

دور ادارة الوقت في ادارة الازمات الادارية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض كليات جامعة الموصل

د. أحمد حسين حسن الجرجري*

الملخص

تعد الازمة ظاهرة ترافق جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعتها او حجمها او نشاطها، وتترك تلك الازمات بأنواعها المختلفة تأثيرات ايجابية او/ وسلبية في المنظمات، وما الازمة الادارية الا واحدة من تلك الازمات التي تكون تأثيراتها ليست اقل من الازمات الاخرى ان لم تكن اكبر منها، وللتفليل من هذه التأثيرات يتطلب العمل على ادارتها بشكل سليم وعلى نحو يجعلها تشكل نقطة تحول ايجابية ومحفة لتقدم المنظمات وتطورها، ويتطلب ادارة الازمة الادارية تبني ادارة الوقت والتي يمكن من خلالها التقليل من حدة الازمة ومواجهتها، او على الاقل معالجتها والتقليل من اثارها السلبية للمنظمة.

عليه يسعى البحث إلى معالجة مشكلة بحثية مفادها "هل تسهم ادارة الوقت في ادارة الازمة الادارية" في بعض كليات جامعة الموصل عن طريق اختبار بعض الفرضيات التي تعبر عن علاقات الارتباط والتأثير بين ادارة الوقت (كمتغير مستقل) وادارة الازمة الادارية (كمتغير معتمد) في المنظمات المبحوثة وصولا الى تأشير بعض الاستنتاجات ذات العلاقة، فضلا عن تقديم بعض التوصيات الضرورية للمنظمات عامة والمبحوثة خاصة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الوقت، مضيعات الوقت، الازمات الادارية، ادارة الازمات الادارية

**The Role of Time Management in Management of Administrative Crises/
An Exploratory Study for an Opinion of Administrative Leadership in
Same Colleges of Mosul University**

Abstract

The crisis is a phenomenon that accompanies all organizations regardless of their nature, size or activity. These crises leave various kinds of positive and /

* جامعة الموصل/كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

or negative effects in the organizations. The managerial crisis is one of those crises whose effects are no less than other crises, and reducing these effects need to work at managing the managerial crisis in appropriate way to make it appositve transformation point and incentive for progressing and developing the organization, The management of managerial crises requires an adoption of time management, through of which the crisis can be mitigated or at least remedied or reduced their negative impacts in the organizations.

Accordingly the research seeks to treat a research problem "Does the time management contribute in managing of administrative crisis?", in some colleges of Mosul University by testing some hypotheses that reflect the correlation and effects relationship between the time management (as an independent variable) and managing of administrative crisis(as an depended variable) In the searched organizations, in order to indicate some of the relevant conclusions, as well as to produce some recommendations necessary for the organizations in general and the searched one specially.

Key wards: Time management, Time Wasting, Managerial Crises, Managing Managerial Crises

المقدمة

بدأت الحاجة في العصر الحديث الى علم مستقل يختص بالأزمات وكيفية ادارتها ومواجهتها يطلق عليه ادارة الازمات، وهو علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة من الاسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة به. وهذا ما يجعله علما مختلفا في اساليبه وتطبيقاته عن العلوم الادارية الاخرى والتي قد تختلط به، وتقوم هذه الادارة على الدراسة والبحث والمعرفة والتجارب السابقة والتخطيط واستخدام المعلومات والبيانات كأساس للقرار السليم، وادارة الازمات الادارية تهدف الى التحكم في احداث مفاجئة ومتفاقمة والتعامل معها وتصنيفها ومواجهة اثارها ونتائجها وذلك عن طريق ايجاد الاليات والاستراتيجيات الملائمة لها، ولعل ادارة الوقت الذي يتبناه ادارة المنظمات يعد من بين تلك الاليات، اذ ان الابعاد المعبرة عن ادارة الوقت يمكن ان تسهم بشكل وافر في ادارة الازمات الادارية التي تواجه المنظمات.

تأسيسا على ما تقدم ولأجل تقديم اطار نظري شامل لمتغيري البحث (ادارة الوقت وادارة الازمات الادارية)، ارتأينا دراسته ضمن بيئة المنظمات العراقية ممثلة ببعض الكليات في جامعة الموصل وصولا الى تحديد دور ادارة الوقت بدلالة ابعاده في ادارة الازمات الادارية فيها في ضوء تبني مخطط فرضي انبثق عنه عدة فرضيات تعكس طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين ابعاد ادارة الوقت كمتغير مستقل وادارة الازمات الادارية كمتغير معتمد والتي تم اختبارها باعتماد اساليب التحليل الاحصائي للبيانات المجمعّة بواسطة استمارة استبيان وزعت للقيادات العليا في المنظمات المبحوثة، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي اكدت على دور ادارة الوقت في ادارة الازمات الادارية وعلى نحو قادت الى تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تؤكد على ضرورة

الاهتمام بمتغيري البحث (ادارة الوقت وادارة الازمات الادارية) عن طريق امتلاك الابعاد والمؤشرات المعبرة عنهما. ولأجل تنفيذ ما تقدم تضمن البحث خمسة مباحث وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: ادارة الوقت

المبحث الثالث: ادارة الازمات الادارية

المبحث الرابع: الجانب الميداني (اختبار فرضيات البحث)

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

المبحث الأول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

تعد الازمات التي تواجه المنظمات انعكاس لتغيرات مفاجئة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية دون توقع لها، ولأجل تجنب هذه الازمات والحد من الآثار المترتبة عليها يستلزم الامر التعامل معها عن طريق تبني اليات واستراتيجيات لعل من بينها ادارة الوقت المعتمد في المنظمة، اذ ان الازمات قد تحدث نتيجة مضيعات الوقت في المنظمة او عدم اللامبالاة للتهديدات المتأتية من البيئة الخارجية فضلاً عن استغلال فرص غير مناسبة ولا تتلاءم مع امكانات المنظمة واهدافها. اعتماداً على ما تقدم ولتحديد دور ادارة في ادارة الازمات الادارية في منظماتنا قادنا إلى ضرورة دراسة وبحث عملية استكشاف العلاقة بينهما، إذ تجلت مشكلة البحث في تساؤل رئيس مفاده " هل يسهم ادارة الوقت بدلالة ابعاده في ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة"، ويمكن تأطير مشكلة البحث عن طريق اثار الاسئلة الآتية:

1. هل يرتبط ادارة الوقت بدلالة ابعاده (مجتمعة ومنفردة) بعلاقات ذات دلالة احصائية مع ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة؟
2. هل يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لإدارة الوقت بدلالة ابعاده (مجتمعة ومنفردة) في ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة؟
3. هل يوجد تباين لتأثير ابعاد ادارة الوقت في ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة.

