

# الوصايا العشر وآثرها في التعامل مع الأزمات المالية

"دراسة تحليلية"

مقدم من

الدكتور ماجد المساعدة

إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع

"تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية

على منظمات الأعمال

"التحديات ، الفرص ، الآفاق

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الزرقاء الخاصة

في الفترة

2009/11/11-10

## الفصل الأول الأطار العام للدراسة

### المقدمة

التعامل مع الأزمات فن وعلم, فرضته مستلزمات واقعنا المعاصر الذي خضع للكثير من عمليات المراوغة والخداع والتضليل, وهو أحد أهم موضوعات علوم الإدارة الحديثة, ونظراً لحداثة هذا الموضوع فإنه يبدو للكثيرين تعبيراً غامضاً وحتى بالنسبة للذين يعرفون شيئاً عن الموضوع فإنهم كثيراً ما لا يقتنعون به لأسباب عديدة, منها أن هذا الاقتناع يجب أن يتوفر للقيادات حتى يمكنها أن تصدر الأمر باتباع أساليبه.

إن إرادة الانسان هي التي تصنع الأزمات وهي التي تعمقها وتدفعها نحو المزيد من التعقيد و التشابك, وهذا يعني أن ما يقال خلف الأبواب المغلقة ينبغي أن يظهر إلى العلن, و أن يجد له طريقاً نحو الاسماع و العقول الراغبة بشدة في تلقي الحقائق فالعديد من القوى اصبح همها دفع العالم نحو هاوية الصراع وهذا ما يجعل النظر إلى موضوع إثارة ادارة الأزمات نظرة مختلفة عن مجرد التلقي للأزمة على أنها قدر لا دخل لأدارة الانسان فيها .

و يثير تعبير إدارة الأزمة كثيراً من الجدل سواء من ناحية التطبيق أو من ناحية جدوى ذلك التطبيق ولكن الواقع العملي أثبت أهمية اللجوء لهذا الأسلوب كنتيجة طبيعية لتطور ظروف الحياة وتعقدها في كافة مجالاتها.

فعلى المستوى الاقتصادي اصبحت المشروعات الكبيرة الضخمة والمنشآت الصناعية العملاقة والانتاج الكبير هي سمة الصناعة في وقتنا الحاضر، ونتيجة لذلك تعقدت أساليب الادارة بتعدد المشكلات الإدارية الناجمة عن ضخامة حجم نطاق التمكن، كما أن أي خلل في إنسياب القرارات ومعاصرتها قد يؤدي إلى خسائر رهيبية لا يمكن تحملها، وفي نفس الوقت فإن ظروف تقلب الأسواق وعدم استقرارها، يتطلب إتباع أسلوب قادر على مواجهة الازمات بسرعة وفاعلية، حتى يمكن تخطيها و إلا عادت بالدمار على هذه المؤسسات العملاقة .

إن معرفة فنون المواجهة ونظريات التعامل و مجالات وأهداف إدارة الأزمات وتحديد مدى خطورة الأزمة وكيف ومتى سيتم القضاء عليها..... جميعها تحتاج إلى استلهاام والهام..... وإلى احترام وتقدير وتطبيق و استخدام جيد للوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، الدستور الإداري الذي يتعين على متخذ قرار أن يعيه جيداً عن التعامل عند أي أزمة تواجهه، وأن لا يتناسى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة.

## مشكلة الدراسة:-

منذ منتصف عام 2008 عصفت في الاقتصاد العالمي أزمة مالية حادة أساسها ما دار في الاقتصاد الأمريكي من موضوع الرهن العقاري والتحول الكبير لعموم البنوك الأمريكية في الاتجاه نحو الرهن العقاري لتشكل بعدها ما يعرف بالفقاعة المالية والتي انعكست تأثيراتها السلبية على الاقتصاد الأمريكي لتتحول في تأثيرها السلبي على الاقتصاديات العالمية ومنها الاقتصاد الأردني ضمن ما يعرف في لغة المالية بانتقال "العدوى".

حيث نلاحظ الآن شكل التأثير السلبي على بورصة عمان سواءً في هبوط الرقم القياسي للبورصة وبمستويات عالية جداً وأيضاً في تدهور أسعار أسهم الشركات المدرجة في السوق ومنها أسهم الشركات الكبيرة وشركات الأعمال المماثلة الأخرى.

إن هذه المشكلة التي نلاحظها ونحس بها كمستثمرين و كشركات أعمال في البورصة الأردنية، إنما هي بسبب عدم توفر الوعي الاستثماري لدى عموم المستثمرين أو اعتمادهم لاستراتيجيات عمل قد تمكنهم من الحد أو التخفيف من التأثيرات السلبية التي تحصل في الأسواق العالمية بعد أن نمت وتطورت السوق وبشكل ملحوظ سواء بارتفاع الأسهم أو الرقم القياسي للأسعار منذ عام (2006) ولغاية بداية عام (2008) .

وحسب ما يعتقد الباحث أن هناك جملة من القواعد التسليحية التي يجب أن يتسلح فيها المستثمر وشركات الاعمال ضد أي احتمالات أو مخاطر تواجهه أثناء عملية الاستثمار أو الانتماء إلى سوق الأوراق المالية، ومن ضمن هذه القواعد والتي يشعر الباحث فقدانها لدى عموم المتعاملين بالسوق المالي والتي كان لها الأثر المباشر في تدهور السوق هي تلك الوصايا العشر التي تعرضها المراجع العلمية والتي تتسلح بها الإدارات الاستثمارية منعاً أو تخفيفاً للأزمات التي تعصف بالاقتصاد والتي تؤدي إلى التصفية والإفلاس ومن هنا جاءت

مشكلة الدراسة بالتعرف على تلك الوصايا وقدرة السوق وعموم المستثمرين لامكانية تطبيقها لتخفيف الآثار السلبية, سواء للآزمة المالية الحالية أو للأزمات التي يتوقع أن تتعرض لها اقتصاديات العالم.

## أهمية الدراسة:-

على ضوء ما تقدم من عرض لموضوع الوصايا العشر ومشكلة البحث يعتقد الباحث, أن هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق المستثمرين وشركات الأعمال وهي مسؤولية تفرضها طبيعة الديناميكية والحركية في الاقتصاد العالمي والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية, ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لتضمن التعريف بمدى قدرة ومهارة وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمات سواء كانوا مستثمرين أو شركات الأعمال حيث تعكس هذه قدرة التسلح بالأدوات التي تحد أو تخفف من التأثيرات السلبية للأزمات التي تعصف بالاقتصاد المحلي و الاقتصاديات الأخرى.

وتبرز للبحث أهمية أخرى أنه يقدم المعلومة الصحيحة والدقيقة لعموم المستثمرين وشركات الأعمال فيما يتعلق بتلك الوصايا التي تأخذ بها الاقتصاديات المتقدمة إضافة إلى المساهمة الفعالة لمثل هذه الوصايا بالتخفيف من تأثيرات الأزمة فيما لو تم اعتمادها من قبل المستثمرين وشركات الأعمال.

كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في توضيح أهمية ما يجب أن تقوم به بورصة عمان للأوراق المالية من دور في كيفية إدارة الأزمات المالية وذلك من خلال استعراض مفاهيم الأزمة وأسبابها وتأثيراتها وكيفية التخلص أو التخفيف من آثارها.

## أهداف الدراسة:-

يهدف هذا البحث إلى تناول موضوع قد يكون الأول في المملكة الأردنية الهاشمية وهو استعراض وبيان مجموعة الوصايا العشر, والتي تعتبر بمثابة أسس وقواعد وإجراءات عملية وممارسات ميدانية للحد أو التخفيف من تأثير الأزمات بشكل عام والأزمة المالية بشكل خاص, ولهذا فإن لهذه الدراسة جملة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها :-

- 1) المساهمة العلمية في عرض مضمون الوصايا العشر كمنهج معاصر في فكر إدارة الأزمات.
- 2) التعرف على مدى قدرة ومهارة المستثمرين في التعامل مع مثل هذه القواعد الأساسية للتعامل مع الأزمات .
- 3) التعرف على كفاءة الإدارة في التعامل مع الأزمات بشكل عام والأزمات المالية بشكل خاص .
- 4) التبصير بأهمية اعتماد هذه الوصايا كقواعد عمل من قبل المتعاملين في بورصة عمان للأوراق المالية سواء كانوا مستثمرين أو شركات أعمال.
- 5) تحديد المفاهيم العلمية لإدارة الأزمات وكيفية تطبيقها على واقع السوق في المملكة الأردنية الهاشمية.

### فرضيات الدراسة :-

وفقاً لمشكلة البحث يعرض الباحث عدد من الفرضيات التي سوف يسعى إلى اختبارها  
و كما يلي :-

#### الفرضية الرئيسية:-

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوصايا العشر للأزمة وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

ويتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية التي تشكل مضمون الوصايا العشرة وهي:-

#### الفرضية الفرعية الأولى:-

1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توعي الهدف وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة .

