



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية العلوم الإدارية

دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون

أمانة العاصمة

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة:

دينا محمد علي الكبسي

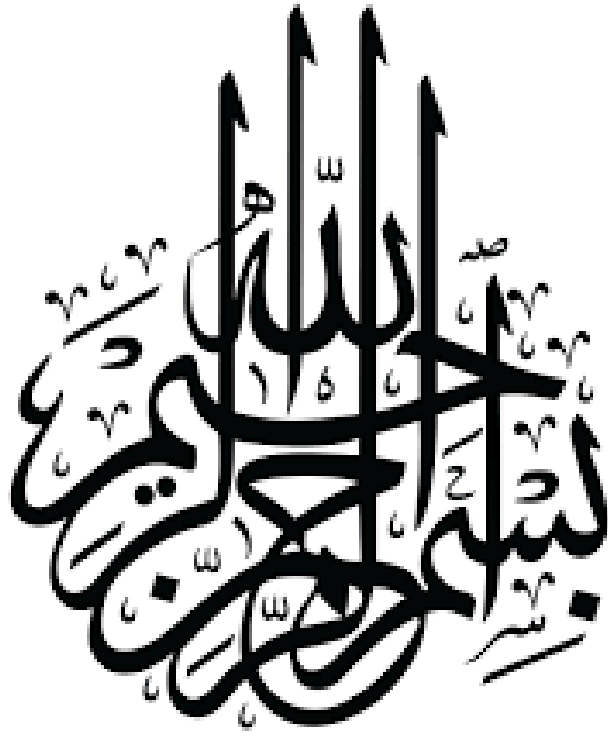
إشراف

أ.م.د. جمال درهم زيد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة العلوم والتكنولوجيا

صنعاء

1445هـ - 2024م



قال تعالى:

﴿وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبوأ منها
حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا
نضيع أجر المحسنين﴾

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية (٥٦)

قرار لجنة مناقشة الرسالة

التاريخ: ٢٠٢٤/٥/١١ م

المرقات:

المرجع: ()



جامعة الأندلس

للعلوم والتقنية

م رئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (١٨٥)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:
تم بحمد الله وتوفيقه يوم الأربعاء بتاريخ: ٢٩/شوال/١٤٤٥ هـ الموافق: ٨/٥/٢٠٢٤ م، اجتماع اللجنة المشكلة بقرار
مجلس الدراسات العليا رقم (٤) بتاريخ: ٩/٣/٢٠٢٤ م
لمناقشة الطالب/ة: دينا محمد علي الكبيسي الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة أعمال في رسالتها التي هي بعنوان:

دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأفون
وبعد مناقشة علنية للطالب/ة من الساعة (١٠:٠٠) إلى الساعة (١٢:٠٠) وبعد المداولة
والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل () (%) بتقدير () كتابة
إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (95 %) بتقدير (ممتاز)
كتابة
إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور
بمعدل () (%) بتقدير () كتابة

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١	إ.د. عبداللطيف مصلح محمد	مناقشاً	رئيساً	
٢	أ.م.د. جبر عبدالقوي السنباني	مناقشاً	عضواً	
٣	أ.م.د. جمال درهم زيد	مشرفاً	عضواً	

يعتمد،،،

قائم بأعمال عميد الدراسات العليا
د. عياد حسين الضبيبي

مدير الدراسات العليا
د. عياد حسين الضبيبي

المختص
أ.وليد محمد هريرة

إهداء

إلى من أضاء لي طريق العلم والمعرفة. إلى من غمرني بالبذل والعطاء، إلى من جملة الله بالهيبة والوقار إلى القلب الكبير (والدي العزيز).

- إلى من لا يزال لسانها ينطق بالدعاء. إلى جنة الدنيا ونعيمها... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى جنتي (والدي الحبيبة).
- إلى إخوتي من بهم افتخر واستمد عزتي وإصراري.
- إلى أخواتي زهرات العمر والحب والحنان الدائم.
- إلى زوجي شريك حياتي وسندي في مشواري.
- إلى ابنتي الغالية وفرحة عمري (بيان).
- إلى كل من كان في انتظار إنجاز هذا العمل وساهم في إخراجه ولو بكلمة طيبة. إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الباحثة

الشكر والتقدير

بعد حمد الله عز وجل الذي أمدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه يطيب لي أن أقدم بجزيل الشكر لجامعتي جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، وإلى كلية العلوم الإدارية ممثلة بعميد الكلية الدكتور علي هارب وكذلك الشكر والتقدير للدكتور جمال درهم زيد أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة العلوم والتكنولوجيا والذي تفضل بالإشراف والتوجيه على هذه الرسالة وما بذله معي من جهد وإرشاد وتقديم الدعم المتواصل، وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني للدكتور جبر السنباني رئيس قسم إدارة الأعمال على إرشادي ومتابعة الرسالة منذ أن كانت فكرة ثم أضحت بحثاً فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للدكتورين القديرين:

الأستاذ الدكتور: جبر عبد القوي السنباني حفظه الله تعالى

والأستاذ الدكتور: عبد اللطيف مصلح عايض حفظه الله تعالى

لتفضلهما بمناقشة هذا البحث، وأنا على يقين أن ملاحظتهما ستتوج البحث قيمة علمية، ودرراً فريدة، وأعدهما أن ملاحظتهما ستكون محل قبول وتقدير، فلهما جزيل التقدير والاحترام.

كما وأشكر شركة سبأفون ممثلة بموظفيها وأشكر كل من ساهم معي في مشواري العلمي وكل من ساعدني وأعانني وكل من خصني يوماً بالدعاء فلهم في النفس منزلة ومكانة وإن لم يسع المقام لذكرهم.

كما لا يفوتني أن أشكر مكتبة جامعة صنعاء ومكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا والشكر موصول لكل من مد يد العون لخدمة البحث فجزى الله الجميع عني خير الجزاء وجعله في ميزان حسناتهم.

الباحثة

فهرس المحتويات

د	إهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	ملخص الدراسة
١	الفصل الأول
١	الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
٢	المبحث الأول
٢	الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة:
٣	١.١.١ . مشكلة الدراسة:
٥	٢.١.١ . أهداف الدراسة:
٥	٣.١.١ . أهمية الدراسة:
٦	الأهمية العلمية (النظرية):
٦	٤.١.١ . فرضيات الدراسة:
٧	٥.١.١ . متغيرات الدراسة:
٨	٦.١.١ . أنموذج الدراسة:
١١	٧.١.١ . مصطلحات الدراسة:
١٤	٨.١.١ . حدود الدراسة:
١٥	المبحث الثاني
١٥	الدراسات السابقة
١٥	١.٢.١ . الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

١٩	٢.٢.١ . الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:
٢٤	٣.٢.١ . الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري وإدارة الأزمات:
٢٦	٥.٢.١ . أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
٢٧	٦.٢.١ . ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
٢٨	الفصل الثاني
٢٨	الإطار النظري للدراسة
٢٩	المبحث الأول
٢٩	التمكين الإداري
٢٩	تمهيد:
٣٠	١.١.٢ . مفهوم التمكين:
٣٠	١.١.١.٢ . مفهوم التمكين الإداري:
٣١	٢.١.١.٢ . أهمية التمكين الإداري:
٣٢	٣.١.١.٢ . مراحل التمكين الإداري:
٣٣	٤.١.١.٢ . أنواع التمكين الإداري:
٣٤	٥.١.١.٢ . أبعاد التمكين الإداري:
٣٧	٦.١.١.٢ . أساليب التمكين الإداري:
٣٩	٧.١.١.٢ . خصائص التمكين الإداري:
٣٩	٨.١.١.٢ . متطلبات التمكين الإداري:
٤٢	٩.١.١.٢ . مستويات التمكين الإداري:
٤٥	١٠.١.١.٢ . خطوات تنفيذ التمكين الإداري:
٤٨	١١.١.١.٢ . فوائد تطبيق التمكين الإداري:
٤٩	١٢.١.١.٢ . معوقات تطبيق التمكين الإداري:
٥١	المبحث الثاني
٥١	إدارة الأزمات
٥١	تمهيد:
٥٢	١.٢.٢ . مفهوم الأزمة:
٥٢	١.١.٢.٢ . مفهوم إدارة الأزمات:

٥٤	٢.١.٢.٢ . مراحل حياة الأزمة:
٥٤	٣.١.٢.٢ . أهداف إدارة الأزمات:
٥٦	٥.١.٢.٢ . مراحل إدارة الأزمات:
٥٨	٦.١.٢.٢ . أبعاد إدارة الأزمات:
٦١	٧.١.٢.٢ . أسباب الأزمات:
٦٢	٨.١.٢.٢ . أساليب التعامل مع الأزمات:
٦٧	١١.١.٢.٢ . متطلبات إدارة الأزمات:
٦٨	١٢.١.٢.٢ . معوقات إدارة الأزمات:
٦٩	٢.٢.٢ . دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات:
٦٩	٢.٣.٢ .. مرحلة مواجهة الأزمة في شركة سبأفون:
٧٢	الفصل الثالث
٧٢	الطرق والإجراءات
٧٣	المبحث الأول
٧٣	نبذة عن شركة سبأفون للاتصالات
٧٣	١.١.٣ . التعريف بالشركة ونشأتها:
٧٣	٢.١.٣ . الرؤية والأهداف والنشاط التجاري لشركة سبأفون:
٧٤	٣.١.٣ . الخدمات التي تقدمها شركة سبأفون:
٧٥	٤.١.٣ . أهم إنجازات شركة سبأفون:
٧٦	المبحث الثاني
٧٦	إجراءات الدراسة
٧٦	مقدمة:
٧٦	١.٢.٣ . متغيرات الدراسة:
٧٦	٢.٢.٣ . منهج الدراسة:
٧٦	٣.٢.٣ . مجتمع وعينة الدراسة:
٧٧	٤.٢.٣ . مصادر جمع البيانات والمعلومات:

٧٧ ٥.٢.٣ . تصميم أداة الدراسة:
٧٨ ٦.٢.٣ . معايير القياس:
٧٩ ٧.٢.٣ . اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:
٨٢ ٨.٢.٣ . احتساب التقدير اللفظي:
٨٣ ٩.٢.٣ . إجراءات الدراسة:
٨٤ ١٠.٢.٣ . تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:
٩٠ ١١.٢.٣ . أساليب التحليل الإحصائي:
٩١ ١٢.٢.٣ . فرضيات الدراسة:
٩٢ المبحث الثالث
٩٢ عرض نتائج الدراسة
٩٢ مقدمة:
٩٢ ١.٣.٣ . نتائج تحليل المتغير المستقل التمكين الإداري:
٩٩ ٢.٣.٣ . نتائج تحليل المتغير التابع لإدارة الأزمات:
١٠٧ المبحث الرابع
١٠٧ الإجابة على فرضيات الدراسة
١٠٧ ١.٤.٣ . اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:
١١٠ ٢.٤.٣ . اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:
١١٧ ملخص نتائج اختبار الفرضيات
١١٧ الفرضية الرئيسية الأولى:
١١٩ الفصل الرابع
١١٩ النتائج و التوصيات
١٢٠ المبحث الأول
١٢٠ نتائج الدراسة
١٢١ المبحث الثاني

١٢١	الاستنتاجات
١٢٣	المبحث الثالث
١٢٣	التوصيات
١٢٥	قائمة المراجع
١٢٥	أولاً: القرآن الكريم
١٢٥	ثانياً: الكتب العلمية:
١٢٨	ثالثاً الرسائل العلمية:
١٣١	رابعاً المجلات والدوريات:
١٣٣	خامساً المواقع الالكترونية:
١٣٣	سادساً: المراجع الأجنبية:
١٣٥	قائمة الملاحق
١٣٦	ملحق رقم (١)
١٣٦	الاستبيان بعد التحكيم
١٤٣	ملحق رقم (٢)
١٤٣	أسماء الأساتذة والدكاترة المحكمين للاستبيان
١٤٤	ABSTRACT

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٨	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد التمكين الإداري	١
٩	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد إدارة الأزمات	٢
٧٧٧	نتائج عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	٣
٧٩	نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث	٤
٨١	معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية	٥
٨١	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري والمحور الذي ينتمون إليه	٦
٨٢	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الأزمات والمحور الذي ينتمون إليه	٧
٨٤	التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع لأفراد عينة الدراسة	٨
٨٥	التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة	٩
٨٧	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة	١٠
٨٨	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي المشاركين بالعينة	١١
٨٩	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة المشاركين بالعينة	١٢
٩٢	المتوسطات والانحرافات لأبعاد التمكين الإداري	١٣
٩٤	المتوسطات والانحرافات لتفويض السلطة	١٤
٩٥	المتوسطات والانحرافات لتدريب العاملين	١٥
٩٦	المتوسطات والانحرافات لعمل الفريق الواحد	١٦
٩٧	المتوسطات والانحرافات للتحفيز	١٧

٩٨	المتوسطات والانحرافات للاتصال الفعال	١٨
٩٩	المتوسطات والانحرافات لأبعاد إدارة الأزمات	١٩
١٠١	المتوسطات والانحرافات لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٢٠
١٠٢	المتوسطات والانحرافات للاستعداد والوقاية	٢١
١٠٣	المتوسطات والانحرافات لاحتواء الأضرار	٢٢
١٠٤	المتوسطات والانحرافات لاستعادة النشاط	٢٣
١٠٥	المتوسطات والانحرافات للتعلم	٢٤
١٠٧	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى	٢٥
١٠٨	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	٢٦
١٠٨	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	٢٧
١٠٩	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	٢٨
١٠٩	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	٢٩
١١٠	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	٣٠
١١١	نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (النوع)	٣١
١١٢	لمعرفة الفروقات على متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير العمر	٣٢
١١٣	المتوسط لآراء العينة حسب متغير العمر للأبعاد ذات الدلالة الاحصائية	٣٣
١١٤	لمعرفة الفروقات على متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٣٤
١١٥	لمعرفة الفروقات على متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	٣٥

١١٦	لمعرفة الفروقات على متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	٣٦
-----	---	----

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	م
١٠	هيكل النموذج المعرفي للدراسة	١
٤٣	نموذج باور ولولر لتحديد مستوى التمكن	٢
٤٣	التدرج في تطبيق التمكن	٣
٤٧	يوضح خطوات التمكن الإداري	٤
٦٦	خصائص الأزمات	٥

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	م
١٣٦	الاستبيان بعد التحكيم	١
١٤٣	أسماء الأساتذة والدكاترة المحكمين للاستبيان	٢

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة (دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأفون)

أمانة العاصمة

الباحثة: دينا محمد علي الكبسي إشراف: أ. د: جمال درهم زيد

هدفت الدراسة إلى: تحديد دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة, تدريب العاملين, عمل الفريق, التحفيز, الاتصال الفعال) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر, الاستعداد والوقاية, احتواء الأضرار, استعادة النشاط, التعلم) في شركة سبأفون المركز الرئيس في أمانة العاصمة, إضافة إلى معرفة الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة, تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (العمر, النوع, المؤهل العلمي, المركز الوظيفي, سنوات الخدمة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, والاستبانة كأداة للدراسة, تم تطبيقها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٧٥) مفردة, إذ تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (١٢٠) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة, تدريب العاملين, عمل الفريق, التحفيز, الاتصال الفعال) في شركة سبأ فون كان متوسطاً, وأن هناك دور للتمكين الإداري في إدارة الأزمات, إلا أن مستوى التمكين غير كافٍ لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية, وبالنسبة لأثر العوامل الديموغرافية على إجابات المبحوثين تجاه التمكين الإداري وإدارة الأزمات في شركة سبأفون أظهرت البيانات عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات (النوع, العمر) بينما أظهرت وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول (المؤهل العلمي, المركز الوظيفي, سنوات الخدمة) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن على إدارة الشركة أن تعمل على اكتشاف قدرات ومواهب العاملين وتوسيع صلاحياتهم فيها والعمل على تعزيزها من خلال التمكين الإداري, والاهتمام برصد مؤشرات احتمال حدوث الأزمات وإيجاد برامج محددة مسبقاً لمعالجة آثار الأزمات بكفاءة عالية وإعادة النشاط إلى الشركة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية أحد المواضيع المهمة لأن العنصر البشري هو المسؤول الأول والأخير عن نجاح أو فشل أي شركة أو مؤسسة، لذا أصبح الاهتمام به وبتحفيزه وتوجيهه من أهم الأمور المتعلقة بالشركة.

وتواجه الشركات مجموعة من التغيرات التي تخلق عدداً من الأزمات بتنوع مجالاتها، واختلاف أبعادها وعلى الرغم من هذا التنوع فإنه لا بد من التسليم بأن هذه الأزمة تحد من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث تختلف وجهات النظر حول فعالية إدارة الأزمات فإن الفكرة الرئيسية للإدارة الفعالة للأزمات ليست إيقافها، بل احتواء الأضرار قدر الإمكان ومنع الخسائر في الأرواح والممتلكات، وهنا أصبح توفر مهارة التمكين الإداري في إدارة الأزمات ضرورة ملحة ينبغي أن تتوفر في العاملين لتساهم في مساعدة الشركة على تجنب الأزمات، فالدور الذي تقوم به الشركة في إدارة أزماتها يتوقف على القدرة على الاحتفاظ بزماء المبادرة في التعامل مع الأزمة، وتخفيف تأثيرها.

ويشهد قطاع الاتصالات في اليمن في السنوات الأخيرة تجارب كثيرة إلا أنها تعتبر خصبة لدراسة الأوجه المتعددة لإدارة الأزمات، فقد عانى القطاع في السنوات الأخيرة بالتزامن مع الحصار والإغلاق من عدة حروب أدت إلى تدمير المباني والمصانع والمنشآت العامة والخاصة والبنية التحتية (الحميدي، ٢٠٢٠، ١٢٨)

ووفقاً لذلك فإن شركات الاتصالات في اليمن بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات المعاصرة، وفي هذا الإطار تمارس الإدارة دوراً هاماً في إحداث التغيير لنجاح الشركات. (العباب، ٢٠٢٣، ٥٧) ويؤدي التمكين الإداري دوراً كبيراً في نجاح أو فشل الشركات بوجه عام، وشركات الاتصالات بوجه خاص لما له من أثر فعال في العمل الإداري، حيث يهتم بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين القادة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الحدود الإدارية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

وحسب التقارير والدراسات السابقة التي وردت بداية البحث والتي تناولت موضوع التمكين الإداري وإدارة الأزمات أعتبر التمكين الإداري موضوعاً مهماً فهو كضمانة من أهم ضمانات وحيوية واستمرارية الشركة، فهو يساعد في رفع معنويات العاملين ورضاهم، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة

لإظهار قدراتهم، كما يشعرون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وبالتالي سوف يساهم في تحسين الأداء والتعامل مع الأزمات بأساليب إدارية، وبشكل عام لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي، فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل. (الحميدي، ٢٠١٧، ١)

ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوعين مهمين في حياة الشركات ونجاحها وهما: التمكين الإداري وإدارة الأزمات، وتطبيق الدراسة على شركة سبأ فون المركز الرئيس أمانة العاصمة، كونها واحدة من الشركات الرائدة في اليمن في مجال الاتصالات، ولإفادة الشركة في مجال التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات، ومساهمة ذلك في نجاح وتطور الشركة.

١.١.١.١. مشكلة الدراسة:

الأزمة لحظة حرجة وحاسمة، تهدد مصير الشركة التي تتعرض لها، حيث تضع صعوبات أمام صناع القرار على ضوء الشك والريبة، وعدم توفر كمٍ من المعلومات والبيانات، نظراً لحدوث تداعيات سريعة ومتلاحقة في ظل الأزمة.

يعد التمكين الإداري استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل الإدارة تقدم أفضل ما تتمتع به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية، وقدرات عالية من الرضا لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى، لذلك يتوجب أن تحظى الإدارة بالاهتمام والعناية الخاصة من خلال السعي المستمر لتدريب العاملين وتمييزهم مهنيًا ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهامهم وتطوير كفاياتهم المعرفية والتي يتوقع منهم أن يمارسوها في وظائفهم الإدارية، وفي ضوء ذلك تتجلى مشكلة الدراسة الرئيسية في معرفة دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون، (Sanaacenter.org) وتم اختيار قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في اليمن لأنه يمثل مكوناً أساسياً من مكونات البيئة التحتية الوطنية، وشهد قطاع الاتصالات مساهمة في الناتج الاقتصادي نمواً مطرداً بمتوسط بلغ ٧٪ إلى جانب ارتباط عدد كبير من الوظائف بشكل مباشر أو غير مباشر بشركات الاتصالات، وخلال الفترة ما بين ٢٠١٥، ٢٠١٩ تبين أداء قطاع الاتصالات تبعاً للظروف الاستثنائية التي مرت بها اليمن، إذ تشير التقديرات أن الأزمات التي حدثت قد تسببت في خسائر مالية كبيرة بلغت حوالي ٤,١ مليار دولار وذلك لعدة أسباب أبرزها عدم توفر الوقود وانقطاع الكهرباء والانقسامات المؤسسية والمطالب المالية، واضطرت بعض الشركات لإعلان إفلاسها،

ونقلت شركة سبأفون إدارتها إلى عدن، ولأن شركة سبأفون من أهم الشركات في اتصال GSM فقد خسرت خلال الأزمة الكثير وبالتالي فإن متوسط الإيرادات لكل مستخدم ترجع بسبب عدم توفر بعض الخدمات، وعلى الرغم من أهمية القطاع الاقتصادية والاجتماعية إلا أنه تخلف بشكل حاد مقارنة بالاتجاهات الإقليمية والعالمية من حيث النفاذ والجودة والتكاليف، ولا سيما خدمات الهاتف المحمول التي تقلصت بشكل طفيف منذ بداية الحرب فجودة الاتصالات والانترنت تقلصت لسرعة منخفضة للغاية وانخفاض سعة النطاق الترددي المتاحة للمستخدمين، وارتفاع تكاليف خدمات الاتصال وخاصة الانترنت.

وأوضحت عدداً من الدراسات مثل دراسة (زيد جمال درهم، وآخرون ٢٠١٧) أن الشركات اليمنية تمر في أزمات متواصلة تؤثر في الاقتصاد الوطني، وتواجه شركات الاتصالات اليمنية العديد من التحديات في جوانب إدارية وتسويقية وقد يكون من أهمها الظروف الاقتصادية والبيئية المحيطة بها، ولذلك تحتاج الشركات إلى إعادة الحيوية لمواجهة تحدي الأزمات في بيئتها شديدة المنافسة، وهذا الأمر لا يحدث إلا إذا تبنت إدارة الشركات الإدارة من أسفل إلى أعلى، لأن العاملين في المستويات الدنيا أكثر اختلاطاً بالزبائن والعملاء وهم أكثر دراية برغباتهم.

(الحميدي ٢٠٢٠، ١٢٨) ولهذا يعد التغيير في أساليب إدارة شركات الاتصالات من الحاجات الماسة لبروز الدور الجديد للإدارة، وهو الدور الأكثر إيجابية من خلال التمكين الإداري إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الإدارة لا تتيح الفرص للعاملين فيها للقيام بأدوار أكثر إيجابية والسبب يعود إلى نقص السلطة والصلاحيات التي تخولهم بهذه الأمور، فما زالت العمليات لا ترقى لمستوى المفهوم الحقيقي للتمكين الإداري، الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين فيها لتتصف بكونها إدارة قيادية ناجحة تمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية، ولديها المقدرة على إتاحة الفرص للعاملين معها للمساهمة في إدارة الأزمات.

وأثبتت الدراسات مثل دراسة (عريقات، ٢٠٠٩) أن الأسلوب المناسب لإدارة الشركة خلال الأزمات هو أسلوب التمكين الإداري فهو يقوم بإعطاء مجال (سلطة أكبر) للعاملين الذين يتميزون بالقدرة والمؤهلات لتمكينهم، ومنحهم درجة من السلطة والمسؤولية وصلاحيات واسعة ليقوموا بدورهم بفعالية وتميز، ولإتمام عملية التمكين يجب ربط المكافآت التي يحصل عليها العاملين بأهداف الشركة بحيث يصمم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهات الشركة وخطواتها نحو تطوير العمل وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين من خلال الاعتراف بجهودهم ومهاراتهم، ومشاركتهم في إدارة أزمات الشركة بنجاح ووفقاً لما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأفون؟

وتنبثق من التساؤل الرئيسي أعلاه عدداً من التساؤلات الفرعية، على النحو الآتي:

١. ما مدى توفر أبعاد التمكين الإداري في شركة سبأفون أمانة العاصمة؟
٢. ما واقع إدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة؟
٣. تحديد دور أسلوب التمكين الإداري بأبعاده على إدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة؟
٤. ما مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية حول التمكين الإداري وإدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة؟

٢.١.١. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على مفهوم وأهمية التمكين الإداري بأبعاده على إدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.
٢. قياس درجة تحقق أبعاد التمكين الإداري في شركة سبأفون.
٣. التعرف على واقع إدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.
٤. معرفة دور التمكين الإداري وإدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.
٥. تقييم مدى ممارسة التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.

٣.١.١. أهمية الدراسة:

(حليلو، ٢٠١٥، ٥٥٧) إن نجاح الشركة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بإدارتها التي تمارس فيها، والتي تهتم بتمكين العاملين فيها كونه يعد من أحدث وأهم المداخل الرئيسية في تطوير الفكر الإداري لا سيما لارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة والتي على رأسها إدارة الأزمات، وكانت شركة سبأفون للاتصالات محوراً للدراسة عن دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات، ومن هنا تنبثق أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

١- تأتي أهمية الدراسة في كونها تناولت متغيرين هامين لنجاح وتطور المؤسسات وهما التمكين الإداري وإدارة الأزمات، حيث يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين والمختصين في علم الإدارة.

٢- قلة الدراسات على حد علم الباحثة من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تربط بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات.

٣- الإسهام في إثراء المكتبة من خلال الموضوع الذي تم تناوله، والمتمثل في التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات.

الأهمية العملية (التطبيقية):

١. تناولت الدراسة موضوعاً مهماً يؤثر في قدرة الشركة على إدارة الأزمات والتي ينبغي على الإدارة العليا التركيز عليه كسلوك إداري أساسي وممارسته باعتباره بعداً هاماً.

٢. تعطي حافزاً لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

٣. مساعدة إدارة شركة سبأ فون في تقييم التمكين الإداري وإدراك أهميته كعنصر رئيس في مواجهة الأزمات.

٤. من المتوقع أن تسهم الدراسة في تزويد الباحثين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها، وأهم المعوقات التي تحول دون الوقوع في الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة من أجل إدارة الأزمات بفاعلية.

٤.١.١. فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فرضياتها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري (تفويض السلطة - تدريب العاملين - عمل الفريق - التحفيز - الاتصال الفعال) وإدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) في شركة سبأ فون أمانة العاصمة.

ويتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وإدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين عمل الفريق وإدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وإدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول إدارة الأزمات في شركة سبأفون المركز الرئيس أمانة العاصمة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر - النوع - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة).

٥.١.١. متغيرات الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة في نفس الموضوع، وقد تم اختيار المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري نظراً لحدوثه ولما له من دور فعال في إدارة الأزمة.

وتم اختيار المتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات لما له من أهمية بالغة في مساعدة الشركة و تحقيق أهدافها بجودة وكفاءة.

