجحة.
- مساعدة المنظمات على القيادة بشكل أفضل في الأوقات الصعبة.

- يحاول هذا النموذج اثبات كيف تتمكن المنظمات من بناء قادة ناجحين لإدارة الأزمات. وفيما يلي شرح موجز لعناصر هذا النموذج والتي تم تقسيمها حسب رأي الباحثين إلى فئتين وهما أولاً السمات الشخصية للقائد و ثانياً مجموعة العوامل الخارجية: (Schoenberg, 2004:15-18)

١. مجموعة السمات الشخصية للقائد وتتضمن ما يلي:

- المصادقية والثقة بالنفس: يتوجب على قائد الأزمة أن يتعرف على الحقائق التي لا مفر منها ويتعلمها، والتي تكون أحياناً حقائق مزعجة عند حدوث الأزمات إذ ينبغي عليه نقلها بصدق إلى الآخرين وهذا الأمر يتطلب الموثوقية من القائد في التأكد من اتساق الإجراءات مع الكلمة المنطوقة من قبله، وفي السياق ذاته فإن الهدف من أي قيادة للأزمة هو بناء جسور الثقة مع الأفراد العاملين من جهة ومع المجتمعات والمستهلكين والشركاء والموردين والمستثمرين وغيرهم ممن يعتمدون على الأفراد العاملين وعلى المنظمة بشكل عام من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه من جهة أخرى، إذ تسمح الثقة للمنظمة بالعمل في حالتها الطبيعية قبل حدوث الأزمة وستكون مهمة في الحفاظ على سمعتها، ومع ذلك فإن توليد الثقة لا يمكن أن يحدث بدون الموثوقية ونفوذ قائد الأزمة، فبدون المصادقية والثقة بالنفس سيفقد قائد الأزمة الدعم من كافة الأطراف الداخلية و / أو الخارجية.
- السمات الشخصية الأخرى: وتمثل مزيجاً من السمات التي لا حصر لها والتي ينبغي أن يمتلكها قادة الأزمات ومن هذه السمات النزاهة والذكاء والعاطفة وقوة الشخصية والبصيرة والشجاعة إذ تعد الشجاعة والبصيرة (القدرة على تحليل المتغيرات البيئية) من أهم السمات الشخصية المطلوب توافرها لدى قائد الأزمات لإدارة دفة المنظمة نحو بر الأمان والخروج منها بأقل الخسائر، كما تعبر البصيرة أيضاً عن مقدرة القائد على التنبؤ والاستشعار بحدوث أزمة مستقبلية وكيفية ادارتها بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى قدرته في إعداد الخطط الاستراتيجية الطارئة ذات الصلة بكيفية التعامل مع كافة أنواع المخاطر المنظمة كالإفلاس وكيفية التخلص منه والانتقال بالمنظمة إلى مرحلة الانتعاش الاقتصادي والموقف التنافسي القوي.

## ٢. مجموعة العوامل الخارجية وتتضمن ما يلي:

- التأثير: وتعتبر عن مقدرة القائد عن محاولة التحكم أو السيطرة على الأزمة على المستويين الداخلي أو الخارجي وكذلك على نتائج المواقف إيجابية كانت أو سلبية، أن التأثير الإيجابي الذي يحققه قادة الأزمة يساعد على إعادة السيطرة على الوضع وعلى الأفراد العاملين.
- الاتصالات: وتعد من المقدرات الأساسية لقائد الأزمة ليس بالضرورة أن يكون قائد الأزمات المتحدث الرسمي الداخلي و/أو الخارجي للمنظمة، ولذلك يجب أن يمتلك قائد الأزمات القدرة على إيصال الأخبار المستجدة والتواصل المستمر مع جميع أصحاب المصلحة بالمنظمة، كما ينبغي على القائد أيضاً استخدام الاتصال ثنائي الاتجاه مما يعني الاستماع والرد على الأسئلة والمخاوف والتعليقات.