#### الفرضية الفرعية الثانية :-

2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة، وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة .

#### الفرضية الفرعية الثالثة:-

3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المباغنة وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:-

(4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحشد وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:-**

(5) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

**الفرضية الفرعية السادسة:-**

(6) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاقتصاد في استخدام القوة وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

**الفرضية الفرعية السابعة:-**

(7) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفوق في السيطرة على الأحداث وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

**الفرضية الفرعية الثامنة:-**

(8) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

**الفرضية الفرعية التاسعة:-**

(9) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

**الفرضية الفرعية العاشرة:-**

(10) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب غير المباشرة وكفاءة الإدارة بالتعامل مع الأزمة.

### **منهجية الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي والاستدلالي وتم جمع المعلومات والبيانات لهذه الدراسة من خلال:

أ- المصادر الدولية المتمثلة بالاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بهذه الدراسة.

ب- المصادر الثانوية المتمثلة بالأدبيات الإدارية التي تبحث في مواضيع إدارة الأزمات.

### مجتمع الدراسة:-

حدد الباحث مجتمع دراسته بسوق عمان لأوراق المالية من خلال مجموعة المستثمرين المتعاملين مع هذا السوق وشركات الأعمال المدرجة في هذا السوق وقد لجأ الباحث إلى عينة من المستثمرين وشركات الأعمال شملت جميع القطاعات المدرجة في البورصة.

### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في هذه الدراسة:

لتحقيق أغراض هذه الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف الخصائص والشخصية والوظيفية اعتماداً على الجداول التكرارية ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية ونسبها المئوية لبيان درجة أهمية كل منها في التعامل مع الأزمة.

### أداة الدراسة:-

اعتمد الباحث استمارة استبيان لتحقيق أهداف بحثه واختبار الفرضيات المرفقة، وقد تم تحكيم هذه الإستبانة من قبل خبراء وأساتذة أكاديميين لهم اطلاع وتخصص في موضوع الأزمات، وقد لجأ الباحث إلى الأسلوب الإحصائي في التحليل لواقع بيانات هذه الإستبانة وما يحتويه من وسائل تحليلية.

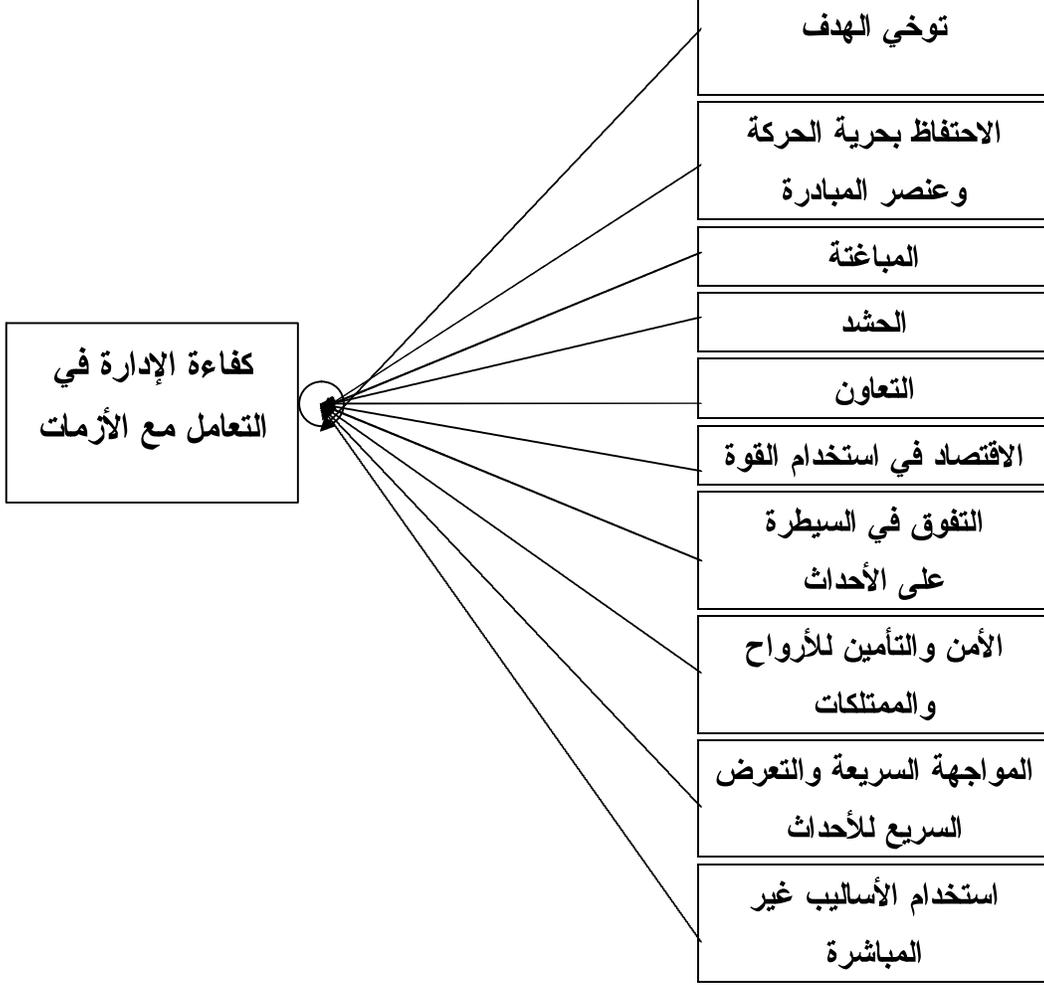
### اختبار وصدق الإدارة وثباتها:

تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) للتعرف على مدى الاعتمادية على استبانته الدراسة وقد تبين أنها تبلغ (0.73) وهو يشير إلى درجة اعتمادية عالية.

أما فيما يتعلق بصدق الإدارة، فهو درجة وقدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صمم هذا الاستبيان لقياسها، فقد تم عرضه على عدو من المختصين لمراجعة فقرات الاستبانة للتأكد من مدى ملاءمتها لهذه الدراسة، حيث تم التعديل بناءً على التوصيات.

## نموذج الدراسة

العوامل المستقلة:



## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة الوصايا العشر في التعامل مع الأزمات

- توخي الهدف:-

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام و الأعمال التي تؤديها<sup>(1)</sup>، وينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموسوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة والإطار الزمني لذلك ، بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوه<sup>(15)</sup>.

وهناك هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، بينهما حالة تعارض دائمة .  
الأول: هدف قوى صنع الأزمة، الذين يسعون إلى تحقيقه.  
الثاني: هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

وكلا الهدفان في واقع الأمر يحتاج إلى الآخر في تعارضه وتضاده وغموضه ومن ثم يتعين دائماً على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف<sup>(2)</sup>.

حيث أنه كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب<sup>(17)</sup>، ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة، يستند على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي يكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة، وأن شجاعة متخذ القرار تكمن في اتخاذه لقرارات صائبة بعد دراسة وافية وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسمية<sup>(16)</sup>.

ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة هو نصف المعالجة الحقيقية للأزمة، إن لم يكن يزيد عن 50% من هذه المعالجة، ولا يشترط أن يكون هذا الهدف هو قمة الأزمة، أو أعلى أجزائها ضجيجاً، بل يتعين أن يكون جزءاً ذا تأثير على بنيان الأزمة وعلى مجرياتها، وعلى أدائها<sup>(18)</sup>، ومن هنا فإنه إذا كان موضوع الهدف هو مهاجمة الأزمة ككل، فقد يكون هذا الهدف الضخم غير ممكن، ولا يملك الكيان الإداري إمكانياته، أو أن يكون باهظ التكاليف،

شديد الخسائر، ومن هنا يتعين فقط تحديد منطقة معينة، أو مناطق محددة فقط من بنيان الأزمة لإصابتها فيها، وإفقادها مقوماتها سواء مقومات الوجود، أو مقومات الاستمرار<sup>(4)</sup>.

### - الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:

من أكثر ما يحتاجه المسؤول عن إدارة الأزمات هو القدرة على الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيراً ما تمارس عمليات صنع الأزمة في إطار معرفتها أن هناك قيوداً حاکمة ومتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة، من خلال النقاط التالية<sup>(4)</sup>:

- \_ قدرة على الرصد.
- \_ قدرة على الفهم لما يجري.
- \_ قدرة على اختيار الميدان للمواجهة.
- \_ قدرة على التتبع.
- \_ قدرة على الاستعداد للمواجهة.
- \_ قدرة على التحرك.
- \_ قدرة على اختيار زمان المواجهة.
- \_ قدرة على اختيار مجال المواجهة. الاحتفاظ بحرية الحركة.