ثانياً: اهمية البحث: تتجسد اهمية البحث بالآتي:

1. تقديم اطار نظري ومفاهيمي لكلا المتغيرين (ادارة الوقت وادارة الازمات الادارية) وعلى نحو يمكن الاستفادة منه من قبل راسمي السياسات الادارية والمدراء في المنظمات الادارية.
2. استعراض مراحل البحث والقواعد المهمة للحد من حدوث الازمة الادارية الامر الذي يتطلب سلوكاً مناسباً واستثنائياً قبل حدوث الازمة وبعدها.

3. يعد اجتناب حدوث الازمة الادارية والحد منها دلالة على سمعة المنظمة ومصادقيتها واعادة الثقة بها من قبل الزبائن.

ثالثاً: اهداف البحث:

اتساقاً مع اهمية البحث فان الهدف الاساس له يتمثل فيتحديد دور ادارة الوقت في ادارة الازمات الادارية عن طريق اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين ادارة الوقت بدلالة ابعاده وادارة الازمات الادارية.فضلا عن ذلك يمكن تحديد اهداف البحث بالاتي:

1. السعي لبلورة متغيري البحث (ادارة الوقت وادارة الازمات الادارية)، بالاستفادة مما طرحته الأدبيات التي امكن الاطلاع عليها، وعلى نحويعكس الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات من تبني ادارة الوقت وبخاصة في مجال ادارة الازمات الادارية.

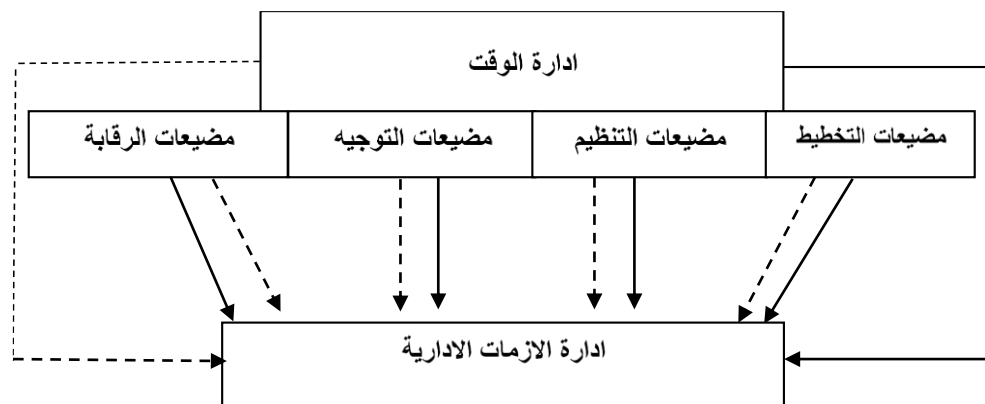
2. حث المنظمات عموماً على دراسة وتفحص ادارة الوقت لما لها من انعكاسات على ادارة الازمات الادارية.

3. تبني مخطط فرضي يوضح مسار علاقات الارتباط والتأثير الافتراضية بين متغيري البحث تمهيدا للاختبار التطبيقي له وصولاً إلى الصورة التي تعكس تأثير ادارة الوقت في ادارة الازمات الادارية.

4. التوصل الى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بموضوع ادارة الوقت وادارة الازمات الادارية، فضلاً عن تقديم التوصيات والمقترحات للمنظمات عامة والمبحوثة خاصة فيما يخص ادارة الوقت وادارة الازمات الادارية.

رابعاً: مخطط البحث:

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي والذي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والاثـر بين ادارة الوقت (ممثلة بأبعاده) كمتغير مستقل وادارة الازمات الادارية كمتغير معتمد وباتجاه واحد في المنظمة المبحوثة.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

تشير إلى علاقة الارتباط تشير إلى علاقة التأثير - - -

خامسا: فرضيات البحث:

تبنى البحث فرضيتين رئيسيتين انبثق عنهما فرضيات فرعية على النحو الاتي
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت (مجتمعة) وادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة.

وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الاتية:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الوقت (منفردة) وادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لإدارة الوقت في ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة.

وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الاتية:

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لإدارة الوقت (منفردة) في ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة

سادسا: أساليب جمع البيانات والمعلومات

1. لغرض تقديم الجانب النظري للبحث تم الاستعانة بالعديد من المصادر الاجنبية والعربية ذات الصلة بموضوعه فضلا عن شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).
2. في الجانب الميداني تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات واشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين، تضمن الاول المقاييس الخاصة ادارة الوقت (مضيعات التخطيط، مضيعات التنظيم، مضيعات التوجيه، مضيعات الرقابة)، وخصص الثاني لقياس ادارة الازمات الادارية، واستخدم مقياس ليكرت الثلاثي (اتفق، محايد، لا اتفق). وتمت الاستفادة من المصادر المعروضة في الجانب النظري والدراسات السابقة في صياغة فقراتها، وروعي فيها البساطة والوضوح، فضلا عن اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات سواء قبل توزيعها ام بعدها.

سابعا: اساليب التحليل الاحصائي: تم توظيف مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات المجمعة من اجل التوصل الى اهداف البحث واختبار فرضياته بالاعتماد على الحاسوب والبرمجية الجاهزة (spss)، وتمثلت هذه الاساليب: معامل الارتباط البسيط والمتعدد الانحدار البسيط والمتعدد.

ثامنا: مجتمع البحث وعينته: تم اختيار عدد من الكليات في جامعة الموصل، ميدانا للبحث وذلك لوضوح أبعاد متغيري البحث وتحقق متطلباته بشكل أفضل، إذ تم توزيع (50) استمارة استبانة على القيادات الادارية في تلك الكليات متمثلة بعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام

العلمية ومسؤولي المراكز والوحدات العلمية والبحثية والبالغ عددهم تقريبا (75) والتي مثلت مجتمع البحث، واسترجعت منها (42) استمارة صالحة للتحليل ونسبة بلغت (84%) كما بلغت نسبة تمثيل العينة من المجتمع (56%).

المبحث الثاني

ادارة الوقت

أولاً: مفهوم ادارة الوقت: نال الوقت هذا المورد المهم الكثير من الاهتمام في الاديان السماوية ومن قبل المشاهير والاعلام وفي حين لم يأخذ الوقت من الاهتمام ما يكفي عند بني البشر في حياتهم اليومية وفي نشاطاتهم الادارية والانسانية والاقتصادية المختلفة، يعتبر الوقت من غالي الموارد التي يجب استغلالها بكفاءة ولا بد من استغلالها في الوقت الحاضر والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل، وقد اصبحت ادارة الوقت من المعايير التي تؤخذ بنظر الاعتبار لتحديد نجاح المدير وفعاليته في المنظمة، واذا اراد المدير تحسين ادارة للوقت فان ذلك يفرض عليه الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة واعادة التحليل لم هو معروض امامه من مهام واعباء، وعليه فان ادارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توفير الرغبة في التطوير (فرح، 2008، 30).