- **المعلومات:** في أثناء الأزمات يجب أن يكون لدى القادة وصول مستمر للمعلومات ومن جميع الاتجاهات، فعلى سبيل المثال فإن المعلومات المستخلصة من نتائج الدراسات ووسائل الإعلام لتقييم الوضع واتخاذ قرارات مستنيرة لصالح المنظمة وأصحاب المصلحة الذين سيحولون الموقف باتجاه أكثر إيجابية لأنه بدون تلك المعلومات يصبح قادة الأزمة غير قادرين على اتخاذ قرارات فعالة.

- **المستشار الخارجي:** يدرك قادة الأزمات الفاعلون أنه يجب أن يكون لديهم شخص خارج منظمتهم يمكنه العمل كمستشار أو مرشد أو زميل موثوق به يمكنه الاعتماد عليه كحلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية ويكون مصدر للمعلومات الموثوقة والدقيقة لتكون مرشدا لقادة الأزمات في التعامل مع الأزمات أو الأحداث غير المتوقعة.

- **الخبرة:** والتي يمكن أن يكتسبها القائد من الأحداث والتجارب السابقة التي مرت عليه في مجالات إدارة الأزمات ومواجهة الأحداث المستقبلية الصعبة، كما تساهم البرامج التدريبية ذات الصلة بالأزمات في منح القائد الخبرة والمعرفة في التعامل مع وسائل الإعلام وجميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وكيفية إدارة المخاطر والاستعداد للأحداث غير المتوقعة التي ستواجه المنظمة وبالتالي يؤدي ذلك إلى تطوير مهارات القائد في كيفية التعامل مع الأزمات المستقبلية في مراحلها المختلفة.

**خامساً. مقدرات قائد الأزمات:** تعد المقدرات القيادية لقائد الأزمات عنصراً حاسماً لإدارة الأزمات لأنها تمكن القائد من وضع خارطة طريق لصنع القرار وتنفيذ خطط الطوارئ الفاعلة والناجحة للتغلب على الأزمة مع الحفاظ على ثقة الأفراد العاملين وبقية أصحاب المصلحة في المنظمة. وعرفت المقدرات القيادية لقائد الأزمات على أنها "سمات شخصية ومهارات وقيم ومعرفة متنوعة ومتميزة تسهل قدرة القائد على أداء مهامه أثناء الأزمات".

ولقد حدد (DuBrin, 2019: 251-252) ستة مقدرات لقيادة الأزمات والمتمثلة بـ: (التوجيه، الثقة بالنفس والمصادقية، الذكاء العاطفي، البصيرة، التعاطف وأخيراً مهارات حل المشكلات)، والبحث الحالي سوف يتبنى تلك المقدرات باعتبارها مقدرات مثلى وتنسجم وتتطابق في محتواها مع كل ما ذكر آنفاً عن قيادة الأزمات وأنموذجها، وفيما يلي استعراض مفصل لكل واحدة منها.

١. **التوجيه:** وتعد هذه المقدرة من أهم المقدرات التي يجب أن يتحلى بها قائد الأزمات، إذ يتوجب عليه أن يتخذ إجراءات حاسمة وسريعة لتصحيح الوضع، فكلما كانت الأزمة أكثر حدة، كلما قل الوقت الذي ينبغي فيه أن يتشاور فيه القائد مع أصحاب المصلحة ومنهم (المساهمين والعاملين وغيرهم)، فبمجرد صياغة أعداد وصياغة الخطة المعالجة للأزمة تبرز مقدرة القائد على توجيه الأفراد العاملين نحو كيفية تنفيذها من خلال توزيع المهام والواجبات عليهم ومن ثم متابعة مدى ونجاحها على أرض الواقع، وهذا الأمر يتطلب من القائد أن يتبع نمط القيادة الموقفية في هذه المرحلة بغية الحفاظ على الموقف التنافسي للمنظمة تجاه تلك التغييرات البيئية الحاصلة في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

٢. **الذكاء العاطفي:** وهي مهارة شخصية رئيسة لقائد الأزمات، فالقائد الذي يمتلك الذكاء العاطفي يتمكن من التعامل مع عواطف الآخرين وإدارتها، فعندما تواجه المنظمة أزمة يمكن للقائد الذكي أن يظهر التعاطف مع هموم وقلق الأفراد العاملين وأن يشارك مشاعرهم غير المعبر عنها ويخفف من

