



جامعة المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



الغـوان

دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص إدارة وحكومة محلية.

إشراف الأستاذ :

د - هوادف عبد الله

إعداد الطالب :

- بغدادي فيصل

لجنة المناقشة :

- د . شاعة محمد رئيسا.
- د . هوادف عبد الله مشرفا.
- أ . طيايية ساعد ممتحنا.

السنة الجامعية : 2013-2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إلى والدي الكرمين اللذان أنارا لي دوما دروب النجاح...
إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه...
إلى أصدقائي كل باسمه...
إلى كل طالب علم يسعى للنجاح...



أهدي هذا العمل المتواضع...





شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء ... أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بفائق امتناني وتقديري للأستاذ المشرف "هوادف عبد الله" الذي تفضل بالإشراف على توجيهي ونصحي في إنجاز هذا المجهود العلمي.
وبالمثل أعتز بفضائل الأستاذ "بن مرزوق عنتر" الذي ساعدني وأرشدني من خلال إيضاح الأفكار الأولية حول هذا الموضوع.
ولا يفوتني أن أشكر كافة الإداريين و الأساتذة بقسم العلوم السياسية بجامعة المسيلة على كل صغيرة وكبيرة أفادوني بها طيلة مشواري الدراسي.



المقدمة

يشهد عالم اليوم أعدادا كبيرة و أشكالاً عديدة من الأزمات ، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي ، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها ، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي .

ونظراً لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة ، ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها ، هو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها و امتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها.

ذلك أن استمرارية الأزمات ونموها وتجددها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية ، فقد أصبحت من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنظمات التي ينتمون إليها.

تعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات ، وخلق توازن بينها وبين الموظفين ، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين ، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين ، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة ، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص ، وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات وعوارض ، قد لا تكون في الحسبان أحياناً.

فالعمل بقيادة متميزة ومبدعة وكفؤة ، واعتماداً على ما تمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية ، وفضلاً عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها ، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها. تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة ، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة ، وقد يكون بعضها داخلياً لا يلاحظ خارج المنظمة ، مع أنه يمكن أن يشكل دماراً داخلها ، وقد يكون البعض الآخر عاماً ويتخذ نطاقاً واسعاً ، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطال تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت ، غير أنه مهما كان شكل الأزمة وما تفرزه من مشكلات معقدة ، فعلى القائد الإداري أن يواجهها ، كما تعتبر أخطر نتائجها تلك التي تمس الأفراد داخل المنظمة ، فأنشاء أية أزمة سرعان ما يصاب الأفراد داخل المنظمة أو خارجها بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير ، وأنهم يبحثون وينتظرون التوجيه الذي يجب أن يوفره صوت من القمة ، وبإمكانه أن يوفر قدراً من الأمان والهدوء ، وأن كل شيء سوف يتم عمله من أجل حل تلك الأزمة.

لعلنا لا نجنب الصواب إذا قلنا أن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في تطوير الجهاز الإداري الذي تتولاه ، على اعتبار أن أهمية القيادة تتحدد من كونها تقوم بدور أساسي في جوانب العملية الإدارية ووظائفها المختلفة ، فهي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن هذا المنطلق ولأن أي منظمة لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة والمتجددة ، المتوقعة أو

غير المتوقعة ، وأمام التحديات والعقبات التي تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها في سبيل تحقيق مخططاتها ، والحفاظ على بقاءها واستمرارها وحتى نموها.

وبناء على ما تقدّم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية :

كيف يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على استمرار المنظمة واستقرارها في فترة الأزمات ؟

وتحت هذه الإشكالية تندرج الأسئلة التالية :

- هل يمكن أن تلعب القيادة الإدارية دورا هاما في تصويب توجهات المنظمة نحو بلوغها للأهداف التي سطرته مسبقا ؟

- هل تؤثر الخصائص القيادية على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المنظمة ؟

- في ظل وجود المنظمات في بيئة تتميز بأنها مضطربة ومعقدة ومتغيرة ، هل يستدعي ذلك وجوب

امتلاك القيادة الإدارية لأساليب إبداعية بغية الحفاظ على كينونتها ومركزها وحتى نموها ؟

- ما هي أهم المقومات والعوامل التي يستند إليها القادة الإداريون داخل منظماتهم في سبيل تخطي الأزمات ؟

-الفرضية الرئيسية :

بإمكان القائد الإداري أن يحافظ على استقرار المنظمة واستمرارها في فترة الأزمة ، من خلال توفره على جملة من الخصائص الشخصية ، وفي قدرته على توليد وإنتاج أفكار و أساليب جديدة ومفيدة ، وكلما أمكنه جعل المنظمة في وضعية أكثر جاهزية واستعدادا لتجاوز الأزمة من خلال وضع حلول إستباقية.

- الفرضيات الثانوية :

- بالرغم من الدور الكبير الذي تلعبه القيادة داخل المنظمة إلا أن هذا الدور يتعاظم أكثر أوقات الأزمات.

- إن نجاح أو فشل أي منظمة في الحفاظ على مسارها الصحيح وتجاوزها لمختلف المشاكل والأزمات ، إنما

يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص القيادة الإدارية ، ولذلك فإن الفارق الرئيسي بين المؤسسة الناجحة

والمؤسسة غير الناجحة ، إنما يرجع إلى الاختلاف في طبيعة القيادة وخصائصها داخل تلك التنظيمات.

- يبرز الإبداع كمطلب أساسي وضروري للقيادة الإدارية ، هذا المطلب الذي لا يمكن إغفاله ، والذي

فرضته الحاجة إلى تجاوز الأزمات.

- يعتمد القادة الإداريون في تجاوز الأزمة على مؤهلاتهم الخاصة مثل الشخصية المتميزة والخبرة ، وعلى توفر

الإمكانات المختلفة مثل (المعدات ، كفاءة وتعاون المرؤوسين).

- مبررات اختيار الموضوع :

أ- المبررات الذاتية :

كون الباحث يعمل في إحدى التنظيمات الإدارية المحلية هو ما دفعه لمحاولة سبر أغوار مفهوم القيادة في

المنظمة ، وكذا فهم مختلف الجوانب التي تتعلق بهذه الزاوية المهمة في أي تنظيم ، والذي يمكن أن يكون عرضة

للمشاكل الإدارية أو الأزمات في أي وقت من الأوقات ، وهو ما دفع الباحث وحرك فيه الفضول نحو معرفة كيف يؤثر ويتأثر الأفراد داخل الجماعة مع قائدهم ، خاصة في الأوقات التي تتعرض المنظمة لضغوطات ومشاكل داخلية أو خارجية.

ب- المبررات الموضوعية :

قد يعتبر الكثير من الباحثين والدارسين الذين تقع القيادة أو إدارة الأزمات ضمن حقول دراساتهم ، بأن هذه المواضيع قد تم التطرق إليها مرّات ومرّات عديدة ، غير أن تلك الدراسات لم تكن فقط بمثابة مجهودات يثار فيها الجدل حول أحد المفاهيم السالفة الذكر أو التي لها صلة بها ، بل كانت دوما مواضيع تستدعي الرصد المستمر و الدراسة والمناقشة سواء من خلال ربطها بمتغيرات جديدة أو من خلال محاولات التنظير وطرح أفكار جديدة ، وبالنظر إلى أن عدد الأزمات وتنوعها سواء داخل التنظيمات أو خارجها في ازدياد ملحوظ ، فقد ارتأى الباحث أن يتناول دور أكثر العناصر أهمية في إدارة الأزمات ، وذلك من خلال تسليط الضوء على ما أمكن حول قدرات واستعدادات القيادة الإدارية في تصديها للأزمات والظروف الاستثنائية داخل المنظمة.

- أهمية الدراسة :

لقد تم اختيار موضوع دور القيادة في إدارة الأزمات في لمنظمة ، إيماناً من الباحث بمكانة وأهمية القيادة داخل أي تنظيم ، وما قد تلعبه من أدوار محورية في نجاحه أو فشله ، حيث تعتبر القيادة الناجحة بمثابة بوصلة تسيير بالتنظيم إلى الوجهة التي رسمها ، ولتحقيق ذلك لا بد من تذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات ، ومحاولة تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها ، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول إليها ، والحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها ونموها ، والتي تعتبر من الأهداف الطبيعية لأي تنظيم ، ومحاولة إيضاح شكل هذا الدور من خلال وضعه في قالب علمي ، بناء على ما استطاع الباحث جمعه من إسهامات قدّمها دارسون ومفكرون حول هذا الموضوع ، محاولين إثراء الساحة العلمية من خلال هذا المجهود ، والذي نأمل أن يفيد من أراد الإطلاع أو البحث في هذا الموضوع.

-أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنظمات ، وذلك بعد أن نحاول إزالة اللبس والغموض من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم ذات الصلة والقريبة من مفهوم القيادة ومفهوم الأزمة وكذا التعرف على أهم العناصر والمكونات التي تندرج تحت هذين المفهومين ، وهو ما يساعد على إيضاح العلاقة بين القيادة الإدارية والأزمات التي تتعرض لها المنظمات ، من خلال الوقوف على أهم الأساليب والإستراتيجيات والعوامل التي تساعد القادة على تجاوز الأزمات داخل منظماتهم وكذا ما تعترض القيادة من مشاكل وعقبات في سبيل تجاوز تلك الظروف الاستثنائية (الأزمات) ، خاصة وأن هذه المتغيرات (القيادة وإدارة الأزمات) أصبحت من المواضيع والمصطلحات المتداولة والشائعة لدى الخاص والعام ، ولأن القيادة الإدارية وإدارة لأزمات تقع في حدود التخصص العلمي الذي يزاوله الباحث دراسته

فيه ، فإن تناول هذا الموضوع هو بمثابة استزادة معرفية وعلمية يمكن أن تفيد الباحث في مشواره العلمي والعملية مستقبلًا.