ومن هنا يمكن اعطاء مجموعة من المفاهيم لإدارة الوقت حيث عرف (فرح، 2008، 17) ادارة الوقت بانها الاستخدام الجيد والصائب للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما. اما (رشيد، 2003، 7) يعرف ادارة الوقت بانها استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الاهداف المحددة في الفترة الزمنية المعنية لذلك. في حين اشار (خليف، 2011، 17) الى ادارة الوقت بانها اسلوب علمي رفيع لاحتواء الوقت بهدف الانتفاع ب هاو الاستثمار لتحقيق الاهداف. وعرفها (الفضل، 2008، 27) انها التخطيط والتنظيم (برمجة) ومتابعة الاستغلال الفعلي للوقت في مختلف نشاطات المنظمة وذلك في اطار توجيه القائم على اساس المعرفة.

على ضوء ذلك يمكن تعريف ادارة الوقت بانها الادارة المسؤولة عن الاستغلال الامثل لموارد الوقت، والذي بدوره يؤدي الى تطبيق استراتيجية المنظمة باحسن صورة من اجل تحقيق الهدف الذي تسعى اليه.

ثانياً: خصائص الوقت: بعد ان تعرفنا على مفهوم ادارة الوقت والتعرف بها لابد من معرفة ابرز خصائص الوقت التي اتفق عليها الباحثون، انه يختلف عن الموارد الإنتاجية الاخرى من حيث لا يمكن تجميعها وتخزينها واحلاله اوشرائه اوبيعه او تاجيره او سرقة، فالوقت محدد يملكه جميع البشر بالتساوي وكل ما نستطيع عمله هو ان نقضي الوقت، ويرجع غلاء الوقت على انه وعاء لكل عمل وكل انتاج، فهو راس المال الحقيقي للانسان فرداً اومجتمعاً (فرح، 2008، 30). لذا فان ادارة الوقت لا تنطلق الى تغييره او تعديله او تطويره بل كيفية استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرأ دون اية فائدة وانتاج الى جانب محاولة رفع مستوى انتاجية العاملين خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل.

ومن ابرز خصائص ادارة الوقت هي انه لا شيء اطول من الوقت لانه مقياس الخلود، ولا اقصر منه لانه ليس كافياً لتحقيق ما يريده المرء، كما ان الوقت لا يحترم احداً فلا يمكن لاحد تغييره او تحويله بغض النظر عما يريد تحقيقه. انه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء كان زمن

مسرة اوزمن اكتئاب وان كانه يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة. ان الوقت سريع الانقسام فهو يمر مرور السحاب, ويجري جريان الرياح واستعادته غير ممكنة (الهو, 2016, 18).

ثالثاً: انواع الوقت: صنف كل من (العلاق, 2009, 18) و(الهو, 2006, 19) و(الخليل, 1996, 219) و(رسن, 2005, 39) الوقت الى الانواع التالية:

1. الوقت الابداعي: هو الوقت المخصص للتخطيط المستقبلي والتفكير والتأمل, علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز ويعد هذا الوقت ثميناً للغاية لانه يساهم في تسهيل الوصول الى الاهداف المرسومة, بل ان غياها وعدم تنظيمه قد يؤدي الى فشل العمل او المهام برمتها.
2. الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل, وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات او حقائق معينة او تجهيز المعدات او القاعات او الآلات او المستلزمات المكتبية الهامة قبل البدء في تنفيذ العمل, ويفترض ان يعطي الاداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت نظراً للخسارات الاقتصادية التي تنجم عن عدم توفير المدخلات الاساسية للعمل.
3. الوقت الانتاجي: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة التي يتنفذ فيها العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الابداعي والتحضيري, لزيادة فعالية استثمار الوقت يجب على الاداري ان يوازن بين الوقت الذي يستغرق فيه الانتاج او تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضيه في التحضير والابداع.
4. الوقت العام (الغير مباشر): يخصص هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة لها تاثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقاتها بالغير, كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباطاتها. وبعد الاتصال امراً اساسياً في نجاح اداء المدير, واستخدام اللغة الملازمة في التعبير عن الافكار والاتصال المبني على الحوار الهادف والثقة المتبادلة بين اطراف الاتصال, والتوقيت الجيد لهذا الاتصال بحيث يتم استغلال الوقت المستخدم في عملية الاتصال بشكل فعال, وهنا تجدر الإشارة الى ان انتشار استخدام شبكة الانترنت له الاثر الكبير في تقليل مقدار الوقت الذي نقضيه في الاتصالات بشكل عام, وذلك عن طريق استخدام البريد الالكتروني او البريد الصوتي.

رابعاً: مضيعات الوقت ومسبباتها: ان الكثير من المديرين وخاصة في المستويات الادارية العليا يشكون دائماً من مشكلة ضياع الوقت لديهم, وان ساعات العمل الرسمية لا تكفيهم لانجاز الاعمال الموكلة اليهم مما يضطرهم الى انجازها في منازلهم او على حساب حياتهم الخاصة وراحتهم الشخصية وعائلاتهم. وان هذا الامر يشعرهم بالارهاق والتعب وعدم الاطمئنان, وان كل ذلك يؤدي الى التأثير على حالاتهم الصحية وادائهم للعمل (احمد, 2005, 87). ويمكن بيان مسببات ضياع الوقت في مختلف العمليات الادارية على النحو التالي (الهو, 2006, 42) و(ابوشیخه, 1991, 134) و(الخليل, 1996, 305).

1. مضيعات الوقت المتعلقة بالتخطيط:

- أ. عدم وجود الاهداف والاولويات او التخطيط اليومي.
- ب. اختلال الاولويات.
- ت. اتباع فلسفة اطفاء الحريق او (الادارة بالازمات).
- ث. عدم وجود مواعيد محددة لانتهاء المهام.
- ج. احلام اليقظة.
- ح. القيام باعمال كثيرة في وقت واحد.

2. مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم:

- أ. الفوضى وانعدام الانضباط الذاتي
- ب. كثرة الاعمال الورقية.
- ت. القيام بالاعمال لاكثر من مرة (جهود متكررة).
- ث. وجود اكثر من رئيس واحد الفرد العامل.
- ج. عدم وضوح المسؤوليات والسلطات.

3. مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه:

- أ. النزعة التسلطية لدى المدير والرغبة في انجاز العمل بصورة منفردة.
- ب. اهتمام المدير بالتفاصيل الصغيرة والروتينية.
- ت. التفويض غير الفعال.
- ث. ضعف روح الفريق بين العاملين وضعف حافزيتهم للعمل.
- ج. ضعف القدرة على حل الخلافات وادارة النزاعات.
- ح. ضعف القدرة على التكيف.
- خ. الافتقار للتنسيق.

4. مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة:

- أ. كثرة الزوار والمكالمات الهاتفية.
- ب. النقص في المعلومات.
- ت. عدم وجود تقرير للمتابعة والمعايير الرقابية.
- ث. التسلط والرقابة المفرطة.
- ج. كثرة الاخطاء وتدني الاداء.
- ح. عدم القدرة على معالجة الاداء الضعيف.
- خ. عدم القدرة على قول (لا).

المبحث الثالث

ادارة الازمات الادارية

أولاً: مفهوم إدارة الازمة الادارية: تطرق العديد من الباحثين الى مفهوم الازمة وإدارة الازمة من وجهات نظر مختلفة تختلف التوجهات الفكرية التي تنطلق منها مفردة التفكير لديهم، حيث تطرق (ماهر، 2006، 215) الى مفهوم الازمة باعتبارها منهجية التعامل مع الازمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوافرة من المهمات وانماط الادارة السائدة، والازمة اداليا هي موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه او على اتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيه الاحداث وتتشابك الاسباب بالنتائج (الخضيرى، 1993، 53)، ويعدها (Falkheimer&Heide, 2006,181) بموقف غير اعتيادي جدا يهدد اعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بزبائنها ويرى (J.D. 2018,26)) بأن إدارة الازمات تهتم بدراسة الاخطار المحتمل حدوثها في المستقبل وتؤثر على العمل ووضع خطة لمعالجتها بشكل ايجابي. وتناول (الظاهر، 2009، 5) إدارة الازمات الادارية بكونها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام، وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات او حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام وتشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة او النظام نفسه. وفي ضوء ذلك يرى الباحث بان الازمة الادارية هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي الى كارثة ان لم يجري حلها بصورة سريعة لكونه حدث غير متوقع حدوثه تؤثر في نظام المنظمة اوجزاء منه وبالتالي يؤدي الى انقطاع العمل كليا اوجزئيا لمدة تطول وتقصّر لسبب معين يتبعها تأثير الكيان وتحوله.

وتحتاج إدارة الازمات الادارية الى خطة، حيث تعتبر خطة إدارة الازمات اداة مرجعية وليست برنامج عمل مفصل وهي لا تحتوي على خطوات معينة ومحددة لكيفية حل الازمة وانما تتضمن قوائم بمعلومات جهات الاتصال الرئيسة ونقاط تذكيرية لما يجب عمله عند مواجهتها ونماذج لتوثيق كيفية الاستجابة لكل ازمة (www.kfu.eda.sa).

1. التخطيط والاستعداد اللازم للازمات ويعتبر من اكثر المتطلبات اهمية اذ يتنبأ به الاداري بإمكانية وقوع مشكلة ادارية مالم تخطر على بال، ويشمل هذا المتطلب على رسم ابعاد المشكلة وكيفية حلها ورد الفعل المناسب لحلها.
2. نظام اتصالات داخلي وخارجي، ويلعب هذا المتطلب دورا مهما في توفير المعلومات اللازمة وكذلك اعلام الادارة باحتمالية وقوع المشاكل بوقت مبكر واخطارها بذلك، وتعتبر التكنولوجيا في هذه المسألة الوسيط في تدفق المعلومات من والى الادارة.
3. التنبؤ الوقائي، وهوان تتنبأ الادارة مالم يحدث مسبقا ومالم يتوقع حدوثه عادة ايضا، اي وضع اسوأ الاحتمالات وايجاد حلول مبكرة لها، وتكون الادارة بهذا ذات فكر تنبؤي.

ثانياً: اسباب نشوء الازمات الادارية: هناك مجموعة من الاسباب التي تؤدي الى نشوء الازمة الادارية بعضها يرجع لأسباب تتعلق بطبيعة المنظمة وهي اسباب داخلية، واسباب خارجية عن نطاق المنظمة، ومن هذه الاسباب الاتي: (الشيخ، 2008، 20)، (ماهر، 2006، 23)، (مصطفى، 2005، 480):

1. تعارض المصالح والاهداف: وينشأ عن طرح بين الكيانات او الافراد اوبين الموردين اوبين الاقسام الامر الذي قد يؤدي الى الازمات الادارية. ومن اهمها انعدام الاحترام المتبادل وعدم وجود نظام للرقابة والمتابعة والاداء.
2. القيادة الادارية المستجدة: مثل استخدام الرقابة الصارمة وعدم العدالة في التحفيز وعدم ترك حرية ابداء الراي، مما يؤدي الى عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية وعدم الثقة بالعاملين.
3. ضعف الامكانيات المادية البشرية: منها ضعف نظام المعلومات داخل المنظمة تساعد على اتخاذ القرار الرشيد ومشاركة افراد غير مؤهلين مما يؤدي الى تفاقم الازمة الادارية وتطورها.
4. الاخطاء البشرية اهم اسبابها انعدام التدريب، وانخفاض الدافعية وقلة الخبرة، والتدهور الصحي والاهمال وعدم التركيز في العمل.
5. الاشاعات كثيرا ما تكون الاشاعات سببا هاما في تكوين الازمات الادارية حيث يتم تسخير الاشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، ولموسة من جانب قطاع كبير من الافراد، ومن امثلتها اشاعة تخفيض نسبة الحوافز الممنوحة للمنتسبين.
6. عدم الرقابة الدورية وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات وعدم المراجعة الدورية بصفة مستمرة يؤدي الى نشوء الازمة الادارية.
7. ضعف العلاقات الانسانية بين العاملين يؤدي الى التعصب في الرأي والتخبط في اتخاذ القرار وعدم الثقة والولاء للمنظمة يؤدي الى الازمة الادارية.
8. اسباب اقتصادية قلة الموارد الاقتصادية للمنظمة حيث ان هناك علاقة وثيقة بين الجانب الاقتصادي وتحقيق الاستقرار التنظيمي للمنظمة.