و يؤدي ذلك إلى الاحتفاظ بالتوازن الأدائي، والاحتفاظ بحرية الحركة والذي يؤدي بدوره إلى تواجد فوري مؤثر، و رادع وفعال<sup>(2)</sup>.

حيث تعد الحركة بمثابة الروح من جسد الكيان الإداري، فإذا ما وضعت قيوداً ومحددات عليه أبطلت حرية حركته وقضى على الكيان الإداري، وتم تدميره، ومن هنا يتعين أن يعمل كل مديراً أياً كان موقعه على الاحتفاظ بحرية الحركة، وهي أيضاً تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة، وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة إلى جعل الطرف الآخر يخضع لنظرية رد الفعل الانعكاسي، ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه، والتقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.. وفي الوقت ذاته يمكن استخدام المبادرات الذاتية والتتابعية لعلاج الأزمات وبفاعلية مطلقة مع التمتع بعنصر المبادرة<sup>(4)</sup>.

### - المباغتة:

تعتبر المباغطة من أهم الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، إن لم تكن أهمها على وجه الإطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة.

ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغطة فإنها فوراً تحدث نوعاً من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغطة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتعجزها إلى فترة مناسبة من الزمن والنقاط التالية توضح تأثير المباغطة في إدارة الأزمات.

- خطة الخداع.
- خطة التمويه.
- خطة التحرك الحذر.
- خطة التغلب على العوائق .
- خطة التسلل للمواقع.
- خطة فتح ثغرات التحرك
- خطة وضع مساعدات الحركة.
- خطة الدعم المباشر والمساندة.
- التنفيذ الدقيق الفعال.

فعلى سبيل المثال كثيراً ما تؤدي عمليات اختطاف الرهائن سواء في البواخر أو الطائرات إلى صنع أزمة حادة، خاصة إذا ما كانت مطالبة المختطفين من النوع الذي لا يمكن الاستجابة له، وتهديداتهم بقتل الرهائن اتخذت شكلاً جدياً عنيفاً .. ومن ثم يكون لا بديل عن الاقتحام وقتل المختطفين وتحرير الرهائن<sup>(5)</sup>.

وتعتمد المباغطة في هذه الأحوال على إتباع ما يلي<sup>(8)</sup>:

1) الكتمان الشديد في حشد القوة المغيرة المكلفة بالتعامل مع الإرهابيين وإيصالها إلى أقرب ما يمكن من الهدف مع تزويدها بكافة الأدوات التي تمكنها من تحقيق اقتحام ناجح وسريع وفعال.

(2) التغطية بالتفاوض الفعال مع إرهابيين مع إرهابيين وعدم إعطائهم فرصة للراحة أو النوم، وفي الوقت ذاته إعطائهم كل ما يطلبونه من الطعام والماء والمشروبات بكميات كبيرة ومبالغ فيها.

(3) تحريك القوة المكلفة بالاقترام وفقاً للخطة الموضوعية على خط غير متوقع، مع تأمين عدم وجود مراقب تابع للإرهابيين ينقل إليهم تحركات هذه القوة.

(4) استغلال أول خبط لضوء النهار كموعده مناسب للاقتحام مع تأمين الإضاءة الفورية الكافية لمسرح العمليات، والتعامل الفوري بالتصفية مع كل من يحمل سلاحاً أو يشتبه في إنتمائه للإرهابيين.

#### - الحشد:

من أهم ما يوصى به المختصين في إدارة الأزمات هي الحشد، ويقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمات في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها، والقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها. ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

ومن خلال متابعة الباحث لمصطلح القوة، يستطيع أن يشير إلى أن هذا المصطلح

يحتوي على خمسة جوانب هي:

- القوة الجغرافية
- القوة الاقتصادية.
- القوة البشرية
- القوة العسكرية
- القوة المعنوية

ومن هنا تتضح الجوانب المختلفة للقوة، والتي تشمل القوة الجغرافية، أي القوة التي يولدها المكان الجغرافي بتفاعله مع الإنسان والموارد والبيئة، والقوة الاقتصادية التي يتيحها جهاز

الإنتاج وكم الموارد المتاحة للاستخدام، والقوة العسكرية التي تتشكل فيها القوات المسلحة، والتي تشمل حجم هذه القوات ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية بالإضافة إلى المعدات والأسلحة، أما القوة المعنوية فتشمل جانبين هما: الجانب النفسي الإدراكي، والجانب الإعلامي التأثيري، وبمعنى آخر ذلك الجهد التأثيري المنظم على الرأي العام في الداخل والخارج بما يحد من قدرة أو فاعلية الطرف الآخر، ويضعف من عناصر القوة لديه.

ولا ينصرف هذا فقط للآزمات على المستوى الدولي أو القومي، ولكن أيضاً على مستوى المؤسسات والهيئات والشركات والبنوك، فعلى سبيل المثال عندما يواجه أحد البنوك أزمة سيولة شديدة واتجاه عدد متزايد من العملاء لسحب أموالهم من البنك، فإن عليه أن يحشد كافة موارده وما يمكن أن يحصل عليه من موارد وبأي ثمن داخل البنك لمواجهة طلبات السحب التي ترد إليه<sup>(12)</sup>.

ومن هنا فإن الحشد قد يكون حقيقياً، أو قد يكون وهمياً، وإن كان هناك أكثر من جانب يتعين معرفته والإلمام به حتى تتجح عمليات الحشد. وهذه الجوانب<sup>(13)</sup>:-

- قوة الموقع الجغرافي.
- قوة الكوادر البشرية.
- قوة الأداء الاقتصادي.
- قوة الأداء الإداري.
- قوة الروح المعنوية والولاء.
- قوة ووفرة الأموال.
- قوة ووفرة رجال المعالجة الأزمومية.
- قوة ووفرة الرغبة في المعالجة.
- قوة فعالة متاحة وجاهزة للتدخل.

#### - التعاون:

يعتبر التعاون إحدى الوسائل التي يحتاجها مدير الأزمات لمعالجة الأزمة التي يواجهها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم يؤديه سواء لوقف تصاعد الأزمة، أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر دعم من روافد معينة أو من قوى جديدة<sup>(14)</sup>.

إن تعاون الجميع مع مدير الأزمة وتكاتفهم ضروري لمعالجة الأزمة وهو مكون والمكون من<sup>(9)</sup>:-

- أصحاب المصالح.
- من يمكن التأثير عليهم من القوى المحايدة.
- القوة المهمة.
- الأصدقاء.
- من يمكن شراؤه
- من يخاف من امتداد الأزمة.

سيؤدي إلى نتائج ايجابية أهمها:-

- الحصول على الخبرة.
- الوصول إلى أكبر درجة من التأثير.
- السرعة والدقة في التنفيذ

وهو أهم الوصايا التي يوصي بها عند معالجة الأزمات، حيث إن الكيان الإداري وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه، والتي جاءت له فجأة، وأحدثت لديه حجم خسائر غير محدودة ، وفي الوقت ذاته هناك ضغط مكثف لعودة الكيان الإداري للانتظام في تأدية وظيفته بشكل مناسب، ومن هنا فإن على متخذ القرار أن يعمل بسرعة على دفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدانها، وفي ذات الوقت عليه أن يطلب معونه كل الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة<sup>(6)</sup>.

فعندما تم حرق "الميكرويف" الخاص بالاتصالات والتلفزيون الأردني 1989، كانت هناك أزمة غير عادية واجهت متخذ القرار، فالجانب الأول ضرورة استئناف الاتصالات في موعده المحدد، والجانب الثاني - إصلاح الضرر الناجم عن الحريق، والجانب الثالث - البحث عن بديل سريع لاستئناف الإرسال، والجانب الرابع - البحث عن من لديه الخبرة والكفاءة في معالجة الأمور الفنية الأخرى، ومن هنا كان عليه الاستعانة بالقوات المسلحة، وكذلك بالشركات الفنية المتخصصة في مجال الإلكترونيات والتعاون يعد من أهم الوصايا الخاصة بمعالجة الأزمات، حيث يساعد على اتساع الرؤيا، وعلى شمولية التشخيص، وعلى تكامل المعالجة فضلاً عما يتيح ذلك من سرعة ودقة خاصة إذا ما كان فريق العمل الذي أنيط به معالجة الأزمة متنوع الخبرات والمهارات والقدرات بشكل كبير.

- الاقتصاد في استخدام القوة:

من أكثر ما يهم إدارة الأزمات هو استخدام الاقتصاد كقوة فاعلة على الإطلاق ، وهو تحذير أكثر منه وصية، حيث إن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو أيضاً من حيث الأمان، ورد الفعل الانعكاسي، وكذلك لاحتمالات عملية الارتداد المخادع<sup>(9)</sup>.