مشاعرهم السلبية، وتطوير مهمة تلهم الافراد العاملين على التصرف بعقلانية اثناء الازمات وتحفيزهم على العمل بكفاءة وفاعلية لمعالجة قضايا الأزمات، ولذلك فان القائد الناجح للازمة هو الذي يفتح باب الحوار والنقاش مع الاخرين بغية الإحساس بمعاناتهم والتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم المتنوعة ومحاولة تليبيتها بأسرع وقت ممكن من اجل التخفيف عنهم من جراء التبعات والنتائج السلبية للازمة، ومن تلك المبادرات ان يقوم القائد بإنشاء صندوق خاص لمساعدة أسر الافراد العاملين (ضحايا الكارثة).

وهذه المقدرة تعد ذكاءً عاطفياً يتمتع به قائد الازمات يساعد القائد في السيطرة على احساسه ومشاعره والصمود لأطول فترة ممكنة بالإضافة الى التكيف مع التغييرات في ظل هذه المرحلة العصبية.

٣. **البصيرة والرحمة والثقة بالنفس والمصادقية:** وهذه المقدرات تم استعراضها انفاً وبالتفصيل ضمن السمات الشخصية للقائد، لذا انتفى الامر لشرحها مرة ثانية.

٤. **مهارات حل المشكلات:** ويقصد بها مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جديد، وغير مألوف له في السيطرة عليه، والوصول إلى حل له.

كما وتعتبر تلك المهارات عن مقدرة القائد على تحليل وتكفيك المشكلة الرئيسية الى وحدات اصغر بغية سهولة حلها من قبل الاخرين، اذ تتطلب تلك المهارات من القائد ان يقوم بتفعيل عاملي التمكين والتحويل للجهات المختلفة في المنظمة وتوزيع المهام والصلاحيات عليهم من اجل مشاركة جميع العاملين في حل الازمات وتقليل العبء والإرهاق الجسدي والذهني عن القائد خلال هذه الفترة العصبية.

### الإطار الميداني

بعد ان استعرض البحث بجانبه النظري واءاء بعض الباحثين عن مقدرات قائد الأزمات فقد استلزم الامر اختبار فرضية البحث في ميدانه من خلال ابعاد هذا المحور:

**اولاً. منهج البحث:** اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي في استعراضه لجانبه النظري واختبار فرضيته.

**ثانياً. ادوات جمع البيانات:** اشتملت أدوات جمع البيانات على نوعين رئيسيين استند أولهما على الكتب والبحوث النظرية والتطبيقية ذات الصلة بموضوع البحث لتغطية جانبه النظري في حين ارتكز جانبه الميداني على استمارة الاستبانة كأداة لاختبار فرضية البحث في ميدانه.

وقد تمت صياغة هذه الأداة على أساس دراسات (Wisittigars & Siengthai, 2019) (DuBrin, 2019)، بالإضافة إلى ذلك فقد تم توزيع عدد من الاستمارات الأولية على سبيل التجربة لـ (٥) مجيبين للتحقق من مدى فهمهم للمعلومات الواردة في الاستبانة قبل توزيع نسخها النهائية على عينة الدراسة، اذ تم تعديل بعض فقرات الاستبانة وفقاً للتعليقات.

وتم تقسيم الاستمارة النهائية إلى قسمين، تضمن أولهما عدد من الأسئلة المغلقة والتي استُخدمت لجمع البيانات الديموغرافية للمجيبين بشأن الجنس والعمر والتحصيل الدراسي.

في حين اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على آراء المجيبين بشأن مقدرات قائد الأزمات في المصنع المبحوث والمتضمنة (٦) مقدرات رئيسية توزعت على (٣٠) فقرة فرعية، اذ تم قياسها

باعتقاد مقياس (Likert) ذو الخمسة رتب (٥ = اتفق بشدة و ٤ = اتفق و ٣ = محايد و ٢ = لا اتفق وأخيراً ١ = لا اتفق بشدة).