بينما يرى (Aeomasi,files, word press.com) بأن الاسباب الرئيسة لنشوء الازمات الادارية

1. عدم وجود نظم اتصالات جيدة.
2. سوء استيعاب المعلومات – الادراك.
3. القرارات الادارية العشوائية.
4. الاحباط وفقد الرغبة والدوافع على العمل (القيادة الادارية).
5. الاشاعات.
6. انخفاض مستوى الاداء البشري.
7. تعارض الاهداف وتعارض المعالج.
8. عدم وجود تكامل بين مراكز القرارات الادارية.

ثالثا: خصائص الازمة الادارية: تمتاز الازمة بعدة خصائص اهمها: (محمد, 2011, 50)

1. المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الازمة الادارية، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم في المنظمة
2. السرعة في تتابع الاحداث ونتائجها، مما يولد ضغطا كبيرا فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الازمة وعواقب وخيمة تصل الى حد التدمير.

3. أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
 4. التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الازمة المؤيدة والمعارضة, مما يزيد من تعقيد الموقف الازموي.
 5. حالة من عدم التأكد نتيجة نقص في المعلومات وقلة المعرفة ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الازمة مما يولد تشويشا وغموضا عاليا وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الافضل.
 6. سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والارباك والخوف من فقدان السيطرة.
 7. نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا.
- اما (مصطفى, 2005, 478) فقد ذكر خصائص الازمة الادارية بالاتي:
1. الفجائية – عدم التوقع
 2. تداخل الاسباب بالنتائج بالأعراض
 3. سرعة تلاحق الاحداث مما يزيد من درجة الغموض في مواجهة الازمة الادارية.
 4. ضغط الوقت – عدم وجود وقت كافٍ للتغيير لمواجهة الازمة – تضارب القرارات
 5. زياد الضغوط النفسية وتوقف التفكير المنهجي لمواجهة الازمة الادارية
 6. فقد السيطرة على مجريات الامور
 7. نقص المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة.

رابعاً: انواع الازمات الادارية: يمكن تصنيف الازمات وفقاً للمعايير الاتية: (احمد, 2002, 31)

1. حسب مدة اثرها وتنقسم الى: - ازمات شديدة الاثر - ازمات محدودة الاثر.
2. حسب المستوى وتنقسم الى: - ازمات عامة تؤثر على المنظمات بشكل عام - ازمات خاصة تؤثر على بعض المنظمات.
3. حسب البعد الزمني وتنقسم الى: - ازمات متكررة الحدوث - ازمات مفاجئة
4. حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة: - ازمات داخلية - ازمات خارجية.
5. حسب محتوى الازمة: - ازمات يغلب عليها الطابع المعنوي - ازمات يغلب عليها الطابع المادي.
6. ازمات حسب سبب حدوثها: - اسباب طبيعية - اسباب من صنع الانسان.
7. ازمات حسب مدى شمولها: - ازمات جزئية - ازمات عامة.
8. ازمات حسب مراحل التكوين: - ازمات في مرحلة الميلاد - ازمات في مرحلة التنبؤ - ازمات في مرحلة النضوج - ازمات في مرحلة الانحدار - ازمات في مرحلة الاختفاء

خامساً: مراحل ادارة الازمات الادارية: تعددت الآراء حول تحديد مراحل ادارة الازمات الادارية، من حدها على انها خطوات للتدخل في الازمة ومنهم من حدها شكل خطوات للقائد وقت الازمات، ومنهم من عرض منهجاً للتعامل مع الازمات، فقد حدد كل من (داني وجون, 1998, 25) خطوات القائد وقت الازمة الى:

- أ. تكوين فريق عمل لوقت الازمات
 ب. تحديد الاهداف وقت الازمات
 ت. تخطيط الوقت اثناء الازمات
 ث. الارتفاع بالمعنويات وقت الازمات
 ج. الابداع والتجديد في المواقف الصعبة
 ح. حل المشكلات وقت الازمات
 خ. التغيير وقت الازمات

اما (الخضيرى، 1998، 175) فعرض المنهج التكاملي كمنهج للتعامل مع الازمات الادارية وذلك كما يأتي:

- أ. مرحلة اختراق جدار الازمة
 ب. مرحلة التمرکز واقامة قاعدة للتعامل مع عوامل الازمة بعد اختراقها
 ت. مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الازمة وشل حركتها ودفعها بعيدا عن اماكن السيطرة.
 ث. مرحلة التحكم والسيطرة على موقع الازمة الادارية
 ج. مرحلة التوجيه لقوى الفعل الاداري الصانعة للازمة الى المجالات الاخرى.

وعرض (الشعلان، 2002، 133) مقترحا لمراحل التعامل مع الازمة من ثلاث مراحل وهي:

- أ. المرحلة الاولى / مرحلة ما قبل الازمة التلطيف والاستعداد
 ب. المرحلة الثانية / مرحلة اثناء الازمة، المواجهة والاستجابة
 ت. المرحلة الثالثة / ما بعد الازمة اعادة التوازن.
 ويرى (الحمدادوي، 1995، 81) ان هناك خمس مراحل تمر بها ادارة الازمة الادارية للعمل على درء وقوعها او التخفيف من اثارها والقدرة على تحقيق التوازن واعادة الامور الى ما كانت عليه وهي:

- أ- اكتشاف اشارات الانذار
 ب- الاستعدادات الوقائية
 ت- احتواء الاضرار والحد منها
 ث- استعادة النشاط ج- التعلم.

سادسا: اساليب حل الازمات الادارية والتعامل معها:

هناك نوعان من اساليب حل الازمات وكما يأتي (الاعرجي، 1999، 75)

1- الطرق التقليدية: واهمها.

- أ. انكار الازمة الادارية: حيث يتم ممارسة تعقيم اعلامي على الازمة وانكار حدوثها واطهار صلابة الموقف وذلك لتدمير الازمة والسيطرة عليها، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في ظل القيادة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الاداري.
 ب. كبت الازمة الادارية: وتعني تأجيل ظهور الازمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الازمة بقصد تدميرها

ت. اخماد الازمة الادارية: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

ث. بخس الازمة الادارية: أي تقليل من شأن الازمة (من تأثيرها ونتائجها) وهنا يتم الاعتراف بالازمة ولكن باعتبارها ازمة غير هامة.

ج. تنفيس الازمة الادارية: حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط المترتبة عن الازمة للتخفيف من حالة عدم التوازن داخل المنظمة.