فالخداع والغدر والخيانة أمور معتادة في الأزمات التي تحدث وتؤدي إلى تحول الأطراف وظهورها بمظهرها الحقيقي، كما توضحه النقاط التالية<sup>(2)</sup>:-

- الاقتصاد في استخدام القوة .
- الاحتياط من المفاجآت.
- الاحتياط من الخداع.
- الاحتياط من المؤامرات.
- الاحتياط من دخول أطراف جديدة.
- الاحتياط من تحول الأصدقاء.
- الاحتياط من تحول الظروف.
- الاحتياط من مواجهة طويلة.
- مقارنة التكلفة بالعائد المتوقع.
- كفاءة الاستمرار بعد الأزمة .
- وفر في التكاليف.
- انتهاز فرصة سانحة.

فكثيراً ما يلجأ صناع الأزمات إلى خلق كمين أزموي لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في الكيان الإداري وخداعه بأزمة هامشية وهمية فإذا ما وقع في هذا الكمين ودفع كل قواته للتعامل مع الأزمة الوهمية وأنهكت قواه وقدراته، ظهرت وبشدة الأزمة الحقيقية القاتلة والمدمرة، والتي لا يكون لديه أي قدرة أو قوة احتياطية لمواجهتها. يضاف إلى ذلك أيضاً أن بعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي حيث كلما أخذت الأزمة، كلما تطورت من جديد، خاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية والاكفاء فقط بكتب وإخماد الأزمة<sup>(4)</sup>.

وعلى هذا يكون على متخذ القرار في الكيان الإداري أن يقتصد في استخدام القوة إلى حد المطلوب، ولا يغالي أو يببالغ في الإسراف في استخدامها<sup>(3)</sup>.

ان أهمية هذه الوصية تعود في أن لكل فعل رد فعل، فالمبالغة في استخدام القوة فضلاً عن كونها شديدة التكلفة، فإن رد فعلها يحول المظاهر الأزمومية العلنية الظاهرة إلى ضغط أزموي مستتر يصعب متابعته أو الوقوف على تطوراته بشكل دقيق، وما أن يصل إلى مداه الانفجاري حتى ينفجر في شكل أزمة مدمرة تقتلع الكيان الإداري وتقوض دعائمه، وهو ما يتعين تجنبه بكل الوسائل<sup>(8)</sup>.

### - التفوق في السيطرة على الأحداث:

تنشأ الأزمات عادةً بفعل تلاحق وتتابع سريع في الأحداث و المشاكل تصاعدياً لأحداث الأزمة ويعد من أكثر الأمور إزعاجاً وخطورة على الكيان الإداري، حيث كلما تصاعدت حدة الأزمة وأحداثها، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها وأنصار جدد، ومؤيدين لها، ومهتمين بها، وهم جميعاً يشكلون جبهة معارضة لمتخذ القرار في الكيان الإداري، وفي الوقت ذاته أداة ضغط أزموي جديد قد يكون من الصعب التغلب عليه أو التعامل معه بنجاح. ومن هنا فإن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوقاً في السيطرة على الأحداث الأزمومية فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث، وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات: الاحتواء والامتصاص، والاستيعاب، والتحكم، والسيطرة، والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة<sup>(6)</sup>.

ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها ما يلي:

- المعرفة الكاملة التفصيلية أولاً بأول بتطورات الأزمة، وما يستدعيه ذلك من تواجد وحضور فعال للمتابعة الحثيثة لإحداثيات الأزمة.
- الاختراق الأمني للقوة الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها، وهو ما يطلق عليه الاختراق الثلاثي الأبعاد للأزمة، أي الذي يتم كالاتي<sup>(2)</sup>:

### (أ) اختراق القوى الموجهة للأزمة:

وهي القوى الحقيقية التي عادة ما توجد خلف الستار، توجه الأحداث، وتدير عملية صنع الأزمة بالشكل الذي يحقق لها مصالحها البعيدة والقصيرة المدى. ولديها من النفوذ وأدوات التأثير وأساليب الإقناع والضغط المادية وغير المادية ما يحقق لها تحقيق أهدافها في إحداث الأزمة المطلوبة وفي توجيه الأحداث والتحكم فيها<sup>(12)</sup>.

## (ب) اختراق القوى الصانعة:

وهي القوى التي أهدرت مصالحها وتعارضت مع مصالح الكيان الإداري، أو التي استطاعت قوى توجيه الأزمة إدخالها في مركز الأزمة<sup>(5)</sup>.

## (ج) اختراق القوى المهمة بالأزمة.

وهي القوى التي استطاعت قوى إدارة الأزمة جذبها إلى دائرة الأزمة، وحاولت أن تجعلها تتخطى مرحلة الهامش أو محيط دائرة الأزمة وجذبها تدريجياً نحو مركز الأزمة المشتعل، وتشكل القوى المهمة بالأزمة الأداة الفعلية الترجيحية التي من خلالها يفوز طرف على آخر<sup>(2)</sup>.

ويحتاج تحقيق هذه الوصية استخدام ما تم الحصول عليه من معلومات وبيانات عن طريق الاختراق، في حشد الموارد وتخطيط التدخل السريع والمؤثر في تفتيت هذه القوى، وجذبها بعيداً عن مركز الأزمة، وإيجاد العلاقات المصلحية المتنافرة والمضادة التي تجعل من عملية استقطابهم بعيداً عن الأزمة أمراً منطقياً وأقرب إليهم من الدخول في حلبة الصراع الأزموي، ومن هنا يتعين استخدام كافة القوى والتفوق بها في السيطرة على الأحداث سواء كميّاً أو كيفياً، وإلحاق أكبر الخسائر بقوى صنع الأزمة، من يقوم بتوجيهها إن أمكن<sup>(4)</sup>.

## - الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات وللمعلومات:

فالإنسان يملك الحاجة إلى الشعور بالاطمئنان على صحته وعمله، ومستقبله وكل ما يهدد كيانه المادي أو المعنوي، فحاجات الفرد تتضمن الحماية من الأخطار الجسدية، والصحية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية، والمتعلقة بضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية<sup>(10)</sup>.

يتعلق الأمن أساساً بمحاربة "الخوف" فبداية أي هزيمة هي "الخوف"، ومن ثم إذا نجحنا في "تأمين" أنفسنا من "الخوف" فقد رفضنا "الهزيمة"، بل وصنعنا إرادة "الانتصار". ومن هنا تستمد هذه الوصية أهميتها، فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات، ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه، بل وعزله داخلياً وخارجياً، وصنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج ونهاية الأزمة<sup>(11)</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين<sup>(6)</sup>.

وعملية التأمين تشمل جانبين أساسيين هما:

#### **الجانب الأول: التأمين الطبيعي الممتد قبل وقوع الأزمة.**

وهذا التأمين هو الذي يقوم به الكيان الإداري سواء كان منشأة أو دولة أو مجتمعاً، من حيث توفير الحد الأدنى من الحماية التأمينية ضد المخاطر العادية، والتي تتركز في حماية الأرواح والممتلكات والمعلومات ضد أي خطر قد يحدث أو يصاب به الكيان الإداري وتوفير سبل الوقاية منه<sup>(9)</sup>.

#### **الجانب الثاني: التأمين التعبوي الحيوي الإضافي عند وقوع الأزمة:**

وهذا التأمين يتم فقط عند وقوع الأزمة، ويستخدم في الأوقات غير العادية، حيث يتعين مواجهة قوى صنع الأزمة بقوى أشد منها وأكبر، لمنع اتساعها ولوقت تسارع الأحداث، وامتدادها إلى مجالات أو مناطق جديدة، ولإرهاب أي قوى أخرى تجد أن عليها أن تتدخل بالمساعدة والتأييد لقوى صنع الأزمة<sup>(14)</sup>.

وعلى هذا فإن عملية "التأمين" تقوم على الرؤية العلمية لفن استخدام الموارد المتاحة، وفي ظل إدارة علمية متطورة تجعل من الكيان الإداري وحدة متكاملة قادرة على التأقلم والتكيف السريع ومواجهة أي أزمة بفاعلية واقتدار، وإيجاد وابتكار وتوليد الطرق والأدوات والوسائل المناسبة للتصدي للأزمة والقضاء عليها ومعالجة ما أفرزته من آثار<sup>(14)</sup>.

#### **- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:**

عادة ما تتدلع الأزمة ترافقها تيارات من الحوادث والأحداث المتصاعدة والمتتالية، ومن ثم يجد متخذ القرار نفسه أمام جملة من الأحداث، إذن نحن نعيش في تيار متدفق من الأحداث السريع والمتلاحق، وكثير منها يمثل أوضاعاً مستحدثة لم تكن موجودة من قبل، وهذه الأوضاع قد أفرزت قيماً وفكراً جديداً، وفي إطار اعتبارات البقاء، وحتمية التوافق مع

المتغيرات وآليات التفاعل في موازين القوى داخل وخارج الكيانات الإدارية وما تؤدي إليه من تحول الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة إلى ساحات وميدان صراع عنيف، كل هذا وغيره يستدعي من متخذ القرار المواجهة السريعة للأزمات، والتعرض السريع لإحداثياتها<sup>(2)</sup>.