من خلال ذلك تتمثل متغيرات الدراسة في:

- أ. المتغير المستقل: التمكين الإداري : وتم اختيار خمسة أبعاد للتمكين الإداري متمثلة في (تفويض السلطة - تدريب العاملين - عمل الفريق - التحفيز - الاتصال الفعال)
- ب. المتغير التابع: إدارة الأزمات، ويتضمن خمسة أبعاد متمثلة في (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم)
- ج. المتغيرات الديموغرافية: وتتضمن الآتي: (العمر - النوع - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة)

٦.١.١. نموذج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إعداد وتطوير هذا النموذج استناداً إلى دراسات سابقة درست دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات، وقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) في ضوء مرجعيات علمية، ودراسات سابقة على النحو الآتي:

أولاً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري):

تم الاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة في اختيار أبعاد المتغير المستقل للدراسة، وقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها مجتمعة تقيس متغير التمكين الإداري ولها علاقة بمجتمع وعينة وأهداف الدراسة على النحو التالي:

جدول (١) أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد التمكين الإداري

الاتصال الفعال	التحفيز	عمل الفريق	تدريب العاملين	تفويض السلطة	الأبعاد المصدر
	√	√	√	√	(العباب, ٢٠٢٣)
√	√	√	√	√	(العامري, وآخرون ٢٠٢٢)
	√	√	√	√	(نموشي, وآخرون, ٢٠٢١)
√	√	√	√	√	(أبو عبيد, ٢٠٢٠)
√	√	√		√	(إبراهيم, محمد خليل ٢٠٢٠)

√	√	√	√	√	(عمرو, ٢٠١٩)
√	√	√	√	√	(محمد, إبراهيمي ٢٠١٩)
√	√	√		√	(الحميدي, ٢٠١٧)
√	√	√	√	√	(حبتور, ٢٠٢١)
٧%	٩%	٩%	٧%	٩%	النسبة

ثانياً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات):

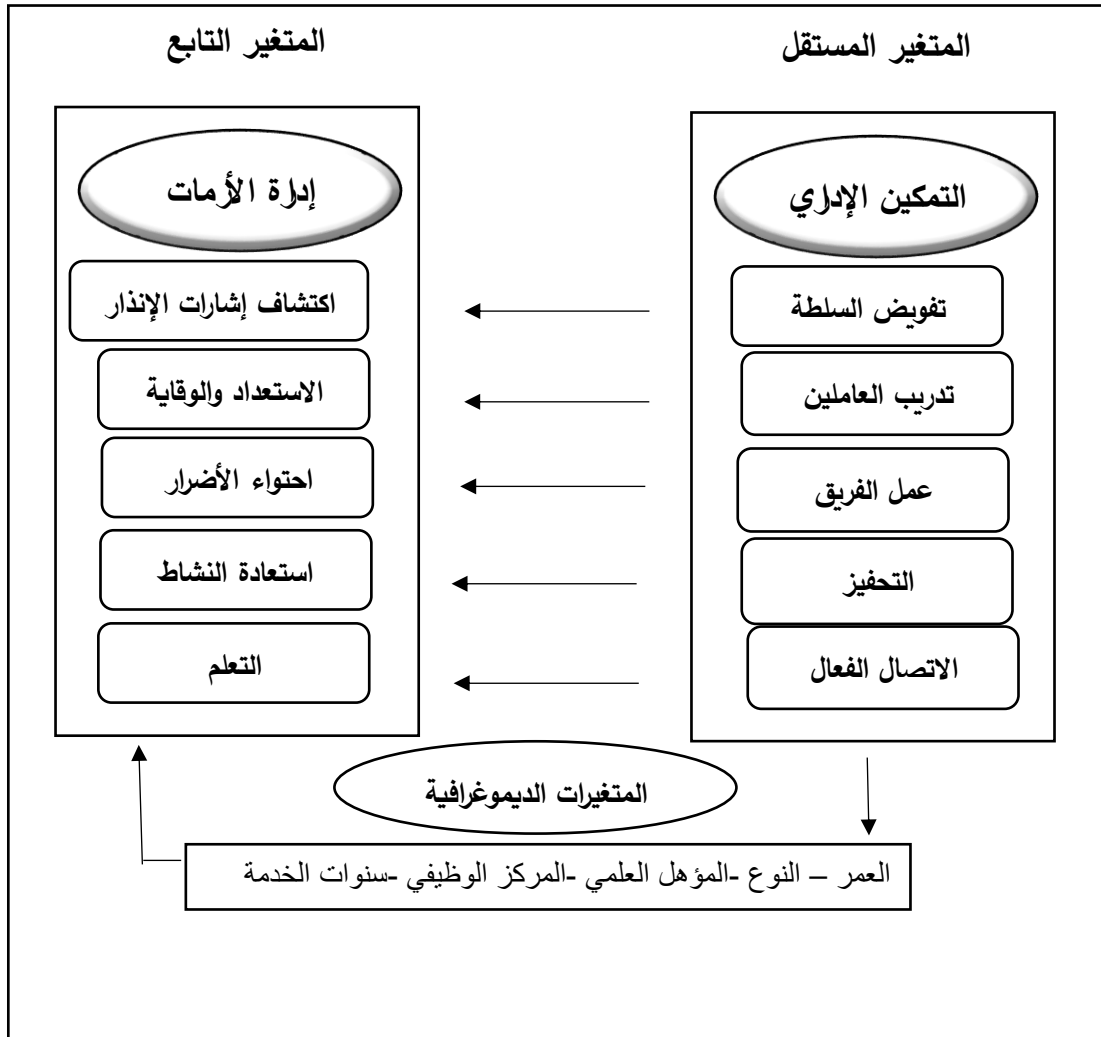
تم الاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة في اختيار أبعاد المتغير التابع للدراسة، وقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تقيس متغير إدارة الأزمات ولها علاقة بمجتمع وعينة وأهداف الدراسة على النحو التالي:

جدول (٢) أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد إدارة الأزمات

التعلم	استعادة النشاط	احتواء الأضرار	الاستعداد والوقاية	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	الأبعاد
					المصدر
√	√	√	√	√	(سلام, الحكيمي, ٢٠٢٣)
√	√	√	√	√	(المفيز, وآخرون ٢٠٢١)
√	√	√	√	√	(خينوش, مريم, ٢٠٢١)
√	√	√	√	√	(عبد الحميد, ٢٠٢٠)
√	√	√	√	√	(العبد اللات, ٢٠٢٠)
√	√	√	√	√	(حسين, ساجد, ٢٠٢٠)
√	√	√	√	√	(باشا, ٢٠٢٠)
√	√	√	√	√	(الزويلف, ٢٠١٥)
٨%	٨%	٨%	٨%	٨%	التكرار

تم بناء وتطوير نموذج الدراسة بناء على تحليل الدراسات السابقة، والتحليل النظري والمفاهيمي لمكونات الدراسة، ويتكون من المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتم التوصل إلى شكل النموذج المعرفي للدراسة كالتالي:

شكل (١) هيكل النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

٧.١.١.١ مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري:

التمكين في اللغة من التمكّن: تفعلّ من المكان، وهو إقرار الشيء وتثبيتته في مكان، وهو يأتي في القرآن بصيغة الفعل المسند إلى الله عز وجل، فهو وحده من يمكّن الإنسان لما يشاء. (باقبص، ٦، ٢٠١٨)

وعرفت (Mona, Others، ٢٠١٩، ١٢٣) التمكين بأنه منح الصلاحيات للعاملين حتى يتمكنوا من تحديد أهداف العمل وأساليب الأداء، واتخاذ القرارات والتحكم في الموارد المطلوبة في صلاحياتهم ومسؤولياتهم.

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري: هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات ومساعدتهم من الإدارة العليا لتحقيق أهداف الشركة.

ويمكن تعريف أبعاد التمكين الإداري كالتالي:

١- تفويض السلطة:

هو العملية التي يعطي بها المدير جزءاً من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب اللازم مع الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج. (العباب، ٦٥، ٢٠٢٣)

التعريف الإجرائي: منح العاملين في شركة سبأفون الحرية في اتخاذ القرارات والإجراءات التي يرونها مناسبة لوظائفهم.

٢- تدريب العاملين:

هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في المؤسسة التعليمية بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناءً بهدف تحسين أداء العاملين. (العباب، ٦٥، ٢٠٢٣)

التعريف الإجرائي: تجهيز العاملين في شركة سبأفون لحل المشاكل التي تعترضهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب من خلال اكتسابهم المعرفة والمهارة.

٣- عمل الفريق:

مجموعة من الأفراد تعمل معاً لتحقيق هدف عام مشترك بحيث يلتزم جميع أفراد الفريق بأداء مهامهم المطلوبة وأن تكون المسؤولية موزعة عليهم. (عطية، ٢٠٢٢، ٥٣)

التعريف الإجرائي: هو أن يتكون فريق العمل في شركة سبأفون من شخصين أو أكثر يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك.

٤- التحفيز:

هو مجموعة من العوامل التي تحرك قدرات العالمين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج. (اشتيوي، ٢٠٢٣، ٩٢)

التعريف الإجرائي: عبارة عن إجراءات تطبق على العاملين في شركة سبأفون بغرض إثارة الدافعية لديهم للاستمرار في العمل بكفاءة عالية.

٥- الاتصال الفعال:

عبارة عن عملية التواصل بين كافة المستويات الوظيفية والعاملين بشكل عام، والتي تزيد من إمكانياتهم عند تنفيذ المهام المناطة بهم. (اشتيوي، ٢٠٢٣، ٩٢)

التعريف الإجرائي: هو عملية تبادل المعلومات بين العاملين في شركة سبأفون وكذلك الحصول عليها في الوقت المناسب.

ب/ إدارة الأزمات:

(أبو عبيد، ٢٠٢٠، ١٣٤) هي الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها المدير بمساعدة العاملين معه، لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من أثارها السلبية والعودة إلى حالة الاستقرار الذي كانت عليه.

ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد في الشركة على البقاء، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع وذلك حتى تعود الأمور إلى مسارها الطبيعي.

ويمكن تعريف أبعاد الأزمات كالتالي:

١. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

هي مرحلة التنبؤ بالأزمات وفيها تستشعر القيادات الإدارية العليا في الشركة باحتمالية وقوع أزمة ما. (العبد اللات، ١٥٣، ٢٠١٩)

التعريف الإجرائي: هي عملية الرصد والدراسة وتحليل العلامات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة ما.

٢. الاستعداد والوقاية:

تعني تعيين فريق إدارة الأزمات، ووضع خطة مفصلة لمجابهتها وكذلك وضع نظام اتصال فعال. (داود، هشام، ٩٦، ٢٠١٨)

التعريف الإجرائي: تعني التحضيرات المسبقة والأنشطة التي تتخذها شركة سبأفون للتعامل مع الأزمة والاستعداد لها.

٣. احتواء الأضرار:

تعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ويتم فيها احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر. (خينوش، ٢٠٢١، ١٨)

التعريف الإجرائي: يقصد به إعداد الإجراءات والوسائل وتنفيذ ما تم التخطيط له مسبقاً نم قبل إدارة الشركة والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

٤. استعادة النشاط:

هي العمليات التي تقوم بها الإدارة لاستعادة توازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها الاعتيادية، وتشمل اعداد برامج جاهزة وخطط طويلة وقصيرة الأجل من أجل إعادة الأوضاع إلى طبيعتها كما كانت عليه قبل وقوع الأزمات. (خينوش، ٢٠٢١، ١٨)

التعريف الإجرائي: وهي مجموعة الإجراءات التي يتم من خلالها استعادة توازن شركة سبأفون وممارسة الأعمال الاعتيادية فيها كما كانت قبل وقوع الأزمة.

٥. التعلم:

هو إعادة تقييم وتحسين من أنجز في الماضي والاستفادة منه لتطوير المستقبل، وإعادة تقييم ما أنجز، إذ يعد التعلم أمراً حيوياً غير إنه يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. (حسين، ٢٠٢٠، ٩٥)

التعريف الإجرائي: أي وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس والتجارب السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل.

٨.١.١.١. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية** : اقتصرت الدراسة على دور التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة, تدريب العاملين, عمل الفريق, التحفيز, الاتصال الفعال) في إدارة الأزمات بأبعاده (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر, الاستعداد والوقاية, احتواء الأضرار, استعادة النشاط, التعلم) في شركة سبأفون.

- **الحدود البشرية**: عينة من العاملين في شركة سبأفون من مدراء إدارات, ورؤساء أقسام, ومختصين.

- **الحدود المكانية** : شركة سبأفون المركز الرئيس أمانة العاصمة.

- **الحدود الزمانية** : العام الجامعي ٢٠٢٤م.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

في هذا البحث سيتم عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري وإدارة الأزمات, من خلال التعرف على أهم الأهداف التي أشارت إليها تلك الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها, ثم ذكر ما يميز الدراسة الحالية عنها كما يلي:

١.٢.١. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري:

١. دراسة (العباب, علي ٢٠٢٣) بعنوان (التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب): تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين الإداري والتطوير التنظيمي, وتم استخدام أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة والتي بلغ عددها ٦٧ من أفراد ادارة التربية والتعليم, وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري والتطوير التنظيمي في الإدارات ذاتها, وبعد إجراء المعالجة الاحصائية توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عالٍ من التمكين الإداري والتطوير التنظيمي, وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اهتمام كبير من قبل الإدارات التعليمية في محافظة مأرب بالتمكين الإداري والتطوير التنظيمي, وكذلك يوجد تقارب في مستوى تحقق أبعاد التمكين الإداري في الإدارات التعليمية, ومن أهم التوصيات تعزيز ممارسة جوانب التمكين الإداري والاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين لما لذلك من أثر في عملية التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية.

٢. دراسة (عبد اشتوي, محمد ٢٠٢٣) بعنوان (أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة): تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين الإداري والتغيير التنظيمي في مستشفى العودة وتم استخدام أداة الاستبانة الرئيسية والتي وزعت على ١١٥ من العاملين الفنيين والإداريين في المستشفى, وبعد إجراء المعالجة الاحصائية تبين أن جميع أبعاد التمكين الإداري تؤثر في التغيير التنظيمي بنسبة كبيرة, وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المستشفى يمارس التمكين الإداري والتغيير التنظيمي بمستوى كبير, وكانت أهم التوصيات تعزيز مشاركة العاملين عند وضع خطط التغيير ليكونوا جزءاً من النجاح أو الفشل للعمل بمجمله, وتوفير خطة تدريبية تعتمد على متطلبات التغيير لتنظيمي تعمم على العاملين لأنهم جزء أصيل منها.

٣. دراسة (العامري, راضية ٢٠٢٢) بعنوان (التمكين الإداري وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية غريان):

تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين وهما التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة بالأردن، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي تم توزيعها على عينة عشوائية عددها ٤٨ من العاملين في الهيئة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية تبين وجود أثر للتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل مراقبة الخدمات المالية غريان، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للتمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية، أما أهم التوصيات هي ضرورة إيجاد بيئة عمل مناسبة ترسخ وتشجع ممارسة التمكين الإداري لما له من دور في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

٤. دراسة (حبتور, عبد السلام ٢٠٢١) بعنوان (مدى توافر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعدن): تناولت الدراسة أبعاد التمكين الإداري السائدة في الجامعات الأهلية العاملة بمحافظة عدن وسبل تعزيزها، وتم الاعتماد على أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة والتي وزعت على ٨٠ من العاملين في الجامعات الأهلية، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية كانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع أبعاد التمكين الإداري تمارس بدرجة متوسطة في الجامعات الأهلية، ومن أهم التوصيات ضرورة العمل على توفير وتهيئة مناخ تنظيمي صحي من قبل إدارات الجامعات يسمح بممارسة أبعاد التمكين الإداري بفعالية أكبر، وعقد دورات تدريبية في التمكين وغيرها من المجالات التي تسهم في زيادة الخبرات المعرفية والمهارية المكتسبة لتنمية وصقل قدرات ومهارات العاملين معها.

٥. دراسة (عمر, كبير ٢٠٢١) بعنوان (أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية): تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين وأداء العاملين من خلال سلوك المواطنة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية عددها ٣٥٠ عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي متوسط للتمكين ككل ولأبعاده، بالإضافة لوجود تأثير إيجابي متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية ككل، ومن أهم التوصيات تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية وعقد ورشات لتوعية العاملين والرؤساء بضرورة وأهمية التمكين كأسلوب إداري حديث وفعال.

٦. دراسة إبراهيمي, محمد ٢٠١٩) بعنوان (أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة) دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين الإداري وأداء الأفراد، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية عددها ٨٠ من موظفي المؤسسة وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تبين استخدام المؤسسة

لأسلوب التمكين الإداري وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغار بالمدينة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مشاركة العاملين في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات، ومن أهم التوصيات تحفيز العاملين على التعلم الذاتي لتطوير أدائهم وفتح قنوات الاتصال المباشر بين العمال والمسؤولين، الاستفادة من التغذية العكسية.

٧. دراسة (الجعبري، مكرم ٢٠١٨) بعنوان (التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة

الاتصالات الخلوية -جوال): تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ووزعت على ١٠٠ موظف وموظفة، وبعد إجراء المعالجة الاحصائية تبين أن العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية كانت مرتفعة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والإبداع مرتفعة، ويرجع ارتفاع درجة التمكين إلى اهتمام الشركة بتوفير برامج مميزة لتدريب العاملين وتقديم دائرة البحث والتطوير في الشركة، ومن أهم التوصيات تعزيز العاملين في شركة الاتصالات بمنحهم المزيد من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات، من خلال منحهم صلاحيات اوسع، والبحث أكثر عن الأفكار المبدعة والحرص على استغلالها.

٨. دراسة (الشمري، عايد ٢٠١٨) بعنوان (أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات

التنافسية) دراسة حالة جامعة الكويت: تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين الإداري وتحقيق القدرات التنافسية، حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للدراسة وشملت ٤٦٥ عضو من أعضاء هيئة التدريس وبعد إجراء المعالجة الاحصائية تبين أن درجة ممارسة التمكين الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء متوسطاً بينما القدرات التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، ومن أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التمكين من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر في أخطائهم كفرص للتعلم.

٩. دراسة (الحميدي، مهدي ٢٠١٧) بعنوان (أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في

الجامعات الخاصة الأردنية): تناولت الدراسة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين وهما التمكين الإداري وإبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية وتم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من ٣٦٦ موظفاً وموظفة في الجامعات الأردنية الخاصة

وبعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة تبين وجود أثر للتمكين الإداري على إبداع العاملين في الجامعات المبحوثة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة حول مستوى التمكين الإداري وإبداع العاملين تبعاً لبعض المتغيرات الشخصية، وأما أهم التوصيات فقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار من خلال التشارك بالمعرفة والأفكار بوضوح، والاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال تعزيز قدرة العاملين على اتخاذ القرارات باستقلالية.

١٠. دراسة (موريس طعمة) بعنوان (تقديم نموذج للتمكين التنظيمي مبني على المعرفة بين موظفي البنوك في طهران: تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين التنظيمي والمعرفة في بنك سيباه طهران وشملت أداة الدراسة جميع موظفي البنك، لتقديم نموذج للتمكين التنظيمي القائم على إدارة المعرفة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن اختيار المعرفة والقدرات المهمة والفعالة في المجال التنظيمي وتعزيز المهارات التنظيمية طريقة فعالة لتمكين الموظفين التنظيميين التي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية لموظفي البنك

١١. دراسة (Ali, Asiri 2020) بعنوان

(The Impact of Administrative Empowerment on the performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City):

أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي مستشفى الملك عبد العزيز دراسة تطبيقية، تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية والتي وزعت على ٣٣٠ موظف، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تبين وجود أثر للتمكين الإداري على الأداء في مستشفى الملك عبد العزيز، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة المستشفى تطبق العناصر الإدارية للتمكين الإداري مما يساعد على تحفيز العاملين وتعزيز مهاراتهم، ومن أهم التوصيات الحفاظ على التمكين الإداري من حيث المعرفة والتفويض وفرق العمل لما له من تأثير إيجابي على الأداء، وإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لندرته في البيئة المحلية.

١٢. دراسة (Mona, Alfadli 2019) بعنوان

(The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate)

واقع التمكين الإداري في العصر الحديث للإداريين العاملين في المدارس المتوسطة، تناولت الدراسة واقع التمكين الإداري لدى الإداريين في الآونة الأخيرة العاملين في المدارس المتوسطة

بمدينة الرياض وتم الاعتماد على الاستبانة الأداة الرئيسية للدراسة والتي وزعت على ٨٩ من الإداريين في المدارس وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة للنتائج التالية وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري لدى الإداريين الذين تم تعيينهم حديثاً في المدارس المتوسطة, وأهم التوصيات دعم تطبيق مفهوم التمكين من خلال نشر ثقافة التمكين في الميدان التربوي وتشخيص الجوانب التنظيمية ذات الصلة, وتحسين التواصل بين الإداريين.

١٣. دراسة Eman, ALhayali 2019 بعنوان

(Administrative Empowerment and it is Impact on Job Satisfaction: Pilot Study for Opinion of A Group of Employees in Girl College of Education)

التمكين الإداري وأثره في الرضا الوظيفي دراسة تجريبية لآراء مجموعة من العاملين في كلية التربية للبنات, تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين الإداري والرضا الوظيفي, وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي وزعت على ٢٥ من أفراد العينة وبعد إجراء المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة لأبرز النتائج وهي وجود علاقة ارتباط وانحدار معنوية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي, ومن أهم التوصيات تشجيع الإدارة العليا للكلية على اشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط لأنه يدعم العاملين في شعورهم بالمسؤولية.

١٤. دراسة (Min kyong Ryoul and others(2016) بعنوان

(Creative tendency affected by organization leader ship and employ empowerment ? an empirical analysis of U.S.federal employees. Public performance and management review . VOI (40)NO(2) PP 382-408)

تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين وهما القيادة التنظيمية والتمكين الوظيفي لموظفي الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية, هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التنظيمية والتمكين الوظيفي على النزعة الإبداعية, من خلال أداة الاستبانة والنتائج الإحصائية التي توصلت لها, ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الموظفين أكثر قابلية لارتفاع النزعة الإبداعية لديهم إذا توفرت الفرصة للتمكين الوظيفي.

٢.٢.١. الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

١. دراسة (خزاعلة, سكيبة ٢٠٢٢) بعنوان (درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين):

تناولت الدراسة التعرف على درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي تم توزيعها على ١٢٠ من المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة المفرق، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تبين أن درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد مهارات إدارة الأزمات، ومن أهم التوصيات ضرورة إقامة دورات وورش تدريبية لمديري المدارس في محافظة المفرق لكيفية مواجهة الأزمات وإدارتها، وتدريب مديري المدارس على مهارات إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المدارس.

٢. دراسة (الميناوي، ٢٠٢٢) بعنوان (درجة توافر إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء):

اهتمت الدراسة بالتعرف على درجة توافر مهارات إدارة الأزمات، واعتمدت على أداة الاستبانة كأداة رئيسية والتي وزعت على عينة الدراسة وعددها ٣٠، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تبين أن درجة توافر مهارات إدارة الأزمات ككل لدى مديري مدارس لواء البتراء تقدرت بدرجة توفر متوسطة على مستوى الأداء، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مهارات التعامل مع الأزمات هي الأكثر ممارسة لجديتها ووضوحها وحتميتها باعتبارها مهارات واقعية ترتبط مباشرة بمواجهة الأزمة وحلها والحد منها، ومن أهم التوصيات تنفيذ برامج تدريبية خاصة بتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء، التركيز على مهارات التنبؤ بالأزمات واعطائها الأولوية في برامج التدريب، مقارنة مع باقي المجالات، ثم مهارة الاستفادة من الأزمات، ثم مهارة التفاعل مع الأزمات.

٣. دراسة (باغريب، النخعي ٢٠٢١) بعنوان (مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن):

تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين إدارة الأزمات والقيادة الإدارية، تكون مجتمع الدراسة مع جميع القيادات الإدارية في جامعة عدن البالغة عددهم ٢٥٣، وبعد توزيع الاستبانة وإجراء المعالجة الإحصائية تبين أن مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن جاءت متوسطة في جميع المجالات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن توفير الإمكانيات المادية والبشرية في جامعة عدن ليس بالشكل المطلوب للتعامل مع الأزمات، مما يؤدي إلى تفاقمها ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها، قلة تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم وقلة مشاركة العاملين في صنع القرارات، ومن أهم التوصيات إنشاء إدارة في جامعة عدن تختص بالتعامل مع الأزمات المتوقعة في الحاضر والمستقبل، إعادة الهيكل

التنظيمي في جامعة عدن من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي لسرعة التعامل مع الأزمات واتخاذ القرار.

٤. دراسة (خينوش, مباركية ٢٠٢١) بعنوان (إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية) دراسة حالة مؤسسة كوندور: تناولت الدراسة واقع ودور إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية, وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة, وبعد إجراء المعالجة الاحصائية تبين أن المؤسسة مهياً للتعامل والاستجابة للأزمة بتداعياتها المختلفة, وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه لا يمكن أن تصادف المؤسسة أزمات تختلف في مؤشراتها وحيثياتها عن الأزمات المعتادة, ومن أم التوصيات استخدام استراتيجيات مستقبلية للتعامل مع الأزمات الناشئة والمحتملة وإيجاد الحلول المبكرة من أجل توحيد الجهود في مواجهة المخاطر المستقبلية, عدم إنكار الأزمة والتعامل معها بواقعية وبحذر وذكاء واضح من أجل تقليل الأزمة.

٥. دراسة عبد الحميد, (محمد يوسف ٢٠٢٠) بعنوان (أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات) دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي: تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات, وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي وزعت على ٢٣٧ من موظفي شركة البريقة للنفط, وبعد إجراء المعالجة الاحصائية تبين أن مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركة يتم بدرجة متوسطة, وقدرة إدارة الأزمات كانت منخفضة, ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات, كما أظهرت وجود أثر جوهري وذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات, ومن أهم التوصيات تعميق الفهم الكامل بعملية التخطيط الاستراتيجي وأساليبه في الشركة, مع ضرورة تبني مفهوم المشاركة من مختلف العاملين في التخطيط الاستراتيجي, وإنشاء وحدة مستقلة بإدارة الأزمات.

٦. دراسة (العبد اللات, أحمد ٢٠١٩) بعنوان (أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية):

تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التوجهات الاستراتيجية وإدارة الأزمات في البنوك التجارية ودور الذكاء المنظمي في تحسين ذلك, وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة من خلال توزيعها على ١٣ بنكاً, وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة ٣٨٣ على الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية, وبعد إجراء المعالجة الاحصائية تبين وجود أثر معنوي للتوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات, ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الذكاء المنظمي يؤدي إلى تحسين أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات

بأبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، ومن أهم توصيات الدراسة اتباع البنوك التجارية الأردنية لأساليب إبداعية ابتكارية في تقديم خدماتها، رصد البنوك التجارية لكافة مؤشرات الأزمة، إعداد البنوك التجارية الأردنية لخطط مسبقة لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

٧. دراسة (داود، هشام ٢٠١٨) بعنوان (اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية) دراسة ميدانية مع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج: تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية باعتبار إدارة الأزمات وحدة وظيفية متكاملة تعمل على اتخاذ قرارات فعالة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي وزعت على كل مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ٣٠، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تبين أن خصائص متخذ القرار تساهم في معالجة الخلافات العمالية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن لعملية اتخاذ القرار دور فعال في إدارة الأزمات، وأما أهم التوصيات اهتمت المؤسسة الجزائرية بتشكيل لجان متخصصة مهمتها التعامل مع مختلف المشاكل والأوضاع الطارئة التي تحدث في مجال العمل.

٨. دراسة (الأسمرى عبد العزيز، ٢٠١٥) بعنوان (القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات): هدفت الدراسة إلى الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات بتوفير القائد الاستراتيجي القادر على استقراء مصادر التهديد والتأثير والمشاكل الواقعة والمحملة في بيئة منظمته الداخلية والخارجية والاستغلال الأمثل والتأثير الفعال للموارد وذلك بهدف وأد الأزمة قبل ظهورها أو التعامل الفعال لإنائها وكان من اهم النتائج للبحث: وضع رؤية واضحة للأهداف المراد الوصول إليها وأهمية القائد الاستراتيجي تكمن في دوره في التوفيق بين الأطراف المختلفة من خلال ما يحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام الأمر الذي يؤكد أهمية العلاقة التبادلية بين أي منظمة وبيئتها الاجتماعية، ومن أهم التوصيات: إنشاء مراكز متقدمة في درء ومواجهة الأزمات وتجهيزها بكافة وسائل التقنية الحديثة وإنشاء جهة علمية تدريبية بمسمى كلية القيادة الاستراتيجية الأمنية لتكوين جيل جديد من القادة الأمنيين قادرين على دراسة وتحليل ومجابهة التحديات والتهديدات.

٩. دراسة (الوهبي، شعيل ٢٠٢٠) بعنوان (الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية سيناريوهات مستقبلية): تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين الرشاقة التنظيمية وإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية لدراسة الواقع وأسلوب السيناريوهات، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي وزعت على ٣٧٩ فرداً، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية كانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع تطبيق أبعاد الرشاقة

التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ومن أهم التوصيات نشر ثقافة الرشاقة التنظيمية في الجامعات وتبني السيناريو الابتكاري، تشغيل دور مراكز إدارة الأزمات والكوارث بالجامعات الحكومية السعودية وربطها بمراكز استشراف المستقبل.

١٠. دراسة (زيد جمال درهم ٢٠١٧) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية): تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي وزعت على ١١٩ فرداً، وبعد إجراء المعالجة الاحصائية كانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي كما تبين من نتائج الدراسة أن إدارة الشركة لا تملك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، ولا تحرص على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية، ومن أهم التوصيات ضرورة تبني برنامج تأهيل للعاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية في مجال التخطيط الاستراتيجي ووضع خطط وبرامج كافية وجاهزة لإدارة الأزمات والتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

١١. دراسة (Al-Khalifa Mohamed, 2021) بعنوان

(Crisis Management and strategic flexibility: the moderating role

تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين إدارة الأزمات والمرونة الاستراتيجية، الدور المعتدل حالة السلطات الحكومية في مملكة البحرين، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم توزيعها على ٣٧٦ موظفاً يعملون في ١٤ جهة حكومية تقع في البحرين، وبعد إجراء المعالجة الاحصائية والتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية وأبعادها على إدارة الأزمات في مملكة البحرين كانت من أبرز النتائج وجود تأثير إيجابي قوي للمرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، حيث وجدت الدراسة أن هناك بعدين للجاهزية الإلكترونية الأول هو الموارد البشرية والثاني القدرات المادية، ومن أهم توصيات الدراسة الدعم المستمر والالتزام من قبل الأقسام العليا الحكومية في مملكة البحرين تعمل على تطوير الآليات، تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها لتعكس احتياجات ومتطلبات مواطني الدولة.

١٢. دراسة (Arnkvaern, Katrine2022) بعنوان

(Crisis management during COVID-19 and the attitude towards future technology acceleration in the accounting business)

إدارة الأزمات خلال كوفيد-١٩ والموقف تجاه تسريع التكنولوجيا في المستقبل جامعة النرويج، تناولت الدراسة كيفية تأثير إدارة الأزمات أثناء جائحة كوفيد-١٩ في الأعمال المحاسبية على الموظفين لتسريع التكنولوجيا في المستقبل، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية والتي وزعت على الموظفين في مجال المحاسبة، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية وقياس مستوى التكنولوجيا الرقمية في الأعمال المحاسبية تبين أنه عندما شهد الموظفون في المحاسبة إدارة جيدة خلال الأزمة زاد ذلك من موقفهم تجاه تسريع التكنولوجيا في المستقبل، وكان المستوى الحالي من اعتماد التكنولوجيا في الأزمة مرتفعاً، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جودة إدارة الأزمات واعتماد التكنولوجيا الحالية ترتبط بقوة بتصور تسارع التكنولوجيا في المستقبل ونجاح السوق في الأعمال المحاسبية، ومن أهم التوصيات الاهتمام بدراسة كيفية تأثير الأزمة فعلياً على التغيير التنظيمي والمواقف والمعتقدات على المدى الطويل بشأن الرقمنة.