- المناهج المستخدمة :

- المنهج الوصفي :

اقتضى القيام بهذه الدراسة الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي ، لشدة ارتباطه بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ، ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة⁽¹⁾ ، وعليه فإن المنهج الوصفي التحليلي اعتمد عليه الباحث في جمع المعلومات عن الموضوع محل البحث ، من خلال الوقوف عند متغيراته ، وتحديد مفاهيمه ، والتطرق إلى ما أمكن من زواياه المتعددة.

- المنهج التاريخي :

يعدنا المنهج التاريخي بالجانب الوصفي في دراسة الظواهر في إطارها الزماني والتطورات التي لحقت بها ، والقصد من استخدام المنهج التاريخي هو القدرة التفسيرية التي يزودنا بها ، وهو يحاول أن يولي أهمية للزمن في ذلك التفسير ، وبصيغة أخرى إدخاله الظروف المحيطة بميلاد الظاهرة أو تعزيزها أو وضعها في تفسير ذلك ، كما لا يكتفي هذا المنهج بسرد الوقائع وتكديسها ، لكنه يقدم تصويره للظروف والمحيط الذي تحكم في ميلاد الظواهر واندثارها⁽²⁾ ، وقد تم استخدام هذا المنهج في محاولة للكشف عن مفهوم كل من القيادة والأزمة عبر حقب زمنية متعاقبة.

- الدراسات السابقة :

لقد تم تطرق العديد من الباحثين بالدراسة والتحليل لمواضيع حملت مفاهيم القيادة وإدارة الأزمات ، سواء الدراسات التي تناولت متغيرين معًا ، أي القيادة وإدارة الأزمات أو تلك التي تناولت متغيرًا واحدًا أي القيادة أو إدارة الأزمات كل على حدا.

● دراسة للباحثة (عفاف محمد الباز) تحت عنوان (دور القيادة في إدارة الأزمات) سنة (2001م) ،

حيث تناولت هذه الدراسة ماهية الأزمة وأهم مراحلها وتحليل آليات إدارة الأزمات ، وكذلك التعرف على خصائص القيادة وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات ، و تطرقت إلى أزمة بنك الاعتماد والتجارة المصري ، وأكدت الباحثة أن الأزمات تأتي متعاقبة وهي من صنع البشر ، وأن المنظمات لا تسعى فقط للمواجهة ، لكنها تسعى لمنع حدوثها ، كما أكدت الباحثة أن للقيادة غير التقليدية أهمية في إدارة الأزمات وجعل منظماتها مستعدة للأزمات وليست هدفًا لها ، فالقيادة الإبداعية هي القادرة على التعامل مع الموقف الأزمووي ، وقد

(1) - صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، د ط ، عناية : دار العلوم للنشر والتوزيع ، د س ط ، ص 150.

(2) - محمد شليبي ، المنهجية في التحليل السياسي ، د ط ، الجزائر : د د ن ، 1997م ، ص 54.

اقترحت الباحثة بعض الإستراتيجيات لتفعيل دور القيادة في الأزمات.

- دراسة أخرى للباحث (خالد تليش) حملت عنوان (دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية) سنة (2010م) ، حيث تناولت هذه الدراسة الأطر المفاهيمية للأزمة من خلال إدراج أهم تعريفاتها ، وكذا خصائصها وعلاقاتها التبادلية مع بعض المصطلحات المشابهة لها وأسبابها ، ثم تطرق الباحث إلى متطلبات إدارة الأزمة وأسسها و إلى إستراتيجيات وأهداف إدارة الأزمات ، ثم أدرج الباحث أهم المفاهيم والنظريات التي حاولت تفسير القيادة ، وعملية صنع القرار أثناء الأزمات ، ثم حاول الباحث في فصل آخر إسقاط بعض المفاهيم التي تطرق إليها على أزمة الإسمت في الجزائر بين سنتي 2007 و 2010م ، وكيف تعاملت القيادة (وزارة التجارة) مع هذه الأزمة ، وقدم الباحث في دراسته جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد على القضاء على أزمة الإسمت التي تعيشها الجزائر.

- كتاب للدكتور (رجب عبد الحميد) بعنوان (إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث دراسة نظرية وتطبيقية) سنة (2008م) ، حيث تم تقسيم محتوى الدراسة إلى عشرة فصول ، تطرق فيها الباحث إلى مفاهيم أساسية حول الأزمات من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها وأسباب نشوئها ومراحلها ، وكذا تصنيف الأزمات ومناهج تشخيصها ، كما حاول عرض المهارات الأساسية الواجب توافرها في التعامل مع الأزمات ، كما شملت هذه الدراسة عملية التخطيط لمواجهة الأزمات وأوضح الباحث أهم المتطلبات والاحتياجات التي يتم بناء عليها التعامل مع الأزمات والكوارث ، ليتم التطرق بعدها إلى قيادة الأزمات وفريق المهام الأزموية ، كما حاول الباحث عرض دور المعلومات والاتصالات والإعلام في التعامل مع الأزمات ، وفي فصل آخر إلى عملية صنع القرار لمواجهة الأزمات ، وفي فصل أخير تطرق الباحث إلى سيناريوهات التعامل مع الأزمات ، كما أدرج الباحث في هذه الدراسة أمثلة تطبيقية ، فقد تناول حالة تطبيقية للتخطيط في حالة الأزمات ، وقد رأى أن أهم المجالات التي تحتاج إلى وضع خطط هي (مواجهة الإرهاب) ، كما قدم بعض النماذج التطبيقية للتعامل مع الأزمات.

- كتاب آخر للباحث (قصي محبوب) بعنوان (القائد بين السلطة والسياسة والنفوذ) سنة (2010م) ، حيث تناول الباحث في هذا الكتاب مفاهيم أساسية حول القيادة مثل الحاجة الدائمة إلى وجود القيادة ، وكيف كان يُنظر للقائد ، من خلال عرضه لنظرية الرجل العظيم لتتبعها نظريات أخرى حاولت تفسير نشوء القيادة ، مثل نظرية السمات والنظرية السلوكية ونظرية الأدوار ونظرية القيادة الظرفية ، كما تطرق الباحث إلى العلاقة بين السلطة والقيادة ، وقد تناول الباحث كذلك قيادة الأنبياء بين القدسية والإنسانية ، وقد أدرج في فصل أمثلة من القيادة التي صنعت على حد تعبيره تيارات حملت مفاهيمها ومبادئها الخاصة ، كما طرح الباحث في كتابه مجموعة من الأسس والمناهج

التي تمكن من رسم وتحديد الطريق إلى القيادة ، وتناول الباحث في فصل كامل أهم ما قيل حول القيادة ، من قبل فلاسفة إغريق ومفكرين وسياسيين غربيين وعدد من الجنرالات ، وكذا ما قاله العديد من قادة مؤسسات اقتصادية ورجال أعمال ومخترعون حول مفهوم القيادة.

- تقسيم الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع ، فإن هيكل الدراسة ارتأينا أن يكون وفق ثلاثة فصول بدء بالمقدمة وانتهاء بالخاتمة ، حيث اقتصر هذا الدراسة على الجانب النظري.

- **الفصل الأول :** تناولنا في الفصل الأول استعراض الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية وهو ينقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية ، ويتضمن مفهوم القيادة الإدارية ، و علاقة مفهوم القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة ، وعناصر القيادة الإدارية وخصائصها ، وكذا أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها، بينما المبحث الثاني يتناول القيادة الإدارية في الفكر الإداري وأهم النظريات المفسرة لها ، ويتضمن القيادة في الفكر القديم ، والقيادة في ظل النظريات الكلاسيكية ، والقيادة في ظل النظريات الحديثة ، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

- **الفصل الثاني :** تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات ، وهو ينقسم إلى مبحثين مترابطين فيما بينهما ، المبحث الأول يتناول مفهوم الأزمة ، ويتضمن تعريف الأزمة ، وعلاقة مفهوم الأزمة ببعض المفاهيم المشابهة ، وأسباب الأزمات وأنواعها ، بالإضافة إلى خصائص الأزمة وأبعادها ، أما المبحث الثاني فيتضمن مفهوم إدارة الأزمة ، وتم التطرق فيه إلى تعريف إدارة الأزمة وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة ، ودورة حياة الأزمة ومراحل إدارتها ، ومقومات إدارة الأزمات ، بالإضافة إلى أساليب إدارة الأزمات.

- **الفصل الثالث :** تناولنا فيه علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة ، وهو ينقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول يتناول متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات ، ويتضمن خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمات ، ومسؤوليات القائد الإداري أثناء الأزمات ، وأسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة وإستراتيجية مواجهتها ، بالإضافة إلى القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات ، أما المبحث الثاني فيتناول معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها ، ويتضمن المشاكل التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمات ، وأسباب أمراض القيادة أثناء الأزمات ، والإستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات وتكتيكاتها ، وعوامل نجاح القائد الإداري في تجاوز الأزمات ، بالإضافة إلى آثار تعامل القائد الإداري مع الأزمات على مستقبل المنظمة.

- حدود الدراسة :

بالنسبة لحدود الدراسة فقد حددها الباحث وفقا لما تقتضيه هندسة الدراسة ، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة سوف تربط بين القيادة الإدارية ودورها في التعامل مع الأزمات التي تحدث داخل المنظمات ، ثم إن طبيعة الموضوع تفرض التطرق إلى دراسة دور القيادة في إدارة لأزمات داخل المنظمة بشكل عام ، دون تحديد نوع الأزمة

أو المنظمة التي تحدث داخلها تلك الأزمة ، أي أن الغرض من هذه الدراسة هو محاولة إعطاء نظرة شمولية حول مسؤوليات ومهام القيادة الإدارية في إدارة الأزمات.