لقد كان للطفرة التكنولوجية الضخمة في العالم، تأثيراً في طبيعة الأزمات، فأصبحت أحداثها سريعة، واستوجبت بالتالي التصدي لها بسرعة، وهو أمر يتطلب أن يكون هناك عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً، يجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الأزمة، وإلى إمكانيات موارد كافية للإنفاق على مقاومة اتساع الأزمة والحد من تدهور أحداثها، ووقفها عند الحد الذي وصلت إليه، ومن ثم منع تداعي وانهيار الكيان الإداري، ووقف الأزمة الحالية عند الحد الذي وصلت إليه، ومعالجة ما سبق أن أفرزته من نتائج، والإبقاء على حيوية وحياء الكيان الإداري<sup>(6)</sup>.

وإذا كنت المواجهة السريعة للأزمة أمر بوصي به، فإن المواجهة السريعة أيضاً تتطلب الدقة في هذه السرعة، لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من الأزمات، فضلاً عن إهدار موارد كان من الممكن بحسن توجيهها معالجة إفرزات الأزمة ونتائجها... وفي واقع الأمر فإن إخضاع المعالجة للفكر الإداري المتقدم والقائم على:

- تخطيط التدخل.
- تنظيم قوى التدخل.
- توجيه عناصر التدخل.
- متابعة عمليات التدخل.

كل هذا لا يمنع أو يحول دون إعطاء دور ومجال لفن ومهارة وابداع متخذ القرار ولكفاءته الشخصية.

### - استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً:

هناك أكثر من أسلوب للتعامل مع الأزمات كالأاليب غير المباشرة و عادة ما يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناوره والخداع والتمويه، وهي أساليب تفقد الخصم والطرف الآخر توازنه، وتفقد قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة<sup>(9)</sup>.

وهي من أهم الوصايا إن لم يكن أهمها على الإطلاق، ليس فقط لأن الأساليب غير المباشرة أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة، وإدارتها والتأثير على مجريات أحداثها، ولكن أيضاً لأنها أكثر عملية واستخداماً ونجاحاً من خلال التجارب، العلمية كذلك لأن الأساليب غير المباشرة أوسع واشمل نطاقاً وأكثر تنوعاً، ويسمح هذا باستخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات ومن أهمها ما يلي<sup>(2)</sup>:

#### (أ) التدرج:

حيث إن الأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج في مواجهة الأزمات، والتعامل معها بفاعلية أكبر، وبجرعات متفاوتة، ودون أن ينتبه لها الخصم، بل ويتم استيعاب وامتصاص تفاعلات الأزمة بشكل تدريجي يتناسب مع أحداثها وقوة هذه الأحداث.

#### (ب) التلازم والتتابع:

بمعنى أن يتم استخدام مجموعة الأدوات التي تم تخصيصها من أجل المعالجة السريعة للأزمة بشكل متلازم ومتتابع.

وبالطبع تسمح الأساليب غير المباشرة بالاستخدام المتكامل لأدوات التلازم والتتابع، بعكس المواجهة المباشرة التي تجتاح إلى التعرض السريع للأحداث، والوصول بالموقف الأزموي إلى قمته، وتصفيته، وتصفيه عناصره مهما كانت التكاليف باهظة.

#### (ج) التناسق والاتساق:

تحتاج عملية استخدام الأساليب غير المباشرة إلى قدر كبير من الذكاء والدهاء، والقدرة على استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات التي يتم استخدامها بقدر كبير من التناسق والاتساق، فضلاً عن أنها تشكل في مجموعها حزمة مترابطة ومتكئة يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة.

#### (د) التغطية والخداع:

فكثيراً ما يحتاج استخدام الأساليب غير المباشرة إلى وضوح كامل في الرؤية، وتحديد لكافة المسارات وكثيراً ما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وغير محددة الاتجاهات، ومن ثم فإن التصدي لها عشوائياً قد لا يؤدي إلى نتائج فعالة، بل وقد تكون هناك كمائن ومصائد وفخاخ منصوبة لنا، ويتم الاستدراج إليها بافتعال أزمة وهمية يقع فيها<sup>(3)</sup>.

ومن هنا عندما يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري أزمة غير واضحة المعالم، ولا يتوفر لديه معلومات بشأنها، يتعين عليه أن ينتظر حتى تتضح معالمها، وتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل.. وتحديد المسار السليم لمعالجة الأزمة، والذي يمكننا من التفوق في السيطرة على الأحداث وعلى مرجيات الحوادث.

### الفصل الثالث التحليل الإحصائي وعرض النتائج

أولاً: تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) للتعرف على مدى الاعتمادية على استبانة الدراسة وقد تبين أنه يبلغ (0.73) وهو يشير إلى درجة اعتمادية عالية.  
ثانياً: التكرارات والنسب المئوية للإجابات:

#### 1-توخي الهدف:

يوضح الجدولان رقم (1) و (2) نتائج تحليل المتغير الأول المتعلق بتوخي الهدف من قبل المديرين المشمولين بالدراسة.

أ- تحديد المشكلة بدقة وفق الإمكانيات المتاحة:

جدول رقم (1)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	4	4	14	26	32	

النسبة %	40%	32.5%	17.5%	5%	5%	100%
----------	-----	-------	-------	----	----	------

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (72.5%) من أفراد العينة يقومون بتحديد المشكلة بشكل دقيق وفقاً للأماكن المتوفرة لهم، في حين أن هناك (10%) من المستجيبين ليست لديهم القدرة على تحديد المشكلات التي تتعرض لها الشركات التي يعملون فيها بدقة.

ب- تحديد الهدف في شكل زمني مع تحديد كلفة النتيجة وعناصرها لأشخاص محددين مسؤولين عنها:

### جدول رقم (2)

العدد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
6	22	32	18	2	80	
النسبة %	7.5%	27.5%	40%	22.5%	2.5%	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (35%) من أفراد العينة يقومون بتحديد أهدافهم بشكل زمني مع تحديد كلفة النتيجة وعناصرها لأشخاص محددين مسؤولين عنها، في حين (25%) منهم ليست لديهم القدرة على تحديد الأهداف بشكل زمني.

2- الاحتفاظ بحرية الحركة والمبادرة:

يوضح الجدولان رقم (3) و (4) نتائج تحليل المتغير الثاني المتعلق بمدى قدرة المديرين المشمولين بالدراسة على الاحتفاظ بحرية الحركة والمبادرة في التعامل مع الأزمات:

أ- التحلي بالسرية الكاملة مع استخدام أشخاص مأمونين:

### جدول رقم (3)

العدد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
2	18	36	20	4	80	
النسبة %	2.5%	22.5%	45.0%	25.0%	5.0%	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (25%) من أفراد العينة يتحلون بالسرية الكاملة في تعاملاتهم ويحرصون على استخدام أشخاص تتوفر لديهم صفات الأمان، في حين (30%) منهم لا يتحلون بالسرية في تعاملاتهم.

ب- منح الصلاحيات المناسبة مع السرعة في اتخاذ القرارات:

### جدول رقم (4)

العدد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
-------	--------	--------	---------	--------	--------	---------

العدد	0	20	40	20	0	80
النسبة%	%0	%25	%50	%25	%0	%100

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (25%) من أفراد العينة يميلون إلى منح الآخرين الصلاحيات المناسبة لتمكينهم من القيام بواجباتهم، كما يتمتعون بمهارات السرعة في اتخاذ القرارات مما يساعدهم على مواجهة الأزمات والطوارئ، في حين (25%) منهم أيضاً لا يتمتعون بهذه المهارات.

### 3- المباغثة (المفاجأة):

يوضح الجدول رقم (5) و (6) نتائج تحليل المتغير الثالث المتعلق بمدى قدرة المديرين المشمولين بالدراسة على المباغثة في التفاوض مع الأطراف الأخرى في الأزمة:

أ- حشد الموارد المالية والبشرية واستخدام لغة التفاوض للتغطية:

جدول رقم (5)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	2	16	34	28	0	العدد
%100	%2.5	%20.0	%42.5	%35.0	%0	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (35%) من أفراد العينة لديهم مهارات عالية في حشد الموارد البشرية والمادية اللازمة وقدرة على استخدام لغة التفاوض للتغطية، في حين (22.5%) منهم لا يتمتعون بالقدرة على حشد ما يلزم من الموارد البشرية والمادية ولا يجيدون استخدام لغة التفاوض أثناء مواجهة الأزمة.