٣.٢.١. الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري وإدارة الأزمات:

١. دراسة (أبو عبيد، نائل، ٢٠٢٠) بعنوان (أثر تمكين القيادات على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة دراسة حالة): تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين تمكين القيادات وإدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بغزة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وعرض الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث والتي تكونت من ١٦٤ شخص من العاملين في الوزارة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري للقيادات وإدارة الأزمات، وأن التمكين الإداري للقيادات يؤثر تأثيراً قوياً ومباشراً في إدارة الأزمات لدى العاملين، وأما أهم التوصيات فهي تشجيع المديرية العامة للدفاع المدني باعتماد أساليب التمكين الإداري من أجل زيادة مستوى التغلب على الأزمات كافة، ورفع مستوى الجهوزية ف التعامل مع الأحداث.

٢. دراسة (العظامات، حماد، ٢٠١٦) بعنوان (أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات للمجالس البلدية في المفرق): تناولت الدراسة المتغيرين الرئيسيين التمكين الإداري وإدارة الأزمات للمجالس البلدية، و اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم توزيعها على جميع العاملين في المجالس البلدية في محافظة المفرق، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية كانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر بين التمكين الإداري بأبعاده على إدارة الأزمات في المجالس البلدية في المفرق، ومن أهم التوصيات ضرورة توفير المعلومات والأدوات المساندة

لمعرفة أسباب وبواعث حدوث الأزمة, وضرورة توفر نظام معلومات في مجلس البلديات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار في مجالس البلديات.

٣. دراسة (أبو غنيمه أزهار، ٢٠١٢) بعنوان (تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية) دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة , جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين في إدارة الأزمة التسويقية وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في معمل السجاد اليدوي في الحلة وكان من نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين العاملين نحو عوامل تمكين العاملين ترجع لأسباب متعددة منها تباين ثقافة كل منظمة ونوع النشاط الذي تمارسه وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن أهم عوامل التمكين في ممارسات العاملين الاتصالات الفعالة والمشاركة, ووضوح الغرض , وأن أقلها أهمية في التطبيق تتمثل في العمل الجماعي , والاعتراف والتقدير , واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي وأن يشعر العاملين أنهم محل ثقة وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

٤. دراسة (علي سكر، زكي محمد، ٢٠٠٧) بعنوان (أثر التمكين التنظيمي في إدارة الأزمة) دراسة ميدانية في المعهد التقني - الديوانية:

تناولت الدراسة التمكين التنظيمي للعاملين في المعهد التقني ومدى أهميته في تحقيق النجاحات الباهرة في مواجهة الأزمة التي تمثلت بالأضرار الواسعة النطاق التي لحقت بالمعهد في أعقاب الاحتلال الأمريكي للعراق في نيسان ٢٠٠٣ وتعرضه لعمليات النهب والحرق والتدمير والتي كادت أن تنهي وجوده واعتمد الباحثان على الاستبيان في جمعها للبيانات وكذلك المقابلات الشخصية ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثان هو اعتماد الإدارة في المعهد الأساليب الإدارية المتطورة في مواجهة الأزمة والتي ساهمت مع ما يتمتع به العاملون من مستوى جيد في التمكين التنظيمي على تجاوز آثار الأزمة , أما أهم التوصيات التي أوصى بها الباحثان هي الاستمرار في تشجيع المبادرات وتقديم الأفكار الخلاقة بدلاً من تلقي التوجيهات والإرشادات وإحاطة العاملين علماً بكل المعلومات التي تساعد على اتخاذ الموقف المناسب من المشكلات بدلاً من مفاجأتهم بها .

٥. دراسة (الشريف عبد الحكيم عبد القادر، ٢٠١٤) بعنوان (واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات) دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات الليبية العامة

بمدينة بنغازي: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في المستشفيات من خلال أبعاده ومقومات تطبيقه والمعوقات التي تحول دون تنفيذه والتعرف على أوجه القصور في الإمكانيات المتوفرة في المستشفيات الليبية العامة بمدينة بنغازي, واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهر قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها للوصول إلى النتائج ومن أهم ما توصل إليه الباحث من نتائج هو أن الأفراد قيد الدراسة لديهم القدرة على تعديل وتطوير طرق أداء الأعمال كما أنهم يفضلون منحهم حرية اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم وأن تمكين العاملين يتطلب توافر مقومات معينة وأنه يحقق فوائد عديدة لهذه المستشفيات, أما أهم التوصيات: تتمثل في ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لدى مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات وتبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف وتنميتها ونشر ثقافة التمكين الإداري وتهيئة بيئة مناسبة للعمل بالمستشفيات بما يدعم وينمي التمكين من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والأفراد وتبادل المعلومات وتحسين الاتصال .

٦. دراسة (Areigat, Zami l2011) بعنوان

(The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organization)

دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال:

هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة, وركزت الدراسة على تمكين العاملين كسلاح فعال لمواجهة الأزمات بالإضافة إلى توفر المعلومات المتعلقة بالأزمة, ومن النقاط الأخرى التي لفتت إليها هذه الدراسة وجود قيادة يقظة تستشعر المستقبل من أحداث الماضي وما يجري في الوقت الحاضر, ووجود نظام اتصال فعال مع قنوات وسائل الاتصال التكنولوجية المتقدمة, وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين يخضع لممارسة فعلية يمكن مراجعتها وتطويرها من خلال الإشراف على تعزيزهم ودعمهم من قبل إدارة المنظمة.

٥.٢.١. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن تلخيص أهم أوجه الاستفادة منها لهذه الدراسة كما

يلي :

١. المعرفة الكاملة لبناء فكرة الدراسة واستيعاب المفاهيم والأفكار الحديثة حيث أشارت

الدراسات إلى أهمية التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات.

٢. تحديد محاور الاستبانة والتي تتمثل في المتغير المستقل التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة - تدريب العاملين - عمل الفريق الواحد - التحفيز - الاتصال الفعال) والمتغير التابع إدارة الأزمات وأبعاده (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم)

٣. في اختبار منهج الدراسة، وتقديم النتائج والتوصيات والمقترحات، الإسهام في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد الأهداف وطريقة عرض الإطار النظري والمراجع المستخدمة، الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٦.٢.١. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات حسب علم الباحثة التي تتناول التمكين الإداري بأبعاده في إدارة الأزمات في شركة سبأفون أمانة العاصمة، وبالتالي ستفتح مجالاً واسعاً للباحثين للمزيد من الدراسات في هذا الموضوع.

بينما تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في قياس أثر التمكين الإداري على متغيرات أخرى مثل الالتزام الوظيفي - إبداع العاملين - الفكر التنظيمي وغيرها.

- قدمت هذه الدراسة توصيات تتمحور حول بيان أهمية تطبيق التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأفون وجوانب القصور بأخذها بعين الاعتبار في المستقبل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التمكين الإداري.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

المبحث الأول التمكين الإداري

تمهيد:

ألقى الاهتمام بتمكين العاملين الضوء على بعض المفاهيم التقليدية التي تناولت الفكر الإداري ، والتي اتسمت بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية، وتأكيداً على الجوانب المادية في التعامل معه، واعتبرت ذلك أساساً للبناء الذي ينبغي أن يسود الشركة وقد أدى ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرارات والتعامل مع الفرد كأنه آلة،

ونتيجة للتطور المتلاحق الذي يحدث في بيئة العمل، وما يتطلب من مواكبة ومواءمة لأسلوب الإدارة بما يتناسب مع هذا التطور، فلقد أصبح في الآونة الأخيرة موضوع التمكين من المواضيع والمتطلبات المهمة لإدارة الأزمات، حيث أن أسلوب التمكين في إدارة الشركة ينعكس إيجابياً على أداء العاملين في الشركة، ويعم لعل رفع إنتاجية العاملين بها وزيادة انتمائهم الوظيفي وتحفيزهم على بذل جهد أكبر، وتقديم جودة أفضل في أداء المهام المنوطة بهم مثل اتخاذ القرار الرشيد وزيادة فاعليته.

لذلك فهذه الدراسة سلطت الضوء على أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وهو أسلوب التمكين الإداري، الذي يعمل على تحسين مستوى أداء الشركة مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق مصالح الشركة.

١.١.٢. مفهوم التمكين:

عرف ابن منظور التمكين لغة على أنه مصدر أفعل مكن، يقال مكنه الله من الشيء وأمكنه منه واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، والتمكن أي الاستطاعة على فعل الشيء. (ابن منظور، ٢٠٠٤، ٦٨٠)

اصطلاحاً: لاقى التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة وعليه أعطيت له العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

ذكر الوادي: بأنه يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة. (الوادي، ٢٠١٢، ٢٢)

١.١.١.٢. مفهوم التمكين الإداري:

فقد عرف (الشبراوي، ٢٠١٦، ١٢٥) التمكين الإداري بأنه: استراتيجية تنظيمية تهدف إلى نقل السلطات الكافية للعاملين وإعطائهم الحرية والثقة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله، ليستطيعوا القيام بمهامهم الموكلة إليهم بطريقة خاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا.

وذكرت (لطيفة، ٢٠١٥) أن التمكين الإداري هو الطريقة التي تسهل فيه المؤسسات والشركات لعاملها الوصول إلى المعلومات، الموارد، الفرص، الدعم وذلك لا يتوفر إلا بحصول العاملين أيضاً على نوعين من القوة الرسمية والغير رسمية.

وعرف (السكرانة، ٢٠١٤، ٣٠٠) التمكين بأنه: عبارة عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل اشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق وقيم وغايات التنظيم.

وبالتالي فإن مفهوم التمكين يتضمن عملية اتخاذ القرار بدون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى، فهو يعني أكثر من مجرد التفويض فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن كل ما يتعلق بوظيفته مما يجعل الشركة تحقق أهدافها بشكل أفضل. (أحمد جودة، ٢٠١٤، ٣١٩، ٣٢٠)

وقد وصف (Jonathan,2011,159) التمكين بشكل مختلف حيث عرفه بأنه: إسناد المسؤولية الفرعية إلى الأشخاص الأقرب إلى المشكلة. وعرف (Randolph and sashkin, 2002) التمكين بأنه: اعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إدارة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي. (ملحم، ٢٣، ٢٠٠٦)

فقد عرفه روبنز بأنه: الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين. (Robbins,1993,682)

ومن وجهة نظر الباحثة فإن التمكين الإداري: عملية إدارية يتم من خلالها منح العاملين حرية اتخاذ القرارات وصلاحيات في أداء مهامهم الوظيفية مع تحملهم مسؤولية النتائج، وتوفير بيئة مناسبة تساعد في تطوير وتحسين أداء الشركة.

٢.١.١.٢. أهمية التمكين الإداري:

يعد التمكين جزءاً أساسياً من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كادر الشركة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء، ويعتبر التمكين الإداري نقطة تحول تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية وهو عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل الشركة فالشركات التي تستخدم أسلوب التمكين تعرف أن العاملين يودون الاستفادة من العمل وذلك من خلال إتاحة فرصة العمل مع الآخرين وتطوير مهاراتهم، والتمكين يجعل المنظمات غاية في المرونة والتكيف التام ضمن الفريق. (الدوري، ٢٠٠٩، ٢٩)

وذكر (السكرانة، ٢٠١٤، ٣٠٢) أهمية التمكين على النحو التالي:

١. زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
٢. مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
٣. تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية.
٤. توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
٥. دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكيم لتحقيق إنتاجية أفضل.
٦. زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
٧. تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
٨. تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.

٩. تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

ولأغراض هذه الدراسة يمكن القول إن التمكين يتيح للمستويات الدنيا صلاحيات للمشاركة، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، إلا فيما يخص المعلومات الاستراتيجية التي يتحتم أن تبقى سرية.

٣.١.١.٢. مراحل التمكين الإداري:

إن عملية التمكين لا تنفذ باتخاذ قرار إداري من قبل رأس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة مراحل هي (جودة، ٣٥٢، ٢٠١٤):

١. المرحلة الأولى: تعزيز ثقافة التمكين:

الخطوة الأولى في عملية التمكين تكمن في إدراك إدارة الشركة أن هناك حاجة لتغيير ثقافة الشركة فيما يتعلق بالتمكين وإقناع المسؤولين فيها بضرورة التخلي عن جزء من صلاحياتهم.

٢. المرحلة الثانية: تشجيع المديرين على تمكين العاملين:

يتم في المرحلة الثانية تشجيع المديرين للعمل على تفويض السلطة لمؤسسيهم وتمكينهم بحيث يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بدون الرجوع إلى الاستشارة الإدارية.

٣. المرحلة الثالثة: اختيار الأفراد:

يرى (مرهون، ٢٠١٨، ٢٢) أن اختيار العاملين الذين لديهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات المتعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها، وأن يكون لديهم نظرة شمولية لنشاطات الشركة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعلها مع بعضها.

٤. المرحلة الرابعة: التدريب والتحفيز:

في هذه المرحلة يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل العاملين مثل برامج مهارات الاتصال والعمل الجماعي، بالإضافة إلى برامج التدريب الفنية المتعلقة بأداء العمل الخاص بالعاملين، كذلك فإنه ينبغي أن يتم اعتماد نظام للحوافز مرتبط بعملية التحسين وبمستوى الأداء.

٥. المرحلة الخامسة: التغذية العكسية

(جودة، ٣٥٣، ٢٠١٤): من الضروري أن يتم توفير التغذية العكسية للعاملين عن مدى التقدم في أعمالهم ونسب إنجازاتهم أولاً بأول، وهذا ما يساعدهم في معرفة وضعهم وتقدير الجهود اللازمة لإنجاز العمل المكلفين به.

٤.١.١.٢. أنواع التمكين الإداري:

تنقسم عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع:

١. التمكين الظاهري:

حيث يساهم الموظف في إبداء رأيه في الأعمال المكلف بها حيث يعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هو المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

٢. التمكين السلوكي:

يشير إلى قدرة الموظف على العمل في جماعة لحل المشكلات وجمع المعلومات وإبداء الرأي والمقترحات حول المشاكل التي تتعرض لها الشركة.

٣. تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

ويشير إلى قدرة الموظف على تحديد سبب المشكلة وإيجاد حل لها وكذلك قدرته على إجراء تحسينات في طرق أداء العمل مما يساعد على زيادة فعالية الشركة. (والي، ٢٠١٠، ١٠)

وأشار (daft,2001) إلى وجود مسوغين أساسيين لتحو الشركات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها وتتمثل فيما يلي:

١. يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم المنتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن فضلاً عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

٢. يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

٣. (جلاب، الحسيني، ٢٠١٣، ٤٨) يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الأفراد العاملين وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

- يعكس نجاح التمكين في أي شركة على توافر أفراد يتمتعون بالفناعة الكاملة بما يمتلكون من خبرات ومهارات وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق التمكين.

- ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعاً مهماً لتبني معظم المنظمات الاستراتيجية للتمكين.

٥.١.١.٢ أبعاد التمكين الإداري:

يعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى إلى بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح نذكر منها:

١. **تفويض السلطة:** ويقصد به منح الموظف حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة دون الرجوع إلى الرئيس وبقاء مسؤوليته على تلك المهام المفوضة إليه، والتفويض يجب أن يحدد فيه النشاط من حيث عدده والمدى الذي يتم فيه، ويمكن للمسؤول أو الرئيس المباشر سحبه إذا أساء الموظف استخدام السلطة، ويعتبر تفويض السلطة أمر إيجابي لأنه يسمح للمرؤوسين باختبار مهاراتهم في العمل وكذلك يخلق تحفيز للمشاركة في تطوير الأداء والإنجاز.

(النمر، وآخرون ٢٠١٩) ويعد تبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل من أهم مقومات تفويض السلطة ومن أهم متطلبات الإدارة المعاصرة للتمكين من تقديم الخدمات بكفاءة وفي وقت قياسي كما أنه لا بد من إيجاد الوسائل التي تحد من تعقيد الإجراءات وتطويلها وتحميل العاملين القدر الملائم لقدراتهم وتحصيلهم فالعامل عندما يشعر بمنحة الثقة يزداد أدائه.

ومن خلال تفويض الصلاحيات يتم إنجاز الأعمال بصورة أكمل وأسرع ويكون للعاملين دور في نجاح وتطور الشركة وتحقيق أهدافها المرجوة ومن خلال ذلك يتحقق مفهوم التمكين الإداري للعاملين.

(القحفة، ٢٠١٩، ٧٣) وهناك عدة مبادئ تساعد القائد على تفويض السلطة كما أوردها العديد

من الباحثين على النحو التالي:

- وضع الأهداف وتحديد المعايير.
- التحديد الوظيفي.
- مستوى السلطة.
- المسؤولية المطلقة.
- الرقابة اللازمة.

ولكي يكون التفويض فعالاً لا بد من توافر عدة شروط منها:

أن يكون التفويض جزئياً وينصب على السلطة فقط دون المسؤولية، عدم تفويض الاختصاصات المفوضة، ولا بد من تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين، إضافة إلى اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بعملية التفويض.

٢. تدريب العاملين: يتطلب التمكين تدريب الموظفين ليكتسبوا معرفة ومهارات ومعارف للتصرف الفعال بصفة مستمرة في مجالهم، حيث تقوم الشركة بتدريب الموظفين لإكسابهم المعارف وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم ونتاجيتهم بشكل بناء ويعد التدريب حافزاً معنوياً مهماً فمن خلاله يتحسن المستوى الاقتصادي والاجتماعي للموظف وتزيد درجة احساسه بالثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز ويعتبر التدريب وسيلة فعالة لاتخاذ القرار والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه بيئة العمل. (بالخضر، بوخضير، ٢٠١٦، ٢٩)

وكون نشاط التدريب يعد من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية للشركة فإنه يتطلب التحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب ابتداءً من تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وانتهاءً بتقييم النتائج.

والتدريب يعتبر وسيلة للتعلم والتنمية والإرشاد وتبادل الخبرات والآراء وفرصة لتصويب سلوكيات العاملين وتوجيه الأفراد في الشركة للقيام بأفعال معينة للوصول إلى الأهداف ويؤدي التدريب إلى أداء أفضل ويساعد على تعزيز مكانة القوة عند العاملين والتغلب على العقبات والتعلم المستمر وبناء المهارات ويعد من العوامل الهامة للتمكين التي تؤدي إلى الولاء. (صلاح، ٢٠١٠، ١٤)

فالتدريب يعطي العاملين حافزاً للإنتاج والتفكير والإبداع، وبه تزيد ثقة العاملين بأنفسهم وهذه الثقة هي عامل مهم من عوامل قوة الشركة والعمل بها والانتماء لها.

٣. عمل الفريق الواحد: هو شكل من الأشكال الحديثة لتمكين الموظفين حيث إن الهيكل البيروقراطي التقليدي يوجد حدود فاصلة للسلطة ويفرض سيطرة سلسلة الأوامر وهذا لم يعد مناسباً في الإدارة الحديثة وأصبح مطلوباً من الموظفين في كل القطاعات والإدارات أن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات بنجاح وفاعلية وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق.

ويمكن تعريف عمل الفريق الواحد بأنه: مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها وتهدف الشركة من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى (كريمة، ٢٠٠٨، ٨٤)

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب.
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فاعلية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- اعتماد نظام اتصالات جيد.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين.
- وبهذا البعد يتحقق للشركة أهدافها من خلال المهارات التي يملكها العاملين فيها، حيث إنهم يملكون مهارات بعضهم من خلال العمل بروح الفريق الواحد.

٤. **التحفيز الذاتي:** تعتبر دراسة الحوافز وسيلة لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي. (الطراونة، النهدي، ٢٠١٧، ٤٠)

ويمكن لعملية التحفيز إذا ما تمت بنجاح أن تحقق النتائج التالية (السالم، ٢٠٠٨، ١١٣):

- الزيادة في إنتاجية الشركة.
 - خلق شعور الولاء لدى العاملين من خلال زيادة الاهتمام لديهم بعدم هدر الوقت والموارد.
 - تلافي الكثير من مشاكل العمل مثل الغياب وانخفاض المعنوية والصراعات.
- ونظراً لكون سلوك الإنسان يتحدد بعاملين هما الدافع (والذي ينبع من داخل الفرد) والحوافز (والذي ينبع من العوامل المحيطة بالعاملين) فإن على الشركة أن تدرك الأهمية للحوافز وتوجهه لإثارة دوافع العاملين في الشركة نحو أداء أفضل.
- وللتحفيز أهمية كبيرة في تحقيق التمكين الإداري فمن خلاله يتم التغلب على الكثير من المشاكل التي قد تواجه الشركة من خلال الدفع بالعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم لحلها والأخذ بالأنسب من آرائهم وحلولها بما يتوافق مع أهداف الشركة.

٥. **الاتصال الفعال:** تعد عملية الاتصال وسيلة مهمة يتم بها تبادل المعلومات المتعلقة بالظروف المحيطة، إذ أن الحاجة لإعطاء أوامر من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، والحصول على

معلومات من المستويات الدنيا إلى القيادات العليا، مما تعطي أهمية بالغة لرفع كفاءة الأداء في حالة إدارة الأزمات، ومن ثم فإن توفير وسائل اتصال سريعة وواضحة يعد من الضروريات. (خزاعلة، ٢٠٢٢، ٢٢٢)

ويعتبر الاتصال عملية تبادل الأفكار والمعلومات من الإدارة إلى العاملين من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في الشركة. (الطراونة، النهدي، ٢٠١٧، ٤٢)

ويؤكد (الصيرفي، ٢٠٠٥) بأن الاتصالات الجيدة تساهم في تحقيق ما يلي:

- تحديد الأهداف العامة للشركة.
- مكافأة الأفراد الماهرين.
- خلق وإيجاد عوامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- توجيه الأفراد العاملين وممارسة السلطة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات الهامة.
- القيام بتنسيق الجهود في الإدارات والأقسام.
- مراقبة العمليات داخل الشركة.

ومن خلال ذلك تظهر أهمية التمكين الإداري للشركات فهو يساهم في تأهيل العاملين والارتقاء بمهاراتهم للوصول إلى التحقيق الأكمل للمهام المطلوبة منهم وفي ذلك تطوير للشركة والعاملين فيها.

٦.١.١.٢ أساليب التمكين الإداري:

يقصد بأسلوب تطبيق التمكين الطريقة التي تعتمد على إدارة الشركة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين وتختلف أساليب تطبيق التمكين من إدارة إلى أخرى بحسب اختلاف الظروف والامكانات المادية والبشرية والبيئية التي تحيط بالشركة ويمكن تحقيق التمكين من خلال الأساليب التالية: (معراج، ٢٠١٧، ٢٨)

١. أسلوب القيادة: يعد تمكين الموظفين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية الشركة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن الشركة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن

أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من أعلى إلى أسفل.

٢. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى ((تمكين الذات)) فعملية التمكين لا تتحقق بمجرد تخويل العامل لصلاحيات اتخاذ القرار، بل لا بد من استجابته وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك، ولا يتحقق ذلك ما لم يشعر العامل أن التمكين عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء نتيجة امتلاكه لسيطرة على الأحداث في وظيفته. (القحفة، ٢٠١٩، ٦٨)

٣. **أسلوب تمكين الفريق:** إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأي بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، وأن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين الموظفين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في مؤسسات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الشركة الأفقية، والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور. (ملحم، ٢٠٠٦، ٣٢)

٤. **أسلوب التمكين الهيكلي:** أن يكون للشركة هيكل مناسب واضح، فهذا الأسلوب يعتمد على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالشركة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية، فإذا تعددت المستويات الإدارية تتأثر انسيابية وتدفق المعلومات وصنع القرار، وهذا الأسلوب يشير إلى أن الشركة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين عالية قياساً بالمنظمات التقليدية. (القحفة، ٢٠١٩، ٦٨)

٧.١.١.٢. خصائص التمكين الإداري:

إن الشركة الممكنة يجب أن يتوفر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها شركة ممكنة وهي:

١. الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لمفهوم التمكين.
٢. ترسيخ بين الإدارة والموظفين لمواجهة التحديات التي تواجهها الشركة.
٣. وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
٤. تبنى الشركة لمبدأ العلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
٥. وجود فرق عمل ممكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
٦. توفير أبعاد التمكين الأساسي (تفويض السلطة- تدريب العاملين - فرق العمل - التحفيز - الاتصال الفعال) (باقصب، ٢٠١٨، ٢٤)

٨.١.١.٢ متطلبات التمكين الإداري:

هناك العديد من المتطلبات للتمكين ومن خلال استعراض العديد من الدراسات في مجال التمكين يعرض (القحطاني، ٢٠١١، ٤٦) أهم المقومات والمتطلبات التي يلزم توافرها لضمان تطبيق التمكين الإداري وأهمها ما يلي:

١. العلم والمعرفة والمهارة:

مع بداية القرن الواحد والعشرين زادت وبشكل ملحوظ عدد الوظائف التي تتطلب المعرفة في معالجة المعلومات وفي شركات الاتصال وشركات الإنترنت وغيرها وقد ظهر موضوع المعرفة من خلال الأدوات التالية (ملحم ٢٠٠٦، ٥٨).

أ- الآلية: التي أدت إلى التخلص من أعداد كبيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية.

ب- الحاسوب والمعلومات وظهر التكنولوجيا وغيرها من أدوات التقنية

ج- ظهور ما يسمى موظف المعرفة ففي كثير من الشركات أصبحت لإدارة المعرفة وظيفة مشابهة لوظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل، وهناك أيضاً مدير لتلك الإدارة يسمى مدير المعرفة.

د- تزايد نسبة الشركات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة وتزايد تداولها بين إفراط الشركة مثل البنوك، الفنادق، شركات التأمين.

هـ- وفي العصر الحالي تعيش المنظمات والشركات عصر العولمة بكل أبعادها التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، فقد أصبح التغيير حتمياً وبالتالي على الشركات الخدمية أن تغير في إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، وتسمح لعاملها باستخدام قدراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم وأن تسعى لتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركاتها (القحطاني، ٢٠١١، ٤٦).

٢. الاتصال وتدفق المعلومات:

يؤكد (الكبيسي ، ٢٠٠٤ ، ص ١٤٠) أن أهمية مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود أو حواجز تعيق حركتها فلا احتكار ولا أضرار يتعلل بها البعض لكتمان ما يعلمه وما يعرفه عن الآخرين فيحجب التمكين عنهم ويحول بينهم وبين اتخاذ القرارات التي تبنى عادة على المعلومات.

وتتفق الباحثة مع أهمية تبادل المعلومات وتزويد العاملين بها في الوقت المناسب لأن ذلك يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي وإقبال العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي يسهم ذلك في زيادة الإنتاجية وجودتها وتحقيق أهداف الشركة ونجاحها.

٣. الثقة:

إن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالأمر السهل وإنما يعد عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها وتعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد وأن شعور العاملين بثقة الإدارة يؤدي إلى شعورهم بالارتياح.

ويؤكد (تابوردا ١٩٩٩) أن التمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد العامل وإيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء الشركة.

وبالرغم من أهمية الثقة كوسيلة لتشجيع العاملين إلا أنها يجب ألا تكون مفرطة، لذلك يجب إشاعة الثقة بحدود معقولة مع العاملين خاصة الذين أثبتوا أنهم أهل للثقة. (القحطاني، ٢٠١٥، ٤٨).

٤. الحوافز المادية والمعنوية:

يشير ملحم إلى أن التمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والعصف الذهني، وبالرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين إلا أن التمكين ليس منحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، ولا بد من نظام الحوافز لتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح وهذه الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بأداء الممكن من العاملين. (ملحم، ٢٠٠٦)

٥. الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين:

هي عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات الموجودة داخل الشركة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض وتوقعات كل فرد من الآخر ومن الشركة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب التمكين في أي شركة أن تكون الثقافة السائدة ملائمة وتشجع العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار (القحطاني، ٢٠١٥، ٥١)

(ويشير الدوري وصالح ٢٠٠٩، ٣٩) إلى أنه لا بد من إدراك حقيقة أن أفضل الثقافة التنظيمية هي تلك التي تتوافق مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية من أجل تحقيق التمكين في الشركة وأن مسؤولية المديرين هو تكييف الثقافة عندما لا تتوافق مع استراتيجية الشركة.

٦. القيادة الإدارية المتمكنة والداعمة لعملية التمكين:

يعد دعم الإدارة العليا لجهود العاملين من أهم متطلبات التمكين وذلك لضمان نجاح تلك الجهود وفعاليتها، حيث إنها قد تتطلب أحياناً تغييراً في الهيكل التنظيمي للشركة وطبيعة المهام والمسؤوليات وبدون ذلك فإن التمكين سيواجه العديد من الصعوبات والمعوقات.

٧. تشكيل فرق عمل مؤهلة:

من أهم السمات التي تميز فرق العمل الممكنة هو سعيها إلى إيجاد الرؤية الملائمة التي تخلق مصلحة كل من الشركة والعاملين، وتمكن العاملين من الاندماج في هذه الرؤية.