ثالثاً. المعلومات الديموغرافية للمستجيبين: أكمل المستجيبين استمارات الاستبانة والبالغ عددهم (٤٠) فرداً من المدراء ومشرفي العمال في هذا المصنع، وقد كانت نسبة الإناث ١٠٪ والذكور = ٩٠٪، وكان اغليبتهم من الحاصلين على شهادتي (البكالوريوس والدبلوم الفني) ونسبة (٨٠٪) والتي تزيد أعمارهم عن (٤٠ سنة)، والجدول (١) ادناه يبين تفاصيل عينة البحث.

الجدول (١): تفاصيل عينة البحث

| الجنس    | العدد | %   | العمر (سنة) | العدد | %   | التحصيل الدراسي | العدد | %   |
|----------|-------|-----|-------------|-------|-----|-----------------|-------|-----|
| الذكور   | ٣٦    | ٩٠  | ٢٥-٤٠       | ٨     | ٢٠  | دبلوم فني       | ٢     | ٥   |
| الإناث   | ٤     | ١٠  | أكثر من ٤٠  | ٣٢    | ٨٠  | بكالوريوس       | ٣٢    | ٨٠  |
| الإجمالي | ٤٠    | ١٠٠ | الاجمالي    | ٤٠    | ١٠٠ | شهادة عليا      | ٦     | ١٥  |
|          |       |     |             |       |     | الاجمالي        | ٤٠    | ١٠٠ |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاستناد الى استمارة الاستبانة.  
رابعاً. الأساليب الإحصائية: تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.21)، واستخدمت أدوات الإحصاء الوصفي من التكرارات والنسب المئوية لوصف المعلومات الديموغرافية، الى جانب ذلك استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار فرضية البحث.

اما فيما يخص مقياس البحث فقد تم احتساب مستوى اتفاق المستجيبين عن تلك المقدرات على النحو التالي: (Kamnerdkarn,2010, 13-14)

اعلى درجة في المقياس (٥) - أدنى درجة في المقياس (١) = ٤ ÷ اعلى درجة في المقياس (٥) = ٨,٠

ثم تم تصنيف مستويات الاتفاق وفقاً لقيم المتوسط

١,٠٠ - ١,٨٠ (٢٠٪ - ٣٦٪) = عدم اتفاق عالي

١,٨١ - ٢,٦٠ (٣٦,٢٪ - ٥٢٪) = عدم الاتفاق

٢,٦١ - ٣,٤٠ (٥٢,٢٪ - ٦٨٪) = محايد

٣,٤١ - ٤,٢٠ (٦٨,٢٪ - ٨٤٪) = اتفاق معتدل

٤,٢١ - ٥,٠٠ (٨٤,٢٪ - ١٠٠٪) = اتفاق عالي

ولذلك بعد استعراض مشكلة وهدف وفرضية البحث وعينته، فإننا سننتقل في الفقرة التالية

الى استعراض نتائج البحث.

خامساً. نتائج البحث الميدانية: يوضح الجدول (٢) ادناه نتائج البحث الميدانية والخاصة بتحليل البيانات مستوى اتفاق المستجيبين فيما يخص المقدرات الستة لقائد الازمات والمتمثلة بـ (التوجيه والذكاء العاطفي والبصيرة والرحمة والثقة بالنفس والمصادقية ومهارات حل المشكلات) وبعد تحليل نتائج استمارة الاستبانة تبين الاتي:

## الجدول (٢): نتائج البحث الميدانية

| ترتيب المقدرات | مدى توفر المقدرة | مدى الاتفاق | النسبة المئوية للاتفاق وفقاً لقيم الأوساط الحسابية | الانحرافات المعيارية | الأوساط الحسابية | مقدرات قائد الأزمات     |
|----------------|------------------|-------------|----------------------------------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|
| الرابعة        | متوفرة           | اتفاق معتدل | ٧٠                                                 | ٠,٧                  | ٣,٥              | التوجيه                 |
| الأولى         | متوفرة           | اتفاق معتدل | ٨٢                                                 | ٠,٣                  | ٤,١              | الذكاء العاطفي          |
| السادسة        | غير متوفرة       | محايد       | ٦٠                                                 | ٠,٤                  | ٣                | البصيرة                 |
| الثانية        | متوفرة           | اتفاق معتدل | ٨٠                                                 | ٠,٦                  | ٤                | الرحمة                  |
| الثالثة        | متوفرة           | اتفاق معتدل | ٧٢                                                 | ٠,٥٣                 | ٣,٦              | الثقة بالنفس والمصادقية |
| الخامسة        | غير متوفرة       | محايد       | ٦٤                                                 | ٠,٨                  | ٣,٢              | مهارات حل المشكلات      |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي.

لقد اظهرت النتائج أعلاه في الجدول (٢) الى ان هناك اتفاق معتدل لدى المستجيبين على توفر اربعة مقدرات لقائد الأزمات والمشار إليها أعلاه في الجدول الا وهي (التوجيه، الذكاء العاطفي، البصيرة، الرحمة واخيراً الثقة بالنفس والمصادقية) مما يعني أن القيادات الإدارية للمصنع تتمتع بهذه المقدرات، في حين ان ذات القيادات افتقرت لمقدرتين أخرتين الا وهما (البصيرة ومهارات حل المشكلات) من وجهة نظر المستجيبين، اذ أظهرت تلك النتائج بان هاتين المقدرتين كان مدى الاتفاق عليهما (محايد).

وعليه، يمكن القول بأن البحث الحالي قد قامت بتشخيص مقدار وحجم الفجوة التي هدف البحث الى تشخيصها والتي يبحث عنها تلك القيادات الإدارية في المصنع المبحوث. ونتيجة لذلك يتم قبول فرضية البحث والتي تشير الى انه يمتلك القادة الإداريين في مختلف المستويات التنظيمية في المصنع المبحوث بعض المقدرات القيادية المطلوبة لقيادة الأزمات التنظيمية والتي يمكن ان تواجهها منظمته.

## المناقشة العامة والاستنتاج

كان الغرض من هذا البحث هو تشخيص الفجوة بين نظريات مقدرات قيادة الأزمات مع واقع مقدرات قيادة الأزمات في الميدان المبحوث، ولذلك استنتج الباحثان من نتائج الدراسة أن هناك فجوة بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية بسبب عدم توفر كل المقدرات لدى القيادات الإدارية للميدان المبحوث.

وبالتالي يمكن القول إن البحث الحالي قد شخّص أي المقدرات غير المتاحة لدى القيادات الإدارية في المصنع المبحوث، وبالتالي فإن هذه النتائج يمكن عدها نقطة انطلاق للباحثين المستقبليين الذين يرغبون في الإبحار في مثل هذه المواضيع الإدارية، بالإضافة إلى انها قدمت لهم تصور واضح وواقعي عن المصنع المبحوث فيما يتعلق بموضوع البحث.

واستناداً على ما تقدم يستنتج الباحثان ان البحث قد حقق غرضه المقصود في تشخيص الواقع الميداني لفكرته وجانبه النظري في الميدان المبحوث.

## المقترحات والدراسات المستقبلية

واستشرافاً للمستقبل تأخذنا أجندة البحث الحالي نحو الاستبصار باتجاه تقديم عدد من المقترحات فيما يتعلق بالمقدرات القيادية لقائد الأزمات على مستوى بيئة الأعمال المحلية والدولية،

- بالإضافة الى مجموعة من عناوين الدراسات المستقبلية ولاتي يمكن ان ينتفع منها الباحثين ضمن مجالات العلوم الإدارية ووفق النقاط الاتية:
- يمكن زيادة حجم العينة في ذات المصنع للحصول على نتائج أكثر شمولية وصلاحية ودقة.
  - بالإمكان تغيير ميدان البحث من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
  - بالإمكان تطبيق ذات الموضوع في المنظمات الصناعية الأخرى ذات الحجم الأكبر وبقطاعات اعمال مختلفة ومن ثم اجراء مقارنة ميدانية فيما بينها.
  - يضاف الى ذلك يمكن إجراء الدراسة داخل منظور أوسع من خلال النظر في متغيرات السيرة الذاتية للعينة مثل المؤهلات والخبرات وعدد الدورات التدريبية.
  - وأخيراً، يمكننا اختبار دور ذات المقدرات القيادية في حل الأزمات التنظيمية المختلفة كالأزمات التسويقية والمالية والمعلوماتية وغيرها من اشكال الازمات.