– تحديد المصطلحات :

– **القيادة** : قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص ، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة⁽¹⁾.

– **الأزمة** : تعبر عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة ، مؤسسة ، مشروع ...) تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية⁽²⁾.

– **إدارة الأزمة** : عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة ، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها ، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها ، وتوجيهها وفقا لمصلحة المنظمة والدولة⁽³⁾.

– **المنظمة** : وتعني الشركة ، أو المؤسسة ، أو الهيئة ، أي المنظمة بشكل عام...⁽⁴⁾.

(1) – كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، ط01 ، دب ن : دار الفكر للنشر و التوزيع ، 1995م ، ص ص163-164.

(2) – عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، ط01 ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007م ، ص84.

(3) – المرجع نفسه ، ص94.

(4) – شعلان الشمري ، مفاهيم في الإدارة ، د ط ، جدة : د د ن ، 2012م ، ص04.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري

للقيادة الإدارية

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة ، لازمت التجمعات البشرية في كل زمان ومكان ، حيث استدعى وجود تلك التجمعات والتنظيمات بشقيها الرسمي وغير الرسمي، ضرورة وجود نوع من السلوك الإنساني كفطرة وضرورة طبيعية في نفوس البشر، والتي تقرر أن يطلق عليها لفظ القيادة ، حيث اقتضى الأمر الاهتمام بها من قبل الباحثين والمفكرين ، من خلال البحث في مكوناتها وخصائصها وإمكانية اكتساب قدرٍ من صفاتها ، وصياغة العديد من النظريات والافتراضات التي حاولت تفسير وجود أشكال وأنماط عديدة من القيادة ، وكذا مختلف العوامل التي تؤثر في تحديد الأساليب القيادية ، ومحاولة الكشف وتقديم الحلول لمختلف العراقيل التي تحد من فاعلية الأداء القيادي ، وقيام القادة بالمهام والأدوار التي أُكلت إليهم ، سواء كانت في الظروف الاعتيادية أم الاستثنائية ، التي تمر بها التنظيمات التي يتصدرون القيام بإدارتها.

وستتناول ما يتضمنه هذا الفصل من خلال مبحثين :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.

المبحث الثاني : القيادة الإدارية في الفكر الإداري وأهم النظريات المفسرة لها.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى كلمة القيادة ، لوجدنا أن كلمة قيادة (Leader ship) مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) وذلك كما ذكرت (آرندت Arendet) ، لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم^(*)، يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ، وذهبت (آرندت) إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين : وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.

واستنتاجا من هذا التحليل تخلص (آرندت) إلى أن كلمة (قيادة) كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة (Interdependence relation) بين من يبدأ الفعل ، ومن ينجزه...

وتعني كلمة قائد (Leader) ، الشخص الذي يوجه أو يهدي الآخرين... بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه ، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة (Rational process) طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف أغراض معينة⁽¹⁾.

كما أن كلمة قيادة لم تستخدم في القرآن الكريم بلفظها ، كما لم تستخدم مشتقاتها على مستوى جذر الكلمة (قودو) ، فقد استخدمت على مستوى جذر مرتين فقط ⁽²⁾ وهما قوله تعالى (أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ اِقْتَدِهْ)⁽³⁾ ، وقوله تعالى (وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُهْتَدُونَ)⁽⁴⁾.

والقيادة بمعناها العام كما عرّفها (ولمان Welmene) بأنها (مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا)⁽⁵⁾.

(*) - إن الكلمة الإنجليزية المقابلة لكلمة Archein اليونانية ، هي كلمة Archon أي الأرخون الحاكم الأول في أثينا القديمة ، حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهنا ورئيسا سياسيا في آن واحد.

(1) - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط01 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2009م ، ص ص86-87.

(2) - محمد فؤاد عبد الباقي ، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم ، اسطنبول : المكتبة الإسلامية ، 1984م ، ص 539.

(3) - سورة الأنعام : 90.

(4) - سورة الزحرف : 23.

(5) - خالد تلعيث ، (دور القيادة في إدارة الأزمات) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2010م ، ص69.

ولقد عرّف (إبراهيم المنيف) القيادة بأنها (نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ، يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير و الاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة)⁽¹⁾.

وإذا كان مفهوم القيادة بمعناها العام يعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم ، لتحقيق أهداف معينة ، إلا أن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة ، فهناك قيادة سياسية ، إدارية ، وقيادة عسكرية ، وعليه يوصف الشخص الذي يوجه نشاطا معيناً بنوع النشاط الذي يوجهه ، فيقال القائد السياسي ، والقائد الإداري ، والقائد العسكري ، وكما يرتبط نوع القيادة بنوع النشاط ، يرتبط أيضا بدرجة التأثير المطلوبة ، ونوعية الأهداف المراد تحقيقها.

ومفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية ، ولذا فإن القيادة تختلف عن القيادة الإدارية في محور الأخيرة حول النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري ، بينما تنحج القيادة إلى التركيز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

ويضيف (وايت White) إلى محاولات الإقناع والحث في القيادة الإدارية ، "ضرورة قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة"⁽²⁾.

وعليه ، فالقيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائدا ، أي متى توفرت السلطة لدى المدير بحكم وظيفته في تولي أمور المنظمة ، بالإضافة إلى قدرته على التأثير والتوجيه والإقناع في رؤوسيه ، حينئذ يمكن القول إن هذه القيادة هي قيادة إدارية.

المطلب الثاني : علاقة مفهوم القيادة الإدارية ببعض المفاهيم المشابهة

أ- الفرق بين القيادة والرئاسة :

الرئاسة عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعة ، والرئيس هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية و يكون مسؤولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص.

يتضح من هذا التعريف أن الرئاسة هي السلطة الرسمية للتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الأعمال وتنفيذ الأهداف ، بينما نلاحظ أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة من خلال قدرته على التأثير واستخدام

(1) - المرجع نفسه ، ص 72.

(2) - سامية خيس أبو ندا ، (تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال 2007 م ، ص 40-41.

براعته وذكائه و دهائه وشخصيته وتحصيله ووضعه الاجتماعي ليوحه الجماعة إلى الاستجابة لتحقيق هدف معين ، ولعل الحدّ الفاصل بين القيادة والرئاسة يجسده المثل القائل(تستطيع أن تبحر الحصان إلى بركة الماء لكنك لا تستطيع أن تجبره أن يشرب)⁽¹⁾.

يعرف (خميس السيد إسماعيل) القيادة بأنها "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بواسطة التأثير والاستمالة وباستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" ، ووفقا لهذا الرأي تبدأ القيادة باستعمال وسيلة التأثير والاستمالة ، فإن لم تجد هذه الوسيلة نفعا فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

ورغم وجاهة هذا الرأي فما يؤخذ عليه إهماله جانب السلطة وجعلها أمرا استثنائيا بحتا ، فالقيادة الصحيحة في رأي (محمد عبد الله البرعي ومحمود عبد الله مرسى) تمارس من خلال السلطة من جانب ووسيلتي التأثير والاستمالة من جانب آخر ، فكلا الجانبين لازم للآخر ، تماما كوجهي العملة النقدية التي يصعب إغفال أحدهما عن الآخر لما في ذلك من فقد لقيمتها وأهميتها⁽²⁾.

وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة ، وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائدا ، و إنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله ، كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي في الجماعة التي يقودها⁽³⁾.

القيادة	الرئاسة
1- تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا.	1- تقوم نتيجة نظام وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من جانب الأفراد
2- تكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة.	2- مصدر السلطة هو النظام الرسمي.
3- الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد.	3- تختار الرئاسة الهدف المشترك ولا تحدده الجماعة نفسها بالضرورة.
4- التفاعل الديناميكي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة.	4- يوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، ويحاول الرئيس الاحتفاظ به كوسيلة

(1) - ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، د ط ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر ، 1997م ، ص ص 24-25.

(2) - محمد عبد الله البرعي ، الإدارة في الإسلام ، ط 02 ، جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2001م ، ص ص 506-507.

(3) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق الهدف. 5- الرئيس عضو في جماعة يختار لها هو الهدف المشترك ، وتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة ، وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة. 6- تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة ، وهكذا لا يمكن تسمية المرؤوسين بدقة "أتباع". 7- ليس من الضروري أن تقوم الرئاسة على مشاعر الحب والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة. 8- يقبل الأفراد بالرئيس خوفاً من العقاب. 9- سلطة الرئيس قابلة للانتقال من شخص إلى آخر لأن شخصيته لا تلعب دوراً بارزاً إلا في حدود سلطته. 10- الرئيس يأمر المرؤوسين باحترامه. 11- الرئيس يحاول معرفة "من المخطئ". 12- الرئيس يتكلم باسمه و يستعمل لفظ "أنا".	5- القائد عضو في جماعة يشاركها معاييرها وأهدافها ، ويعمل على توطيد الصلة بينه وبين باقي أفراد الجماعة ، فهو يؤثر في الجماعة. 6- سلطة القائد يخلعها تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له. 7- تقوم القيادة على مشاعر الحب والاحترام من أجل تحقيق غاية مشتركة. 8- يشعر الأفراد بالحاجة إلى القيادة. 9- سلطة القائد غير قابلة للانتقال من شخص إلى آخر لأنها منبثقة من محبة وولاء الأتباع ، كما لا تتوقف على السلطات الرسمية. 10- القائد يكتسب احترام الجماعة. 11- القائد يحاول معرفة "موقع الخطأ". 12- يتحدث القائد باسم جماعته ويستعمل لفظ "نحن".
--	--

جدول رقم (01) يبين أوجه الاختلاف بين القائد والرئيس

المصدر : كريمة العربي ، (دور القيادة في التغيير التنظيمي) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر دالي إبراهيم ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2010م ، ص 43.