٨. التوسع في التفويض ومنح المزيد من الصلاحيات للعاملين:

التفويض أي قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري ويصبح هو مسؤولاً أمام من فوض إليه الصلاحيات على نتائج الأعمال التي يقوم بها والتوسع في التفويض ومنح الصلاحيات يعزز من مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات

مما يوفر مناخاً تنظيمياً يحقق الثقة والألفة والتقارب بين المستويات التنظيمية. (القحطاني، ٢٠١٥، ٥٩)

وترى الباحثة أن هذه المتطلبات لا بد منها للوصول إلى تطبيق أمثل لمفهوم التمكين الإداري حيث إن لكل متطلب منها فوائد وآثار تعود على الشركة بالنفع وعلى العاملين، فأهمية العلم والمعرفة وتداول المعلومات بين العاملين والإدارة بسهولة ويسر وتعزيز مفهوم الثقة كافية لتحفيز العاملين، والتحفيز الدائم مع الدعم الإداري الكامل لعملية التمكين كل تلك العوامل تساعد في تدعيم عملية التمكين الإداري داخل الشركة.

٩.١.١.٢. مستويات التمكين الإداري:

إن مستويات التمكين تهدف إلى إيجاد مستوى إداري جديد وفعال داخل الشركة يفسح المجال للعاملين لفعل ما يروونه ضرورياً، لذا يجب أن يكون القادة على علم بأن إعادة الحيوية لمنظمتهم لا بد أن تحدث من القاعدة إلى القمة بناءً على المعلومات التي ترد إليهم وهذا بدوره يحتاج إلى إعادة بناء الشركة الإدارية من كافة الجوانب المالية والإدارية والبشرية ولكن إعادة البناء قد تسبب ضغوطاً على العاملين تجعلهم أقل إنتاجية ويمكن التخفيف من حده هذه الضغوط من خلال التمكين. (أفندي، ٢٠٠٣، ٣٧)

وعرف (Bower and lawler, 1992) مستويات التمكين عن طريق مشاركة العاملين في الخط الأول من هذه المكونات الأربعة:

١- المعلومات عن أداء الشركة

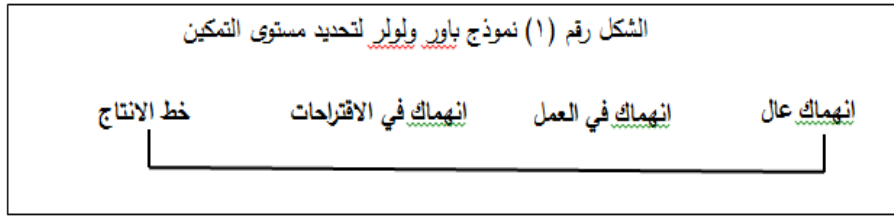
٢- المكافآت المؤسسية على هذا الأداء

٣- المعرفة التي تمكن من فهم أداء الشركة والمساهمة فيه

٤- القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه الشركة وأدائها

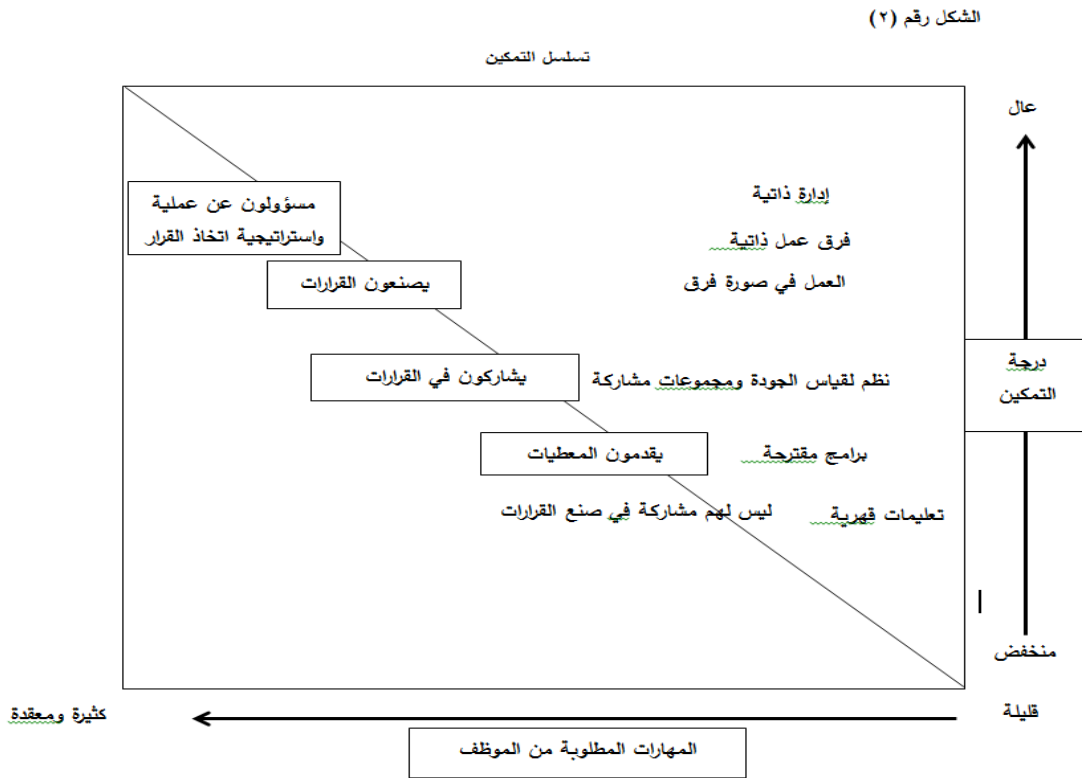
وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في الشركة، وقد ميز باور ولولر وبنيا جدلها في هذا التمييز بين قطبين هما: التحكم أو الضبط والاندماج والانهماك وذلك كما في الشكل رقم (٢)

الشكل رقم (٢) يمثل نموذج بلور ولولر



فكثير من الشركات تطبق برامج التمكين ولكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة ففي بعض الشركات يعني التمكين تشجع العاملين على طرح الأفكار وفعل ما يروونه ضرورياً مع احتفاظ القادة بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، بينما نجد شركات أخرى تعطي العاملين الصلاحية وحرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات وتجربة التصورات وأساليب التمكين.

ويبين الشكل رقم (٣) هذا التدرج في تطبيق التمكين



هذا التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية الشركة ومن أحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق وهو عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافآت (أفندي، ٢٠٠٣).

هذا وقد حدد باستور pastor خمسة مستويات للتمكين هي:

- **المستوى الأول/** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

- **المستوى الثاني/** بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال فريقه عن أي اقتراحات وبموجب الاقتراحات يضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

- **المستوى الثالث/** يتم في هذا المستوى حلقة نقاش بين المدير والفريق بشكل مفصل وتتشكل من مجموعة من الاقتراحات والمداخلات التي قد يأخذ بها المدير أو قد لا يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته.

- **المستوى الرابع/** في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق وفي هذه المرحلة تتخذ القرارات بشكل نهائي تعاوني بين المدير والفريق. (القحطاني ٢٠١١، ٢٩)

- **المستوى الخامس/** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

وذكرت (الطراونة، ٢٠٠٦، ١٢) الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها:

١. التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.
٢. أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بالمكانيات العاملين ومستوى أدائهم.
٣. السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.
٤. منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.
٥. أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين.
٦. أن تستخدم القيادة النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية وان تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

وعلى ضوء ما ذكر فإن التمكين يعد من أهم ضمانات استمرار وبقاء الشركة، لكونه يمنحها القدرة على التطوير والتحديث ومواكبة المتغيرات البيئية والإدارية المتسارعة، حيث إن فوائد التمكين عديدة لأنه أسلوب إداري حديث وفوائده تنصب على الموظفين أو الشركة أو الجمهور المتعاملين معها.

١٠.١.١.٢. خطوات تنفيذ التمكين الإداري:

إن الشركات التي تسعى إلى تطبيق التمكين الإداري تحتاج إلى توفير ظروف بيئية مناسبة، وكلما أدرك العاملون أهمية التمكين مارسوه بشكل أفضل، ويعد التمكين تغييراً في نظام العمل وتوزيعاً للسلطات وبالتالي يعتبر التعامل مع التمكين من ضمن التغيير الذي يركز بالتدرج على محتوى الوظيفة ثم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

ويرى (كرمية، ٢٠٠٨، ١٠٣) أن نجاح التمكين الإداري في الشركة يتحقق من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أولاً يجب على الشركة أن تقرر لماذا تريد أن تتبنى برنامج لتمكين العاملين، وما السبب من تبنى التمكين ويجب شرح وتوضيح ذلك للعاملين حيث يساعدهم في الحد من درجة الغموض، وعدم التأكد ويبدأ العاملون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على الإدارة شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل تعليمية قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج التمكين حيث أن هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، ولهذا فإن تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للعاملين يعد خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتم تفويض سلطتها للعاملين يعد أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير، فالمدرء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي (كرمية، ٢٠٠٨، ١٠٤)

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

لابد من أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل، وأفضل الوسائل لذلك أن يعملوا بشكل مباشر مع أفراد آخرين وحيث إن

فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين فإن الموظفين الذي يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

يجب أن يتوفر للعاملين في الشركة فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية تقديم مساهمة لنجاح الشركة فكلما توفرت معلومات للعاملين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

على المدراء أولاً اختيار العاملين الذي يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للشركة معايير واضحة ومحددة يتم من خلالها اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

ويعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث إن من واجبات الشركة توفير برامج تدريبية كحل لمشاكل الاتصال وإدارة الصراع والعمل الجماعي والتحفيز لرفع مستوى المهارات لدى العاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

توضيح ماهية التمكين وماذا يعني للعاملين من خلال استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، بحيث يحدد المدراء للعاملين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير. (مهيرات، ٣٦، ٢٠١٠)

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

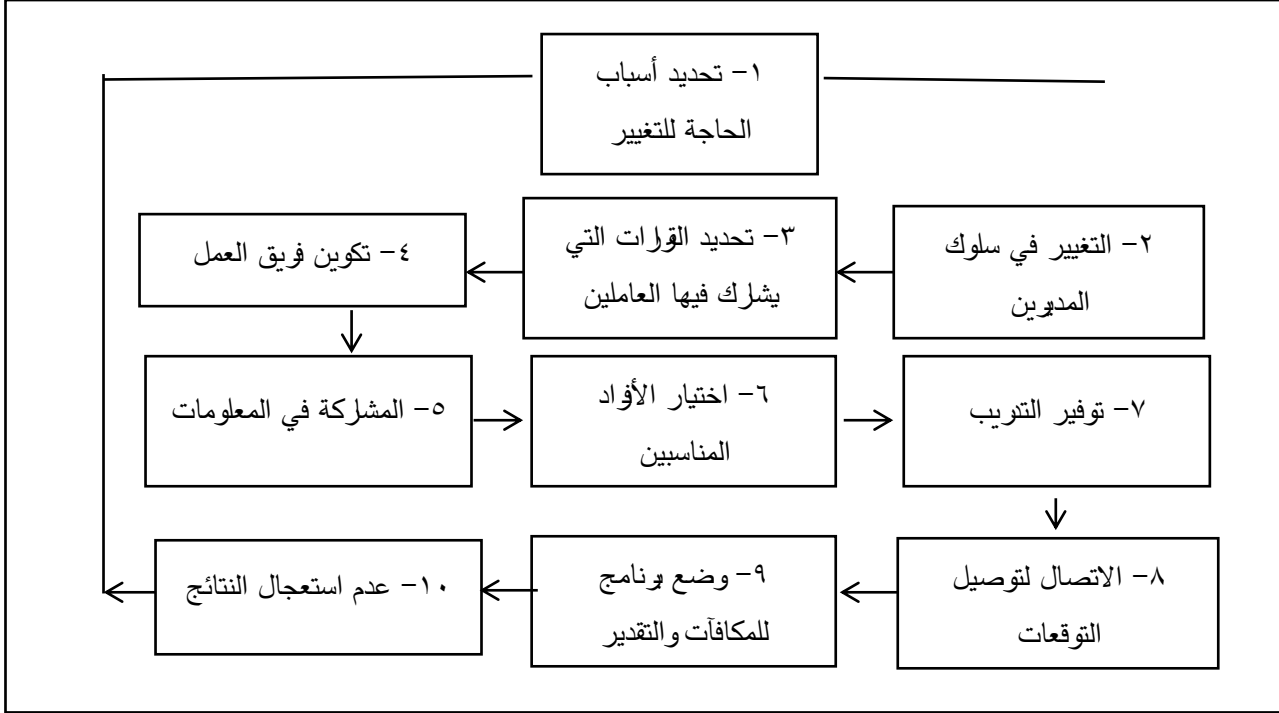
لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف الشركة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني

برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جمع الأطراف في الشركة. (مستورة، ٣٩، ٢٠١٧)

شكل رقم (٤) يوضح خطوات التمكين الإداري



(الكعبي، ٢٠١٥، ١٢٨) فالتمكين الإداري عملية تبدأ من الإدارة المدركة لأهمية هذه العملية في الشركة ومن ثم القرارات الداعمة لهذه العملية، واختيار الأفراد المناسبين ثم تأهيلهم وتدريبهم للممارسة هذه العملية من خلال المتابعة المستمرة لهم، والاتصال المستمر والفعال معهم ثم تطبيق التمكين والتقييم النهائي لفعالية عملية التمكين الإداري وأثرها على الشركة.

١١.١.١.٢. فوائد تطبيق التمكين الإداري:

(العمرى، ٢٠١١، ٢٢) إن تمكين العاملين أصبح حجر الزاوية في برامج التغيير والتطوير في الشركات الكبيرة والصغيرة، سواء الربحية والغير هادفة للربح، المحلية والدولية، لكنه بنفس الوقت لا يعتبر وصفاً سحرية لعلاج كل العلل التنظيمية، فهناك برامج الجودة الشاملة وإدارة التغيير وفرق العمل ذات الأداء العالي التي يجب أن تتكامل مع بعضها للنهوض بحركة التغيير التنظيمي في الشركة، وطالما قامت الشركة بدعم التمكين فهي ستحصد عدة فوائد سواء للشركة أو للعاملين فيها أو للعملاء على النحو التالي:

بالنسبة للشركة فهو يحقق المزايا التالية:

١. ارتفاع الإنتاجية.
٢. انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
٣. تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
٤. تحقيق مكانة متميزة للشركة.
٥. زيادة القدرة التنافسية.
٦. زيادة التعاون على حل المشكلات.

بالنسبة للعاملين يحقق المزايا التالية:

١. إشباع حاجات العاملين من تقدير وإثبات الذات.
٢. ارتفاع مقاومة العاملين لضغوط العمل.
٣. ارتفاع ولاء العاملين للشركة.
٤. إحساس العاملين بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
٥. ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين.
٦. تنمية الشعور بالمسؤولية.
٧. ربط المصالح الفردية مع مصالح الشركة.
٨. تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين (باقبص، ٢٠١٨، ١٨)

بالنسبة للعملاء يحقق المزايا التالية:

هناك دراسات تؤكد أن العملاء الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا العميل والتمكين لدى العاملين، فتمكين العاملين وخاصة في شركات خدمية كحال شركة الاتصالات (شركة

سبأفون) يساهم في زيادة قدرة العاملين على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة, وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجازات وجودة المدخلات بخلاف العاملين الذين ينتظرون التعليمات من غيرهم مما قد يساهم في بطء إنجاز الخدمة, وهذه تعد أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.(مهيرات, ٣٩, ٢٠١٠)

١٢.١.١.٢ . معوقات تطبيق التمكين الإداري:

يقف أمام عملية التمكين الإداري في أي شركة معوقات وعوائق وتحديات والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين الإداري وقد تم تقسيم هذه المعوقات كما يلي:

المعوقات الشخصية:(الجعبري, ٢٨, ٢٠١٨)

- ١ . عدم الرغبة في التغيير .
- ٢ . المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات .
- ٣ . خوف الإدارة العليا من فقدان السيطرة .
- ٤ . خوف العاملين من تحمل المسؤولية .
- ٥ . ضعف نظام التحفيز ونظام المكافآت .
- ٦ . ضعف التطوير والتدريب الذاتي للعاملين .

وأضاف (الحوري, ٢٠١٦) أبرز المعوقات الإدارية كما يلي:

- ١ . عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين الإداري .
- ٢ . رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية .
- ٣ . المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم .
- ٤ . الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .
- ٥ . السرية في تبادل المعلومات .
- ٦ . تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- ٧ . عدم الثقة الإدارية .
- ٨ . اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين .

وترى الباحثة أن الحاجة لتبني التمكين الإداري ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل الشركة، وبالتالي لابد للإدارة أن تعمل على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور وعند معرفة الأسباب يمكن للشركة أن تتبنى مبدأ التمكين الإداري للتغلب على تلك الأسباب.

المبحث الثاني

إدارة الأزمات

تمهيد:

هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد أنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع، سواء من الناحية الاجتماعية او السياسية او الاقتصادية والإدارية.

وإذا كانت الأزمات بما تحمله من تهديد للأفراد والمجتمعات والشركات تمثل أحد حقائق القرن الواحد والعشرين فإن إدارة الأزمات تشهد بدورها نمواً مطرداً أتى استجابة لحاجة المنظمات الإنسانية إلى التكيف مع الحقائق الجديدة لعالم جديد يحمل في ثناياه الكثير من الفرص والكثير من التهديدات.

ومن هذا المنطلق تتبع أهمية دراسة إدارة الأزمات في محاولة لتحليل وتقييم الأزمات تبعاً لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل الإدارة بغرض مواجهة الأزمات المحتملة.

١.٢.٢ . مفهوم الأزمة:

الأزمة في معاجم اللغة العربية تعني الشدة والقحط، و(أزم) عن الشيء أمسك عنه، كما تدل كلمة (الأزمة) وجمعها (أزمات) على الشدة والضيق كالحديث عن أزمة اقتصادية وأزمة سياسية، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير، ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، كما يأتي المصطلح (مأزم) وهو الطريق الضيق بين جبلين، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأبيات العربية القديمة (عبد الحميد، ٢٨، ٢٠٢٠)

ما جاء بذكره (المساعدى، ١٩، ٢٠١٢) أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في الشركة وتتلاحق فيها الأحداث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار القدرة على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية.

١.١.٢.٢ . مفهوم إدارة الأزمات:

في الوقت الحاضر يمكن أن يختلف تعريف إدارة الأزمات بشكل كبير من شركة لأخرى، ومن منظمة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر، تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها: مجموعة من الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة (Nogueira,37,2016)

أما حديثاً: فهي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الشركة، وربحياتها أو بقاءها في السوق. (المساعدى، ٣٧، ٢٠١٢)

ويشير مصطلح إدارة الأزمة: علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعه الأزمة ذاتها، من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها. (سلام، الحكيمي، ١٠٠، ٢٠٢٣)

وعرفها (أبو عبيد، ١٣٤، ٢٠٢٠) بأنها: الأنشطة والإجراءات التي يقوم بها المدير بمساعدة العاملين معه، لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من أثارها السلبية والعودة إلى حالة الاستقرار الذي كانت عليه.

وهناك من يعرف إدارة الأزمة كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية الشركة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة. (السعيد، ٢٠٠٦، ٣٣)

ويعرفها (عمر، ٢٠١٥، ١٠) بأنها: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وذكر (المغربي، ٢٠٠٨، ١٢) أنها: عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تتخذها الشركة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الكارثة وأثناءها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:

١. منع وقوع الكارثة كلما أمكن.
 ٢. مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
 ٣. تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
 ٤. تخفيض الآثار السلبية المحيطة.
 ٥. إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الكارثة لدى العاملين والجمهور.
 ٦. تحليل الكارثة والاستفادة منها في منع وقوع الكوارث المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات الشركة وأدائها في مواجهة تلك الكوارث.
- ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة الأزمة: أنها مفهوم شامل يعكس رؤية الشركة ككل في الإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات، بحيث يشارك فيها كافة الأفراد والأنظمة بالمؤسسة من عاملين وإدارة عليا.

٢.١.٢.٢. مراحل حياة الأزمة:

كظاهرة مثل باقي الظواهر تمر الأزمة بمراحل وتطورات معينة، حيث تمر بعدة مراحل توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض، وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وآثارها، ومن هنا قام بعض الباحثين بتحديد مراحل حياة الأزمة كالتالي (الضبي، ٢٠١٨، ٥٠):

١. مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

٢. مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعة.

٣. مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر أهم من عملية إدارة الأزمة لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل خسائر إلى أقصى حد ممكن ويتم الجزء الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك من مرحلة التعامل مع الأزمة، إلا أنه لا بد أن تنتج عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى كما أن التعامل مع الأزمة ينتج عنه عدة دروس مستفادة من السلبيات والإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها. (داود، ٢٠١٨، ٩٥)

٣.١.٢.٢. أهداف إدارة الأزمات:

لكل أزمة تنشأ في الشركات سبب أو مجموعة من الأسباب ولا يمكن أن تنجح الشركة في إدارة أية أزمة والتعاطي معها بفعالية إذا لم تنجح في معرفة سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، إذ أن معرفة السبب يساعد الشركة في التغلب عليها وتمكينها من الاستفادة من نقاط الضعف في الأزمة، وتحويل سلبيات الأزمة إلى إيجابيات في جوانب متعددة. (عياش، ٢٠١٥، ٤١)

وقد ذكر العديد من الباحثين أهدافاً لإدارة الأزمات كل من وجهة نظره وفلسفته منها ما

ذكره (الحري، ٢٠١٠، ٥٢، ٥١) ومن هذه الأهداف:

١. التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والسلبيات والكوارث والصدمات قبل وقوعها.
٢. التنبيه وتوجيه إشارات التحذير لاحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث مع بيان كيفية الحل واتخاذ الإجراءات الاحتياطية للتصدي للأزمات.
٣. تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية، ووصفها بدراسة كاملة.
٤. رفع التقارير، والمعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا ووضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
٥. العمل على خلق روح التعاون، ونشر الألفة بين العاملين فيما بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين وتشجيع الفكر الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة والجديدة.
٦. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد، والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
٧. وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر، والإجراءات الوقائية لمحاولة منع حدوث الأزمات الطبيعية أو أساليب التعلم وتحليل نواحي القوى والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
٨. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المواجهة.
٩. الاستغلال الكفء للموارد المتاحة، وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
١٠. القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادر وليس برد الفعل والمحافظة على صور الشركة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
١١. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.

٤.١.٢.٢ أنواع الأزمات:

ذكر (عزوز، ٦٣، ٢٠٢١) نوعين أساسيين من الأزمات التي قد تتعرض لها الشركة:

١. **الأزمات المفاجئة:** وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار، مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية، وهذا النوع من الأزمات هو الأشد خطورة، حيث

أن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جساماً، وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجميع المعلومات عند محاولة وضع الخطة لمعالجة الأزمة.

٢. **الأزمات المتراكمة:** وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها، حيث أن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن تتفجر، وبالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن، كإضراب العمال مثلاً والذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والإدارة، حيث يكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع وقوع الأزمة أو التخفيف من حدوثها قبل أن تصل إلى مرحلة حاسمة.

ومما سبق يتضح أن هناك أنواع كثيرة للأزمات حسب المعيار الذي يسري الأخذ به.

٥.١.٢.٢ مراحل إدارة الأزمات:

تحدد أدبيات إدارة الأزمات على مستوى المنظمات والشركات مراحل مختلفة لإدارة الأزمات وخاصة تلك التي تهدد الإنسان وممتلكاته، أو مقومات بيئته مما يجعل مجابهة تلك الأزمات واجباً مصيرياً. (بغدادى، ٦٢، ٢٠١٤)

ومن بين تلك الدراسات التي تناولت تحدي مراحل إدارة الأزمات، يمكن أن نستعرض رؤية بعض الدراسات التي أوضحت أن التعامل مع الأزمة وإدارتها يمر بمراحل وخطوات مترابطة ومتكاملة ومتتالية وذلك كما يلي:

١. تقدير الموقف الأزموي:

(مريم، ٤٤، ٢٠١٧): يقصد به تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وأراء محبطة مؤثرة ويتم من خلاله:

- تحديد للقوى التي صنعت الأزمة لمعرفة حجمها وعددها.
- تحديد وتوقع عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- تحديد من هي تلك القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة.
- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة، لأن النتيجة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها.

٢. تحليل الموقف الأزموي:

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تقوم الإدارة العليا بمساعدة العاملين على تحليل الموقف الأزموي، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً لليقين عن طريق التمييز الواضح بين

عناصر الموقف الأزموي لتحديد عناصر الأزمة، ومما تتركب ليتسنى إدراكها وتحليلها إلى أجزاء بسيطة ثم التوصل إلى معلومات عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته.

٣. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها حيث يتم رسم الخريطة العامة لعمليات الأزمات ويتم وضع كافة الأطراف والقوى من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤرة التوتر وأماكن الصراع، ومن خلال هذه الرؤية الشاملة يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

- تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز.
- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق.
- تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة.
- مرحلة ركوب الأزمة والانحراف بها وحماية الكيان الإداري من تأثيراتها.
- توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.
- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعية.
- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموي.
- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال، على أن يتم متابعة ما يحدث أولاً بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.
(الدليمي، ١٣١، ٢٠١٢)

٤- التدخل لمعالجة الأزمة:

يتم التدخل بعد أن يتم الإعداد الجيد لكل شيء، وإجراء الحسابات الدقيقة من خلال المعرفة والإحاطة بالسيناريوهات المعتمدة للتدخل في الأزمة واسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموي، وتتم المعالجة الأزموية على كونها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية،

فالمهام الأساسية تقوم على الصدام والمواجهة والمهام الثانية تتصرف على عمليات تهيئة للمسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات. (الدلمي، ١٣١، ١٣٢، ٢٠٠٦)

٦.١.٢.٢ أبعاد إدارة الأزمات:

١. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

(person, mitroff, 1993) في هذه المرحلة تُرسل الأزمة قبل حدوثها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث أزمة، فإن لم تنتبه الشركة لهذا الإشارات فمن المحتمل جداً وقوع الأزمة.

فقد تمثل هذه الإشارات المبكرة مشكلة حيث يستقبل المدراء العديد من أنواع الإشارات المختلفة إضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات إنذار خاصة بها، مما يصعب على المدراء التفريق بينها.

ومن أهم وظائف فريق إدارة الأزمة هي الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتحليلها والعمل على حلها. (الحملوي، ٧١، ١٩٩٥)

وقد تختلف الشركات المستعدة لمواجهة الأزمات عن الشركات المستهدفة للأزمات فلأولى تقوم بدراسة وتحليل وفحص عملياتها وهيكلها الإدارية قبل أن تسوء الأمور ويصعب إصلاحها، أي أنها تستخدم أسلوب الإدارة بالمبادرة مما يمكنها من زيادة قدرتها على منع أو مواجهة الأزمة بكفاءة والتقليل من الآثار السلبية، أما الثانية لا تستطيع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي توضح وجود نقاط ضعف واضحة في هيكلها أو تتجاهل الإشارات وذلك يرجع لعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتمارس رد فعل عشوائي تجاه الأزمة.

ويرى (الحملوي، ٧٢، ١٩٩٥) أن صعوبة هذه المرحلة تكمن في أن الشركة تتلقى إشارات عديدة ومتنوعة من عدة اتجاهات الأمر الذي يحتم عليها أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين هذه الإشارات المختلفة واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكه الأمر الذي يلزم الشركة أن يكون لديها نظام محكم من خلاله يتم الكشف عن الإشارات الدالة على قرب وقوع أزمة.

٢. الاستعداد والوقاية:

لابد أن يتوفر لدى الشركة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات من خلال تحديد علامات الضعف والعمل على علاجها قبل أن تصبح أزمة. (العدوان، ٩٢، ٢٠١٣)

(باشا، ٢٠٢٠، ٨٥) والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة لمنع حدوث أزمة أو التقليل من حدتها، وذلك عن طريق تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار، بالتالي فإن هذه المرحلة تتمثل بما تقوم به الإدارة من تحضيرات للأزمات والتي يمكن التنبؤ بوقوعها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وكذلك السيطرة على الأزمة والتقليل من حدوثها وآثارها وحدتها.

ومن الملاحظ أن هذه المرحلة تتمثل بما تقوم به الإدارة من تحضيرات للأزمات والتي يمكن التنبؤ بوقوعها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وكذلك السيطرة على الأزمة والتقليل من حدوثها وآثارها وحدتها.

١. احتواء الأضرار أو الحد منها:

من الصعب منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية للنظم الحية كافة، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع.

(الحملوي، ٦٢، ١٩٩٥) وهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في الشركة التي لم تتأثر بعد.

ويرى (خضير، عليوة) أن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المؤسسة، كما يجب أن يتفرغ المدراء للتعامل مع الأزمة وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن إنابتهم.

٢. استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد برامج وتنفيذها (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم

الأزمة(الحملوي,٦٣,١٩٩٥) وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد الذين يُعدون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية، يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

كذلك تهتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الأزمة حيث يتوجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على العمل على استعادة الشركة نشاطها المعتاد في أقل وقت ممكن، وذلك من خلال تنفيذ سلسلة من الإجراءات التنظيمية وهذا يعتمد على الخطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة.