ب- جعل الطرف المنافس في حالة إرهاب، ومنع المعلومات عنه:

جدول رقم (6)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	4	26	36	12	2	العدد

النسبة%	2.5%	15%	45%	32.5%	5%	100%
---------	------	-----	-----	-------	----	------

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (17.5%) فقط من أفراد العينة لديهم القدرة على جعل الطرف المنافس مرهقاً أثناء عملية التفاوض ولديهم قدرة في حجب المعلومات عنه، في حين أن نسبة (37.5%) منهم لا يتمكنون من إرهاب منافسيهم أثناء التفاوض.

#### 4- حشد الجهود:

يوضح الجدول رقم (7) و (8) نتائج تحليل المتغير الرابع المتعلق بمدى قدرة المديرين المشمولين بالدراسة على حشد الجهود اللازم للتعامل مع الأزمة:

أ- تحديد الموارد المالية والبشرية المتاحة:

#### جدول رقم (7)

العدد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
10	24	20	24	2	80	
النسبة%	12.5%	30%	25%	30%	2.5%	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة ملحوظة تصل إلى (42.5%) من أفراد العينة لديهم القدرة على تحديد الموارد المالية والبشرية المتاحة لهم، في حين أن نسبة (32.5%) منهم لا يتمكنون من ذلك.

ب- تحديد نقاط القوة والضعف في جهودك المالية والبشرية:

#### جدول رقم (8)

العدد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
4	28	24	24	0	80	
النسبة%	5%	35%	30%	30%	0%	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة ملحوظة تصل إلى (40%) من أفراد العينة لديهم القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد المتاحة لهم، في حين أن نسبة (30%) منهم ليس لديهم مثل هذه القدرة.

#### 5- التعاون:

يوضح الجدول رقم (9) و (10) نتائج تحليل المتغير الخامس المتعلق بمدى قدرة المديرين المشمولين بالدراسة على التعاون مع الأطراف الأخرى لحل الأزمة:

أ- تحديد الأطراف المتعاون معها:

#### جدول رقم (9)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
80	0	20	18	28	14	العدد
%100	%0	%25	%22.5	%35	%17.5	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة تصل إلى (52.5%) من أفراد العينة لديهم القدرة على تحديد الأطراف المتعاون معها في حل الأزمة، في حين أن نسبة (25%) منهم لا يتمكنون من تحديد تلك الأطراف.

ب- تحديد من سيساعدك في مواجهة الظروف الصعبة:

#### جدول رقم (10)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
80	0	6	32	32	10	العدد
%100	%0	%7.5	%40	%40	%12.5	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة تصل إلى (52.5%) من أفراد العينة لديهم القدرة على تحديد الأطراف التي تساعد في مواجهة الظروف الصعبة، في حين أن نسبة قليلة منهم تبلغ (7.5%) غير قادرين على تحديد تلك الأطراف.

#### 6- الاقتصاد في استخدام القوة:

يوضح الجدولان رقم (11) و (12) نتائج تحليل المتغير السادس المتعلق بمدى قدرة المديرين المشمولين بالدراسة على الاقتصاد في استخدام القوة لعلاج الأزمات: أ- عدم المغالاة في الإسراف والإنفاق مع تعزيز صرف المواد وفق سند قانوني:

#### جدول رقم (11)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
80	0	8	16	40	16	العدد
%100	%0	%10	%20	50%	%20	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة تصل إلى (70%) من أفراد العينة لا يغالون ولا يسرفون في الإنفاق ويراعون بشكل كبير تعزيز عملية الصرف من الموارد لعلاج الأزمات بسندات قانونية، في حين أن نسبة قليلة منهم تبلغ (10%) لا يراعون هذه الجوانب أثناء إنفاقهم لعلاج الأزمات.

ب-الصرف وفق الصلاحيات المحددة:

جدول رقم (12)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	0	12	22	20	26	
%100	%0	%15	%27.5	%25	%32.5	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة تصل إلى (57.5%) من أفراد العينة يتقيدون بالصلاحيات الممنوحة لهم أثناء عملية الصرف ولا يتجاوزونها، في حين أن نسبة قليلة منهم تبلغ (15%) لا يتقيدون بالصلاحيات الممنوحة لهم أثناء الإنفاق لعلاج الأزمات.

7- التفوق في السيطرة على الأحداث:

يوضح الجدولان رقم (13) و (14) نتائج تحليل المتغير السابع المتعلق بمدى تفوق المديرين المشمولين بالدراسة في السيطرة على مجريات أحداث الأزمات:

أ- تحديد نقاط القوة والضعف في مواجهة الأزمات(البيئة الداخلية):

جدول رقم (13)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	0	12	34	34	0	
%100	%0	%15	%42.5	%42.5	%0	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة ملحوظة تبلغ (42.5%) من أفراد العينة لديهم القدرة على تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية لمؤسساتهم مما يمكنهم من التعرف على قدراتهم الحقيقية في مواجهة الأزمات، في حين أن نسبة قليلة منهم تبلغ (15%) لا تتوفر لديهم هذه القدرة.

ب-تحديد الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة الحاصلة:

جدول رقم (14)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	2	12	38	24	4	

النسبة%	5%	30%	47.5%	15%	2.5%	100%
---------	----	-----	-------	-----	------	------

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (35%) من أفراد العينة لديهم القدرة على تحديد الاستراتيجيات الصحيحة لمواجهة الأزمات التي تواجههم، في حين أن نسبة منهم تبلغ (17.5%) لا تتوفر لديهم هذه القدرة.

#### 8- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات:

يوضح الجدولان رقم (15) و (16) نتائج تحليل المتغير الثامن المتعلق بمدى توفر وأسباب الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات:

أ- توفر وسائل الراحة والأمن والاستقرار والسلامة:

#### جدول رقم (15)

العدد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
2	12	30	34	2	80	
النسبة%	2.5%	15%	37.5%	42.5%	2.5%	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (17.5%) فقط من أفراد العينة يحرصون على توفير وسائل الراحة والأمن والاستقرار والسلامة بشكل كاف في المؤسسات التي يديرونها، في حين أن نسبة ملحوظة منهم تبلغ (45%) ليس لديهم حرص على توفيرها وهذا مؤشر سلبي على الاهتمام بتوفير وسائل الأمن وسبل الراحة والاستقرار للعاملين في المؤسسات.

ب- التعرف على حركة أطراف الأزمة حيال الأمور المختلفة في الراحة والأمن والاستقرار والسلامة:

#### جدول رقم (16)

العدد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
0	20	30	26	4	80	
النسبة%	0%	25%	37.5%	32.5%	5%	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (25%) من أفراد العينة لديهم القدرة على التعرف على حركة أطراف الأزمة حيال الأمور المختلفة في الراحة والأمن والاستقرار والسلامة، في حين أن نسبة ملحوظة منهم تبلغ (37.5%) ليس لديهم هذه القدرة.

#### 9- السرعة في مواجهة الحداث:

يوضح الجدولان رقم (17) و (18) نتائج تحليل المتغير التاسع المتعلق بمدى السرعة في مواجهة الأحداث:

#### أ- الدقة والمباغنة في المواجهة:

جدول رقم (17)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	6	28	30	14	2	
%100	%7.5	%35	%37.5	%17.5	%2.5	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (20%) من أفراد العينة يتميزون بالدقة والمباغنة في المواجهة للأزمات، في حين أن نسبة ملحوظة منهم تبلغ (42.5%) ليس لديهم هذه القدرة.

#### ب- الاعتماد على إستراتيجية قوية في مواجهة الآخرين (الفرص والتهديدات):

جدول رقم (18)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	0	22	42	16	0	
%100	%0	%27.5	%52.5	%20	%0	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (20%) من أفراد العينة يعتمدون على إستراتيجية قوية وفاعلة في مواجهة الآخرين المنخرطين في الأزمات، في حين أن نسبة تبلغ (27.5%) ليس لديهم استراتيجيات فاعلة لمواجهة الأزمات التي يتعرضون لها.

#### 10- استخدام الأساليب غير المباشرة:

يوضح الجدولان رقم (19) و (20) نتائج تحليل المتغير العاشر المتعلق بقدرة المديرين على استخدام طرق غير مباشر لحل الأزمات:

#### أ- القدرة في امتصاص تأثيرات الأزمة باستخدام الطرق غير المكلفة:

جدول رقم (19)

المجموع	مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العدد
80	2	28	24	22	4	
%100	%2.5	%35	%30	%27.5	%5	النسبة%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة (32.5%) من أفراد العينة يتمتعون بقدرات عالية على امتصاص تأثيرات الأزمات باستخدام وسائل غير مكلفة ، في حين أن نسبة ملحوظة تبلغ (37.5%) ليس لديهم هذه القدرات.