ب - الفرق بين القيادة والإدارة :

يعرّف (ظاهر الكلالدة) الإدارة بأنها (نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية و المادية من خلال سياسات و إجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين ، تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة)⁽¹⁾.

هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ، ورأي آخر يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة ، ورأي ثالث يقول الإدارة علم بينما القيادة فن ، وفي هذا المجال لا بدّ من ذكر القواعد والمعايير المتفق عليها إلى حدّ ما.

(1) - ظاهر محمود كلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

- (كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا ، لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا).
- (القيادة بالروح ، مركب من الشخصية والبصيرة ، إنها تطبيق في الفن ، الإدارة بالعقل ، مسألة حسابات دقيقة ، إحصائيات ، أساليب ، مواعيد ، روتين ، إنها تطبيق في العلم).
- (المدرء ضروريون ، القادة جوهريون (أساسيون))⁽¹⁾.
- إن القيادة ليست عملية جامدة ، بل عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق متطلبات الموقف⁽²⁾.

القائد	المدير
1- يسعى إلى التنظيم وأهدافه وأدواره.	1- يسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
2- إثبات دوره القيادي في إدارة المنشأة.	2- يدير المنشأة وفق عناصر الإنتاج المتوفر.
3- يحافظ على التنظيم ويكون مسؤولا عن التغيير.	3- الاهتمام بالموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
4- مسؤولا عن نمو المنشأة وتحقيق الأهداف	4- التنسيق بين مختلف النشاطات وتحقيق النجاح للمنشأة وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه.
5- يؤثر على الأفراد وسلوكهم من خلال شخصيته ومهاراته و قدراته القيادية التي تدفع بالمنشأة إلى تحقيق الأهداف.	5- يحافظ على الأفراد العاملين في المنشأة ويحقق رغباتهم والسير على نهج الإدارة وتحقيق أهدافها.
6- يسعى إلى اقتناص الفرص وتحقيق الذات وتلبية الرغبات للأفراد والمنشأة. ومهاراته و قدراته القيادية التي تدفع بالمنشأة إلى تحقيق الأهداف.	6- توفير كل سبل الراحة للأفراد لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

جدول رقم (02) يبين الفرق بين القائد والمدير

المصدر : فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، ط01 ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص44.

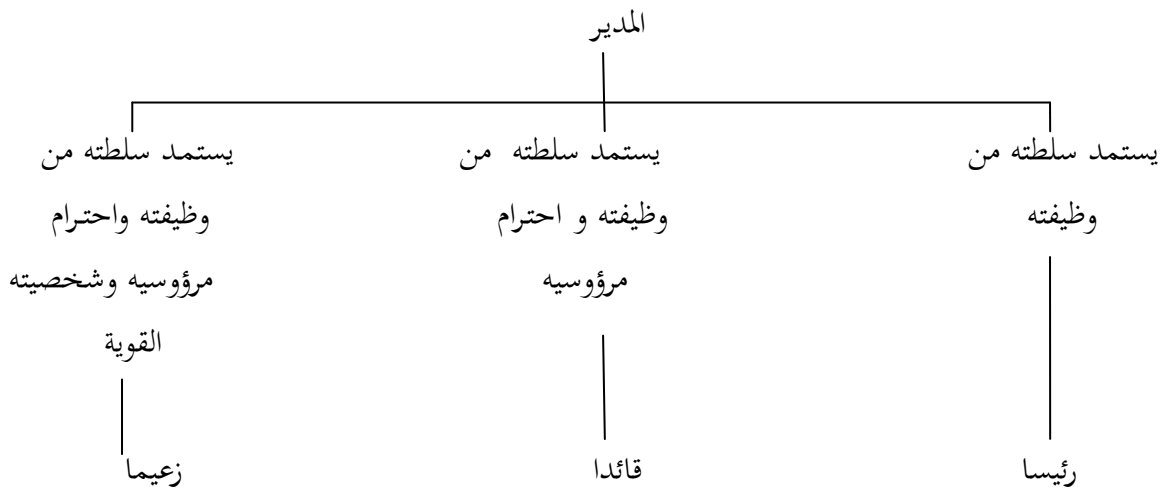
(1) - المرجع نفسه ، ص28.

(2) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص78.

ج - الفرق بين القيادة والزعامة :

تعرف الزعامة بأنها (مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد ، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه ، وتحقيق أهدافهم بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة) حيث يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وأن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه ، اعتمادا على تأثيره الشخصي ، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم ، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك⁽¹⁾.

ومن وجهة النظر التحليلية يمكن القول بأن المدير بصفة عامة هو صاحب السلطة ، وهذه السلطة يمكن أن تكتسب من وظيفته حينذاك يقال أن المدير هو الرئيس ، وقد تكتسب السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين فيطلق على المدير حينذاك قائدا ، أما إذا استمدت السلطة من الوظيفة واحترام المرؤوسين بالإضافة إلى الشخصية القوية فيطلق على المدير حينذاك زعيما⁽²⁾.



الشكل رقم (01) يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة والرئاسة والزعامة

المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

(1) - سميرة صالح ، (أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2008م ، ص 18.

(2) - محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، ط 01 ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007م ، ص 17.

المطلب الثالث : عناصر القيادة الإدارية وخصائصها

أولاً - عناصر القيادة الإدارية :

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم ، شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له⁽¹⁾.

وانطلاقاً من مجمل التعريفات التي قدمت حول القيادة ، تبين لنا أنها تتكون من عناصر أساسية والتي تتمثل في :

أولاً- القائد الإداري :

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة ، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة ، وقد أورد كارتر J.Carter خمس تعريفات للقائد تتلخص في :

1 يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.

يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة ، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزاً للانتباه ، ولكنه ليس قائداً.

2 للقائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها.

رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه ، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة ، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو تغيير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية (القادة) ، ومع ذلك فهم قادة ، مثل هتلر.

3 للقائد يتم اختياره إرادياً من الجماعة.

إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة ، وتقبله الجماعة طوعاً دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

4 للقائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة.

رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة ، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

5 للقائد هو الذي يهتم بسلوك الجماعة.

إلا أننا نجد في كثير من الحالات أشخاصاً يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة ، حاكم عسكري ، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

(1) - الصالح جيلح ، (أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2006م ، ص 24.

نظراً للانتقادات السابقة نفضّل التعريف الذي يرى أن القائد هو (العضو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه ، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا)⁽¹⁾.

ثانياً- الجماعة (المروّوسين) :

من غير التابعين لا يمكن تصور وجود قائد ، ومن غيرهم لا يمكن تحقيق الأهداف⁽²⁾.
للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها ، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.

ثالثاً- عملية التأثير :

يعتبر التأثير لبّ القيادة الإدارية ، وهو يمثل سلوكاً يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدونها ، ويختلف التأثير عن القوة ، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين ، وقد يكون الإذعان قسرياً ، وكذلك يختلف الإذعان عن السلطة ، حيث إن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المروّوسين ، ومن أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي :

1. التأثير القائم على المكافأة.
2. التأثير القائم على الإكراه .
3. التأثير القائم على أسس مرجعية.
4. التأثير القائم على الخبرة.
5. التأثير القائم على المعلومات.
6. التأثير القائم على الإعجاب الشخصي.
7. التأثير القائم على الشرعية.
8. التأثير القائم على التمكين⁽³⁾.

رابعاً- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة :

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة ، ولكن هذه الأهداف متعددة ، فهناك أهداف خاصة بالقائد ، وأهداف خاصة بالجماعة ككل ، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها⁽⁴⁾.

(1) - المرجع نفسه ، ص24.

(2) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص78.

(3) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص25-26.

(4) - نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص94.

ترى (ماري فوليت Mary Follet) أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية ، يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه ، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة⁽¹⁾.

خامسا- الموقف :

يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات ، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل ، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا ، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب عليها مواجهتها⁽²⁾.

لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان ، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها ، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب⁽³⁾.

ثانيا - خصائص القيادة الإدارية :

هناك دراسات كثيرة تشير إلى عوامل ذات قيمة ، يجب على القائد أن يلتفت إليها ليستطيع بواسطتها أن يحقق المهمة ويحقق ذاته ويحقق ذات الآخرين (المرؤوسين)⁽⁴⁾.

نظرا للمجهودات العديدة التي حاول من خلالها الدارسون والمفكرون وقادة في ميادين مختلفة إيضاح الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها أو أن يسعى القادة والمديرون لاكتسابها ، كون القائد ركيزة التنظيم والذي يتوقف عليه نجاحه أو فشله ، حاول الباحث أن يقدم تلك الخصائص والتي تتوزع بين خصائص شخصية ، سلوكية ، وذهنية.

1. التفاعل الاجتماعي : من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.

2. اليقظة وبعد الرؤية : وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ ، أما الرؤية فتعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه .

3. قوة التحمل والحكمة : وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار أي مهمة مطلوبة ، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.

4. التواضع والعدل والولاء : أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة

(1) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

(2) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص78.

(3) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

(4) - ظاهر محمود كلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص178.

، ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف ومعاملة جميع المرؤوسين بروح من المساواة وعدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب ، ويجب أن يكون لديه ولاء لوطنه وقسمه ورؤسائه ومرؤوسيه.

5. الروح المرحة : أي تفعيل الانتقاد والمتاعب بروح مرحة وإشاعة جو من الهمة داخل قسم العمل لأن هذا ينعكس إيجابيا على العمل.

6. الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية : أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة ، وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.