ح. تفريغ الازمة الادارية: يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الازمة ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، ويكون على ثلاثة مراحل: *مرحلة الصدام *مرحلة وضع البدائل *مرحلة التفاوض

2- الطرق غير التقليدية: وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته, واهمها:

- أ. **طريقة فرق العمل:** وهي اكثر الطرق استخداماً في الوقت الحاضر, حيث يتطلب الامر وجود اكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة, وهي ان تكون طريقة مؤقتة اودائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها داخل المنظمة وتهيئتها لمواجهة الازمات الادارية.
- ب. **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات الادارية:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمة الادارية فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الازمة.
- ت. **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات الادارية:** وهي اكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الازمة بالأفراد والعاملين او يكون مصدها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الافصاح عن الازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوس بشكل شفاف وديمقراطي.
- ث. **طريقة الاحتواء:** اي محاصرة الازمة الادارية في نطاق ضيق ومحدود, حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات الازمة.
- ج. **طريقة تصعيد الازمة:** وتستخدم عندما تكون الازمة غير واضحة المعالم, في عمد التعامل مع الموقف الى تصعيد الازمة وتقليل ضغطها.
- ح. **طريقة تفريغ الازمة الادارية من مضمونها:** وهي انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل ازمة مضمون معين ومهمة المدير هي افقاد الازمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقد ان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة: التحالفات المؤقتة, الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم انكارها
- خ. **طريقة تفتيت الازمة الادارية:** وهي الافضل اذا كانت الازمة الادارية شديدة وخطرة وتعتمد على دراسة جميع الجوانب اللازمة لمعرفة المشكلة لتحالفات وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها وتدميرها ذاتيا, وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة.

- د. طريقة تدمير الازمة الادارية ذاتيا وتفجيرها من الداخل: ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) او الصدام المباشر وتستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وتستخدم في حالة عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الازمة كما يأتي:
- ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
 - استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة.
 - تصفية العناصر القائدة للازمة.
 - ايجاد قادة جدد اكثر تفهماً.
- ذ. طريقة الوفرة الوهمية: وهي طريقة تستخدم الاسلوب النفسي للتغطية على الازمة.
- ر. احتواء وتحويل مسار الازمة الادارية: وتستخدم مع الازمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها, حيث يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتوائها عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها.

المبحث الثالث

الجانب الميداني (تحليل علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث)

يتناول هذا المبحث طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيري البحث على مستوى المنظمات المبحوثة لغرض التحقق من فرضيات البحث الرئيسية والفرعية ومدى سريان مخططه الافتراضي وعلى النحو الآتي.

1. تحليل علاقة الارتباط بين ادارة الوقت وادارة الازمات الادارية: يمثل مضمون هذه العلاقة اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى والفرضية الفرعية المنيقة عنها، إذ تنص الفرضية البحثية الرئيسية الأولى على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الوقت بدلالة ابعاده بوصفها متغيرا مستقلا وادارة الازمات الادارية بوصفها متغيرا معتمدا، وتشير قيم معامل الارتباط المبينة في الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد ادارة الوقت (مجتمعة) وادارة الازمات الادارية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84) عند مستوى معنوية 0.05. وتعكس هذه القيمة قوة العلاقة والانسجام والاقتران بين ابعاد ادارة الوقت التي تتبناها المنظمات المبحوثة وادارة الازمات الادارية عن طريق امتلاكها رسالة هادفة في ادارة الوقت ومحددة ومتوافقة مع امكانياتها ومواردها المحددة، اي أن اعتماد المنظمات المبحوثة لابعاد ادارة الوقت سوف تدعم وتعزز موقفها في ادارة الازمات الادارية. وبذلك تقبل الفرضية البحثية الرئيسية الأولى

التي أكدت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري البحث الرئيسي (إدارة الوقت وإدارة الالتزامات الإدارية).

أما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين ابعاد إدارة الوقت (منفردة) وإدارة الالتزامات الإدارية. والتي تعكس مضمون الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية البحثية الرئيسية الأولى، فإن معطيات الجدول (2) تؤكد على تحقيقها إذ عبرت قيمة معاملات الارتباط عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد إدارة الوقت المتمثلة ب(مضيعات التخطيط، مضيعات التنظيم، مضيعات التوجيه، مضيعات الرقابة) وإدارة الالتزامات الإدارية والتي بلغت (0.79, 0.73, 0.81, 0.87) لكل منها على التوالي. وفي ذلك إشارة إلى اقتران كل بعد من ابعاد إدارة الوقت التي تتبناها المنظمات المبحوثة (منفردة) مع إدارة الالتزامات الإدارية، ويستدل من ذلك أن اختيار المنظمات المبحوثة إدارة الوقت محدد يمكن أن تعطيها فرصة أكبر في إدارة الالتزامات الإدارية. اعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد إدارة الوقت وإدارة الالتزامات الإدارية في المنظمات المبحوثة.

الجدول (2)

نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الالتزامات الإدارية

المؤشر الكلي	مضيعات الرقابة	مضيعات التوجيه	مضيعات التنظيم	مضيعات التخطيط	الانماط القيادية إدارة الالتزامات الإدارية
*0.84	*0.73	*0.81	*0.87	*0.79	المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية $42 n = *p < 0.05$

1. تحليل تأثير إدارة الوقت في إدارة الالتزامات الإدارية: يعكس مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة عنها، إذ تشير الفرضية البحثية الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير معنوي لابعاد إدارة الوقت في إدارة الالتزامات الإدارية في المنظمات المبحوثة، وبمتابعة معطيات الجدول (3) يتضح تحقق ذلك فقد فسرت ابعاد إدارة الوقت (مجتمعة) كونه متغيراً مستقلاً وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (70.56) من التباين في إدارة الالتزامات الإدارية المتحقق في المنظمات المبحوثة كونه متغيراً معتمداً. وان النسبة المتبقية والبالغة (29.44) تعود إلى تأثير عوامل أخرى لم يشملها مخطط البحث. وتؤكد معنوية معامل التحديد (R^2) قيمة F المحسوبة البالغة (84.33) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية البالغة (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,40). وهذا يعني إن المنظمات التي تتبنى إدارة الوقت سوف تمتلك القدرة في إدارة الازمات الادارية التي تواجهها أكثر قياسا بالمنظمات التي لا تتبنى إدارة الوقت وعلى نحو يمكننا القول إن الازمات الادارية تستمد مقومات ادارتها من إدارة الوقت.