ب- اللجوء إلى الأطراف الخارجية للمساعدة في حل المشاكل مع تحديد الوقت المناسب:

جدول رقم (20)

العدد	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً	المجموع
4	40	30	6	0	80	
%5	%50	%37.5	%7.5	%0	%100	

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة تبلغ (55%) يعتمدون إلى اللجوء إلى أطراف خارجية لمساعدتهم على حل المشكلات والأزمات التي يتعرضون لها مع تحديد الوقت المناسب لذلك،

في حين أن نسبة قليلة منهم تبلغ (7.5%) لا يقومون بالاستعانة بأطراف خارجية أثناء مواجهة الأزمات.

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (21)

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>1-توخي الهدف:</b>		
أ- تحديد المشكلة بدقة وفق الإمكانيات المتاحة:	3.98	1.11
ب- تحديد الهدف في شكل زمني مع تحديد كلفة النتيجة وعناصرها لأشخاص محددين مسؤولين عنها:	3.15	.94
<b>2- الاحتفاظ بحرية الحركة والمبادرة:</b>		
أ- التحلي بالسرية الكاملة مع استخدام أشخاص مأمونين:	2.93	.88
ب- منح الصلاحيات المناسبة مع السرعة في اتخاذ القرارات:	3.00	.71
<b>3- المباغتة(المفاجأة):</b>		
أ- حشد الموارد المالية والبشرية واستخدام لغة التفاوض للتغطية:	3.10	.81
ب- جعل الطرف المنافس في حالة إرهاب، ومنع المعلومات عنه:	2.77	.86
<b>4- حشد الجهود:</b>		
أ- تحديد الموارد المالية والبشرية المتاحة:	3.20	1.08
ب-تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود المالية والبشرية:	3.15	.92
<b>5- التعاون:</b>		
أ- تحديد الأطراف المتعاون معها:	3.45	1.05

.81	3.58	ب- تحديد من سيساعدك في مواجهة الظروف الصعبة:
		<b>6-الاقتصاد في استخدام القوة:</b>
.88	3.80	أ- عدم المغالاة في الإسراف والإنفاق مع تعزيز صرف المواد وفق سند قانوني:
1.07	3.75	ب- الصرف وفق الصلاحيات المحددة:
		<b>7- التفوق في السيطرة على الأحداث:</b>
.71	3.28	أ- تحديد نقاط القوة والضعف في مواجهة الأزمات (البيئة الداخلية):
.85	3.20	ب- تحديد الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة الحاصلة:
		<b>8- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات:</b>
.84	2.72	أ- توفر وسائل الراحة والأمن والاستقرار والسلامة:
.87	2.83	ب- التعرف على حركة أطراف الأزمة حيال الأمور المختلفة في الراحة والأمن والاستقرار والسلامة:
		<b>9- السرعة في مواجهة الحداث:</b>
.93	2.72	أ- الدقة والمباغنة في المواجهة:
.69	2.93	ب- الاعتماد على إستراتيجية قوية في مواجهة الآخرين (الفرص والتهديدات):
		<b>10- استخدام الأساليب غير المباشرة:</b>
.97	2.98	أ- القدرة في امتصاص تأثيرات الأزمة باستخدام الطرق غير المكلفة
.71	3.53	ب- اللجوء إلى الأطراف الخارجية للمساعدة في حل المشاكل مع تحديد الوقت المناسب:

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

1- حصل المتغير المتعلق بتحديد المشكلة بدقة وفق الإمكانيات المتاحة على أعلى متوسط حسابي للإجابات حيث بلغ (3.98) وهو يشير إلى درجة مرتفعة مما يعني أن درجة الدقة التي يتمتع بها المديرون المشمولون بالعينة عند تحديدهم للمشكلات التي يتعرضون لها مرتفعة، وهي ظاهرة إيجابية تساعد على تشخيص المشكلات والأزمات تشخيصاً صحيحاً يساهم وفي تسهيل وضع الاستراتيجيات والخطط المطلوبة لحل الأزمات؟

2- جاء كل من المتغير المتعلق بعدم المغالاة في الإنفاق وتعزيز الصرف بمستندات قانونية، والمتغير المتعلق بالصرف وفق الصلاحيات المحددة في المرتبتين الثانية والثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابة عليهما (3.8) و(3.75) على التوالي مما يعني أن هناك حرص كبير من المديرين المشمولين بالعينة على الاقتصاد في النفقات مع مراعاة الجوانب القانونية تجنباً لتجاوز الأنظمة المرعية والوقوع في المخالفات الإدارية.

3- حصل كل من المتغير المتعلق بتوفير وسائل الراحة والأمن والاستقرار والسلامة، والمتغير المتعلق بالدقة والمباغنة في المواجهة على أدنى متوسط حسابي للإجابات

حيث بلغ لكل منهما (2.72) وهو يشير إلى امتلاك المديرين المشمولين بالدراسة لهاتين القدرتين بشكل متوسط مما يتطلب الاهتمام بتنمية تلك المهارات لديهم نظراً لأهمية توفير أسباب الأمن والراحة الاستقرار للعاملين في المؤسسات في الحيلولة دون حدوث أزمات إضافة إلى أهمية الدقة والمباغنة في التغلب على الأطراف المنافسة التي تتسبب بأزمات للمؤسسات.

#### رابعاً: الإحصاء الاستدلالي:

استخدم الباحث كلاً من معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بالعلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

#### أ- العلاقة الارتباطية ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

لقد تم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون لبيان قوة العلاقة ما بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويظهر الجدول رقم (22) أدناه معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

#### معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

#### جدول رقم (22)

الدالة المعنوية عند مستوى الثقة 95%	معامل الارتباط مع المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
.000	** .454	تحديد المشكلة بدقة وفق الإمكانيات المتاحة:
.000	** .599	تحديد الهدف في شكل زمني مع تحديد كلفة النتيجة وعناصرها لأشخاص محددين مسؤولين عنها:
.000	** .403	التحلي بالسرية الكاملة مع استخدام أشخاص مأمونين:
.003	** .333	منح الصلاحيات المناسبة مع السرعة في اتخاذ القرارات:
.000	** .541	حشد الموارد المالية والبشرية واستخدام لغة التفاوض للتغطية:
.014	** .274	جعل الطرف المنافس في حالة إرهاق، ومنع المعلومات عنه:
.000	** .450	تحديد الموارد المالية والبشرية المتاحة:
.000	** .453	تحديد نقاط القوة والضعف في جهودك المالية والبشرية:
.004	** .316	تحديد الأطراف المتعاون معها:
.215	.140	تحديد من سيساعدك في مواجهة الظروف الصعبة:
.015	** .271	عدم المغالاة في الإسراف والإنفاق مع تعزيز صرف المواد وفق سند قانوني:

.000	** .576	الصرف وفق الصلاحيات المحددة:
.005	** .313	تحديد نقاط القوة والضعف في مواجهة الأزمات (البيئة الداخلية):
.000	** .633	تحديد الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة الحاصلة:
.000	** .407	توفر وسائل الراحة والأمن والاستقرار والسلامة:
.000	** .455	التعرف على حركة أطراف الأزمة حيال الأمور المختلفة في الراحة والأمن والاستقرار والسلامة:
.001	** .355	الدقة والمباغطة في المواجهة:
.000	** .435	الاعتماد على إستراتيجية قوية في مواجهة الآخرين (الفرص والتهديدات):
.000	** .393	القدرة في امتصاص تأثيرات الأزمة باستخدام الطرق غير المكلفة
.007	** .302	اللجوء إلى الأطراف الخارجية للمساعدة في حل المشاكل مع تحديد الوقت المناسب:
** هناك دلالة معنوية قوية عند مستوى الثقة 95%		

ويتبين من الجدول أعلاه إن معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة ومتغير كفاءة الإدارة تراوحت بين ( 0.14 و 0.633) وكانت أقوى علاقة ارتباطيه بين المتغير التابع: كفاءة الإدارة والمتغير المستقل " تحديد الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة الحاصلة" ويليه العلاقة مع المتغير المستقل " الصرف وفق الصلاحيات المحددة" وتظهر النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات السابقة والمتغير التابع لها دلالة معنوية قوية عند مستوى الثقة 95% باستثناء المتغير المستقل " تحديد من سيساعدك في مواجهة الظروف الصعبة" حيث لم يتبين وجود دلالة معنوية لمعامل الارتباط عند مستوى الثقة 95%.

#### ب- تحليل الانحدار البسيط:

اعتمد الباحث على قيمة معامل التحديد (R Square) لبيان التغير الذي يفسره كل واحد من المتغيرات المستقلة من المتغير التابع وهو كفاءة الإدارة، إضافة إلى قيمة F المحسوبة ودلالاتها المعنوية عند مستوى الثقة 95%.