7. التوافق الاجتماعي والنفسي : أي من خلال خصائص معينة كالثبات والرزانة وردود الفعل المناسبة تجاه الخبرات المختلفة.

8. جودة التعبير والخطابة والحسم والحزم : القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام و إتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب و العقاب المناسب

9. الأخلاق الحميدة : أي الصفات والخصال النبيلة مثل التواضع وسعة الإطلاع والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم وواقعيته⁽¹⁾.

10. وعي القائد لذاته : إن وعي القائد لذاته يسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية والسلبية ومدى تأثيرها في سلوكه القيادي ، وهذا تكون له أهمية مزدوجة تتمثل في:
- معرفة القائد للمزايا الكامنة في نفسه تعزز أسلوبه في القيادة ، كما يستمد منها الثقة في النفس.
- أما اكتشاف القائد لسلبياته أو المزايا التي لا تتوفر فيه ، فتجعله قادرا على تحديد ما يجب تطويره فيه⁽²⁾.

11. القدرة على المبادرة والمبادأة : القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف متغيرة ، لذا عليه أن يوائم دائما بين أوضاعه و أوضاع جماعته وتلك الظروف ، كما عليه أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات⁽³⁾.

12. القدوة الحسنة للمرؤوسين : يكون القائد قدوة لمرؤوسيه إذا قرن القول بالعمل ، فيتعين على القائد أن يمارس و يطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي ، و أن يحدد نموذجا واضحا للمرؤوسين ، لأنه كما تقول الحكمة (إن فعل رجلٍ في ألف رجل أقوى من قول

(1) - فاتن عوض الغزو ، مرجع سبق ذكره ، ص 34_36.

(2) - كارول أوكتر ، القيادة الإدارية الناجحة ، تر : مركز التعريب والترجمة ، د ط ، بيروت : الدار العربية للعلوم ، 1997م ، ص 19-20.

(3) - الصالح جليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

ألف رجلٍ لرجل.

13. القدرة على الاتصال : تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله ، حتى إن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة (مجموعة اتصالات و التي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين).

14. الذكاء : حيث يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة⁽¹⁾ ، حيث يرى Maccoby أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي ، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة⁽²⁾.
15. المهارة السياسية : تتطلب القيادة مهارات و قدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها ، وهذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه ، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية⁽³⁾.

المطلب الرابع : أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

أولا - الأنماط القيادية الإدارية :

في واقع الأمر يصعب الحديث عن قائد يعكس سلوكه نمطا محددًا في كل المواقف وفي جميع الظروف ، فالمواقف أحيانا تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمطها الاعتيادي لتعالج إحدى المشكلات بسلوك يعكس نمطا بمثابة النقيض ، ولكن هذا السلوك يكون في هذه الحالة خروجًا عن المؤلف (إدارة الأزمات) وليس نهجا عاما⁽⁴⁾.
تعددت التصنيفات التي قدّمها العلماء والمفكرون والباحثون بغرض تحديد الأنماط القيادية أو تلك التي وردت في إطار المدارس المختلفة (كلاسيكية ، سلوكية ، حديثة) ، غير أنه من بين التصنيفات التي وردت في كثير من المراجع التي تناولت موضوع القيادة ، ذلك التصنيف الذي يميز بين قيادة ديمقراطية وأخرى ديكتاتورية وثالثة فوضوية ، وبناء على ما سبق يستعرض الباحث تصنيفين لأنماط القيادة كما يلي :

أولاً- الأنماط القيادية وفق السلوك القيادي المتبع

وتأخذ الأنماط القيادية ثلاثة أشكال :

1. القيادة الديمقراطية :

وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين ، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها

(1) - المرجع نفسه ، ص ص101-102.

(2) - سعاد حرب قاسم ، (أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011م ، ص37.

(3) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص120.

(4) - سطحي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط01 ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001م ، ص105.

القيادة الإيجابية ، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات⁽¹⁾.

وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم ، فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها ، ففي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد ، وفي ظل القيادة الديمقراطية تكون الجماعة أكثر تماسكا وتماسكا ، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس من داخل نفوسهم ويشعرون بالرضا عن عملهم ، ويستمر العمل حتى أثناء غياب القائد.

لكن ما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة ، كما أن هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية ، وإذا كانوا من الجهلة ، ومحدودي الخبرة⁽²⁾.

2. القيادة الديكتاتورية :

وتأخذ هذه القيادة اتجاها استبداديا ، وارغاميا وتسلطيا ، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي وذلك كما يلي⁽³⁾:

القائد : يشكل ما يسمى موقف عنق الزجاجة (Bottleneck) في أي تنظيم لأن القرار يمر فقط من خلال القائد ، ويركز هذا النمط السلطات في يده ، بحيث تنتهي عنده كل العمليات الإدارية ويحجم عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه ، ويتدخل في أعمالهم ، ويقوم بتحديد العلاقات القائمة بينهم ، ويهتم هذا القائد بالشكل عند التنفيذ على حساب كفاءة المحتوى أو المضمون ، ويدفع العاملين لتحقيق أهدافه وغالباً ما يتهرب من المسؤولية ، ويوزع العمل على الآخرين وغالباً ما يكون له جهاز من معاونين يعملون كوسيلة اتصال بينه وبين الآخرين⁽⁴⁾.

الأفراد : ينفذون الخطوات خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معرفة الخطة الكاملة ، ليس لهم حرية اختيار رفاق العمل ، وإذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة شديدة ، قد تؤدي إلى انحلال الجماعة ، أو انخفاض

(1) - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، ط01 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2005م ، ص153.

(2) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة ، د ط ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2010م ، ص ص 102_107.

(3) - بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010م ، ص17.

(4) - عبد الوهاب ميروح ، (السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، 2010م ، ص58.

روحهم المعنوية⁽¹⁾.

3. القيادة الفوضوية (غير الموجهة)^(*) :

وهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد ، وتكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء ، حيث تبدوا كأنها غير موجودة ، كما يترك المسؤوليات كاملة لرؤوسيه ، ويعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيقها ، ويقوم القائد عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه ، ويتميز هذا النوع من القيادة بما يلي :

- انعدام سيطرته على الرؤوسين ، وهنا تنعدم القيادة.
- اللامبالاة في العمل من قبل الرؤوسين ، فتقل إنتاجيتهم.
- يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.
- يعتبر هذا النمط من القيادة غير مجدٍ ، حيث أنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة⁽²⁾.

المميزات	الديمقراطي	الديكتاتوري	الفوضوي
1- اتخاذ القرارات	1- بطيء ومكلف	1- بسرعة	1- سريع
2- التعامل مع الطوارئ	2- ضعيف	2- ممتاز	2- لا يمكن التنبؤ به
3- التناسق بين الأفعال	3- بطيء	3- سهل	3- بطيء وصعب
4- الإبداع	4- مرتفع قليلا	4- يعتمد على القائد	4- مرتفع جدا
5- إحداث التغيير التنظيمي	5- صعب وبطيء	5- يتم بسرعة	5- صعب وبطيء
6- ثبات المؤسسة و استقرارها على المدى	6- مرتفع	6- منخفض إلى أبعد من فترة ولاية هذا القائد	6- مرتفع

(1) - بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

(*) - يطلق على هذا النوع تسميات عديدة منها (القيادة الفوضوية، القيادة الحرة، القيادة الترسلية، القيادة المنطلقة، القيادة المتساهلة، قيادة عدم التدخل).

(2) - علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط 01 ، عمان : دار الفكر ، 2010 م ، ص 42.

الطويل			
7- تدعيم أداء المهام	7- نعم	7- لا	7- نعم
8- تدعيم فريق العمل	8- نعم	8- لا	8- لا يمكن التنبؤ به
9- رضا العمال	9- يميل إلى الارتفاع	9- سيقبل على المدى الطويل	9- قد يكون منخفضاً أو مرتفعاً

جدول رقم (03) يبين مقارنة بين أساليب القيادة على أساس السلوك المتبع

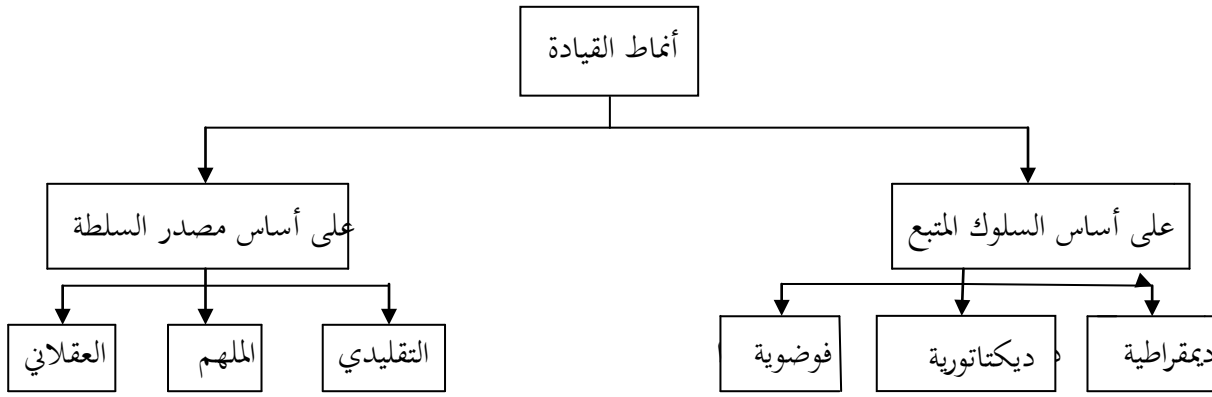
المصدر : حاتم سماتي ، (النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة) ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس ، 2011م ، ص48.