واعتمادا على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار تقبل فرضية البحث الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لابعاد إدارة الوقت في إدارة الازمات الادارية للمنظمات المبحوثة. وللتحقق من الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية البحثية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد إدارة الوقت (منفردة) في إدارة الازمات الادارية للمنظمات المبحوثة، فإن مؤشرات نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول رقم (3) تفصح عن وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد إدارة الوقت (منفردة) في إدارة الازمات الادارية وعلى النحو الآتي:

أ. يوجد تأثير معنوي لبعد مضيعات التخطيط في إدارة الازمات الادارية بدلالة قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تبين إن هذا البعد فسر (62.4) من الاختلافات الكلية في إدارة الازمات الادارية للمنظمات المبحوثة وإن النسبة المتبقية والبالغة (37.6) تعود إلى تأثير عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج البحث ويدعم معنوية معامل التحديد (R^2) قيمة F المحسوبة البالغة (40.67) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,40). كما وتشير تلك المعطيات إلى إن التغير في هذا البعد لوحدة واحدة سوف يقود إلى التغير في إدارة الازمات الادارية ما نسبته (0.42) والذي يعبر عن معامل الانحدار (Beta) ويدعم معنويته قيمة t المحسوبة البالغة (5.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97) عند مستوى معنوية (0.05). ويستدل مما تقدم إن المنظمات المبحوثة تتمكن من إدارة الازمات الادارية لو استطاعت من السيطرة على مضيعات التخطيط.

ب. يوجد تأثير معنوي لبعد مضيعات التنظيم في إدارة الازمات الادارية للمنظمات المبحوثة، إذ يعكس قيمة معامل التحديد (R^2) إلى إن (75.7) من الاختلافات الكلية في إدارة الازمات الادارية كمتغير معتمد سببه بعد مضيعات التنظيم كمتغير مستقل. ويدعم معنوية ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (36.42) مقارنة بالجدولية البالغة (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,40). كما بلغت قيمة الانحدار (Beta) (0.55) والذي اظهر معنويته بدلالة قيمة t المحسوبة البالغة (6.31) مقارنة بالجدولية (1.97) عند مستوى معنوية (0.05). وفي ذلك إشارة إلى إسهام لبعد مضيعات التنظيم في إدارة الازمات الادارية.

ج. يوجد تأثير معنوي لبعد مضيعات التوجيه في إدارة الازمات الادارية للمنظمات المبحوثة، إذ فسر هذا البعد (65.6) من التباين في إدارة الازمات الادارية المتحقق، ويدعم معنوية معامل التحديد R^2 قيمة F المحسوبة البالغة (39.53) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.12) عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجتي حرية (1,40)، وكذلك قيمة معامل الانحدار (0.52) المعنوي بدلالة قيمة t المحسوبة البالغة (5.74) مقارنة بالجدولية (1.97) عند مستوى معنوية (0.05). وتعكس هذه المؤشرات إلى تأثير إدارة

الازمات الادارية المتحقق في المنظمات المبحوثة ببعد مضيعات التوجيه والمطبق في تلك المنظمات.

د. يوجد تأثير معنوي لبعد مضيعات الرقابة في ادارة الازمات الادارية للمنظمات المبحوثة، إذ يعكس قيمة معامل التحديد (R^2) إلى إن (53.3) من الاختلافات الكلية في ادارة الازمات الادارية كمتغير معتمد سببه بعد الخيار الاستراتيجي كمتغير مستقل. ويدعم معنوية ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (42.73) مقارنة بالجدولية البالغة (4.12) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,40). كما بلغت قيمة الانحدار (Beta) (0.40) والذي اظهر معنويته بدلالة قيمة t المحسوبة البالغة (5.01) مقارنة بالجدولية (1.97) عند مستوى معنوية (0.05). وفي ذلك إشارة إلى إسهام بعد مضيعات الرقابة المتبناة من قبل ادارة المنظمات المبحوثة في ادارة الازمات الادارية أي أن امتلاك تلك المنظمات القدرة على اختيار مضيعات الرقابة ومحاولة السيطرة عليها واستخدامها سوف ينعكس على قدرتها على ادارة الازمات الادارية التي تواجهها.

بناء على ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار والتي أكدت على وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد إدارة الوقت (منفردة) في ادارة الازمات الادارية للمنظمات المبحوثة تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على وجود تأثير معنوي لادارة الوقت (منفردة) في ادارة الازمات الادارية للمنظمات المبحوثة.

الجدول (3)

نتائج تحليل تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات الادارية

ادارة الازمات الادارية					المتغير المعتمد
F		R^2	T المحسوبة	BETA	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة				
4.12	84.33*	70.56	6.46*	0.58	ادارة الوقت (المؤشر الكلي))
4.12	40.67*	62.4	5.41*	0.42	مضيعات التخطيط
4.12	36.42*	75.7	6.31*	0.55	مضيعات التنظيم
4.12	39.56*	65.6	5.74*	0.52	مضيعات التوجيه
4.12	42.73*	53.3	5.01*	0.40	مضيعات الرقابة

*: $P \leq 0.05$ n=42d.f: (1, 40) T الجدولية=1.97

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات

1. اتضح من المراجعة النظرية للموضوع بعدم توجد ازماتان متشابهتان تماما، فكل ازمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الاخرى، لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للازمات تعد من اخطر واهم العمليات في الادارة الناجحة للازمات.
2. تأخذ بعض الازمات وقتا طويلا حين تظهر ولكن البعض الاخر ينفجر فجأة بدون سابق انذار، لذا فإن الازمات الادارية عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في كل المنظمة.
3. ان حل ازمة معينة لا يعني تقديم ضمانات او تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الازمات في المستقبل فالأزمة يمكن ان تتكرر وتحدث في اي وقت.
4. اتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد ادارة الوقت (مجتمعة) وادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة. على نحو يؤكد اقتران تلك الابعاد ودورها المهم في ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة.
5. أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط وعلى مستوى ابعاد ادارة الوقت (منفردة) وادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من الابعاد وادارة تلك الازمات.
6. أفصحت نتائج تحليل الانحدار عن وجود تأثير معنوي لابعاد ادارة الوقت (مجتمعة) في ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة، وعلى نحو يعكس أهمية تلك الابعاد في تفسير قدرة المنظمات المبحوثة في ادارة الازمات الادارية التي تواجهها، إذ أن الازمات الادارية تستمد مقومات ادارتها من تبني المنظمات المبحوثة ابعاد التخطيط الاستراتيجي.
7. أشرت نتائج تحليل الانحدار على المستوى الجزئي وجود تباين في إسهام كل بعد من ابعاد ادارة الوقت (منفردة) في ادارة الازمات الادارية في المنظمات المبحوثة.