#### المصادر

1. DuBrin, Andrew J., (2019), "Fundamentals of Organizational Behavior", 6<sup>th</sup> ed, Academic Media Solutions, U.S.A.
2. Eldakak, Sam, (2014), "Leadership in Crises: The Ultimate Challenge", Advances in Economics and Business, Vol (2), Issue (6), [www.hrpub.org](http://www.hrpub.org).
3. Harwati, Lusiana Neti, (2013), "Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effective Outcomes ", ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES AND EDUCATION, Vol. 2. No. 2, April, Leena and Luna International, Oyama, Japan, [www.ajmse.leena-luna.co.jp](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp).
4. Jungbauer, Dipl.-Kim. Kevin-Lim, (2016), "Leading in Times of Crisis: Examining the Effectiveness of Different Leadership Styles across Stages of the Crisis Lifecycle", A doctor Dissertation in Rerum Naturalium, Faculty of Science at TU Dresden, Germany.
5. Kamnerdkarn, Supapak, (2010), " Factors That Affect Employees Loyalty to an Organization: A Study of an Undergarment Factory in Nakhonpathom", A Master Thesis in Arts, Language Institute, Thammasat University, Bangkok, Thailand.
6. Pfeifer, Joseph W., (2013), "Crisis Leadership: The Art of Adapting to Extreme Events", Harvard Kennedy School's Program on Crisis Leadership, Taubman Center for State and Local Government Ash Center for Democratic Governance and Innovation, U.S.A.
7. Schoenberg, Allan L, (2004), "What it Means to Lead during a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership", PH.D. Thesis in Public Relations Management, S.I. Newhouse School of Public Communications, Syracuse University, New York, U.S.A.
8. Wisittigars, Boonkiat & Siengthai, Sununta, (2019), "Crisis leadership Competencies: the facility Management sector in Thailand", [www.emeraldinsight.com/0263-2772](http://www.emeraldinsight.com/0263-2772), [doi.org/10.1108/F-10-2017-0100](https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100).

## الملحق (١) انموذج الاستبانة

جامعة تكريت  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م / استثمارة استبانة

السادة المستجيبين المحترمين  
نهديكم أجمل تحياتنا، وبعد..

إن هذه الاستثمارة التي بين يديكم هي جزء من مشروع بحث في اختصاص إدارة الأعمال والموسوم بـ (تشخيص مقدرات قائد الأزمات في المنظمات الصناعية العراقية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في مصنع إسمنت بادوش)، وببالغ الاعتزاز نتقدم إليكم بالرجاء لمساعدتنا في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستثمارة، علماً بأن البيانات والمعلومات المدونة من قبلكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي وتتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ومن دون الحاجة الى ذكر الاسم، كما ان الدقة والموضوعية في إجاباتكم من المؤكد ستعكس وعيكم ومدى اهتمامكم وحرصكم على وصولنا إلى النتائج الدقيقة والمرجوة.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم  
ملاحظات عامة:

١. يأمل الباحثان من السادة المستجيبين قراءة الفقرات بدقة والاستفسار عن الفقرات غير الواضحة إذ يساهم ذلك في توكي الدقة لنتائج البحث.
٢. يرجى عدم ترك أي فقرة دون الاجابة عليها لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستثمارة للتحليل.

الباحث  
الأستاذ الدكتور  
احمد علي حسين

الباحث  
الأستاذ الدكتور  
أنيس أحمد عبدالله

### أولاً. بيانات عامة (خاصة بالمستجيبين):

ادناه مجموعة من الفقرات يرجى التفضل بوضع علامة ( / ) على الاختيار الموافق لطفاً.

١. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ).
  ٢. العمر: ( ) ( سنة).
  ٣. التحصيل الدراسي:
- ثانياً. مقدرات قائد الازمات: وهي سمات شخصية ومهارات وقيم ومعرفة متنوعة ومتميزة تسهل قدرة القائد على أداء مهامه اثناء الازمات.  
وتتمثل هذه المقدرات بالنقاط الاتية:

| ت                                                                                                                                                              | الفقرات                                                                                                                           | مقياس الاستجابة |      |       |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------|--------------|
|                                                                                                                                                                |                                                                                                                                   | اتفق بشدة       | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |
| أولاً. التوجيه: وهي مقدرة القيادات الإدارية على اتخاذ إجراءات حاسمة وسريعة لتصحيح الوضع اثناء الازمات، اذ تحرص القيادات الإدارية للمنظمة في أوقات الازمات على: |                                                                                                                                   |                 |      |       |              |
| ١                                                                                                                                                              | اتخاذ إجراءات حاسمة ودقيقة اثناء الازمات.                                                                                         |                 |      |       |              |
| ٢                                                                                                                                                              | التشاور مع أصحاب المصلحة ومنهم (العاملين) في كيفية إدارة الازمات التي تمر بها المنظمة.                                            |                 |      |       |              |
| ٣                                                                                                                                                              | اعداد خطط طوارئ مناسبة للسيطرة على الازمات المنظمة.                                                                               |                 |      |       |              |
| ٤                                                                                                                                                              | توزيع بعض المهام والصلاحيات التي يمتلكونها على عدد من افراد العاملين.                                                             |                 |      |       |              |
| ٥                                                                                                                                                              | عدم التمسك بنمط قيادي واحد اثناء الازمات (اتباع نمط القيادة الموقفية والتي تتناسب مع المرحلة التي تمر بها المنظمة اثناء الازمات). |                 |      |       |              |
| ثانياً. الذكاء العاطفي: وتمثل في القدرة على التعامل مع عواطف الاخرين وإدارتها، اذ تحرص القيادات الإدارية للمنظمة في أوقات الازمات على:                         |                                                                                                                                   |                 |      |       |              |
| ٦                                                                                                                                                              | محاولة التخفيف من كل انواع الضغوط التي تؤثر على العاملين.                                                                         |                 |      |       |              |
| ٧                                                                                                                                                              | السيطرة على مشاعرهم واحاسيسهم السلبية.                                                                                            |                 |      |       |              |
| ٨                                                                                                                                                              | إقامة علاقات طيبة مع الافراد العاملين.                                                                                            |                 |      |       |              |
| ٩                                                                                                                                                              | فتح باب الحوار والنقاش مع الأطراف المختلفة للتوصل الى حلول ناجحة                                                                  |                 |      |       |              |
| ١٠                                                                                                                                                             | التعرف على حاجات ومتطلبات الأطراف المختلفة ومحاولة تلبيتها.                                                                       |                 |      |       |              |
| ثالثاً. البصيرة: مقدرة القائد على التنبؤ والاستشعار بحدوث أزمة مستقبلية وكيفية ادارتها بكفاءة وفاعلية، اذ تحرص القيادات الإدارية للمنظمة في أوقات الازمات على: |                                                                                                                                   |                 |      |       |              |
| ١١                                                                                                                                                             | بناء استراتيجيات طارئة تتناسب ونوع تلك الازمات.                                                                                   |                 |      |       |              |
| ١٢                                                                                                                                                             | محاولة التنبؤ والاستشعار بحدوث أزمة مستقبلية وكيفية ادارتها بكفاءة وفاعلية.                                                       |                 |      |       |              |
| ١٣                                                                                                                                                             | تحليل المتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة بشقيها الداخلي والخارجي                                                                   |                 |      |       |              |
| ١٤                                                                                                                                                             | إيصال الرؤية الاستراتيجية وخطط الطوارئ للمنظمة الى اذهان الافراد العاملين بغية إنجازها على ارض الواقع.                            |                 |      |       |              |
| ١٥                                                                                                                                                             | الحفاظ على الموقف التنافسي للمنظمة في مثل هذه الفترات.                                                                            |                 |      |       |              |