ثانيا- الأنماط القيادية وفق مصدر السلطة :

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها ماكس ويبر Max Weber ، وتبعاً لذلك قسمت إلى :

1. النمط التقليدي : هو نوع القيادة التي يضيفها أفراد المجتمع أو أفراد المنظمة على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة ، يمتلك الحكمة كما أنه يعطي اهتماماً كبيراً للمرؤوسين وأهداف المنظمة ، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد ، وما يؤخذ على هذا النوع أنه يمنح أهمية أكبر للمرؤوسين على حساب أهداف المنظمة.
 2. النمط الملهم : تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية وقوة جذب يستطيع بها التأثير على المرؤوسين ، وتكون نظرتهم للقائد على أنه شخص مثالي لا يخطأ ، لديه صفة الإلهام يستطيع بها إنجاز الأعمال الصعبة والتغلب على المشكلات و الأزمات مما يسمح بتنفيذ أهداف المنظمة.
 3. النمط العقلاني : وهو نمط القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي في المنظمة ، وتستمد القيادة سلطاتها وقوة تأثيرها من مركزها الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات ، وتركز اهتمامها على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة ، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك ، وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المنظمة من الركائز الأساسية لسلوكها الإداري.
- إن مثل هذا النمط من القيادة يتصف بأنه غير شخصي ، وبالتالي فإن الطاعة والولاء من المرؤوسين (التابعين) ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المنظمة⁽¹⁾.

(1) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص92.



شكل رقم (02) يبين أنماط القيادة على أساس السلوك المتبع ومصدر السلطة

المصدر : من إعداد الباحث

ثانيا - العوامل المحددة للنمط القيادي :

سيتم في هذا المطلب تناول جملة المحددات أو العوامل التي يتبلور على ضوءها نمط القيادة ، والتي يوحي ذكرها بالإجابة على السؤال التالي ، بناء على ماذا يتشكل سلوك القائد ؟ وما هي الفواعل والمتغيرات التي يتم من خلالها إتباع أسلوب قيادي معين ؟ ومما يجب التنويه به أن أسلوب القائد هو نتاج تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض وهي كالآتي :

أولا - خصال القائد

وتتضمن العناصر التالية (السمات الشخصية ، الجاذبية الشخصية ، الحزم ، الحيوية ، استيعاب الآخرين) ، (القيم والمعتقدات والأفكار والخبرات) ، (طموحات القائد) ، (دافعيته للإنجاز) ، وفيما يلي سيتناول الباحث بعض هذه الخصال على النحو التالي ⁽¹⁾:

1. **السمات الشخصية :** وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد — قد تكون مكتسبة أو مورثة — والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه ، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى ، إضافة إلى دورها في اختياره الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

نسق القيم : إن القيم حسب (باريت Baret) تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي ، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف ، كما يرى كل من (تانباوم و شميدت) أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئيا حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل ، وبذا يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية.

(1) - بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص32.

2. **مستوى الخبرة الفنية :** وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي ، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه ، كما تقلل من اعتماده على غيره ، أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك ، فهذا يفرض عليه بأن يستعين بمن معه في المنظمة.
 3. **الدافعية للإنجاز :** وتشير إلى الطموح ، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل والمهنة ، أما عن أبرز سمات القائد الذي لديه دافع قوي للإنجاز فإنها تتمثل في (قبول المخاطرة المحسوبة ، الجدية ، قبول التحدي ، المثابرة ، المراقبة الذاتية ، وضع معايير صارمة للحكم على الأداء الشخصي ، وعدم الاكتفاء بالوصول إلى الأهداف التي يراها الآخرون كافية.
 4. **مفهوم القائد عن ذاته :** يرى (بيش beach) أنه لكي تفهم شخصا آخر يجب أن تعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته ، أما عن مفهوم الذات ، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى " تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته " ، وتتمثل تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقاً معها.
 5. **التصورات المضمرة التي يتبناها القائد حول خصال مرؤوسيه :** فالقائد الذي يؤمن بوجود متابعة مرؤوسيه بدقة وعلى نحو لصيق ليتأكد من حسن أدائهم للمهام الموكلة إليهم ، يتبنى تصورات ضمنية عن طبيعة المرؤوسين تختلف عن ذلك الذي يدع مرؤوسيه يؤدون العمل على النحو الذي يناسبهم.
- ثانيا - خصال المرؤوسين :**
- يعتبر هذا المتغير من المتغيرات الهامة في تحديد أسلوب القيادة الإدارية ، لأن القائد يتعامل مع المرؤوسين مباشرة ، مما يجعل سلوكه وردود أفعاله وثيقة الصلة بهم ، ويشتمل هذا المتغير على :
1. **توقعات المرؤوسين :** يرى كل من (رايتسمان و ديوكس wrightsman&Deaux) أن (القائد الكفاء هو لذي يدرك ما يريد الآخرون أن يوصلونه إليه ، وأن يعدل في سلوكه في ضوء هذا الإدراك حتى ينال تقبل الجماعة ويشحذها للأداء) أي أن القائد يتأثر بتوقعات مرؤوسيه ويعمل على أن يتواءم معها.
 2. **مستوى نضج المرؤوسين :** يعكس مستوى نضج المرؤوسين كلا من مستوى خبرتهم بالعمل ومستوى دافعتهم لأدائه ، لذا وجب تطبيق مع كل مستوى من مستويات نضج المرؤوسين أسلوب قيادة مختلف يكون أكثر ملائمة له ⁽¹⁾ ، كما يجب أن يعدل القائد أسلوبه القيادي ويغيره حتى ينتقل المرؤوس إلى مرحلة أعلى من النضج ⁽²⁾.

(1) - سميرة صالحى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 45-47.

(2) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 100

3. سلوك المرؤوسين مع القائد : عادة ما يتشكل أسلوب القيادة الإدارية للقائد وفقا لسلوك مرؤوسيه ،

كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (كيفما تكونوا يولى عليكم) ، أي أن أسلوب القائد مع مرؤوسيه يتحدد - جزئيا - تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه.

4. مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية : حينما يدرك القائد أن المرؤوسين يعتبرون أن المسؤوليات الإضافية

الملقاة على كاهلهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم ، فسيوسع من مدى المسؤولية المنوطة بهم وحين المشاركة المتاح لهم ، وبالمقابل حيث ما يدرك القائد أن المرؤوسين يتصلون من تحمل المسؤولية فسيلجأ لتقليص مدى تلك المسؤولية والمشاركة.

5. مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها : إن شعور المرؤوسين بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم

للاعتبارات المحيطة بهم بالموقف المصاحب لأدائها يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضا ، فإن دافعيتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضا ، مما يحدوا بالقائد لأن يسلك معهم على نحو مختلف في كلتا الحالتين حيث يلجأ إلى أسلوب التعاطف والتشجيع في الأولى ، وإلى المتابعة اللصيقة والتلويح بالجزاءات في الثانية.

ثالثا - خصائص المهمة :

هي مجموعة واجبات وظيفية معينة تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل ، وهناك جوانب عديدة للمهمة يفترض تدخلهم في تشكيل أسلوب القيادة الإدارية وتمثل في :

1. غموض المهمة : ففي حالة غموض المهمة يقوم القائد بتزويد مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة

لإزالة ذلك الغموض ، فضلا على أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل ، وبالمقابل إذا كان القائد والمرؤوسين لا يعرفون بالضبط ما يجب عليهم عمله ولا كيف يكون ذلك حينئذ سيمارس القائد قدرا ضئيلا من التوجيه ويتيح للمرؤوسين حيزا أكبر من المشاركة.

2. تحديد الأدوار : يشير (هولاند Holland) إلى أنه حين يمكن تقسيم المهمة إلى أجزاء منفصلة ليقوم

بأدائها عدد من الأفراد ، فإن سلطة القائد حينئذ يتسع مداها ، فالمرؤوس الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومساءلته وبالمقابل فإنه حين يتعذر تقسيم المهمة فإن سلوك القائد في توجيه ومساءلة المرؤوسين يعنى بتنمية روح الفريق لديهم.

3. الاستقلالية : " يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة للمرؤوسين في تنفيذ

المهمة " ، أي انه كلما زادت استقلالية المرؤوس في أداء المهمة كلما انخفض سلوك التحكم والتوجيه من جانب القائد والعكس صحيح⁽¹⁾ ، فالمدير الماهر هو الذي يستطيع توفير التوجيه السليم لمرؤوسيه في الوقت المناسب وبالقدر المناسب ، بحيث يصبح أدائهم أعلى كفاءة و يقل اعتمادهم عليه تدريجيا حتى

(1) - سميرة صالحى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 47-49.

يصبح التوجيه من بعد في العموميات وليس في التفاصيل⁽¹⁾.

رابعا - خصائص النسق التنظيمي :

يعرّف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة الذي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من التكنولوجيا ، أساليب الإنتاج ، تقسيم العمل ، فلسفة المنظمة ، البناء التنظيمي ، حجم المنظمة ، وفيما يلي سيتم عرض بعض منها :

1. **فلسفة المنظمة** : تعرّف بأنها " كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ، ... " فالقائد في كل الحالات عليه أن يستكشف الملامح العامة للفلسفة المهيمنة على المنظمة ، وأن يعمل على أن يصوغ تصرفاته وأسلوبه القيادي وفقا لها.

2. **البناء التنظيمي** : يلاحظ أنه في المنظمات ذات البناء التنظيمي الرأسي يتسم الإشراف بأنه مباشر ، والقادة يمارسون قدرا أكبر من التحكم والرقابة على مرؤوسيه ، بينما في المنظمات ذات التنظيم الأفقي ، سيلجأ القادة لتفويض مزيد من السلطات والمسؤوليات لمرؤوسيه.