ثانيا: المقترحات

1. ضرورة اهتمام ادارة المنظمات عامة والمبحوثة خاصة بالازمات الادارية التي تواجهها والعمل على ادارتها بالشكل المناسب عن طريق تفعيل الاليات والاستراتيجيات الملائمة.
2. ضرورة الاهتمام بادارة الوقت والعمل على تبني الابعاد المعبرة عنها وذلك لدورها الفاعل في ادارة الازمات الادارية.
3. على ادارة المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص انشاء وحدة ادارية بأسم ادارة الازمات وتفعيل دورها ومهامها والقيام بالأمر الآتية:
 - أ. الكشف عن نوع الازمة وتحديد دورها وحصرها وفقا لنوعها وقوتها وبالتالي دراستها ثم ايجاد حلول وفقا لطرق علمية مدروسة.
 - ب. اتخاذ انسب القرارات واهمها واكثرها ملائمة مع منهجها في كيفية ادارة الازمة.
 - ت. فرض السيطرة على ما يواجهها من ازمات ومشاكل، وتحليلها ودراساتها مليا، والحد من اثارها السلبية قدر الامكان.
 - ث. التحكم بنفسية الافراد المحيطين بالأزمة الواقعة ومنحهم الثقة بالنفس وطمأننتها.
 - ج. الاعتماد على الدراسات والطرق العلمية للتعامل مع الازمات وحلها وتخطيها بكل نجاح.

- ح. تذليل الازمة وتحويلها الى فائدة او مصلحة جديدة والتخلص من اثارها السلبية.
4. ضرورة الاخذ بنظر الاعتبار بأنه لا يجب النظر الى الازمة على انها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الازمات اكثر قوة, فالأزمات يمكن ان تكون خبرة ايجابية لدى المنظمة فالإدارة الناجحة للآزمات تستطيع ان تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوى والضعف في العمل الاداري.
5. ولأجل نجاح المنظمات في اكتشاف الازمة الادارية قبل وقوعها لابد من الاخذ بالاعتبار النقاط الاتية:
- أ. تحديد نقاط الضعف بالمنظمة والتي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الازمات الادارية وكذلك تحديد المعايير التي تحدد وجود او عدم وجود ازمة معينة.
- ب. جمع وعرض المعلومات الهامة بشكل دوري لاستخلاص ما يتعلق بنقاط الضعف هذه.
- ت. وجود معايير محددة تحدد وجود ازمة من عدمه.
- ث. السيطرة على الموقف.
- ج. التخطيط لتجنب الازمة الوشيكة او التقليل من حدتها اذا وقعت وتحويل الموقف الى فرصة.
- ح. ازالة الخطر تماما.
6. تدريب القادة واكتسابهم المهارات الخاصة بإدارة الازمة الادارية وخصائص السلوك الانساني المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة وبسرعة.
7. المراجعة الموضوعية للآزمات الماضية والتعلم من الاخطاء ومن الازمات المشابهة اين ما تحدث من اجل الاعداد السليم لخطط كفوءة مستقبلية.

المصادر

1. احمد, ابراهيم احمد, (2002), ادارة الازمات التعليمية, الاسباب والعلاج, ط1, دار الفكر العربي, القاهرة, مصر.
2. آل الشيخ, بدر, (2008), مدى جاهزية ادارات الامن والسلامة لمواجهة الازمات والكوارث, رسالة ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الاجنبية, الرياض, السعودية.
3. حجازي, هيثم علي, (2005), ادارة المعرفة, الاهلية للنشر والتوزيع, ط1, عمان, الاردن.
4. الحمداوي, محمد رشاد, (1995), ادارة الازمات, تجارب مجلة عالمية, ط2, داء ابوالمجد للطباعة, القاهرة, مصر.
5. الخضيرى, ماهر احمد, (1993), ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية, مكتبة مدبولي, القاهرة, مصر.
6. خليف, حمراء عطية, (2011), ادارة الوقت لدى مدراء الاقسام والشعب في المصارف- دراسة حالة في مصرف الرافدين, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الكوفة.
7. الخليل, سيد احمد, (1996), تنمية المهارات التقليدية للمديرين الجدد, ط1, ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.
8. رسن, واثق حامد, (2005), اتجاهات المدراء واثرها في ادارة الوقت- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة القادسية.

9. الرشيد, جهاد محمد, (2003), ادارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل- دراسة تطبيقية على مديري الادارات ورؤساء الاقسام بحرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الادارية, جامعة الملك عبدالعزيز.
10. الشعلان, فهد احمد, (2002), ادارة الازمات الاسس والمراحل والليات, ط2, اكااديمية الامير نايف العربية للعلوم الامنية, الرياض, السعودية.
11. الظاهر, نعيم ابراهيم, (2009), ادارة الازمات, عالم الكتب الحديث, الطبعة الاولى, اربد, الاردن.
12. عبدالعال, رائد فؤاد, (2009), اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, فلسطين.
13. عزام, زكريا احمد, (2008), معايير الاعتماد العام والخاص ودورها في رفع صورة خدمات التعليم العالي, مجلة العلوم الانسانية, العدد (33), جامعة الزرقاء الاهلية, الاردن.
14. العلاق, بشير, (2009), اساسيات ادارة الوقت, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
15. الفرح, ياسر احمد, (2008), ادارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل, ط1, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
16. الفضل, خميلي محمد, (2008), ادارة الوقت في المؤسسة, جامعة عمار التليجي بالاغواط, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
17. كوكس, داني, وهوفر, جون, (1998), القيادة في الازمات, ترجمة هاني خجة وريم سلطاوي, بيت الافكار الدولية, امريكا.
18. ماهر, احمد, (2006), ادارة الازمات, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر.
19. ماهر, احمد, (1999), دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية, الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع, الاسكندرية, مصر.
20. محمد, ايثار عبد الهادي, (2011), استراتيجية ادارة الازمات, تأطير مناهجي على وفق المنظور الاسلامي, مجلة العلوم الاقتصادية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, العدد (64), العراق.
21. مصطفى, يوسف, (2005), الادارة التربوية, مداخل جديدة لعالم جديد, ط1, دار الفكر العربي, مصر.
22. الهور, رافت حسين شاكر, (2006), تقييم ادارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية.

1. Peter, J. Paul.& Donnelly, James, (1998), Marketing Management knowledge & skills, 5th Edition The Mc Grow- Hill company Inc, in U.S.A
2. Aeomasi, files, word press.com
3. Chaffey, et.al., (2000), Internet Marketing Strategy, implementation & practice, First ed., by Pearson edition on limited, in Britain,
4. Etzel, et.al., (2001), Marketing by printed cil, 14^{ed}. McGraw –Hill, Inc.
5. Falkheimer, J., & Heide, M., (2006), Multicultural crisis communication, Journal of contingencies & crisis Management, vol. (14), U.S.A
6. Gold berg J., Cole B., (2002), Quality Management in education (QMJ), Vol.9.No.4.
7. J.B., (2018), All about Management, management helporg.uk
8. WWW.Kfu.edu.sa.