#### تحليل الانحدار البسيط

#### جدول رقم (23)

المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R Square	قيمة F المحسوبة	الدلالة المعنوية عند مستوى الثقة 95%
تحديد المشكلة بدقة وفق الإمكانيات المتاحة:	0.206	20.282	**000

**000	43.615	0.36	تحديد الهدف في شكل زمني مع تحديد كلفة النتيجة وعناصرها لأشخاص محددين مسؤولين عنها:
**000	15.156	0.163	التحلي بالسرية الكاملة مع استخدام أشخاص مأمونين:
**0.003	9.794	0.111	منح الصلاحيات المناسبة مع السرعة في اتخاذ القرارات:
**000	32.299	0.293	حشد الموارد المالية والبشرية واستخدام لغة التفاوض للتغطية:
**0.014	6.320	0.075	جعل الطرف المنافس في حالة إرهاق، ومنع المعلومات عنه:
**000	19.794	0.202	تحديد الموارد المالية والبشرية المتاحة:
**000	20.122	0.255	تحديد نقاط القوة والضعف في جهودك المالية والبشرية:
**0.004	8.661	0.10	تحديد الأطراف المتعاون معها:
0.215	1.56	0.02	تحديد من سيساعدك في مواجهة الظروف الصعبة:
**0.015	6.150	0.07	عدم المغالاة في الإسراف والإنفاق مع تعزيز صرف المواد وفق سند قانوني:
**000	38.734	0.332	الصرف وفق الصلاحيات المحددة:
**0.005	8.445	0.09	تحديد نقاط القوة والضعف في مواجهة الأزمات (البيئة الداخلية):
**000	52.053	0.40	تحديد الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة الحاصلة:
**000	15.514	0.166	توفر وسائل الراحة والأمن والاستقرار والسلامة:
**000	20.362	0.207	التعرف على حركة أطراف الأزمة حيال الأمور المختلفة في الراحة والأمن والاستقرار والسلامة:
**0.001	11.215	0.126	الدقة والمباغنة في المواجهة:
**000	18.25	0.19	الاعتماد على استراتيجية قوية في مواجهة الآخرين (الفرص والتهديدات):
**000	14.25	0.154	القدرة في امتصاص تأثيرات الأزمة باستخدام الطرق غير المكلفة
**0.007	7.08	0.091	اللجوء إلى الأطراف الخارجية للمساعدة في حل المشاكل مع تحديد الوقت المناسب:
** هناك دلالة معنوية قوية عند مستوى الثقة 95%			

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تراوحت بين (0.02 و 0.40) حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل التحديد للمتغير المستقل "تحديد الاستراتيجيات لمواجهة الأزمة الحاصلة" وعلى ذلك فإن قدرة المديرين على تحديد الاستراتيجيات تفسر 0.40 من متغير كفاءة الإدارة وتعتبر مهارة أساسية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها الشركات، ويليه في الأهمية المتغير المستقل : تحديد الهدف في شكل زمني مع تحديد كلفة النتيجة وعناصرها لأشخاص محددين مسؤولين عنها" إذ بلغ معامل

التحديد للعلاقة (0.36)، فيما تبين أن متغير " تحديد من سيساعدك في مواجهة الظروف الصعبة" أقل المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع إذ لم تظهر دلالة معنوية للعلاقة عند مستوى الثقة 95%.

## الفصل الرابع النتائج والتوصيات

### - النتائج:

في ضوء النتائج السابقة لاختبار فرضيات الدراسة فقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. دلت النتائج أن الوصايا العشر (المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة) لها أدوار متفاوتة في درجة التأثير على كفاءة الإدارة في التعامل مع الأزمات وتراوحت حدة الاختلاف في تفسير التغيير في العامل التابع بين 20% و 40%، وهذا يتضح من خلال معامل التحديد RSQUARE من مستوى الدلالة المعنوية.

2. عدم إدراك أو محدودية المعرفة بالوصايا العشر وأثرها في كفاءة الإدارة في الحد من الأزمات إنما يعود إلى ضعف الجانب الإداري الذي تتسلح به إدارات شركات الأعمال وعموم المستثمرين والضعف في مضمون العملية الإدارية، حيث تبين أن هناك ضعف عام لدى المديرين في تحديد الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات الحاصلة وتحديد الهدف على شكل زمني على الرغم من أهمية هذين المؤشرين في تحقيق الكفاءة الإدارية.

3. اتضح أن القدرة على تحديد الأشخاص الذين سيساعدون في مواجهة الظروف الصعبة ليس لها تأثير على تحدد كفاءة المديرين حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.02) فقط بدون دلالة معنوية عند مستوى النقطة 95%.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
1. ضرورة الاستعانة بمستشارين في مجال التعامل مع الأزمات من خارج المؤسسة لضمان تفعيل عملية التعامل مع الأزمات في المؤسسات العامة والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية.
  2. التركيز على تنمية الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الوظيفية والتدريبية.
  3. إجراء المزيد من الدراسات في مجال الحد من الأزمات والاهتمام بالوصايا التي يعرضها ويهتم بها الفكر الاستراتيجي .
  4. تحديث القوانين والأنظمة المعمول بها لملائمة المتغيرات المستجدة وبما يضمن المزيد من عملية الرقابة على تلك المؤسسات.

## المراجع

- (1) الدوري، زكريا، 2005، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (2) الخضيرى، محسن، 2003، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة.
- (3) مهنا، محمد، 2008، إدارة الأزمات والكوارث، المكتب الجامعي الحديث. مصر.
- (4) محمد، جاسم، 2008، مبادئ إدارة الأزمات (الإستراتيجية والحلول) دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.
- (5) شعبان، حمدي، 2005، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- (6) ماهر، أحمد، 2007، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، القاهرة.
- (7) عز الدين، أحمد، 1990، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- (8) القضيبي، حمد، 2006، الخروج من الأزمة، مترجم، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- (9) خلجة، هاني وسرطاوي، ريم، 1998، القيادة في الأزمات، مترجم، المؤتمر للتوزيع، الرياض.
- (10) برنوطي، سعاد، 2000، أساسيات إدارة الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

11) الشيخ سالم، فؤاد وآخرون، 2009، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.

12) الحملاوي، محمد رشاد، 1993، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس.

13) شومان، محمد، 2002، الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

14) حوامش جمال، 2002، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، مجلة مركز بحوث الشرطة العدد (21) 200.

15) Ibid p. 35.

16) Pearson, G.J., Setting corporate Objectives As a Basis Action, rong ronge Planning, vol. 12, august 1979, P: 15.

17) Simon, H., " On the concept of Organizational goal. Administrative Science Quartely", vol. 9, June 1964 p:20.

18) Richards, M.D, organizational goal Structure, New York: West Publishingco, 1978.

الإستبانة						
ت	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1.	توخي الهدف					
	أ. تحديد المشكلة بدقة وفق الإمكانيات المتاحة.					
	ب. تحديد الهدف في شكل زمني مع تحديد كلفة النتيجة وعناصرها لأشخاص محددين مسؤولين عنها.					
2.	الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة					
	أ. التحلي بالسرية الكاملة مع استخدام أشخاص مأمونين					
	ب. منح الصلاحيات المناسبة مع السرعة في اتخاذ القرارات.					
3.	المباغنة (المفاجئة)					
	أ. حشد الموارد المالية والبشرية واستخدام لغة التفاوض للتغطية.					
	ب. جعل الطرف المنافس في حالة ارهاق، ومنع المعلومات عنه.					

					<b>4. حشد الجهود</b>
					أ. تحديد الموارد المالية والبشرية المتاحة.
					ب. تحديد نقاط القوة والضعف في جهودك المالية و البشرية.
					<b>5. التعاون</b>
					أ. تحديد الأطراف المتعاون معها .
					ب. تحديد من سيساعدك في مواجهة الظروف الصعبة.
					<b>6. الاقتصاد في استخدام القوة</b>
					أ. عدم المغالاة في الإسراف والإنفاق مع تعزيز صرف الماد وفق سند قانوني
					ب. الصرف وفق الصلاحيات
					<b>7. التفوق في السيطرة على الأحداث.</b>
					أ. تحديد نقاط القوة والضعف في مواجهة الأزمات (البيئة الداخلية).
					ب. تحديد الإستراتيجيات لمواجهة الأزمة الحاصلة
					<b>8. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات.</b>
					أ. توفر وسائل الراحة والأمن والاستقرار والسلامة.
					ب. التعرف على حركة أطراف الأزمة حيال الأمور المختلفة في الراحة والأمن والاستقرار والسلامة.
					<b>9. السرعة في مواجهة الأحداث.</b>
					أ. الدقة والمباغنة في المواجهة
					ب. الاعتماد على إستراتيجيات قوية في مواجهة الآخرين (الفرص والتهديدات).
					<b>10. استخدام الأساليب غير المباشرة.</b>
					أ. القدرة في امتصاص تأثيرات الأزمة باستخدام الطرق غير المكلفة.
					ب. اللجوء إلى الأطراف الخارجية للمساعدة في حل المشاكل مع تحديد الوقت.