(باشا,٢٠٢٠,٨٥) وقد ترتكب الشركات المستهدفة للأزمة خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة في الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

٥. التعلم:

(الحملوي,٦٤,٦٥,١٩٩٥) المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما جرى فالتعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة فالتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على غيره وتحميله المسؤولية أو البحث عن كبش فداء أو ادعاء بطولات كاذبة، ويرى العدوان أن هذه المرحلة تتضمن الاستفادة من الدروس والعبر التي مرت بها الشركة في مراحل الأزمة المختلفة، وإعادة القياس لمستوى الجاهزية للجوانب الوقائية والجوانب العلاجية والعمل على التحسين وتلافي الأخطاء. (العدوان,١٣,٢٠١٣ن٦٤)

كذلك فإن مرحلة التعلم تهتم بما بعد وقوع الأزمة ومن خلالها يمكن التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية ونقاط القوة والضعف في الشركة والتعلم من الخبرات السابقة وخبرات المؤسسات والشركات الأخرى التي قد تكون مرت بأزمات معينة ومشابهة لما تمر به الشركة من أزمة، وكذلك التدريب على تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً لمواجهة الأزمات وتعليم العاملين كيفية تطبيق الإجراءات اللازمة. (الوشلي, العزيبي,٢٠٢٠)

٧.١.٢.٢ أسباب الأزمات:

حينما تتعرض الشركة لبعض المشاكل فإنها يمكن أن تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل فالأزمة ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المناخية المؤدية لنشوتها، وأن معالجة الأزمات لا يتم الا بمعرفة أسبابها ويمكن تناول أسباب الأزمات من المفهوم الإداري كما يلي: (عياصرة، ٧٩، ٢٠٠٧)

١. **المعلومات الخاطئة:** وتكون غير متاحة أو ناقصة أو تحتوي على الأخطاء مما يؤدي إلى الاستنتاج والتقييم الخاطئ للأمور، وبالتالي تصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوى أو عوامل مؤيدة أو معارضة مما يؤدي إلى الصدام.

٢. **سوء الإدراك:** يعتبر الإدراك مرحلة من مراحل استيعاب المعلومات التي من الممكن الحصول عليها وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريقه يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكون سبباً في نشوء الأزمات وحدث الكوارث. (الحنفي، ١٥، ٢٠١٧)

٣. **الإدارة العشوائية:** هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه عليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية وبدون أي تخطيط مسبق وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وقد ينشأ عن هذه الإدارة الكثير من الأزمات التي تهدد الكيان الإداري. (عياصرة، ٨٩، ٢٠٠٧)

٤. **الضغوط:** سواء كانت ضغوط خارجية من تحقيق الغاية والفعالية أو ضغوط داخلية مثل العاملين ومطالبهم والتكنولوجيا الجديدة والوقت وغيره.

٥. **الجمود والتكرار:** ويعني استخدام نفس الأساليب القديمة والمألوفة والتمسك بالتقاليد وعدم التطوير والنمو سواء للعاملين أو الشركة عامة.

٦. **عدم وضوح أهداف الشركة وتعارضها:** وقد يحدث ذلك بين منفعدي القرار ومتخذ القرار في الإدارة مما يخضع الكيان الإداري للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانهايار، وذلك كله بسبب عدم معرفة العاملين بأدوارهم وعدم وضوح الأولويات المطلوبة.

٧. **الشائعات:** هي المعلومات الملفقة والكاذبة والتي يتم استغلالها في توقيت مناسب يؤدي إلى الأزمة ومن أهم أسباب الإشاعات سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة ووجود تخطيط لدى المسؤولين وتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات حيث إن أسباب ترديدها ينحصر في انعدام المعلومات

وندره او إخفاء الاخبار، والكثير من الأزمات عادة يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها وتسخيرها لصنع الأزمة.

٨. **الأخطاء البشرية:** من خلال تقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم وعدم المتابعة، وفشل نظام المراقبة، والتعلم من الأخطاء.

٩. **التغيير والتطوير التنظيمي:** سواء كان جذري شامل أو تغيير جزئي يكون أحياناً سبباً من أسباب الأزمة. (عياصرة، ٨٩، ٢٠٠٧)

وأورد الوشلي إضافة لما سبق أسباباً للأزمة وهي كالتالي:

١- **الكوارث الطبيعية:** هي التي يصعب توقعها والتحكم في أبعادها حيث إن لها تداعياتها وتبعاتها على أداء الشركة مثل الزلازل والبراكين والأعاصير وتقلبات الجو.

٢- **تجاهل إشارات الإنذار المبكر:** والتي بدورها تشير إلى حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء والمشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين.

٣- **عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة:** حيث إن المراجعة الدوية تُعلم من الأخطاء السابقة.

٤- **أسباب سياسية واقتصادية:** كل ما يتعلق بتذبذب الاقتصاد كالفقر والبطالة وانخفاض مستوى دخل الفرد وغلاء المعيشة، والسياسية كالصراع على السلطة ومراكز القوة والنفوذ والمتغيرات الإقليمية والدولية.

٥- **أسباب أخرى:** تتمثل في انتشار الأوبئة والأمراض واختلاف الأديان وترسبات الماضي والظلم والتفرقة العنصرية والتخلف والجهل والانفجار السكاني. (الوشلي، العزيزي، ٢٠٢٠، ٢٣)

٢.٢.١.٨ أساليب التعامل مع الأزمات:

أولاً: **الأساليب التقليدية:**

تتميز هذه الأساليب بطابعها الخاص حيث تستمد خصوصيتها من الأساليب المستخدمة عبر العصور وقد أثبتت نجاحات كثيرة وهي كالتالي:

أ- **تجاهل الأزمة:** وتعتبر أبسط الطرق التقليدية حيث تعلق الإدارة العليا بأنه لا توجد أي أزمات وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال. (خينوش، مباركية، ١٠٠، ٢٠٢١)

ب- **بكبت الأزمة:** من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تدخل منها قوى صنع الأزمة وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء على كل ما يشكل محوراً للتجدد أولاً بأول، أي تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها. (مصطفى، ٢٧، ٢٠٢٠)

ج- **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** يتم اللجوء لهذه الطريقة عندما لا تتوفر أي معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة، أو لها مصلحة في إنشائها حيث يتم رصد القوى وتشخيص كافة الجوانب التعاملية وعادةً تأخذ اللجان فترة طويلة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

د- **بخس الأزمة:** وهو التقليل من شأنها ومن تأثيرها ونتائجها ولكن يتوجب أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث قد تم ولكنه حدث غير هام.

هـ- **تنفيس (تفريغ) الأزمة:** وتعتبر امتداداً لما قبلها، ويتم من خلالها إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته وكذلك دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض، والقضاء على الأزمة تدريجياً. (أبو عبيد، ١٣٦، ٢٠٢٠)

و- **طريقة عزل قوى صنع الأزمة:** ويتم تصنيفهم إلى قوى صانعة للأزمة وقوى مؤيدة وثالثة مهتمة بالأزمة.

ز- **طريقة إخماد الأزمة:** وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام الصريح مع كافة القوى التي يضمنها تيار الأزمة وتصنيفيتها وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم. (ماهر أحمد، ٨٦، ٢٠٠٦)

ثانياً: الأساليب غير التقليدية:

وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي وتشمل:

- **طريقة فرق العمل:** وهو الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة ويكون هناك أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل، وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.
- **ادخار الاحتياطات:** يستخدم في الشركات الإنتاجية الصناعية والتي تحتاج لمواد خام لعمليات الإنتاج حيث يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام.
- **المشاركة الديمقراطية:** هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الأزمة بالعنف البشري.

- **تفتيت الأزمة:** وفيها يتم تفتيت قوى الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة ويتم في ثلاث مراحل هي الاصطدام وإعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق.
- **احتواء الأزمة:** ويتم فيها حصر الأزمة ومحاصرتها في نطاق ضيق وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها.
- **تدمير الأزمة ذاتياً:** ويعتبر أصعب الأساليب غير التقليدية ويستخدم في الأزمات ذات الضغط القوي والمدمر والتي يفترق فيها إلى المعلومات حيث يعتمد على التأثير في مكان الضعف فيها واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة بهدف التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها.
- **إعلان الوفرة الوهمية:** وهذا يعتبر عامل نفسي يتم استخدامه لمجابهة حالة الخوف والذعر خاصة في الأزمات التموينية والصحية.
- **تحويل مسار الأزمة:** يتم استخدام هذا الأسلوب في الأزمات العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيعتمد تحويل مسارها إلى مسارات أخرى بديلة يسهل احتوائها. (الناجي، ٢٠١٢)

ثالثاً: الأسلوب العلمي:

- ذكر (الرويلي، ٢٠١١، ٣٤) أن هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب ضماناً للسيطرة على الأزمة والتعامل معها وفق مجموعة من الخطوات المتكاملة وتتمثل في التالي:
١. تقدير الموقف والدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة يتم في تحديد القوى المسببة للأزمة ومدى ما وصلت إليه من نتائج وطرق الحل المضادة.
 ٢. تحليل الموقف والدراسة التحليلية يتم فيه تحليل الأزمة لمعرفة المصالح الكامنة فيها والأهداف غير المعلنة والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ثم تحليل أسباب التوتر ونقاط الضعف والقوة وكذلك الوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.
 ٣. التخطيط العلمي والمتكامل: للتعامل مع الأزمة ويتم فيه إعداد خطة واضحة وإجراءات لازمة لمواجهة الأزمة، وترتيب أسبقيتها وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية وتحديد المستويات وحجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها وتحديد التوقيت المناسب لبدء تنفيذ الخطة.

٩.١.٢.٢. خصائص إدارة الأزمات:

يدفعنا الخلط بين مفهوم الأزمة وغيرها من المفاهيم الأخرى إلى تحديد خصائص الأزمة وهي (جاد الله، ٢٠، ٢٠٠٨):

١. **المفاجأة:** وتتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ، إذ أنه لا يمكن التنبؤ بالأزمة، وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ مما يعني حدوث أمر غير متوقع ممكن يؤدي إلى تدمير الشركة أو الضرر بها على أقل الأحوال.

٢. نقص المعلومات:

وتعني عدم توفر المعلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات خصوصاً إذا كانت تحدث لك لأول مره حيث لا تعرف من المتسبب لك في حدوث الأزمة.

٣. تصاعد الأحداث:

بمعنى أنه حدث ضد طبيعة الأشياء أي أنها نقطة تحول جوهرية تتطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

٤. فقدان السيطرة:

إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

٥. حالة الذعر:

حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة، كأن يعتمد المدير أو المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.

٦. غياب الحل الجذري:

فالأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأن، بل تهدد بتدمير سمعة الشركة وأصولها في غمضة عين، وهناك لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختيار أقلها ضرراً. (البرخت، ١٩٩٨)

شكل (٦) يوضح خصائص الأزمات



١٠.١.٢.٢ مستويات إدارة الأزمات:

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال إلى اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة وتلخص هذه المستويات في الآتي: (أل مراد، النوري، ٢٠١٤، ٣٨٧)

٣. **مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة):** وهو المستوى الأكثر تعقيداً وعنفاً وشدة وتوتراً بوقوع الأزمة، ويتطلب الجهد الأكبر من طاقم إدارة الأزمة عند إدارتها ومعالجتها.
٤. **مستوى جسد الأزمة:** وهو المستوى القريب من جوهر الأزمة، والذي تمتد إليه تأثيرات جوهر الأزمة ويتطلب إدارة فاعلة وناجحة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة ويصبح قلباً جديداً للأزمة.
٣. **مستوى محيد الأزمة:** وهو المستوى القريب من جسد الأزمة، والذي تنتقل إليه الأزمة وآثارها من هذا الجسد، ويتطلب اهتماماً من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على الشركة.

وعليه يمكن القول بأن هذه المستويات إذا اجتمعت مع بعضها البعض بجزئياتها وعواملها المختلفة فهي تشمل وتحدد توصيف مستوى إدارة الأزمات، لأنه يمكن السيطرة على إدارة الأزمات بكفاءة والعمل على تحديد مستوى الأزمة، من خلال العمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة كل مستوى. (أل مراد، النوري، ٢٠١٤، ٣٨٨)

ونظراً لأن إدارة الأزمة تشير إلى العملية التي تستخدمها الشركات للتعامل فهو حدث أو موقف مفاجئ من المحتمل أن يكون له تأثير جذري على كيفية عمل الشركة، ولإدارة دور محوري تلعبه لضمان ألا يكون للأزمات تأثير جذري على الشركة. (Alkhalifa,24,2021).

١١.١.٢.٢ . متطلبات إدارة الأزمات:

يمكن القول إن لإدارة الأزمة متطلبات من أهمها:

١. (جاد الله، ٢٩، ٢٠٠٨) أن إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات وبرنامج الاتصال الجماهيري داخلياً وخارجياً ونمط قيادة سريعة التصرف.
٢. ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة.
٣. تحضير الشركة داخلياً للتعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة.
٤. أن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات وقواعد أو جهود عقلية، بل هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة وحجمها الحقيقي.
٥. (جلدة، ٢٨، ٢٠١١) عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة فالشركة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات بالتالي يعتبر الوقت عنصر حاسم في هذا السياق.
٦. التخطيط الجيد حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير العاملين إزاء أداء أعمالهم وتجاه التعامل مع الأزمات.
٧. التنسيق الفعال فلا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة حيث إن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة.
٨. التواجد المستمر لأعضاء فريق الأزمة بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصور لدى أعضاء الفريق عن الأزمة وقد يستدعي في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشر.
٩. تفويض السلطة فهي تعتبر أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.

١٢.١.٢.٢ معوقات إدارة الأزمات:

(داود، ١٩٩٠، ٢٠١٧) يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمات عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعاً:

١- معوقات تنظيمية:

عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.

٢- معوقات متعلقة بالمعلومات:

تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.

٣- معوقات متعلقة بالاتصال:

تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج الشركة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة.

٤- معوقات إنسانية:

تتعلق بالأفراد ومنها الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعد أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

٢.٢.٢. دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات:

تعيش منظمات الأعمال في هذه الألفية سواء كانت شركات صغيرة أو كبيرة حياة حافلة بالأحداث والمفاجآت منها ما هو محلي أي أن المتسبب في حدوثها عوامل داخلية في البلد أو الشركة نفسها، ومنها ما هو مستورد من الخارج أي أنها حدثت في دول أخرى أو شركات أخرى وامتد تأثيرها لتشمل شركات لم يكن لها أي دور يذكر في حدوثه. (الشريف، ٦٣، ٢٠١٤)

وغالبا ما تبدأ هذه الأحداث صغيرة في حجمها وأثرها وإذا ما قامت الشركة بمعالجتها والتصدي لها والقضاء على أسباب حدوثها أمنت عواقبها التي كان من الممكن أن تصبح في المستقبل ذات أثر كبير وقد تتحول إلى أزمة.

إلا ان الأزمات مهما كان شكلها أو مصدرها فلا بد للشركة أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة لمعالجتها وتقليل أثارها السلبية ومن هذه الأسلحة سلاح التمكين الإداري الذي يعتبر سلاحاً فعالاً لمواجهة الأزمات، بالإضافة إلى توفر المعلومات المرتبطة بالأزمة ووجود القيادة الواعية التي لها قدرة على استشعار المستقبل من أحداث الماضي، وما يقع في الوقت الحاضر، وأيضاً من المهم وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة العاملين الفعالة في مواجهة الأزمات. (عريقات، ٢٠١١)

٢.٣.٢ .. مرحلة مواجهة الأزمة في شركة سبأفون:

تعتبر شركة سبأفون هي أول شركة اتصالات تأسست في اليمن وهي كذلك أول من تعرضت إلى المخاطر الناجمة عن ثورة فبراير سنة ٢٠١١م حيث شهدت الشركة عمليات إطلاق نار ومحاولات تفجير استهدفت مقرها الرئيسي، من ناحية أخرى أسهمت ظروف الصراع والحرب في فقدان الشركة لفرص تطوير وتحديث تقنيات الاتصالات وتبادل المعلومات وتم رفع خدمة الانترنت حيث تعد اليمن من أعلى الدول على مستوى العالم وأعلى دولة عربية وفقاً لموقع (كابل) لأسعار خدمة الانترنت بحوالي ١٥,٩٨ دولاراً للجيجابايت.

وقد واجهت شركة سبأفون عدداً كبيراً من التحديات أبرزها:

- عدم ملائمة البيئة القانونية والمؤسسية التي تظم قطاع الاتصالات بشكل عام.
- الاعتماد على بنية تحتية ضعيفة وهشة في تقديم الخدمات.
- صعوبة الوصول إلى عدد من المديرين والمحافظات للقيام بالإصلاحات اللازمة.
- تراجع العوائد المالية للشركة وزيادة الرسوم الحكومية في الاتصال والانترنت.
- استعداد الشركة لتمكين العاملين:

(المعاني, ٢٠٠٦) يشير هذا المفهوم إلى ضرورة توافر مستلزمات التمكين في الشركة من قيادة تؤمن بأهمية التمكين متضمنة في ثقافة الشركة تتمين الإبداع ومكافأة الأفكار الخلاقة ومباركتها، وتتمى جواً من الاحترام المتبادل بين العاملين وتعدل عملياتها وهيكلها التنظيمي ليصبح أكثر مرونة واستيعاباً لتفويض السلطة تطبيقاً لأسلوب فرق العمل.

لذا فالتمكين الإداري يعتبر ضماناً من أهم ضمانات وحيوية واستمرارية الشركة، فهو يساعد في رفع معنويات العاملين ورضاهم، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يشعرون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وبالتالي سوف يسهم في تحسين الإداء والتعامل مع الأزمات بأساليب إدارية، وبشكل عام لا يختلف التمكين من الناحية الفنية كثيراً عن المعنى اللغوي، فهو لا يعني مشاركة العاملين شكلياً في صناعة القرار، بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل.

• استعداد الشركة للأزمات:

يكون الاستعداد للأزمة عن طريق الأنشطة والمجهودات التي تهدف إلى تطوير القدرات العلمية لمنع الأزمات مثل إعداد خطط الطوارئ ونشر المعلومات الخاصة بالطوارئ، وتدريب العاملين تدريباً جيداً وتوفير الموارد المطلوبة لعملية المواجهة، بالإضافة إلى التنسيق مع الأطراف الأخرى، التركيز على كيفية منع وقوع الأزمات أو مواجهتها وتقليل آثارها.

ولتعزيز دور الشركة في مواجهة الأزمات اتباع الخطوات التالية:

أولاً: على المدى القصير:

- بذل الجهود لتحبيدها عن الصراعات السياسية التي ألحقت بها ضرراً .
- إدخال خدمات جديدة كالاتصالات المرئية والخدمات المالية الرقمية.
- العمل على تخفيض تعرفه الأنترنت بحيث يتم تقديم خدمات أفضل بأسعار مناسبة للسوق المحلية مع الحفاظ على جودة الخدمة والاستثمار

ثانياً: على المدى الطويل:

- تطوير البنية التنظيمية للاتصالات.
- تحديث مؤسسات ومناهج التعليم الجامعي بما يواكب التطورات المتلاحقة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات يلبي احتياجات سوق العمل.

- إنشاء وحدة خاصة بالأزمات مكونة من عدد من العاملين ومدراء الإدارات في الشركة ليعملوا كفريق واحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، ويكون التحديد لتلك الأدوار قائماً على درجة عالية من التنسيق والتفاعل ما بين أعضاء الفريق، ويتم تبادل المعلومات والآراء وطرح الأفكار التي تساعد على تخطي وتجاوز الأزمة.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم عرضه يمكن القول بأن عملية التمكين الإداري تمثل أحد العمليات الجوهرية التي تحظى بالاهتمام المتزايد من قبل الشركات، كونها المحدد الأول والأخير لتوقع حدوث الأزمات وذلك لأنها تساعد في التخطيط السليم لإدارة الأزمات وتحسين الأداء كون التمكين يعمل على توجيه فكر العاملين إلى الإبداع، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة وحل المشكلات وتحمل المسؤولية وتقييم النتائج مما يؤدي إلى جودة الخدمة.

الفصل الثالث

الطرق والإجراءات

المبحث الأول

نبذة عن شركة سبأفون للاتصالات

١.١.٣. التعريف بالشركة ونشأتها:

تهدف شركة سبأفون اليمنية للهاتف النقال إلى تزويد مستخدميها والمجتمع اليمني بأحدث وأهم تقنيات الاتصالات التي تمكنهم من التواصل الأمثل وبالسعر الأنسب.

وبدأت خدمة سبأفون للهاتف النقال في فبراير ٢٠٠١ في اليمن بحسب تصريح الشركة فقد أصبحت تغطي حوالي ٩٥٪ من إجمالي المساحة الجغرافية لليمن.

كما تميزت سبأفون منذ انطلاقتها بتوفير أحدث التقنيات بما في ذلك أجود شبكة للهاتف المحمول، وهي تعمل باستمرار على دراسة احتياجات عملائها ومن ثم العمل على تلبيتها من خلال طرح أفضل الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع جميع فئات المجتمع بما في ذلك الشركات والأفراد والشباب والنساء.

وتعتبر شركة سبأفون شركة رائدة في سوق الاتصالات في اليمن، وتقدم أحدث التكنولوجيا وآخر المنتجات والخدمات المتوفرة في سوق الاتصالات العالمية، ويمكن التواصل مع خدمة العملاء عن طريق الرد الآلي أو من خلال تقديم استمارة على الإنترنت أو المركز المباشر أو من خلال رسالة نصية.

٢.١.٣. الرؤية والأهداف والنشاط التجاري لشركة سبأفون:

- رؤية الشركة:

تتعدى رؤية الشركة على مسارها من خلال تقديم أفضل وأحدث الخدمات في عالم الاتصالات وبأعلى مستويات الابتكار والتقنية لتعود على الشعب اليمني بالقيمة العالية.

• أهداف الشركة:

تقديم أفضل نوعية من الخدمات ذات الجودة العالمية معتمدين على شبكة اتصالات من الدرجة الأولى من حيث الأداء التي تساهم في تقدم الاقتصاد والرخاء للمجتمع.

• النشاط التجاري للشركة:

بأعلى جودة مبتكرة، وبأوفر قيمة (GSM) توفر الشركة أحدث المنتجات والخدمات في مجال

٣.١.٣. الخدمات التي تقدمها شركة سبأفون:

- الخدمات الرئيسية:

١- معرفة رقم الهاتف:

تسمح هذه الخدمة للمشاركين بمعرفة رقم الهاتف وذلك بالاتصال على الرقم المجاني (٢١١).

٢- الاتصال المتعدد الأطراف:

تسمح هذه الخدمة بالتحدث مع أكثر من شخص في آن واحد إذ يستطيع المشترك إدارة مجموعة مكالمات يصل عدد المشاركين فيها إلى ٥ أطراف في نفس الوقت.

٣- تسديد الفواتير عبر الوحدات:

وهذه الخدمة توفر الوقت والجهد حيث يمكن للمشاركين تسديد الفواتير برسالة نصية.

٤- طلب الفاتورة عبر الـSMS:

يمكن من خلال هذه الخدمة معرفة مبلغ آخر فاتورة ومبلغ الفاتورة الحالي حتى لحظة الاستعلام (في نظام الفوترة) برسالة نصية على الرقم (١٠٥٥) مجاناً.

٥- معرفة وتعبئة وتحويل الرصيد:

هذه الخدمات تسمح لمشاركي سبأفون بمعرفة الرصيد المتبقي من الوحدات وفترة الأرسال، وتعبئة الرصيد، وتحويل الرصيد إلى رصيد أي مشترك آخر.

٦- خدمة الكاشف (إظهار هوية المتصل):

تمكن هذه الخدمة من معرفة هوية المتصل قبل الرد عليه، بالإضافة إلى الأرقام التي لم يتمكن المشترك من الإجابة عليها.

٧- انتظار المكالمات:

تعمل هذه الخدمة على تنبيه المشترك بورود مكالمة أخرى أثناء انشغاله بمكالمة أخرى.

٨- خدمة البريد الصوتي:

تتيح هذه الخدمة استلام جميع المكالمات عندما يكون المشترك مشغولاً أو بعيداً أو لا يستطيع الرد عليها، وسيتم الرد آلياً على المتصل حيث يستطيع ترك رسالة يتم حفظها في صندوق بريده الصوتي.

٩- تحويل المكالمات:

عند تفعيل هذه الخدمة يصبح بمقدور المشترك تحويل جميع مكالماته إلى رقم آخر.

٤.١.٣ أهم إنجازات شركة سبأفون:

منذ انطلاقتها في فبراير ٢٠٠١ قامت سبأفون بتأسيس أكبر شبكة للـ GSM والتي بدورها تغطي أغلب مساحات الجمهورية اليمنية، وكذلك قامت بتغطية الطرق السريعة والمناطق النائية في اليمن، هدفها على الدوام توسيع نطاق التغطية وتحسين الخدمات. (Sabafon.com.yemen)

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تناوله لمتغيرات الدراسة، ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، ووسائل جمع البيانات والمعلومات، ومراحل تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، ومعايير القياس وصدق وثبات الاستبانة، وكيفية احتساب التقدير اللفظي، ومن ثم إجراءات الدراسة المتبعة، وتحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة واختبار فرضياتها.

١.٢.٣. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في التمكين الإداري ويتضمن خمسة أبعاد.
- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في إدارة الأزمات ويتضمن خمسة أبعاد.

٢.٢.٣. منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب، كما اعتمدت الباحثة الأسلوب المكتبي الذي يشمل الكتب والدوريات والدراسات السابقة وشبكة المعلومات الإلكترونية.

٣.٢.٣. مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة سبأفون في المركز الرئيس في أمانة العاصمة البالغ عددهم (١٧٥) موظفاً.
- عينة الدراسة: بلغ حجم العينة (١٢٠) بنسبة (٦٩٪) من العاملين في كافة المستويات الإدارية في الشركة وهي عينة عشوائية حسب جدول (Krejcie, R & D, Morgan) وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كما هو مبين لاحقاً واستبعدت الباحثة من الاستمارات الموزعة

(٣١) لعدم الاستجابة في تعبئتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي حصلت عليها (٨٩) وهي تمثل (٣٥.٦%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول رقم (٣) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة الصالحة للتحليل:

جدول رقم (٣) يبين نتائج عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاستثمارات المسترجعة إلى الموزعة	عدد الاستثمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات الصالحة إلى المسترجعة
١٢٠	٨٩	٧٥%	٠	٨٩	١٠٠%

٤.٢.٣. مصادر جمع البيانات والمعلومات:

- اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة على:
- المصادر الثانوية (المكتبية): كالكتب والدوريات والرسائل العلمية والأبحاث غير المنشورة، والوثائق والتقارير الرسمية.
 - المصادر الأساسية (الميدانية): وبصورة تتيح الاستفادة من الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

٥.٢.٣. تصميم أداة الدراسة:

- استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، وبعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم تطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة للكشف عن دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات، والتأكد من صدق وثبات الأداة، لتجيب عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد مر بناء الاستبانة بعدة خطوات علمية على النحو الآتي:

١. الخطوة الأولى:

- تحديد أهداف أداة الاستبانة: انطلقت الباحثة من أهداف الدراسة وسؤالها الرئيس وأسئلتها الفرعية، والتي تهدف إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات، من

خلال تحديد المتغيرات الديمغرافية للدراسة، والتي تمثلت بـ (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).

٢. **الخطوة الثانية:** تحديد أبعاد الاستبانة: بعد مراجعة المقاييس والأدبيات السابقة قامت الباحثة بتحديد محاور الدراسة والتي تكونت من محورين وعدة أبعاد، المحور الأول التمكين الإداري ويتكون من خمسة أبعاد: (تفويض السلطة)، (تدريب العاملين)، (عمل الفريق الواحد)، (التحفيز)، (الاتصال الفعال)، والمحور الثاني إدارة الأزمات ويتكون من خمسة أبعاد: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)، (الاستعداد والوقاية)، (احتواء الأضرار)، (استعادة النشاط)، (التعلم).

٣. **الخطوة الثالثة:** صياغة فقرات الاستبانة: تمت صياغة فقرات أداة الدراسة بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بدور التمكين الإداري في إدارة الأزمات، كما تم تطوير فقرات الاستبانة وأبعادها بالاسترشاد بتوجيهات المشرف على الرسالة.

٤. **الخطوة الرابعة:** مكونات الاستبانة:

تكونت الأداة (الاستبانة) من قسمين على النحو الآتي:

أولاً: البيانات الشخصية: وخصص للتعرف على بيانات المستجيبين والمتمثلة بـ: (العمر - النوع - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة)

ثانياً: محاور وأبعاد الدراسة: والتي تمثلت في أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري وهي (تفويض السلطة - تدريب العاملين - عمل الفريق - التحفيز - الاتصال الفعال) وأبعاد المتغير التابع وهي (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم)

٦.٢.٣. **معايير القياس:**

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (٤) نقاط، وذلك لقياس درجة دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات كما هو موضح بالجدول

الجدول رقم (٤) مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وقد تكونت الاستبانة من محورين ومن عشرة أبعاد رئيسية مشتملة على (44) فقرة

كما في الجدول رقم (٥) عدد فقرات محاور الاستبيان

المحور	المحتوى	عدد الفقرات
الأول	التمكين الإداري	٢٣
الثاني	إدارة الأزمات	٢١
الإجمالي		٤٤

٧.٢.٣. اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

١. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (٦) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث:

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية $\frac{1}{2}$ Alpha	مستوى التقييم
5	تفويض السلطة	84.1%	91.7%	مرتفع

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha	مستوى التقييم
5	تدريب العاملين	92.9%	96.4%	مرتفع
4	عمل الفريق الواحد	86.4%	93.0%	مرتفع
5	التحفيز	95.2%	97.6%	مرتفع
4	الاتصال الفعال	91.4%	95.6%	مرتفع
4	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	91.8%	95.8%	مرتفع
4	الاستعداد والوقاية	94.1%	97.0%	مرتفع
5	احتواء الأضرار	92.0%	95.9%	مرتفع
4	استعادة النشاط	94.7%	97.3%	مرتفع
4	التعلم	89.8%	94.8%	مرتفع
44	عبارات الاستبيان ككل	97.8%	98.9%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (97.8%)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصدقية لإجابات العينة (98.9%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

٢. صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة:

تم استخراج مؤشرات صدق البناء، حيث تم حساب معاملات الارتباط لبيرون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية، ومعامل الارتباط بين كل مجال من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لكل بعد ينتمي إليه البعد وأخيراً معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل مجال ينتمي إليه، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة.