| ت                                                                                                                                                                                                                                                                                      | الفقرات                                                                                      | مقياس الاستجابة |      |       |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------|--------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                              | اتفق بشدة       | اتفق | محايد | لا اتفق بشدة |
| رابعاً. الرحمة: وهي احدى القيم الأخلاقية السامية والمثلى لدى الانسان وتعني الرقة والعطف والرأفة، اذ تحرص القيادات الإدارية للمنظمة في أوقات الازمات على:                                                                                                                               |                                                                                              |                 |      |       |              |
| ١٦                                                                                                                                                                                                                                                                                     | نشر قيم التسامح والمحبة بين الافراد العاملين.                                                |                 |      |       |              |
| ١٧                                                                                                                                                                                                                                                                                     | التعاطف مع كافة الافراد العاملين.                                                            |                 |      |       |              |
| ١٨                                                                                                                                                                                                                                                                                     | التعامل بلطف مع كافة الافراد العاملين.                                                       |                 |      |       |              |
| ١٩                                                                                                                                                                                                                                                                                     | التعامل الابوي مع كافة الافراد العاملين.                                                     |                 |      |       |              |
| ٢٠                                                                                                                                                                                                                                                                                     | تقديم كافة أنواع المعونات للأفراد العاملين.                                                  |                 |      |       |              |
| خامساً. الثقة بالنفس والمصادقية: وهما من القيم الأخلاقية السامية، اذ تحرص القيادات الإدارية للمنظمة في أوقات الازمات على:                                                                                                                                                              |                                                                                              |                 |      |       |              |
| ٢١                                                                                                                                                                                                                                                                                     | بناء جسور الثقة مع الافراد العاملين.                                                         |                 |      |       |              |
| ٢٢                                                                                                                                                                                                                                                                                     | بناء جسور ثقة مع الأطراف الخارجية ذات الصلة بعمل المنظمة (أصحاب المصلحة كالمجتمع والموردين). |                 |      |       |              |
| ٢٣                                                                                                                                                                                                                                                                                     | يتعرف على الحقائق ذات الصلة بالأزمة التي لا مفر منها ومحاولة التعامل معها بشفافية.           |                 |      |       |              |
| ٢٤                                                                                                                                                                                                                                                                                     | القدرة على الانفتاح والتواصل المستمر مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة                       |                 |      |       |              |
| ٢٥                                                                                                                                                                                                                                                                                     | التعامل بحكمة وشفافية ومرونة مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة.                              |                 |      |       |              |
| سادساً. مهارات حل المشكلات: يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جديد، وغير مألوف له في السيطرة عليه، والوصول إلى حل له، اذ تحرص القيادات الإدارية للمنظمة في أوقات الازمات على: |                                                                                              |                 |      |       |              |
| ٢٦                                                                                                                                                                                                                                                                                     | محاولة حل المشكلات عبر تحويل بعض صلاحياتهم للأفراد العاملين.                                 |                 |      |       |              |
| ٢٧                                                                                                                                                                                                                                                                                     | محاولة تمكين الافراد العاملين عبر منحهم المزيد من الصلاحيات ولفترة أطول.                     |                 |      |       |              |
| ٢٨                                                                                                                                                                                                                                                                                     | محاولة حل المشكلات بطرق علمية وقانونية وفق المعلومات والخبرات التي يمتلكونها.                |                 |      |       |              |
| ٢٩                                                                                                                                                                                                                                                                                     | تقييم واختبار الحلول المناسبة لحل المشكلات.                                                  |                 |      |       |              |
| ٣٠                                                                                                                                                                                                                                                                                     | محاولة تحديد أسباب المشاكل والتعمق بها بغية إيجاد توفير البدائل المناسبة لحلها.              |                 |      |       |              |