أ- درجة ارتباط محاور الدراسة بالدرجة الكلية:

الجدول (٧): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية

مستوى المعنوية	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية	محاور الاستبانة
0.000	0.919**	التمكين الإداري
0.000	0.937**	إدارة الأزمات

يتضح من الجدول (٧) أن كل محور من محاور الاستبانة مرتبطة بالدرجة الكلية للاستبانة، ومعاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- درجة ارتباط أبعاد الدراسة بمحاورها:

- المحور الأول: التمكين الإداري:

بما أن المحور الأول لديه عدة أبعاد تم إجراء معاملات الارتباط بين كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ويتضح ذلك في الجداول التالية:

الجدول (٨): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التمكين الإداري والمحور الذي ينتمون إليه

مستوى المعنوية	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور الأول	محور التمكين الإداري
0.000	.863**	تفويض السلطة
0.000	.791**	تدريب العاملين
0.000	.876**	عمل الفريق الواحد
0.000	.815**	التحفيز
0.000	.808**	الاتصال الفعال

يتضح من الجدول (٨) أن كل مجال من أبعاد المحور مرتبطة بالدرجة الكلية المحور، ومعاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني: إدارة الأزمات:

بما أن المحور الثاني لديه عدة أبعاد تم إجراء معاملات الارتباط بين كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ويتضح ذلك في الجداول التالية:

الجدول (٩): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الأزمات والمحور الذي ينتمون إليه

مستوى المعنوية	معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور الثاني	محور إدارة الأزمات
0.000	.882**	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0.000	.881**	الاستعداد والوقاية
0.000	.899**	احتواء الأضرار
0.000	.905**	استعادة النشاط
0.000	.815**	التعلم

٨.٢.٣. احتساب التقدير اللفظي:

سنقوم بتوضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة وفقاً للجدول رقم (18)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

الجدول (20) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث

درجة التقدير اللفظي	النسبة	التقدير اللفظي	المتوسط
منخفضة جداً	أقل من ٣٦%	غير موافق بشدة	أقل من ١,٨

منخفضة	من ٣٦٪ وأقل من ٥٢٪	غير موافق	من ١,٨ وأقل من ٢,٦
متوسطة	من ٥٢٪ وأقل من ٦٨٪	محايد	من ٢,٦ وأقل من ٣,٤
مرتفعة	من ٦٨٪ وأقل من ٨٤٪	موافق	من ٣,٤ وأقل من ٤,٢
مرتفعة جداً	من ٨٤٪ حتى ١٠٠٪	موافق بشدة	من ٤,٢ حتى ٥

يتضح من الجدول رقم (20) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من ١.٨ والنسبة أقل من ٣٦٪ فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ١.٨ وأقل من ٢.٦ والنسبة من ٣٦٪ وأقل من ٥٢٪ فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٢.٦ وأقل من ٣.٤ والنسبة من ٥٢٪ وأقل من ٦٨٪ فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٣.٤ وأقل من ٤.٢ والنسبة من ٦٨٪ وأقل من ٨٤٪ فإن التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٤.٢ حتى ٥ والنسبة من ٨٤٪ حتى ١٠٠٪ فن التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

٩.٢.٣. إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع الخطوات الآتية:

١. الرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة وأدواتها، والبحث في المراجع المهمة لجمع المعلومات منها.
٢. تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق الدراسة.
٣. تحديد مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين في شركة سبأ فون خلال العام ٢٠٢٣م.
٤. تطوير أداة الدراسة الممثلة باستبانة دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات.
٥. تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على المحكمين المختصين، واستخراج مؤشرات صدق البناء، ولقياس الثبات تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا.

٦. تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة (مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين) في شركة سبأ فون.

٧. تم تفرغ الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، وإدخال البيانات على الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

٨. تم عرض النتائج ومناقشتها ومن ثم طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة.

١٠.٢.٣. تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

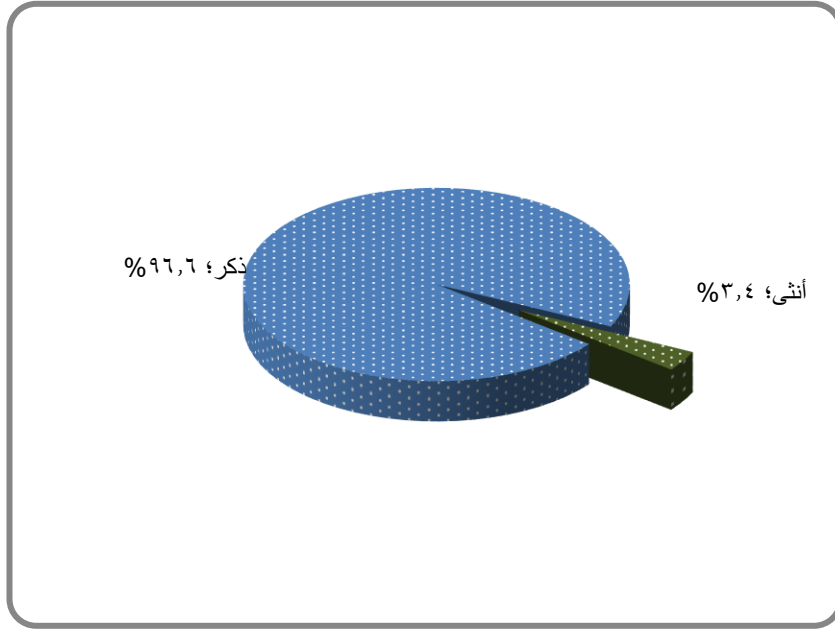
بهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم الإحصاء الوصفي للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

١. متغير النوع:

الجدول (21) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع لأفراد عينة الدراسة

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	86	96.6%
أنثى	3	3.4%
الإجمالي	89	100%

الشكل (8) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (21) والشكل رقم (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة النوع (ذكر) بنسبة (96.6%) وبتكرار بلغ (86) بينما فئة النوع (أنثى) جاءت بنسبة (3.4%) وبتكرار بلغ (3)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالبية عينة الدراسة في شركة سبأ فون هم من الذكور بحسب الإحصائيات الخاصة التي توصلت إليها الباحثة، وكذلك ملاحظة الباحثة عند توزيع الاستبانات.

وكتعليق من الباحثة يمكن القول: ربما طبيعة استقطاب الشركة للذكور تغلب على الإناث بحسب طبيعة العمل، والوقت المتأخر لدوام الشركة.

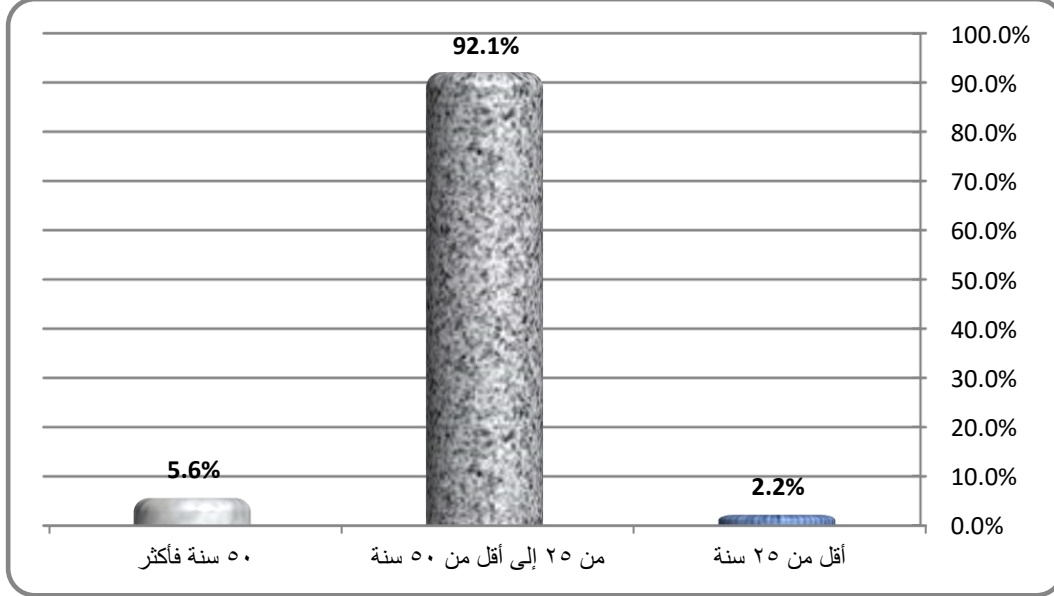
٢. متغير العمر:

الجدول (22) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	2	2.2%
من 25 إلى أقل من 50 سنة	82	92.1%
50 سنة فأكثر	5	5.6%

100.0%	89	الإجمالي
--------	----	----------

الشكل (9) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (22) والشكل رقم (9) أن فئة العمر (من 25 إلى أقل من 50 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 92.1% ويتكرر بلغ (82)، تليها فئة العمر (50 سنة فأكثر) بنسبة 5.6% ويتكرر بلغ (5)، وأخيراً فئة العمر (أقل من 25 سنة) بنسبة 2.2% ويتكرر بلغ (2)، ومن هذه النتائج يتضح أن أغلب العاملين بشركة سبأ فون عينة الدراسة هم من الشباب ما دون الخمسين سنة.

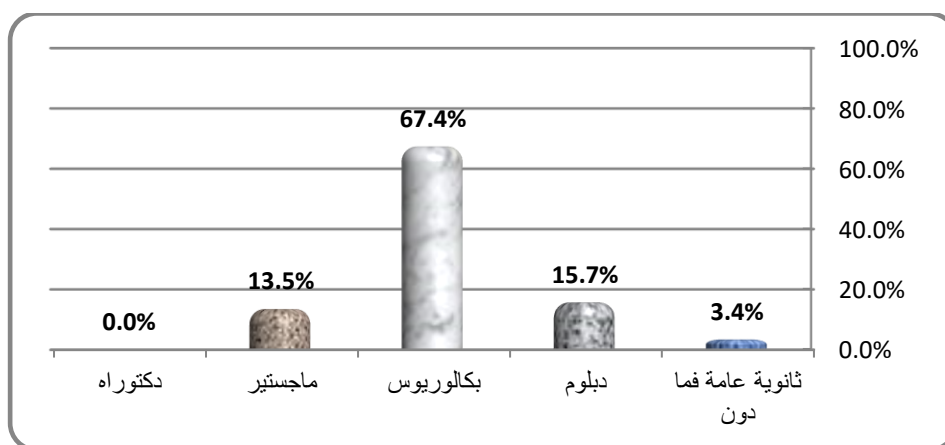
وكتعليق من الباحثة: أن مدة الخدمة تعطي دلالة على قدرة افراد مجتمع الدراسة على الإلمام بالجوانب المختلفة التي يقومون بها، فكلما زادت مدة الخدمة نتوقع أن تكون لديهم خبرة على إدارة عملهم بكفاءة وفاعلية، إلى جانب قدرتهم على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه مدى إدراك دور التمكين في إدارة الأزمات التي تواجه الشركة قيد الدراسة.

٣. متغير المؤهل العلمي:

الجدول (23) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي للمشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
3.4%	3	ثانوية عامة فما دون
15.7%	14	دبلوم
67.4%	60	بكالوريوس
13.5%	12	ماجستير
0.0%	0	دكتوراه
100.0%	89	الإجمالي

الشكل (10) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (23) والشكل رقم (10) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 67.4% وبتكرار بلغ (60)، يليها فئة المؤهل العلمي (دبلوم) بنسبة 15.7% وبتكرار بلغ (14)، ثم فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة 13.5% وبتكرار بلغ (12)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) بنسبة 3.4% وبتكرار بلغ (3)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن أغلب العاملين بشركة سبأ فون عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية، وتعزو الباحثة ذلك إلى المناصب التي يعملون بها، كما أن هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج البحث نظراً للخلفية العلمية الجيدة لعينة الدراسة لأن العلم يكسب الأفراد قيماً وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع الدراسة.

وكتعليق يمكن القول: أن الشركة تمتلك خامات علمية جيدة تساهم في تطوير المستوى

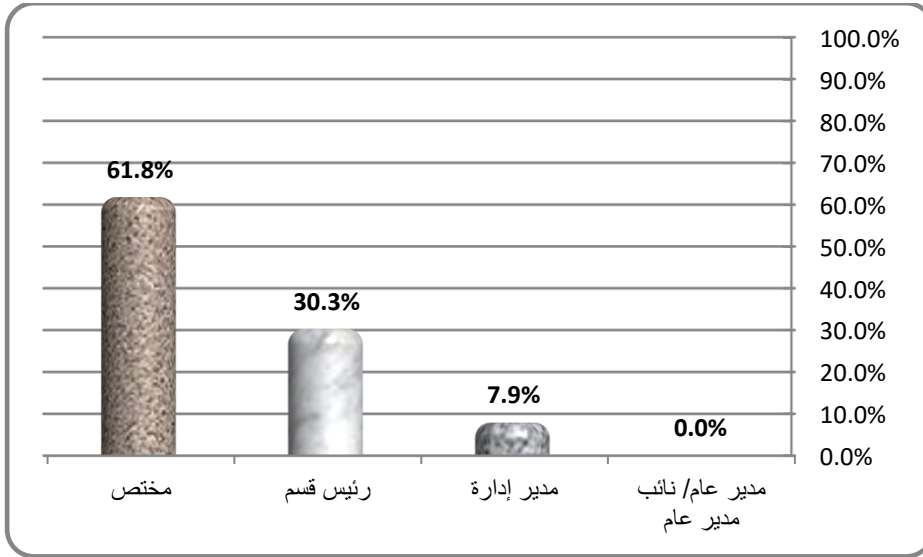
التنظيمي، وأداء أعمالها بكفاءة عالية. وهذا ما يتوافق مع دراسة (خزاعلة، ٢٠٢٢)

٤. متغير المركز الوظيفي:

الجدول (24) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي المشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
0.0%	0	مدير عام/ نائب مدير عام
7.9%	7	مدير إدارة
30.3%	27	رئيس قسم
61.8%	55	مختص
100.0%	89	الإجمالي

الشكل (11) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي المشاركين بالعينة



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (24) والشكل رقم (11) أن فئة المركز الوظيفي (مختص) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 61.8% وتكرار بلغ (55)، يليها فئة المركز الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة 30.3% وتكرار بلغ (27)، وأخيراً فئة المركز الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة 7.9% وتكرار بلغ (7).

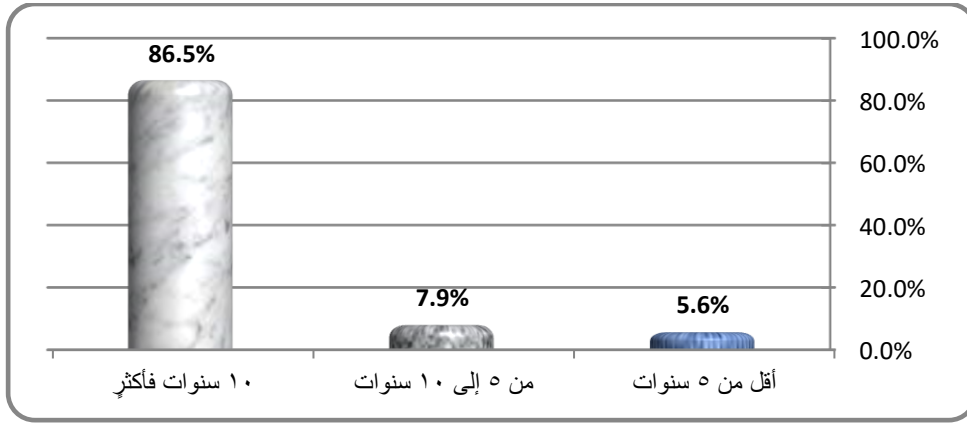
وكتعليق من الباحثة: يمكن القول إن هذه النتيجة منطقية حيث أن طبيعة العمل في الشركة عملية بدرجة أكبر. وهذا ما يتوافق مع دراسة (الشريف، ٢٠١٤)

٥. متغير سنوات الخدمة:

الجدول (25) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة المشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
5.6%	5	أقل من 5 سنوات
7.9%	7	من 5 إلى 10 سنوات
86.5%	77	10 سنوات فأكثر
100.0%	89	الإجمالي

الشكل (12) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة المشاركين بالعينة



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (25) والشكل رقم (12) أن فئة سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 86.5% وبتكرار بلغ (77)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 5 إلى 10 سنوات) ب بنسبة 7.9% وبتكرار بلغ (7)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 5.6% وبتكرار بلغ (5)، ومن هذه النتائج يتضح أن هناك خبرات عالية لدى العاملين بشركة سبأ فون عينة الدراسة، وهذا يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

وكتعليق من الباحثة يمكن القول: أن حوالي ٨٥.٥% من الأفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، مما يؤهلهم للعطاء أكثر إذا توفرت الظروف الملائمة، يضاف إلى ذلك ٥.٦% من الأفراد يحتاجون إلى اكتساب الخبرة للمساهمة بفعالية.

١١.٢.٣. أساليب التحليل الإحصائي:

- لقد تم إدخال بيانات الدراسة إلى الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة الآتي:
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
 - التكرارات Frequencies والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
 - حساب المتوسط الحسابي mean لاستجابات أفراد العينة وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل أو المتغير التابع.
 - حساب الانحراف المعياري Standard deviation وهو من أفضل مقاييس التشتت للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها ولكل بعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع عن المتوسط العام.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات.
 - تحليل التباين T لعينتين (Independent-Samples T Test) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها التي تتكون من فئتين (النوع).
 - تحليل التباين F المتعدد (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة المركز الوظيفي).
 - اختبار شيفيه لمعرفة الفروقات للمحاور ذات الدلالة الإحصائية.

١٢.٢.٣ . فرضيات الدراسة:

بههدف الوصول إلى النتائج قامت الباحثة باختبار الفرضيات للتأكد من توافر أبعاد التمكين الإداري ودورها في إدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة - تدريب العاملين - عمل الفريق - التحفيز - الاتصال الفعال) في إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) في شركة سبأفون.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة إدارة الأزمات في شركة سبأفون.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وإدارة الأزمات في شركة سبأفون.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين عمل الفريق وإدارة الأزمات في شركة سبأفون.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة الأزمات في شركة سبأفون.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وإدارة الأزمات في شركة سبأفون.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة).

المبحث الثالث

عرض نتائج الدراسة

مقدمة:

نتناول في هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك من خلال عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، ولهذا الغرض وضعت الباحثة متغيرات الدراسة ضمن مكونات الفرضيات التي تطرقت إليها الدراسة.

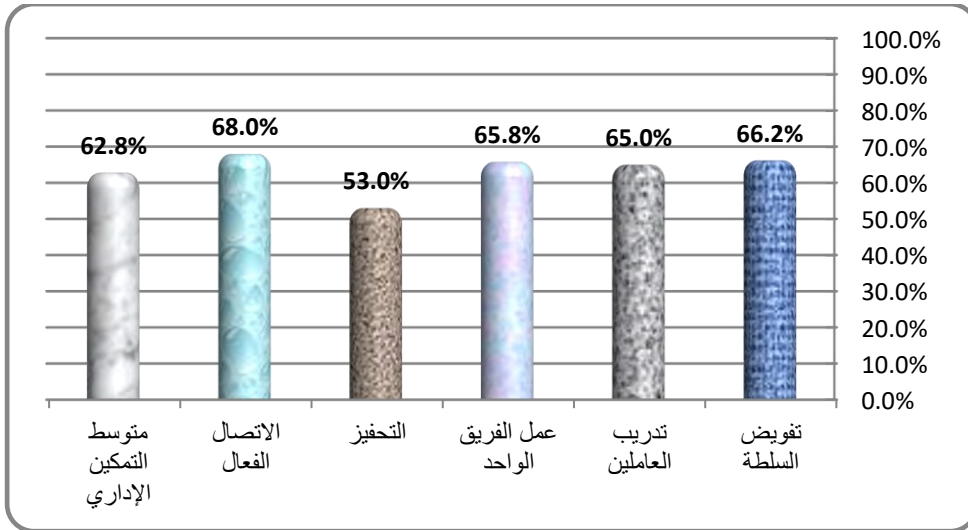
- نتائج التحليل:

١.٣.٣. نتائج تحليل المتغير المستقل التمكين الإداري:

الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التمكين الإداري

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
1	تفويض السلطة	3.31	.861	66.2%	متوسطة	2
2	تدريب العاملين	3.25	.971	65.0%	متوسطة	4
3	عمل الفريق الواحد	3.29	.893	65.8%	متوسطة	3
4	التحفيز	2.65	1.041	53.0%	متوسطة	5
5	الاتصال الفعال	3.40	.935	68.0%	عالية	1
متوسط التمكين الإداري		3.14	.841	62.8%	متوسطة	

الشكل (13) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بأبعاد التمكين الإداري



يتبين من الجدول رقم (26) والشكل رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة لمحور التمكين الإداري قد بلغ (3.14) وبلغ الانحراف المعياري (0.841) وبدرجة موافقة (62.8%)، وهذا يعني أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة أن هناك تمكين إداري إلى حد ما في شركة سبأ فون عينة الدراسة حيث حل البعد الخامس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4) وبدرجة موافقة (68.0%)، وهذا يعني أن العينة توافق وبدرجة عالية أن الاتصال فعال في شركة سبأ فون، وجاء البعد الأول في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة موافقة (66.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن شركة سبأ فون تقوم بتفويض السلطة، وفي المرتبة الثالثة جاء البعد الرابع بمتوسط حسابي (3.29) وبدرجة موافقة (65.8%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أنه يتم العمل كفريق واحد في شركة سبأ فون، وجاء البعد الثاني في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.25) وبدرجة موافقة (65%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أنه يتم تدريب العاملين في شركة سبأ فون، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الرابع بمتوسط حسابي (2.65) وبدرجة موافقة (53%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك تحفيز للعاملين في شركة سبأ فون.

ونتاول بالتفصيل الأبعاد الخمسة التابعة لمحور التمكين الإداري على النحو الآتي:

١. تفويض السلطة:

الجدول (27) المتوسطات والانحرافات لتفويض السلطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
3	يفوض المدراء بعض سلطاتهم للعاملين للتعامل مع المشكلات التي يواجهونها.	3.61	1.011	72.2%	عالية	1
2	عدد المستويات الإدارية في الشركة مناسب لتفويض السلطة.	3.56	.869	71.2%	عالية	2
1	تعمل الشركة على تفويض السلطة للعاملين لأداء مهامهم.	3.53	1.078	70.6%	عالية	3
4	تتبنى الشركة سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف.	3.18	1.089	63.6%	متوسطة	4
5	تمنح الشركة العاملين صلاحية تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.	2.84	1.071	56.8%	متوسطة	5
متوسط تفويض السلطة		3.31	.861	66.2%	متوسطة	

من الجدول رقم (27) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعده تفويض السلطة (3.31) بلغ الانحراف المعياري (0.861) وبدرجة موافقة (66.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن هناك تفويض للسلطة في شركة سبأ فون حيث حلت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة موافقة (72.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن المدراء يفوضون بعض سلطاتهم للعاملين للتعامل مع المشكلات التي يواجهونها، تليها الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة موافقة (71.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن عدد المستويات الإدارية في الشركة مناسب لتفويض السلطة، فيما جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.53) وبدرجة موافقة (70.6%)، وهذا يعني

أن العينة توافق بدرجة عالية أن الشركة تعمل على تفويض السلطة للعاملين لأداء مهامهم، بينما الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.18) وبدرجة موافقة (63.6%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تتبنى سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف بينما الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84) وبدرجة موافقة (56.8%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تمنح العاملين صلاحية تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

وتعزو الباحثة ذلك أن لبعده تفويض السلطة تأثير على إدارة الأزمات.

وكتعليق من الباحثة يمكن القول أن أهم مرتكزات وأبعاد التمكين الإداري هو تفويض السلطة، وهناك قصور في بعد التفويض في الشركة فالتفويض يعتبر من أبجديات العمل الإداري في بيئة العمل بسبب ارتفاع مستويات التحديات والتوقعات من فئة المدراء فتعزيز مبدأ التفويض وتطبيقه بالشكل الصحيح من طرق نجاح التمكين الإداري في الشركة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (حبتور ٢٠٢١).

٢. تدريب العاملين:

الجدول (28) المتوسطات والانحرافات لتدريب العاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
10	تحقق الدورات التدريبية أهدافها في تنمية مهارات وقدرات العاملين.	3.52	1.039	70.4%	عالية	1
8	تتيح الشركة للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.	3.32	1.078	66.4%	متوسطة	2
7	يحصل العاملون على دورات تدريبية تحسن من أدائهم لأعمالهم.	3.23	1.122	64.6%	متوسطة	3
6	يوجد لدى الشركة خطة واضحة لتدريب العاملين.	3.11	1.098	62.2%	متوسطة	4
9	يتم إعداد الدورات التدريبية بحسب الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.09	1.161	61.8%	متوسطة	5
	متوسط تدريب العاملين	3.25	.971	65.0%	متوسطة	

من الجدول رقم (28) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعده تدريب العاملين (3.25) وانحراف معياري (0.971) وبدرجة موافقة (65%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن هناك تدريب للعاملين في شركة سبأ فون حيث جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة موافقة (70.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن الدورات التدريبية تحقق أهدافها في تنمية مهارات وقدرات العاملين، تليها الفقرة رقم (8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.32) وبدرجة موافقة (66.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تتيح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل فيما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.23) وبدرجة موافقة (64.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن العاملين يحصلون على دورات تدريبية تحسن من أدائهم لأعمالهم، بينما الفقرة رقم (6) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.11) وبدرجة موافقة (62.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن لدى الشركة خطة واضحة لتدريب العاملين بينما الفقرة رقم (9) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) وبدرجة موافقة (61.8%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أنه يتم إعداد الدورات التدريبية بحسب الاحتياجات التدريبية للعاملين.

وانطلاقاً من النتائج الواردة يمكن القول بأن الإدارة في شركة سبأفون لا تولي التدريب الاهتمام الكافي، ولا تقيم دورات تدريبية بحسب الاحتياجات التدريبية لها، فالיום تزداد أهمية استراتيجية التدريب باعتبارها الأداة التي تسمح للشركة مواكبة بيئتها لذا لا بد من التركيز على نظام فعال في التدريب يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتها الوظيفية، وهذا ما يتوافق مع دراسة (حبتور ٢٠٢١).

٣. عمل الفريق الواحد:

الجدول (29) المتوسطات والانحرافات لعمل الفريق الواحد

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
12	تقوم فرق العمل والإدارة المعنية بحل المشكلات أولاً بأول.	3.48	.982	69.6%	عالية	1
11	تتبنى الشركة سياسة التركيز على فريق العمل الواحد.	3.45	1.054	69.0%	عالية	2
13	يعمل العاملون في الشركة بروح الفريق الواحد.	3.41	1.161	68.2%	عالية	3
14	يتم تبادل المعلومات في الشركة بدرجة عالية من الشفافية.	2.91	1.064	58.2%	متوسطة	4
متوسط عمل الفريق الواحد		3.29	.893	65.8%	متوسطة	

من الجدول رقم (29) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعده عمل الفريق الواحد (3.29) وانحراف معياري (0.893) وبدرجة موافقة (65.8%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة

أن العاملين يعملون كفريق عمل في شركة سبأ فون، حيث جاءت الفقرة رقم (12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة موافقة (69.6%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن فرق العمل والإدارة المعنية تقوم بحل المشكلات أولاً بأول، تليها الفقرة رقم (11) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45) وبدرجة موافقة (69%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن الشركة تتبنى سياسة التركيز على فريق العمل الواحد، فيما جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة موافقة (68.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن العاملين يعملون في الشركة بروح الفريق الواحد، بينما الفقرة رقم (14) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) وبدرجة موافقة (58.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أنه يتم تبادل المعلومات في الشركة بدرجة عالية من الشفافية.

وكتعليق من الباحثة يمكن القول بأن هذه النتيجة غير مقبولة، فهناك قصور خاصة في تبادل المعلومات، ولا بد من تبادل المعلومات بدرجة من الشفافية حتى يشعر العاملون براحة أكبر واستقلالية أكثر مما يزيد في مستوى الحرية التي يشعر بها العاملون والتي تدفعهم إلى المشاركة أكثر، وهذا ما يتوافق مع دراسة (مجمم، كواهي ٢٠١٦)

٤. التحفيز:

الجدول (30) المتوسطات والانحرافات للتحفيز

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
15	يوجد لدى الشركة نظام حوافز مطبق.	2.80	1.199	56.0%	متوسطة	1
17	ترتبط الحوافز بقدرة العاملين على الإبداع والابتكار.	2.72	1.086	54.4%	متوسطة	2
16	ترتبط الحوافز والمكافآت في الشركة بنتائج تقييم العاملين.	2.68	1.126	53.6%	متوسطة	3
19	تسعى الشركة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري.	2.55	1.149	51.0%	ضعيفة	4
18	يتناسب الحافز الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود التي يبذلونها في عملهم.	2.49	1.119	49.8%	ضعيفة	5
	متوسط التحفيز	2.65	1.041	53.0%	متوسطة	

من الجدول رقم (30) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعد التحفيز (2.65) وانحراف معياري (1.041) وبدرجة موافقة (53%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن شركة

سبأ فون تعمل على تحفيز العاملين، حيث جاءت الفقرة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.8) وبدرجة موافقة (56%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن لدى الشركة نظام حوافز مطبق، تليها الفقرة رقم (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.72) وبدرجة موافقة (54.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الحوافز ترتبط بقدرة العاملين على الإبداع والابتكار، فيما جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.68) وبدرجة موافقة (53.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الحوافز والمكافآت في الشركة ترتبط بنتائج تقييم العاملين بينما الفقرة رقم (19) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.55) وبدرجة موافقة (51%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة ضعيفة أن الشركة تسعى لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري بينما الفقرة رقم (18) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.49) وبدرجة موافقة (49.8%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة ضعيفة أن الحافز الذي يتقاضاه العاملون يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في عملهم.

وكتعليق للباحثة يمكن القول بأن هذه النتيجة تعتبر مؤشراً لضعف التحفيز من قبل الإدارة، فالعاملون يعتقدون أن الحافز لا يتناسب مع الجهود المبذولة ولذا لزم الاهتمام بالحافز، فمعنى وأهمية العمل يعتبران من الدوافع الرئيسية لدى العاملين، ولكنهم يحتاجون إلى حافز أكبر من إدارة الشركة يدعم ويتناسب مع جهودهم المبذولة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (أبو عبيد ٢٠٢٠).

٥. الاتصال الفعال:

الجدول (31) المتوسطات والانحرافات للاتصال الفعال

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
22	يمتلك العاملون مهارات اتصال تساعد على إنجاز مهامهم.	3.57	1.030	71.4%	عالية	1
23	يتم الاتصال بين الإدارة والعاملين بشكل مرن.	3.37	1.090	67.4%	متوسطة	2
20	تسعى إدارة الشركة لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.31	1.004	66.2%	متوسطة	3
21	يوجد نظام يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار.	3.28	1.064	65.6%	متوسطة	4

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
	متوسط الاتصال الفعال	3.4	.935	68.0%	عالية	

من الجدول رقم (31) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لبعده الاتصال الفعال (3.4) وانحراف معياري (0.935) وبدرجة موافقة (68%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن شركة سبأ فون تقوم بالاتصال الفعال حيث جاءت الفقرة رقم (22) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة موافقة (71.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أن العاملين يمتلكون مهارات اتصال تساعدهم على إنجاز مهامهم، تليها الفقرة رقم (23) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وبدرجة موافقة (67.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أنه يتم الاتصال بين الإدارة والعاملين بشكل مرن، فيما جاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وبدرجة موافقة (66.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق على أن إدارة الشركة تسعى لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بينما الفقرة رقم (21) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وبدرجة موافقة (65.6%) وهذا يعني أن العينة توافق على أنه يوجد نظام يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار.

وكتعليق من الباحثة يمكن القول بأن نظام الاتصالات غير فعال والشركة لا تركز على تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التواصل الداخلي والخارجي بين عمالها والمستفيدين من خدماتها رغم طبيعة عملها، وأن هناك قصور في وجود نظام يوفر المعلومات على نحو سريع، وهذا ما توافق مع دراسة (الحميدي، ٢٠١٧)

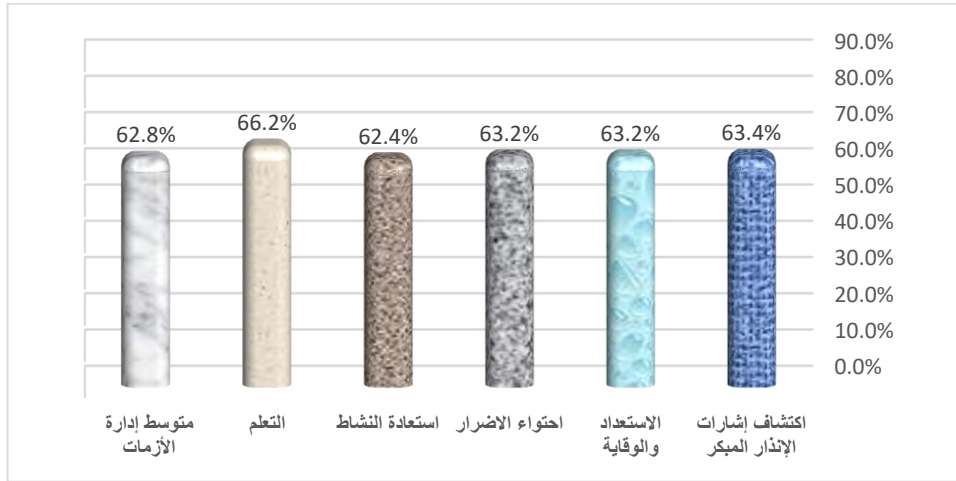
٢.٣.٣. نتائج تحليل المتغير التابع لإدارة الأزمات:

الجدول (32) المتوسطات والانحرافات لأبعاد إدارة الأزمات

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
1	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.17	.991	63.4%	متوسطة	2
2	الاستعداد والوقاية	3.16	.911	63.2%	متوسطة	3
3	احتواء الاضرار	3.16	.861	63.2%	متوسطة	3

4	متوسطة	62.4%	1.009	3.12	استعادة النشاط	4
1	متوسطة	66.2%	.991	3.31	التعلم	5
متوسطة		62.8%	.878	3.14	متوسط إدارة الأزمات	

الشكل (14) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بأبعاد إدارة الأزمات



يتبين من الجدول رقم (32) والشكل رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة لمحور إدارة الأزمات قد بلغ (3.14) وبلغ الانحراف المعياري (0.878) وبدرجة موافقة (62.8%)، وهذا يعني أن أفراد العينة توافق وبدرجة متوسطة أن هناك إدارة للأزمات سبأ فون عينة الدراسة، حيث حل البعد الخامس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة موافقة (66.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن هناك تعلم من الأزمات السابقة في شركة سبأ فون وجاء البعد الأول في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.17) وبدرجة موافقة (63.4%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أنه يتم اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في شركة سبأ فون، وفي المرتبة الثالثة حل البعد الثاني والبعد الثالث بمتوسط حسابي (3.16) وبدرجة موافقة (63.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن هناك استعداد ووقاية واحتواء للأضرار بشركة سبأ فون وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الرابع بمتوسط حسابي (3.12) وبدرجة موافقة (62.4%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن هناك استعادة للنشاط في شركة سبأ فون.

ونتاول بالتفصيل الأبعاد الخمسة التابعة لمحور إدارة الأزمات على النحو الآتي:

١. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

الجدول (33) المتوسطات والانحرافات لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
24	تولي الشركة اهتماماً كبيراً برصد مؤشرات حدوث الأزمات.	3.37	1.111	67.4%	متوسطة	1
27	تتبنى الشركة منهجية الانتباه المبكر والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها.	3.13	1.065	62.6%	متوسطة	2
26	يتم مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3.11	1.050	62.2%	متوسطة	3
25	تعمل الشركة على تجميع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات بواسطة فريق متخصص.	3.10	1.172	62.0%	متوسطة	4
متوسط اكتشاف إشارات الإنذار المبكر		3.17	.991	63.4%	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي العام لبعدها اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (3.17) وبلغ الانحراف المعياري (0.991) وبدرجة موافقة (63.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن هناك اكتشافاً لإشارات الإنذار المبكر في شركة سبأ فون، حيث جاءت الفقرة رقم (24) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37)، وبدرجة موافقة (67.4%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تولي اهتماماً برصد مؤشرات حدوث الأزمات، تليها الفقرة رقم (27) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.13)، وبدرجة موافقة (62.6%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تتبنى منهجية الانتباه المبكر والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات

في حال حدوثها، فيما جاءت الفقرة رقم (26) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.11) وبدرجة موافقة (62.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أنه يتم مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة بينما الفقرة رقم (25) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.1) وبدرجة موافقة (62%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تعمل على تجميع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات بواسطة فريق متخصص.

وكتعليق من الباحثة أن ذلك بسبب ضعف وجود فريق أو نظام داخل الشركة تكون مهمته الاطلاع على وجود الخلل قبل وقوع الأزمة من خلال القيام بمسح بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهذا ما يتوافق مع دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٠)

٢. الاستعداد والوقاية:

الجدول (34) المتوسطات والانحرافات للاستعداد والوقاية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
28	يتوفر لدى الشركة خطة للاستعداد للأزمة حال وقوعها.	3.24	.969	64.8%	متوسطة	1
29	تعتمد الشركة على عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الأزمات.	3.19	.964	63.8%	متوسطة	2
31	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات.	3.15	1.035	63.0%	متوسطة	3
30	لدى الشركة خطة تفصيلية فعالة للتصدي للأزمات.	3.05	.981	61.0%	متوسطة	4
	متوسط الاستعداد والوقاية	3.16	.911	63.2%	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي العام لبعيد الاستعداد والوقاية (3.16) وبلغ الانحراف المعياري (0.911) وبدرجة موافقة (63.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن هناك استعداد ووقاية في شركة سبأ فون، حيث جاءت الفقرة رقم (28) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24) وبدرجة موافقة (64.8%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن لدى الشركة خطة للاستعداد للأزمة حال وقوعها، تليها الفقرة رقم (29) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.19) وبدرجة موافقة (63.8%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تعتمد على عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الأزمات، فيما جاءت الفقرة رقم (31) في

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة موافقة (63%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أنه توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات، بينما الفقرة رقم (30) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وبدرجة موافقة (61%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة لديها خطة تفصيلية فعالة للتصدي للأزمات.

وكتعليق من الباحثة يمكن القول بأنه قد يكون هناك مشاكل في الهيكل التنظيمي يعيق تحديد المستويات والصلاحيات بصورة دقيقة، بالإضافة إلى عدم كفاية البرامج والخطط والاجراءات الوقائية المتبعة من قبل الشركة في منع حدوث الأزمة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (خينوش، مريم ٢٠٢١)

٣. احتواء الأضرار:

الجدول (35) المتوسطات والانحرافات لاحتواء الأضرار

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
35	تعمل الشركة على دراسة البدائل المتاحة للحد من تفاقم الأزمة.	3.27	.987	65.4%	متوسطة	1
33	يتميز الهيكل التنظيمي في الشركة بقدرٍ من المرونة بحيث يُمكن من التعامل مع الأزمة حال وقوعها.	3.21	.984	64.2%	متوسطة	2
36	تقوم الشركة بوضع برامج فعالة للسيطرة على آثار الأزمة.	3.12	1.011	62.4%	متوسطة	3
32	تتوفر لدى الشركة أساليب كافية لاحتواء الأضرار الناتجة من الأزمة.	3.09	.953	61.8%	متوسطة	4
34	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	3.09	1.013	61.8%	متوسطة	4
	متوسط احتواء الأضرار	3.16	.861	63.2%	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي العام لبعد احتواء الأضرار (3.16) بلغ الانحراف المعياري (0.861) وبدرجة موافقة (63.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن هناك احتواء الأضرار في شركة سبأ فون حيث جاءت الفقرة رقم (35) المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.27) وبدرجة موافقة (65.4%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تعمل على دراسة البدائل المتاحة للحد من تفاقم الأزمة، تليها الفقرة رقم (33) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة (64.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الهيكل التنظيمي في الشركة يتميز بقدْرٍ من المرونة بحيث يُمكن من التعامل مع الأزمة حال وقوعها فيما جاءت الفقرة رقم (36) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.12) وبدرجة موافقة (62.4%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تقوم بوضع برامج فعالة للسيطرة على آثار الأزمة بينما الفقرة رقم (32) والفقرة رقم (34) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) وبدرجة موافقة (61.8%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن لدى الشركة أساليب كافية لاحتواء الأضرار الناتجة من الأزمة، وأنه يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.

وكتعليق من الباحثة يمكن القول : أن ذلك بسبب ضعف تأثير اجراءات الطوارئ الموجودة في الحد من الأضرار المصاحبة للأزمة، إضافة إلى غياب الفاعلية المطلوبة لغرفة عمليات الأزمة، وهذا ما يتوافق مع دراسة (عبد الحميد ٢٠٢٠)

٤. استعادة النشاط:

الجدول (36) المتوسطات والانحرافات لاستعادة النشاط

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
37	تعمل الشركة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للعاملين عند وقوع الأزمة.	3.21	1.075	64.2%	متوسطة	1
38	تحرص الشركة على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمرارها.	3.09	1.113	61.8%	متوسطة	2
40	تليي الشركة احتياجات الوحدات المتضررة لاستعادة نشاطها	3.09	1.047	61.8%	متوسطة	2

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
39	تسعى الشركة لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.	3.07	1.104	61.4%	متوسطة	4
	متوسط استعادة النشاط	3.12	1.009	62.4%	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي العام لبعد استعادة النشاط (3.12) بلغ الانحراف المعياري (1.009) وبدرجة موافقة (62.4%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن شركة سبأ تعمل على استعادة نشاطها حيث جاءت الفقرة رقم (37) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة (64.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تعمل على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للعاملين عند وقوع الأزمة تليها الفقرة رقم (38) والفقرة رقم (40) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.09) وبدرجة موافقة (61.8%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تحرص على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمرارها، وأن الشركة تلبى احتياجات الوحدات المتضررة لاستعادة نشاطها بينما الفقرة رقم (39) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07) وبدرجة موافقة (61.4%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تسعى لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.

وكتعليق من الباحثة أن سبب ذلك هو قصور الشركة في امتلاكها للمقومات اللازمة لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود، وكذلك قصور في حرص الشركة على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمرارها، وهذا ما يتوافق مع دراسة (حسين ساجد، ٢٠٢٠)

٥.التعلم:

الجدول (37) المتوسطات والانحرافات للتعلم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	درجة الموافقة	الترتيب
41	سبق وأن حدثت أزمات قام العاملون بإدارتها واتخاذ القرارات الصائبة.	3.46	1.046	69.2%	عالية	1
43	تقوم الشركة بتوثيق التجارب التي مرت بها الشركة في الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً.	3.28	.995	65.6%	متوسطة	2
44	يتم الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الشركات الأخرى.	3.26	1.082	65.2%	متوسطة	3
42	تعتبر الشركة الأزمات فرصاً لتحسين الأداء وتطويره.	3.25	1.068	65.0%	متوسطة	4
متوسط التعلم		3.31	.915	66.2%	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي العام لبعده استعادة النشاط (3.31) بلغ الانحراف المعياري (0.915) وبدرجة موافقة (66.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن شركة سبأ فون تعمل على تطوير عملياتها بصورة مستمرة، حيث جاءت الفقرة رقم (41) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وبدرجة موافقة (69.2%)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة عالية أنه سبق وأن حدثت أزمات قام العاملون بإدارتها واتخاذ القرارات الصائبة، تليها الفقرة رقم (43) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.28) وبدرجة موافقة (65.6%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تقوم بتوثيق التجارب التي مرت بها الشركة في الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً، فيما جاءت الفقرة رقم (44) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.26) وبدرجة موافقة (65.2%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أنه يتم الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الشركات الأخرى بينما الفقرة رقم (42) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وبدرجة موافقة (65%) وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة متوسطة أن الشركة تعتبر الأزمات فرصاً لتحسين الأداء وتطويره.

وكتعليق الباحثة يمكن القول ان الشركة لا تقوم بإتاحة الفرصة للمدراء والعاملين على التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن الشركة لا توثق التجارب التي مرت بها في الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً، وهذا ما يتوافق مع دراسة (أبو عبيد، ٢٠٢٠)

المبحث الرابع

الإجابة على فرضيات الدراسة

١.٤.٣. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة - تدريب العاملين - عمل الفريق - التحفيز - الاتصال الفعال) في إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) في شركة سبأ فون.

الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B
0.724	0.524	93.484	0.000	0.821

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (38) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.724) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.524) من التباين في ما قيمته (0.524) من التغيرات في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون ناتج عن استخدام التمكين الإداري كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.821) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام التمكين الإداري يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة في شركة سبأ فون بقيمة (0.821)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (93.484) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة - تدريب العاملين - عمل الفريق - التحفيز - الاتصال الفعال) في إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) في شركة سبأ فون".

ويتفرع من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.

الجدول (39) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B Beta
0.598	0.357	47.263	0.000	0.655

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (39) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتحسين المستمر في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.598) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.357) من التباين في ما قيمته (0.357) من التغيرات في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون ناتج عن تفويض السلطة كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.655) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تفويض السلطة يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة في شركة سبأ فون بقيمة (0.655)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (47.263) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون".

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.

الجدول (40) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B Beta
0.562	0.316	39.318	0.000	0.509

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (40) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدعم والتزام الإدارة العليا في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.562) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.316) من التباين في ما قيمته (0.316) من التغيرات في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون ناتج عن تدريب العاملين كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.509) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تدريب العاملين يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة في شركة سبأ فون بقيمة (0.509)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (39.318) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون".

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين عمل الفريق الواحد وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.

الجدول (41) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B Beta
0.632	0.400	56.636	0.000	0.619

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (41) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتركيز على العميل في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.632) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.400) من التباين في ما قيمته (0.400) من التغيرات في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون ناتج عن عمل الفريق الواحد كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.619) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في عمل الفريق الواحد يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة في شركة سبأ فون بقيمة (0.619)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (56.636) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين عمل الفريق وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون".

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.

الجدول (42) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B Beta
0.564	0.319	39.741	0.000	0.476

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (42) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتحفيز في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.564) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.319) من التباين في ما قيمته (0.319) من

التغيرات في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون ناتج عن التحفيز كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.476) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التحفيز يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة في شركة سبأ فون بقيمة (0.476)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.741) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون".

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.

الجدول (43) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط R	التباين R Square	اختبار F	مستوى الدلالة	بيتا B Beta
0.674	0.454	70.568	0.000	0.633

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (43) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالاتصال الفعال في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون، فقد جاء معامل الارتباط بقيمة (0.674) أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.454) من التباين في ما قيمته (0.454) من التغيرات في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون ناتج عن الاتصال الفعال كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.633) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الاتصال الفعال يؤدي إلى إدارة الأزمات بكفاءة في شركة سبأ فون بقيمة (0.633)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (70.568) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون".

٣.٤.٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع-العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة).

المتغير الأول: النوع:

جدول (44) نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (النوع)

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة (T)	الدلالة اللفظية
تفويض السلطة	ذكر	86	3.36	.793	.759	.350	غير دالة
	أنثى	3	3.13	1.102			
تدريب العاملين	ذكر	86	3.28	.968	.218	1.705	غير دالة
	أنثى	3	2.47	.808			
عمل الفريق الواحد	ذكر	86	3.29	.898	.940	.084	غير دالة
	أنثى	3	3.25	.901			
التحفيز	ذكر	86	2.66	1.054	.538	.711	غير دالة
	أنثى	3	2.40	.600			
الاتصال الفعال	ذكر	86	3.37	.946	.313	-1.252	غير دالة
	أنثى	3	3.75	.500			
التمكين الإداري	ذكر	86	3.18	.785	.647	.524	غير دالة
	أنثى	3	3.00	.571			
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	ذكر	86	3.15	.997	.361	-1.140	غير دالة
	أنثى	3	3.67	.764			
الاستعداد والوقاية	ذكر	86	3.15	.926	.611	-.546	غير دالة
	أنثى	3	3.25	.250			
احتواء الأضرار	ذكر	86	3.16	.868	.863	.194	غير دالة
	أنثى	3	3.07	.808			
استعادة النشاط	ذكر	86	3.09	1.016	.019*	-3.705	دالة
	أنثى	3	3.83	.289			
التعلم	ذكر	86	3.28	.922	.034*	-3.257	دالة

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة (T)	الدلالة اللفظية
إدارة الأزمات	ذكر	86	3.13	.891	.000*	-4.116	دالة
	أنثى	3	3.55	.051			

يتضح من الجدول رقم (44) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة في أغلب الأبعاد حول التمكين الإداري ودور في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون تُعزى لمتغير النوع فيما جاءت دالة في (استعادة النشاط) (التعلم) (إدارة الأزمات) وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية وقد كانت الفروقات لصالح الإناث.

المتغير الثاني: العمر:

الجدول (45) لمعرفة الفروقات على متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير العمر

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.355	1.049	.667	2	54.046	86	تفويض السلطة
غير دالة	.646	.440	.420	2	81.139	86	تدريب العاملين
غير دالة	.151	1.934	1.509	2	66.308	86	عمل الفريق الواحد
غير دالة	.197	1.654	1.764	2	89.609	86	التحفيز
دالة	.006	5.511	4.364	2	66.506	86	الاتصال الفعال
غير دالة	.099	2.379	1.391	2	49.706	86	التمكين الإداري
غير دالة	.379	.981	.964	2	82.531	86	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
غير دالة	.516	.667	.558	2	69.391	86	الاستعداد والوقاية
دالة	.033	3.569	2.497	2	58.078	86	احتواء الأضرار
دالة	.003	6.263	5.669	2	75.124	86	استعادة النشاط
غير دالة	.125	2.136	1.740	2	66.783	86	التعلم
غير دالة	.116	2.207	1.656	2	63.046	86	إدارة الأزمات

يتضح من الجدول رقم (45) أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب الأبعاد وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه مستوى التمكين الإداري وإدارة

الأزمات تُعزى لمتغير العمر فيما يتعلق بـ (تفويض السلطة) (تدريب العاملين) (عمل الفريق الواحد) (التحفيز) (التمكين الإداري) (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) (الاستعداد والوقاية) (التعلم) (إدارة الأزمات)، فيما جاءت قيمة F جاءت دالة في بعض الأبعاد وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه مستوى التمكين الإداري وإدارة الأزمات تُعزى لمتغير العمر فيما يتعلق بـ (الاتصال الفعال) (احتواء الأضرار) (استعادة النشاط).

ولتوضيح الفروقات بين الأعمار المختلفة للأبعاد ذات الدلالة الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة هذه الفروقات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (46) يبين المتوسط لآراء العينة حسب متغير العمر للأبعاد ذات الدلالة الإحصائية

الأبعاد	أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
الاتصال الفعال	3.38	3.45	1.94
احتواء الأضرار	2.60	3.22	2.15
استعادة النشاط	3.63	3.18	1.50

يتضح من الجدول (46) وجود فروق في استجابة العينة لمحاوَر الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن فئة العمر (من 25 إلى أقل من 50 سنة) كانت درجة موافقتهم أعلى فيما يخص احتواء الأضرار والاتصال الفعال، بينما فئة العمر (أقل من 25 سنة) كانت درجة موافقتهم أعلى فيما يخص استعادة النشاط، بينما نلاحظ أن فئة العمر (50 سنة فأكثر) كانت درجة موافقتهم ضعيفة جداً.

المتغير الثالث: المؤهل العلمي:

الجدول (47) لمعرفة الفروقات على متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.344	1.125	.713	3	53.241	85	تفويض السلطة
غير دالة	.541	.722	.687	3	79.916	85	تدريب العاملين
غير دالة	.248	1.403	1.103	3	66.018	85	عمل الفريق الواحد
غير دالة	.440	.910	.989	3	90.170	85	التحفيز
غير دالة	.366	1.072	.935	3	72.426	85	الاتصال الفعال
غير دالة	.259	1.366	.814	3	50.047	85	التمكين الإداري
غير دالة	.557	.696	.691	3	82.385	85	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
غير دالة	.421	.948	.788	3	68.142	85	الاستعداد والوقاية
غير دالة	.685	.498	.376	3	61.944	85	احتواء الأضرار
غير دالة	.446	.898	.917	3	83.711	85	استعادة النشاط
غير دالة	.344	1.126	.937	3	67.450	85	التعلم
غير دالة	.459	.873	.677	3	64.328	85	إدارة الأزمات

يتضح من الجدول رقم (47) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه مستوى التمكين الإداري وإدارة الأزمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (تفويض السلطة) (تدريب العاملين) (عمل الفريق الواحد) (التحفيز) (الاتصال الفعال) (التمكين الإداري) (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) (الاستعداد والوقاية) (احتواء الأضرار) (استعادة النشاط) (التعلم) (إدارة الأزمات).

المتغير الرابع: المركز الوظيفي:

الجدول (48) لمعرفة الفروقات على متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.617	.486	.313	2	54.754	86	تفويض السلطة
غير دالة	.641	.448	.427	2	81.124	86	تدريب العاملين
غير دالة	.486	.729	.584	2	68.158	86	عمل الفريق الواحد
غير دالة	.904	.101	.112	2	92.913	86	التحفيز
غير دالة	.553	.597	.527	2	74.178	86	الاتصال الفعال
غير دالة	.571	.564	.344	2	51.801	86	التمكين الإداري
غير دالة	.354	1.053	1.032	2	82.393	86	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
غير دالة	.429	.854	.711	2	69.084	86	الاستعداد والوقاية
غير دالة	.439	.831	.619	2	61.834	86	احتواء الأضرار
غير دالة	.402	.922	.940	2	84.582	86	استعادة النشاط
غير دالة	.651	.432	.366	2	69.530	86	التعلم
غير دالة	.235	1.473	1.124	2	64.110	86	إدارة الأزمات

يتضح من الجدول رقم (48) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه مستوى التمكين الإداري وإدارة الأزمات تُعزى لمتغير المركز الوظيفي فيما يتعلق بـ (تفويض السلطة) (تدريب العاملين) (عمل الفريق الواحد) (التحفيز) (الاتصال الفعال) (التمكين الإداري) (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) (الاستعداد والوقاية) (احتواء الأضرار) (استعادة النشاط) (التعلم) (إدارة الأزمات).

المتغير الخامس: سنوات الخدمة:

الجدول (49) لمعرفة الفروقات على متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
تفويض السلطة	.963	.037	.024	2	55.332	86	غير دالة
تدريب العاملين	.472	.757	.718	2	80.543	86	غير دالة
عمل الفريق الواحد	.903	.102	.083	2	69.160	86	غير دالة
التحفيز	.272	1.322	1.421	2	90.295	86	غير دالة
الاتصال الفعال	.882	.126	.112	2	75.009	86	غير دالة
التمكين الإداري	.959	.041	.026	2	52.437	86	غير دالة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	.568	.569	.565	2	83.329	86	غير دالة
الاستعداد والوقاية	.499	.701	.585	2	69.335	86	غير دالة
احتواء الأضرار	.314	1.175	.868	2	61.336	86	غير دالة
استعادة النشاط	.237	1.466	1.475	2	83.512	86	غير دالة
التعلم	.535	.630	.532	2	69.199	86	غير دالة
إدارة الأزمات	.462	.779	.604	2	65.150	86	غير دالة

يتضح من الجدول رقم (49) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل الأبعاد وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة تجاه مستوى التمكين الإداري وإدارة الأزمات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بـ (تفويض السلطة) (تدريب العاملين) (عمل الفريق الواحد) (التحفيز) (الاتصال الفعال) (التمكين الإداري) (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر) (الاستعداد والوقاية) (احتواء الأضرار) (استعادة النشاط) (التعلم) (إدارة الأزمات).

ومن النتائج أعلاه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع - العمر)" حيث لا توجد فروق في متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي وسنوات الخدمة، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية النوع والعمر.

ملخص نتائج اختبار الفرضيات

م	الفرضية	النتيجة
	<p>الفرضية الرئيسية الأولى:</p> <p>لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين التمكين الإداري (تفويض السلطة- تدريب العاملين- عمل الفريق- التحفيز- الاتصال الفعال) وإدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر- الاستعداد والوقاية- احتواء الأضرار- استعادة النشاط- التعلم) في شركة سبأفون .</p>	<p>رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة احصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة- تدريب العاملين- عمل الفريق- التحفيز- الاتصال الفعال) وإدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر- الاستعداد والوقاية- احتواء الأضرار- استعادة النشاط- التعلم) في شركة سبأفون .</p>
	<p>ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:</p>	
1	<p>"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و إدارة الأزمات في شركة سبأفون</p>	<p>رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة و إدارة الأزمات في شركة سبأفون</p>
	<p>" لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين و إدارة الأزمات في شركة سبأفون</p>	<p>رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين و إدارة الأزمات في شركة سبأفون</p>
	<p>"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين عمل الفريق و إدارة الأزمات في شركة سبأفون</p>	<p>رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين عمل الفريق و إدارة الأزمات في شركة سبأفون</p>

<p>رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و إدارة الأزمات في شركة سبأفون.</p>	<p>٤. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و إدارة الأزمات في شركة سبأفون.</p>	
<p>رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال و إدارة الأزمات في شركة سبأفون.</p>	<p>لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال و إدارة الأزمات في شركة سبأفون.</p>	
<p>يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً والتي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري ودورة في إدارة الأزمات في شركة سبأفون تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة) حيث لا توجد فروق في متغيرات (المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة) بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة (النوع، العمر) حول التمكين الإداري ودورة في إدارة الأزمات في شركة سبأفون</p>	<p>الفرضية الرئيسية الثانية:</p> <p>"لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري ودورة في إدارة الأزمات في شركة سبأفون تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر- النوع- المؤهل العلمي- المركز الوظيفي- سنوات الخدمة).</p>	<p>٣.</p>

الفصل الرابع

النتائج و التوصيات

المبحث الأول نتائج الدراسة

بعد عرض نتائج الاستبانة التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليلات السابقة لها والجوانب النظرية للدراسة تخلص الباحثة إلى النتائج التالية:

١. أن التمكين الإداري في شركة سبأ فون كان متوسطاً، وهذا يعني أن هناك قصور في تمكين العاملين إدارياً خصوصاً فيما يتعلق بالتحفيز.
٢. أظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة - تدريب العاملين - عمل الفريق الواحد - التحفيز - الاتصال الفعال) في إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) في شركة سبأ فون عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
٣. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.
٤. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.
٥. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين عمل الفريق وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.
٦. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.
٧. يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وإدارة الأزمات في شركة سبأ فون.
٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية النوع والعمر.
٩. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التمكين الإداري ودوره في إدارة الأزمات في شركة سبأ فون تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة).

المبحث الثاني الاستنتاجات

- بناءً على ما تقدم من نتائج، يمكن إيضاح أهم الاستنتاجات فيما يلي:
- ١- وجود دور للتمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأفون إلا أنه غير كافٍ لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
 - ٢- أن هناك قصور في تبنى الشركة سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف.
 - ٣- أن هناك قصور إلى حد ما في تفويض السلطة ويتضح ذلك من خلال القصور في منح الشركة العاملين صلاحية تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
 - ٤- أن هناك قصور إلى حد ما في تدريب العاملين، ويتضح ذلك من خلال القصور في إعداد الدورات التدريبية بحسب الاحتياجات التدريبية للعاملين.
 - ٥- أن هناك قصور في وجود خطة واضحة لتدريب العاملين لدى الشركة، وكذلك في حصول العاملين على دورات تدريبية تحسن من أدائهم لأعمالهم، وفي إتاحة الشركة للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.
 - ٦- أظهرت النتائج أن هناك قصور إلى حد ما في عمل الفريق الواحد، خاصة في تبادل المعلومات في الشركة بدرجة عالية من الشفافية.
 - ٦- أن هناك ضعف في التحفيز، خاصة في أن العاملين يعتقدون أن الحافز الذي يتقاضاه العاملون لا يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في عملهم، ويعتقدون أن الشركة لا تسعى لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري، وهناك قصور في أن الحوافز والمكافآت في الشركة ترتبط بنتائج تقييم العاملين.
 - ٧- أن هناك قصور إلى حد ما في الاتصال الفعال، ويتضح ذلك من خلال القصور في وجود نظام يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار.
 - ٨- وكذلك قصور في سعي إدارة الشركة لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة، وفي وجود اتصال مرن بين الإدارة والعاملين.
 - ٩- أظهرت النتائج أن إدارة الأزمات في شركة سبأفون متوسطة، وهذا يعني أن هناك قصور في إدارة الأزمات في شركة سبأفون.

- ١٠- أن هناك قصور إلى حد ما في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في شركة سبأ فون، ويتضح ذلك من خلال أن هناك قصور في عمل الشركة على تجميع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات بواسطة فريق متخصص، وكذلك قصور في مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
- ١١- أن هناك قصور في تبني الشركة منهجية الانتباه المبكر والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها.
- ١٢- أظهرت النتائج أن هناك قصور إلى حد ما في الاستعداد والوقاية في شركة سبأ فون، ويتضح ذلك من خلال أن هناك قصور لدى الشركة في وجود خطة تفصيلية فعالة للتصدي للأزمات.
- ١٣- أن هناك قصور في وجود تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات، وأن هناك قصور في اعتماد الشركة على عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الأزمات.
- ١٤- أن هناك قصور إلى حد ما في احتواء الأضرار في شركة سبأ فون، ويتضح ذلك من خلال أن هناك قصور في تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.
- ١٥- وكذلك قصور في توفر أساليب كافية لاحتواء الأضرار الناتجة من الأزمة، وأن هناك قصور في قيام الشركة بوضع برامج فعالة للسيطرة على آثار الأزمة.
- ١٦- أن هناك قصور إلى حد ما في استعادة النشاط في شركة سبأ فون، ويتضح ذلك من خلال أن هناك قصور في سعى الشركة لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.
- ١٧- وأن هناك قصور في تلبية الشركة احتياجات الوحدات المتضررة لاستعادة نشاطها، وأن هناك قصور في حرص الشركة على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمرارها.
- ١٨- أظهرت النتائج أن هناك قصور إلى حد ما في التعلم في شركة سبأ فون، ويتضح ذلك من خلال أن هناك قصور في اعتبار الشركة الأزمات فرص لتحسين الأداء وتطويره، وكذلك قصور في الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الشركات الأخرى.
- ١٩- وأن هناك قصور في قيام الشركة بتوثيق التجارب التي مرت بها الشركة في الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً.

المبحث الثالث التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي قدمتها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تعزيز دور للتمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأفون ليكون كافٍ لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
٢. ضرورة اهتمام إدارة الشركة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع إلى الإدارة.
٣. أن تشرك الشركة العاملين في تفويض السلطة وتمنحهم صلاحية تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، وتبني سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف.
٤. أن يتم إعداد الدورات التدريبية بحسب الاحتياجات التدريبية للعاملين، ووضع خطة واضحة لتدريب العاملين في الشركة.
٥. وجود خطط عامة لإدارة الأزمة والتدريب على تنفيذها وذلك لتحقيق الاستعداد والمواجهة الفعالة وقت حدوث الأزمات.
٦. إتاحة الفرصة للعاملين للعمل في فريق وتوفير المعلومات المطلوبة لصنع القرارات الإدارية بما يتناسب مع أهداف وسياسة الشركة.
٧. تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية بشكل دوري بما يدعم التمكين مع ضرورة إشراك العاملين بوضع تلك الآليات.
٨. أن يكون هناك اتصال فعال من خلال وجود نظام يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار.
٩. أن تعمل الشركة على إتاحة فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة للعاملين.
١٠. أن تعمل على إعداد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في شركة سبأفون، من خلال عمل الشركة على تجميع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات بواسطة فريق متخصص.
١١. على الشركة مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة، وأن تتبني الشركة منهجية الانتباه المبكر والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها.

١٢. أن تعمل الشركة على الاستعداد والوقاية من خلال وجود خطة تفصيلية فعالة للتصدي للأزمات، ووجود تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات.
١٣. أن تعمل الشركة على عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الأزمات.
١٤. أن تعمل الشركة على احتواء الأضرار في شركة سبأ فون من خلال تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة، وتوفير أساليب كافية لاحتواء الأضرار الناتجة من الأزمة.
١٥. أن تقوم الشركة بوضع برامج فعالة للسيطرة على آثار الأزمة.
١٦. أن تعمل الشركة على استعادة النشاط في شركة سبأ فون من خلال سعي الشركة لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.
١٧. أن تحرص الشركة على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمرارها.
١٨. أن تحرص الشركة على التعلم من الأزمات السابقة في شركة سبأ فون من خلال أن تعتبر الشركة الأزمات فرص لتحسين الأداء وتطويره.
١٩. أن تستفيد الشركة من أساليب معالجة الأزمات في الشركات الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب العلمية:

١. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين (٢٠٠٤)، لسان العرب، ط٤، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
٢. أفندي عطية حسين (٢٠٠٣)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ط١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
٣. باقبص هدى عمر عبد الله (٢٠١٨)، آلية التمكين الإداري، جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد، جدة.
٤. جاد الله محمود (٢٠٠٨)، إدارة الأزمات، ط١، دار أسامة للتوزيع والنشر، الأردن.
٥. جلاب إحسان دهش، الحسيني كمال كاظم (٢٠١٣)، إدارة التمكين والاندماج، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٦. جلدة سليم بطرس (٢٠١١)، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، ط١، الجامعة الأردنية، دار الرعاية، الأردن.
٧. جودة محفوظ احمد (٢٠١٤)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط٧، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
٨. جودة، محفوظ احمد (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. الحريري، محمد سرور (٢٠١٢)، إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. الحملوي محمد رشاد (١٩٩٦)، التخطيط لمواجهة الأزمات عشر كوارث هزت مصر، ط١، مكتبة عين شمس، القاهرة.
١١. خضير، عليوة، نخبة من الخبراء، إدارة الذات والأزمات، دار الكتب المصرية.

١٢. الدوري زكريا مطلق، صالح احمد علي (٢٠٠٩)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، ط١، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
١٣. الديلمي محمد عبد الرزاق (٢٠١٢)، الاعلام وإدارة الأزمات، ط١، دار المسيرة للتوزيع والنشر، عمان.
١٤. السعيد السيد (٢٠١٣)، استراتيجيات الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، ط٣، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٥. السكارنة بلال خلف (٢٠١٤) القيادة الإدارية الفعالة، ط٢، دارا لمسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
١٦. السيد عليوة (٢٠٠٢)، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين، القاهرة.
١٧. الصيرفي، محمد (٢٠٠٩) الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية ، مصر، ط١
١٨. العدوان عزت كريم(٢٠١٣)، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٩. عريقات أحمد، وآخرون (٢٠١١) قضايا إدارية معاصرة، ط١
٢٠. عمر عصام عبد اللطيف (٢٠١٥)، إدارة الأزمات والفساد الإداري، ط١، نيولينك للنشر، القاهرة.
٢١. عياصرة معن محمود، احمد مروان محمد (٢٠٠٧)، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط١، دار الحامد للنشر، الأردن.
٢٢. القحطاني شائع بن سعد مبارك (٢٠١٥)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، ط١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
٢٣. الكبيسي، عامر خضير(٢٠٠٤) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية
٢٤. ماهر احمد (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات، ط١، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٢٥.
٢٦. المساعدى ماجد عبد المهدي (٢٠١٢)، إدارة الأزمات المداخل المفاهيم العمليات، ط١، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، دار الثقافة، عمان.
٢٧. مصطفى، منى سامي محمود (٢٠٢٠)، كتاب إدارة الأزمات، ط١، جامعة المنصورة.

٢٨. المعاني أحمد، وآخرون (٢٠١١)، قضايا إدارية معاصرة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢٩. المغربي محمد الفاتح (٢٠١٩)، إدارة الأزمات من منظور إداري، ط١، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
٣٠. ملحم يحيى سليم (٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٣١. مهيترات عماد علي (٢٠١٠)، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، ط١، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
٣٢. النمر سعود بن محمد وآخرون (٢٠١٩)، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط٩، مكتبة الشقيري.
٣٣. الوادي محمود حسين (٢٠١٢)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٤. والي عدنان ماشي (٢٠١٠)، تمكين الموظفين، ابن الرافدين للنشر.
٣٥. الوشلي محمد، العزيزي محمود (٢٠٢٠)، مدخل في إدارة الأزمات والكوارث، ط١، دار الكتب، اليمن.

ثالثاً الرسائل العلمية:

١. إبراهيمي, محمد (٢٠١٩)، أثر التمكين الإداري في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، جامعة يحيى فارس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، سونلغار المدية.
٢. باشا، هند علي محسن (٢٠٢٠) القيادة التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم، دراسة ميدانية الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا.
٣. بغدادي فيصل (٢٠١٤)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، جامعة المسيلة.
٤. بودوشة، مريم، (٢٠١٧)، دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدة، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
٥. الجعبري، مكرم عبد المجيد (٢٠١٨)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية جوال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
٦. الحميدي، حسام عبدالله علي (٢٠١٧)، واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية، دراسة حالة شركة النفط اليمنية، جامعة الأندلس، كلية علوم إدارية، صنعاء.
٧. الحميدي، مهدي عبد الجارالله (٢٠١٧)، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال.
٨. الحوري عبد القادر محمد (٢٠١٦)، أثر التمكين الإداري على تطبيق مبدأ اللامركزية الإدارية في المؤسسات اليمنية.
٩. خيوش مريم، مباركية رهام (٢٠٢١) إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٠. داود، حدادي، هشام، لفيلف (٢٠١٨)، اتخاذ القرار وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مع إطرار الشركة الأفريقية للزجاج، الطاهير، ولاية جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
١١. الرويلي علي هلهول (٢٠١١)، ادارة الأزمات استراتيجية المواجهة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية.

١٢. سلام فهمي، الحكيمي وائل (٢٠٢٣) أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
١٣. الشريف عبد الحكيم عبد القادر (٢٠١٤)، واقع التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الأزمات، دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات الليبية العامة بمديرية بنغازي، جامعة بنغازي.
١٤. صلاح علي عطا الله (٢٠١٠)، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن. أطروحة
١٥. الضبعي نادية عبد الله (٢٠١٨)، تصوير مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.
١٦. الطراونة إحسين أحمد (٢٠٠٦) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
١٧. الطراونة اخلاص إبراهيم، النهدي سمير محمد (٢٠١٧)، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية، مديرات مدارس منطقة خميس مشيط.
١٨. عبد الحميد، محمد عبد الحميد (٢٠٢٠)، أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد.
١٩. عزوز، نضيرة (٢٠٢١)، فعالية رأس المال البشري في إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية (فيروس كورونا) أنموذجًا، دراسة ميدانية بجامعة أدرار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
٢٠. العظامات، حماد خلف (٢٠١٦)، أثر التمكين الإداري على إدارة الأزمات للمجالس البلدية في المفرق، الأردن، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم الإدارة العامة.
٢١. عمر، كبير (٢٠٢١)، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطننة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر، قالمة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

٢٢. عياش, بن الشيخ (٢٠١٥), إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط القيادة وسمات الشخصية لدى المسيرين بالمؤسسة دراسة ميدانية بشركة القتائل الملونة فليبيا، جامعة أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
٢٣. القحفة، عبد الكريم صالح (٢٠١٩) أثر القيادة التحويلية في فعالية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري، دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية الجمهورية اليمنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، أطروحة.
٢٤. كرمية توفيق (٢٠٠٨)، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
٢٥. الكعبي حميد سالم (٢٠١٥)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي.
٢٦. لطيفة برني (٢٠١٥) أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العربية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
٢٧. مرهون، امحمد (٢٠١٨)، دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء بوكالتي برج بوعرييج والمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، الجزائر.
٢٨. مستورة، ياسمين (٢٠١٧)، دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة قديله للمياه المعدنية، رسال ماجستير، جمورة، بسكرة.
٢٩. الناجي، فهد علي (٢٠١٢)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٣٠. دنيا ضيف (٢٠١٣) أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية ، دراسة حالة بتتك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

رابعاً المجالات والدوريات:

١. ال مراد وآخرون (٢٠١٤)، تشخيص وتحليل متطلبات إدارة الأزمات التسويقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال، جامعة الزيتونة، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
٢. أبو عبيد، نائل عطية (٢٠٢٠)، أثر تمكين القيادات على إدارة الأزمات بالمديرية العامة للدفاع المدني بقطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد ١٣، عدد ٣، فلسطين.
٣. اشتوي، محمد (٢٠٢٣)، أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العودة في قطاع غزة دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ١٩، فلسطين.
٤. البرخت ستيف (١٩٩٨)، أثر فن الدفاع عن النفس للشركات، مجلة خلاصة كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة، العدد ١١.
٥. بلخزرمسعودة، بو خضير مريم (٢٠١٦)، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، مجلد ١٧، العدد ٢.
٦. حبتور، عبد السلام نياب (٢٠٢١)، مدى توافر أبعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعن، مجلة الجامعة الوطنية، العدد ١٨.
٧. حسن، آمال منصور، وآخرين (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد ٤، العدد ٢، العراق.
٨. حسين، ساجد ناصر (٢٠٢٠) القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية، بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، الجامعة المستنصرية، بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٢٦.
٩. الحنفي، سامح احمد زكي (٢٠١٧)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، كلية التجارة، المجلد ١٨، العدد ٢، مصر.

١٠. خزاعلة, سكيبة (٢٠٢٢), درجة توافر مهارات إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين, مجلة المنارة, المجلد ١, العدد ١, الأردن.
١١. زيد جمال درهم وآخرون (٢٠١٧) التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية, مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية, العدد ١٩.
١٢. السالم, مؤيد (٢٠٠٨), العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين, دراسة ميدانية في منشأة صناعية, العراق, مجلة دراسات, مجلد ٢٦, العدد ٢.
١٣. الشبراوي, عبد السلام عباس (٢٠١٦), التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر, دراسة ميدانية, مجلة كلية التربية, جامعة بورسعيد, العدد ٢٠.
١٤. طعمة موريس (٢٠١٩), تقديم نموذج للتمكين التنظيمي مبني على المعرفة بين موظفي البنوك في طهران, جامعة فلانينك آزاد, المجلة الإيرانية التربوية, العدد ٤.
١٥. العباب, علي علي (٢٠٢٣), التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب الجمهورية اليمنية, المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ, المجلد ٥, العدد ٢.
١٦. العبد اللات, أحمد عجاج أحمد (٢٠٢٠), أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات الدول المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية, جامعة العلوم الإسلامية العالمية, المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال, المجلد ٨, العدد ١.
١٧. العمري, غسان عيسى (٢٠١١), التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات, مركز البحث وتطوير الموارد البشرية, جامعة الإسراء, الأردن, العدد ٨.
١٨. مصلح عطية محمد (٢٠٢٢), أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية, مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية, المجلد ٧, العدد ١٧.
١٩. معراج قدري احمد (٢٠١٥), أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سونا طراك, جامعة محمد خضير, بسكرة.
٢٠. حليلو نبيل (٢٠١٥) تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية معاصرة, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خضير, بسكرة, العدد ٤٠.

خامساً المواقع الإلكترونية:

1. <http://search.mandumah.com/Record/864815>
2. <http://www.researchgate.net/publication/351842871>
3. <https://dorar.uqu.edu.sa/uquui/handle,20.500.12248/131248?locale=en>
4. www.Alulakh.net
5. <http://sanaacenter.org/ar/publication-all/main-publications-ar/12723>

سادساً: المراجع الأجنبية:

1. Payton, Parisni2021(Crisis Management Strategies for Sustaining Organizations During a Crisis) College of Management and Technology, Walden University.
2. ALfadli, Mona 2019 (The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate) Educational planning and Administration, University of Jeddah, Saudi Arabia.
3. ALhayali, Eman 2019(Administrative Empowerment and it is Impact on Job Satisfaction: Pilot Study for Opinion of A Group of Employees in Girl College of Education) Department of Business Administration, University of Mosul, Mesopotamia Development Issue 211 Volume 83.
4. Alkhalifa MohamedHamed 2021(CRISIS MANAGEMENT AND STRATEGIC FLEXIBILITY: THE MODERATING ROLE OF E-READINESS.
5. Areigat Ahmed,Zamil Mohamed2011(The Role of Empowerment in Crisis Management in Busines Organization).
6. Arnkvaern, Katrine 2022 Crisis management during COVID-19 and the attitude towards future technology acceleration in the accounting business)Master of Science in business administration- major digital management and business analytics .

7. ASIRI, Ali Ahmed 2020 (The Impact of Administrative Empowerment on the performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City), Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2020, 8, 157-184.
8. Forgeard, Valerie 2023 (Understanding the power spectrum: what are the five types of Empowerment)?
9. Jonathan Aj Wilson (Human Empowerment Management and Tourism) by: book.google.com p2 2011.
10. Mona & Others (2019) The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the intermediate school.
Nogueira Jose Helano, 2016 (Acrisis Management framework for .11
Interpol to manage transnational disasters.
12. Ricardo.A.Lim, Donald 2021 (Article in creativity and innovation management in coming Corporation).
13. Robbins, Stephen, p.1993 Organizational Behavior: Concepts controversies and Applications, 6th Edition, prentice.
THE CASE OF GOVERNMENT AUTHORITIES IN THE .14
KINGDOM OF BAHRAIN, Brunel University London.

قائمة الملاحق

ويحتوي على الآتي:

ملحق رقم (١): الاستبيان بعد التحكيم

ملحق رقم (٢): قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

ملحق رقم (١) الاستبيان بعد التحكيم

أخي الكريم / أختي الكريمة المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (دور التمكين الإداري في إدارة الأزمات في شركة سبأ
فون)

وذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال من جامعة
الأندلس للعلوم والتكنولوجيا .

ولإنجاز هذه المهمة يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بموضوعية ودون تحيز علماً بأن
المعلومات المقدمة ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة لكم حسن تعاونكم مع التقدير

الباحثة : دينا محمد علي الكبسي

الجزء الأول : المعلومات العامة :

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي ينطبق مع حالتكم في الفقرات التالية :

(١) النوع :

ذكر أنثى

(١) العمر:

أقل من ٢٥ سنة ٢٥ وأقل من ٥٠ سنة من ٥٠ سنة فأكثر

(٢) المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فما دون دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

(٣) المركز الوظيفي:

مدير عام نائب مدير عام مدير إدارة رئيس قسم مختص

(٤) سنوات الخدمة:

أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى ١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات

الجزء الثاني : الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة :

أولاً: أبعاد التمكين الإداري:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>البعد الأول/ تفويض السلطة: منح المدير بعض المرؤوسين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمة معينة.</p>						
1	تعمل الشركة على تفويض السلطة للعاملين لأداء مهامهم.					
2	عدد المستويات الإدارية في الشركة مناسب لتفويض السلطة.					
3	يفوض المدراء بعض سلطاتهم للعاملين للتعامل مع المشكلات التي يواجهونها.					
4	تتبنى الشركة سياسة مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف.					
5	تمنح الشركة العاملين صلاحية تصحيح الأخطاء دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.					
<p>البعد الثاني / تدريب العاملين: عملية يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل واحداث تطوير إيجابي.</p>						
٦	يوجد لدى الشركة خطة واضحة لتدريب العاملين.					
7	يحصل العاملون على دورات تدريبية تحسن من أدائهم لأعمالهم.					
8	تتيح الشركة للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.					
9	يتم إعداد الدورات التدريبية بحسب الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
10	تحقق الدورات التدريبية أهدافها في تنمية مهارات وقدرات العاملين.					
<p>البعد الثالث / عمل الفريق الواحد: مجموعة من الأفراد تعمل معاً لتحقيق هدف مشترك بحيث يلتزم جميع أفراد الفريق بأداء مهامهم المطلوبة وأن تكون المسؤولية موزعة عليهم.</p>						
11	تتبنى الشركة سياسة التركيز على فريق العمل الواحد.					
12	تقوم فرق العمل والإدارة المعنية بحل المشكلات أولاً بأول.					

					يعمل العاملون في الشركة بروح الفريق الواحد.	13
					يتم تبادل المعلومات في الشركة بدرجة عالية من الشفافية.	14
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البعد الرابع / التحفيز: عبارة عن إجراءات تطبق على العاملين بغرض اثارة الرغبة والدافعية لديهم للاستمرار في العمل بكفاءة عالية.						
					يوجد لدى الشركة نظام حوافز مطبق.	15
					ترتبط الحوافز والمكافآت في الشركة بنتائج تقييم العاملين.	16
					ترتبط الحوافز بقدرة العاملون على الإبداع والابتكار.	17
					يتناسب الحافز الذي يتقاضاه العاملين مع الجهود التي يبذلونها في عملهم.	18
					تسعى الشركة لتطوير نظام الحوافز بشكل دوري.	19
البعد الخامس/ الاتصال الفعال: عبارة عن عملية تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر بحيث يتم تلقي الرسالة بوضوح وتحقيق اهداف العمل.						
					تسعى إدارة الشركة لإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	20
					يوجد نظام يوفر المعلومات على نحو سريع لأصحاب القرار	21
					يملك العاملون مهارات اتصال تساعدهم على إنجاز مهامهم	22
					يتم الاتصال بين الإدارة والعاملين بشكل مرن	23

ثانياً : أبعاد إدارة الأزمات:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
---	--------	------------	-------	-------	----------------	----------------

بعد الأول / اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عملية الرصد والتسجيل والدراسة والتحليل للعلامات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة ما.

					24	تولي الشركة اهتماماً برصد مؤشرات حدوث الأزمات.
					25	تعمل الشركة على تجميع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات بواسطة فريق متخصص.
					26	يتم مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل منظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
					27	تتبنى الشركة منهجية الانتباه المبكر والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها.

البعد الثاني/ الاستعداد والوقاية: تعني التحضيرات المسبقة والأنشطة التي تتخذها الشركة للتعامل مع الأزمة والاستعداد لها والوقاية من آثارها.

					28	يتوفر لدى الشركة خطة للاستعداد للأزمة حال وقوعها.
					29	تعتمد الشركة على عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الأزمات.
					30	لدى الشركة خطة تفصيلية فعالة للتصدي للأزمات.
					31	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات.

البعد الثالث/ احتواء الأضرار: اعداد الإجراءات والوسائل وتنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها في بقية أجزاء الشركة.

					32	تتوفر لدى الشركة أساليب كافية لاحتواء الأضرار الناتجة من الأزمة.
					33	يتميز الهيكل التنظيمي في الشركة بقدر من المرونة بحيث يُمكن من التعامل مع الأزمة حال وقوعها.
					34	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.

					35	تعمل الشركة على دراسة البدائل المتاحة للحد من تفاقم الأزمة.
					36	تقوم الشركة بوضع برامج فعالة للسيطرة على آثار الأزمة.
البعد الرابع / استعادة النشاط: وهي مجموعة من الإجراءات لغرض استعادة توازن الشركة ومقدرتها على ممارسة أعمالها الاعتيادية كما كانت قبل وقوع الأزمة.						
					37	تعمل الشركة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للعاملين عند وقوع الأزمة
					38	تحرص الشركة على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمرارها.
					39	تسعى الشركة لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.
					40	تلبي الشركة احتياجات الوحدات المتضررة لاستعادة نشاطها
البعد الخامس/التعلم: أي وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس والتجارب السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل.						
					41	سبق وأن حدثت أزمات قام العاملون بإدارتها واتخاذ القرارات الصائبة.
					42	تعتبر الشركة الأزمات فرص لتحسين الأداء وتطويره
					43	تقوم الشركة بتوثيق التجارب التي مرت بها الشركة في الأزمات للاستفادة منها مستقبلاً.
					44	يتم الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الشركات الأخرى.

إذا كانت لديك أي ملاحظات أخرى تعتقد أنها ضرورية وتتعلق بدور التمكين الإداري في إدارة الأزمات

في الشركة يرجى التكرم بذكرها

.....
.....

ملحق رقم (٢)

أسماء الأساتذة والدكاترة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اللقب العلمي	الاسم	م
جامعة الأندلس	أستاذ مشارك	أ.د. جبر السنباني	١
جامعة ذمار	أستاذ مشارك	أ.د. محمد يحيى الرفيق	٢
جامعة صنعاء	أستاذ مشارك	أ.د. محمد مفرح العيسائي	٣
جامعة ذمار	أستاذ مشارك	أ.د. عبد الله علي القرشي	٤
جامعة الحكمة	أستاذ مساعد	د. سعيد عبد المؤمن أنعم	٥
الجامعة اليمنية	أستاذ مساعد	د. عبد الكريم صالح القفري	٦

ABSTRACT

Republic of Yemen

Ministry of Higher Education & Scientific Research

Alandalus University for Science and Technology

Deanship of Graduate Studies & Scientific Research

Faculty of Administrative Sciences

Business Administration Department



The Role of Administrative Empowerment in Crises Management in Sabafon Telecommunication Company

A Thesis Submitted to the Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences – University of Alandalus in Partial Fulfillment of the Requirement for Obtaining the Master Degree in Business Administration

By:

Dina Mohammed Alkebsi

Supervised by:

Dr. Jamal Dirhim Zaid

(Associate Professor of Business Administration, University of Science & Technology, Sana'a - Yemen.)

SANA'A

2024 – 1444

The Role of Administrative Empowerment in Crises Management in Sabafon Telecommunication Company

By: Dina Mohammed Alkebsi

Supervised by: Assoc. Prof. Jamal Derhem Zaid

Abstract

The present study aims at determining the role of all dimensions of administrative empowerment (authorization, training employees, team work, stimulation, effective communication) in crises management represented in all its related dimensions (detection of the early warning signals, preparedness and prevention, containing the damage, activation restoration, learning) in Sabafon Telecommunication Company, particularly the headquarter of the company located in the Capital City of Sana'a – Yemen. The study also aims at identifying the differences among the responses of the target participants concerning the various demographical variables under study (age, gender, qualifications, professional rank, years of working experience). The descriptive analytical methodology has been adopted by the researcher to achieve the objectives of the study. A questionnaire has been used as the main data collecting instrument that it has been administered to (120) participants, selected from the target population (175 participants) through random stratified sampling method.

The study has shown a set of significant findings, the most vital of which are that the level of the provision of administrative empowerment in terms of the related dimensions (authorization, training employees, team work, stimulation, effective communication) in Sabafon Telecommunication Company is moderate. It has been also shown that there is a role for administrative empowerment in managing crises in the company, however, the level of such a role is not sufficient enough to deal with crises efficiently and effectively. As for the effects of the demographical factors, it has been shown that there are no statistical significant differences among

the participants' responses concerning the role of administrative empowerment in crises management in Sabafon Telecommunication Company attributed to the factors of *gender* and *age*. However, the findings have revealed that there are statistical significant differences in the participants' responses according to the factors of qualifications, professional status, years of working/field experience). Several recommendations have been concluded from the obtained findings, the most common of which are that Sabafon Telecommunication Company has to work in discovering employees' abilities and talents, expanding and strengthening their administrative authorities and empowerment. It is also recommended that much more care and attention have to be given to the process of monitoring the indicators of potential crises that may take place at any time. Finally, the target company represented in its higher authority staff should develop and carry out specific determined programs in advanced in order to deal with any possible crises according to the high standards of quality as well as efficiency applied worldwide. Such programs have also to help in restoring the company activities on time.

Keywords: *Administrative Empowerment, Crises Management, Sabafon Telecommunication Company*