3. **حجم المنظمة** : ثمة جانبان هامان لهذا المتغير هما : حجم جماعة العمل (صغيرة أو كبيرة) ، وحجم المنظمة ككل (محدودة أو ضخمة) ، فقد توصل (همفيل Hemphill) ، من خلال البحوث التي أجراها إلى أن زيادة حجم المنظمة تدفع بالقائد لأن يكون أكثر اهتماما بالعمل ، أما فيما يتصل بحجم جماعة العمل داخل المنظمة فإنه كلما زاد عدد أفراد الجماعة كلما تبادى القائد في استخدام قوة القسر ، في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بمرؤوسيه.

خامسا - خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة :

يؤثر السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في أسلوب القيادة الإدارية من عدة جوانب تتمثل فيما يلي :

1. **العقيدة السياسية للدولة** : من المفترض وجود مظاهر عديدة لتأثير العقيدة السياسية للدولة في أسلوب القيادة الإدارية من بينها على سبيل المثال لا الحصر ، أنه حين يتزايد الاهتمام بحقوق الإنسان كإحدى ركائز عقيدة الدولة التي تعمل في ظلها المنظمة ، فسيؤثر أسلوب القيادة داخل تلك المنظمات بهذا الوضع كأن يصبح أكثر عناية بالتعامل مع المرؤوسين ويفسح لهم حيزا من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بهم.

2. **الثقافة المحيطة بالمنظمة**: تساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القيادة من خلال عدة جوانب نذكر منها: - تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين و عاداتهم وتوقعاتهم ، و من ثم تؤثر على نحو غير مباشر

(1) - علي السلمي ، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق ، د ط ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999 م ، ص 47.

في القائد الذي يجب عليه مواكبة ومراعاة تلك التوقعات وهو يخطط أسلوبه القيادي.

- حين تتعدد الثقافات الفرعية داخل المنظمة متجسدة في هيئة جماعات عرقية أو دينية ، فإن مثل هذه الجماعات تشكل قوى ضاغطة على القائد مراعاتها وهو يخطط أسلوبه القيادي.

3. الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة : يؤدي تدهور الأوضاع الاقتصادية وتدني مستوى المعيشة ونقص فرص العمل المتاحة ، بالقادة إلى إتباع أساليب قيادية تتسم بالتشدد والصرامة، فضلا عن اضطرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظروف مغايرة⁽¹⁾.

المبحث الثاني : القيادة الإدارية في الفكر الإداري وأهم النظريات المفسرة لها

المطلب الأول: القيادة في الفكر القديم

نتناول في هذا المطلب بعض الزوايا التي تضمنتها القيادة الإدارية في الفكر الإداري في العصور القديمة في ظل عدة حضارات منها الحضارة المصرية ، الصينية ، اليونانية ، الرومانية ، والعربية الإسلامية.

أولا_ الحضارة المصرية :

شهدت الإدارة المصرية ما بين (2900-2475 ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة ، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون ، والذي تتركز في شخصه كل السلطات ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم للجهاز الحكومية.

ويرى كل من ماكس فيبر Max Weber ، ميشال روستوفتزف Michel Rostovtzeff ، وجيمس بريستاد James Breasted أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية ، حيث كانوا يعتبرون مصر ملكا لهم ، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة ، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة ، كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين.

ثانيا_ الحضارة الصينية :

شهدت نظم الإدارة وضعاً متطوراً في الإدارة الصينية القديمة ، حيث أثرت في الفكر الإداري لما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين ، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس Confucius أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها ، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة ، القدوة الحسنة ، الإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم وتحذيره من مخاطر

(1) - سيرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49-52.

الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب وتقديره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والإيثار.

ثالثا_ الحضارة اليونانية :

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط Socrat (496-399ق،م) للقيادة ، فالقيادة عنده تعني "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" وهذا التعريف يوحي بأن القيادة اليونانية أدركت أهمية المواهب الذهنية بالنسبة للقائد.

أما أفلاطون Palaton (467-347ق،م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه _ الجمهورية _ ، على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل ، فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته الحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ.

كما أشاد الفلاسفة الإغريق بديمقراطية القيادة ، حيث وصف بيركليس (490-429ق،م) الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلا "إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة".

رابعا_ الحضارة الرومانية :

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280-78ق،م) ، أي في عهد الجمهورية الرومانية تركيز السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية ، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي الثروة والأصل النبيل ، أما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أي الفترة الممتدة من (78ق،م-306م) أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية ، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقلديانوس Dogladyanose ، حيث أشرك معه ثلاثة من زملائه في ممارسة مهامه القيادية.

وقد بلغت الإدارة الرومانية ، درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثالا للتنظيم الكفء في تاريخ الحضارة الغربية.

خامسا _ الحضارة العربية الإسلامية :

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك ، وعدم النظام قبل الإسلام ، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة (الأرض ، الشعب ، النظام) وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاما إداريا خاصا ، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة ، ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة ، وكان صلى الله عليه وسلم هو الرسول ، المشرع ، القائد ، ورئيس الإدارة كلها فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم : "لا يحل لثلاثة يكونون بغلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم" وقوله كذلك: "إذا خرج ثلاثة في سفر

فليؤمروا عليهم أحدهم"⁽¹⁾.

ومن الحديثين نستنبط أن القيادة واجبة في أمر الثلاثة أشخاص فما بال الثلاثة ملايين أو أكثر من ذلك مع تعدد المسؤوليات والمؤسسات وتداخلها ، إذا لا بد من قيادة رئيسية تسود المجتمع وتوجهه إلى ما فيه خيره واستقراره⁽²⁾.

إن قيام الرسول (ص) بالأنشطة السابقة بلور لديه الاستعداد الشخصي لتحمل المسؤوليات الكبرى مما جعله "...أفضل قومه مروءة ، وأحسنهم خلقا ، وأكرمهم حسبا ، وأحسنهم جوارا ، وأعظمهم حلما ، وأصدقهم حديثا ، وأعظمهم أمانة ، وأبعدهم من الفحش والأخلاق التي تدنس الرجال تنزها وتكرما"⁽³⁾. وفي عهد الخلفاء الراشدين ، عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية ، مبدأ التظلم الإداري ، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية ، مبدأ المكافأة و تقدير الجهود ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص⁽⁴⁾.

إن عصر الخلفاء الراشدين هو بلا شك الفترة الذهبية في أحقاب التاريخ الإسلامي الممتدة في أغوار أربعة عشر قرنا من الزمان⁽⁵⁾.

وفي عهد الأمويين ، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات ، تطبيق مبدأ تفويض السلطة ، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاة لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها ، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما (المقدرة والأمانة). أما في عهد العباسيين فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين ، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاة حق الإشراف التام على ولاياتهم ، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة على الموظفين ، والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم ، التروي في إصدار القرارات ، ومشاورة أهل الخبرة والتجربة ، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم⁽⁶⁾.

(1) - سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 08-10.

(2) - عبد الرحمان بن إبراهيم الضحيان ، الإدارة والحكم في الإسلام ، د ط ، أبها : دار العلم للطباعة والنشر ، 1985 م ، ص 151.

(3) - فيصل أحمد عابد شعبي ، ((الإدارة العامة في العهد النبوي : المفهوم والنشأة والمهام)) ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، م 18 ، ع 01 ، 2004 م ، ص 38.

(4) - سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

(5) - محمد السيد وكيل ، جولة تاريخية في عصر الخلفاء الراشدين ، ط 05 ، جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع ، 2002 م ، ص 621.

(6) - سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

وعلى ضوء ذلك جاء الإسلام بمبادئ إنسانية مثالية ، تركت آثارها الواضحة على القيادة العربية الإسلامية ، ومن جملة المبادئ الإنسانية التي غرسها الإسلام في القيادة الإسلامية تتمثل في (القدوة الحسنة ، العدل ، الشورى ، تحمل المسؤولية ، الطاعة في المعروف ، إسداء النصيحة للأتباع ، الوسطية ، التفويض ، الاهتمام بإشباع الحاجات المادية والفكرية والروحية للأتباع)⁽¹⁾.

ومن أهم النتائج التي يمكن الإشارة إليها بخصوص ظاهرة القيادة في الإسلام أن القيادة ظاهرة يفرضها الإسلام نظرا لأهميتها وحفاظا على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها ، وهي ضرورة اجتماعية من أجل تحقيق أهداف المجتمع ، وإشباع الحاجات الفردية والجماعية⁽²⁾.

المطلب الثاني : القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية

نحاول هنا أن نستعرض باختصار كيف ساهمت المدرسة الكلاسيكية أو ما يمكن تسميته بالاتجاهات و النظريات الكلاسيكية في الإدارة في تطوير مفهوم القيادة الإدارية ، وذلك بالنظر للقيادة الإدارية باعتبارها جانبا مهما في مختلف العمليات الإدارية ، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المطلب إلى :

أولا- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

يعتبر فريدريك تايلور Fredrik Taylor (1856-1915) م ، مؤسس هذه الحركة ، أو الإدارة العلمية التي امتدت من 1880 إلى 1930 م ، حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة ، ولذلك فإن تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية⁽³⁾.

استهدفت دراسات و تجارب فريدريك تايلور إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية ، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم ، و قد أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية ، و يظهر ذلك من خلال تصورات لهام المدير ، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة ، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، و أن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجاز العمل ، و أن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في المسؤولية بينه و بين مرؤوسيه ، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل و تنظيمه و يتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ ، كما أشار إلى

(1) - جميل أحمد الجويد ، (دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية الفترة (2005-2010م)) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية ، 2011م ، ص74.

(2) - المرجع نفسه ، ص78.

(3) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص34.

أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين و حثهم على إتقان العمل ، ورفع كفاءتهم الإنتاجية⁽¹⁾.
ثانيا- نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر هنري فايول Henry Fayol (1841-1925) م ، من أبرز مفكري هذا الاتجاه ، حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا.
ومن أبرز رواد هذه النظرية (فايول)،(جوليك)،(أرويك).

- تقوم أفكار فايول على تقسيم وظائف المنظمة إلى ستة مجموعات هي الوظائف الفنية ، التجارية ، المالية ، الصيانة والأمن ، المحاسبة ، وأخيرا الوظيفة الإدارية ، ويرى فايول أن الإدارة تتكون من خمسة عناصر هي : وضع الخطة ، التنظيم ، إصدار الأوامر والرقابة ، وهي المهام الأساسية التي تناط بالمدير⁽²⁾.

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (Commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير ، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر ، ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية ، تقديمه الصفات الفدّة التي يجب توافرها في المدير القائد وهي صفات جسمية ، ذهنية ، أخلاقية ، وسعة الإطلاع والثقافة العامة ، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

● أما لوثر جوليك Luther Gulick ، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه لتلك الكلمة المشهورة (POSDCORB) ، التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تندرج في اختصاص المدير.

وتمثلت إسهامات ليندول أرويك Lyndall Arwick في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة⁽³⁾.

ثالثا - النظرة البيروقراطية :

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) م ، من أوائل وأشهر من كتب في البيروقراطية ، وقد ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية⁽⁴⁾ ، التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية : نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة ، نموذج السلطة التقليدية ، ونموذج السلطة الكارزمية أو العظيمة ، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد.

(1) - سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص11.

(2) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص35.

(3) - سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

(4) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص35.

- في ظل نموذج السلطة الرشيدة : تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم ، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين ، فسلطة القائد هنا نابعة من مركزه القيادي.
- في ظل نموذج السلطة التقليدية : تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة ، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.
- في ظل نموذج السلطة الكارزمية : فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين⁽¹⁾.

المطلب الثالث : القيادة في ظل النظريات الحديثة

بدأت هذه المدرسة مع بداية السبعينات وحتى وقتنا الحاضر ، وهي تقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل **One best way** للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم ، ففي الوقت الذي توجد فيه تنظيمات رسمية هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية ، كما أن التفاعل و الصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين والقيادات الإدارية ، وإنما امتد إلى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الإنتاجي و الخدماتي المتشابه وذلك بسبب ظهور المنافسة ، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

- ويعتبر ظهور المدرسة الحديثة في الإدارة كرد فعل للنقائص والثغرات التي برزت في مبادئ وأفكار المدارس السابقة ، كما أنها نتيجة طبيعية لتطور بيئة المنظمات وما أصبح يميزها من تغير وتعقيد ، وقد ظهرت عدة أبحاث حديثة في مجال التنظيم ، إلا أنه على العموم تشترك في الأفكار التالية :
- عدم الإيمان بوجود أسلوب تنظيم أفضل ، لأن ذلك يتعلق بحجم المنظمة ، إستراتيجيتها ، التكنولوجيا المستخدمة ، البيئة التي تنشط فيها.
- نتيجة للفروق الفردية بين الأفراد وتعدد واختلاف الحاجات الإنسانية ، فإن نظام الحوافز ليس واحدا ولا ثابتا ولكنه متغير ومتعدد حسب الظروف.
- تركز المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار الإداري ، فعملية صنع واتخاذ القرار تحتل أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة ، حتى أن بيتر داركر **Peter Drucker** يعتبرها الإدارة ذاتها.
- النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية.

تأثرت القيادة الإدارية بأفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر أنه لا يوجد نموذج قيادي أمثل لكل الظروف ، فالقيادة تعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس فيها

(1) - سميرة صالحى ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

القائد الإداري تأثيره على الجماعة مثل : نوع المهمة ، خصائص المنظمة ، المرؤوسين ، وقد تنوعت هذه النظريات على حسب العوامل الموقفية التي تعطيها الأولوية والأهمية لنجاح القيادة ، فكان ذلك تمهيدا لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها ، لذلك يمكن القول أن المدرسة الحديثة ساهمت في نقل نظريات القيادة الإدارية من البحث عن ذلك النمط القيادي الأفضل إلى وجوب أن يكيف القائد أسلوبه في القيادة حسب الموقف⁽¹⁾.

المطلب الرابع: أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

ظهرت محاولات عديدة ترمي إلى صياغة نظريات تفسر القيادة كظاهرة لها امتداداتها في كل التنظيمات ، حيث قامت تلك النظريات والفرضيات لتبيان خصائص القادة ومقومات القيادة الناجحة ، وبرزت في حقب متتالية آراء واتجاهات استهدفت حصر المعايير التي توصف من خلالها القيادة بالفعالة ، ذلك أن كل نظرية من النظريات المفسرة للقيادة لها جملة من متغيرات استندت إليها في ذلك.

كما تعددت التصنيفات التي أريد من خلالها تقسيم تلك النظريات و اتسمت بالتعقيد والغموض أحيانا ، ونظرا للعدد الكبير لهاته النظريات ارتأى الباحث أن يستعرض الأهم منها وبصفة موجزة ، حتى لا تؤثر محاولة الإلمام بتقديمها على حساب الأفكار المدرجة في بقية مطالب هذا البحث.

أولا- نظرية الرجل العظيم :

تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان ، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة ، حيث يقول أفلاطون (أن القادة العظماء قد ولدوا عظاما) ، ويعتبر (فرنسيس جالتون Francis Galton) من أكبر الدعاة لهذه النظرية⁽²⁾. حيث تؤكد هذه النظرية على أن للقادة سمات وخصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهـم ، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة⁽³⁾.

ونستطيع القول على ضوء ما سبق أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين. إن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية والواقعية ، كما أنها ذات صبغة متطرفة⁽⁴⁾.

(1) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص46.

(2) - المرجع نفسه ، ص49.

(3) - سميرة صالحى ، مرجع سبق ذكره ، ص28.

(4) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص49.

ثانيا- نظرية السمات القيادية :

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم ، ظهرت نظرية عرفت بنظرية السمات ، تدور فلسفة هذه النظرية حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم ، من أهم هذه السمات (الجسمية ، الشخصية النضج الاجتماعي ، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية)⁽¹⁾.

وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة ، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد⁽²⁾.

إن هذه الصفات التي توصل البحث إليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية ، فمثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت لآخر⁽³⁾.

ورغم تعدد الدراسات بحثا عن اتفاق على مجموعة السمات التي تميز القادة الناجحين ، إلا أنه لم يتم بعد اتفاق كامل في هذا الصدد ، لذا فقد تحول الاهتمام إلى مداخل أخرى لدراسة القيادة⁽⁴⁾.

ثالثا- النظرية السلوكية :

تفترض هذه النظرية أن :

1. القادة يمكن أن يصنعوا ، بدلا من أن يولدوا.

2. القيادة الناجحة تقوم على تعلم السلوك القيادي ، وصنع الشخصية القيادية.

ولما كان النجاح يُعرف بالنتائج والإنجازات المحققة ، فإن متابعة هذه الإجراءات والسلوكيات وتعلمها بصورة جيدة و إتقانها يحقق الطريق الأسلم إلى بلوغ المواقع القيادية و تشكيل القيادة ، فالمنظرون للنظرية السلوكية ينطلقون من مبدأ (أن لا نكون تحت رحمة المجهول) ، فلا ننتظر من تكون فيه سمات القيادة حتى نسلّمه مفاتيحها ، ولكن أن نضع قادة بمواصفات عالية جدا ، فما علينا إلا أن نجد من له قابلية للتعلم والإتقان. وكما أن النظرية السلوكية تميز وتحدد سلوكيات النجاح فهي بالتأكيد قادرة على تحديد وتمييز سلوكيات الفشل ، وهنا تقوم هذه النظرية بدور مهم ليس في إعداد القادة فحسب ، بل أيضا في تنبيههم إلى السلوكيات التي سوف تؤدي إلى فشلهم وفشل مشروعهم القيادي كله⁽⁵⁾.

وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة وفق هذه النظرية يتجلى أهمها في دراسات جامعة أيوا ،

(1) - خالد تلعيش ، مرجع سبق ذكره ، ص81.

(2) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص49.

(3) - محمد حسنين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008م ، ص87.

(4) - سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص30.

(5) - قصي محبوب ، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ ، ط01 ، بيروت : الأهلية للنشر والتوزيع ، 2010م ، ص30-31.

أوهايو ، وميتشغان ، بالإضافة إلى الشبكة الإدارية المشهورة لبلاك وموتون⁽¹⁾.

رابعاً- النظرية الموقفية :

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف ، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف ، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية⁽²⁾، بل كذلك على متغيرات الموقف ، أي الظروف المحيطة ، إذا فالنظريات الموقفية اهتمت بمتغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة ، إلا أنها اختلفت في نوع وعدد المتغيرات الموقفية التي أخذتها بعين الاعتبار ، لذا ظهرت عدة اتجاهات مثل النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر Fred Fedller ، النموذج ثلاثي الأبعاد لريدن William Reddin ، دورة حياة القيادة لهرسي وبلانشارد Palin Hersy . Kenneth Blanchard ، ونظرية القرارات المعيارية ل فروم ويوتون Victor Vroom.Phipp Yoton⁽³⁾.

وتستند هذه النظرية إلى فلسفة كفلسفة (ميخائيل نعيمة) في قوله (إن الشدائد محك الرجال)⁽⁴⁾. فنظرية الموقف تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط ، وإنما تربطها بالمواقف على أساس أن هذه المواقف هي التي تحدد السمات التي تعمل على تقوية الشخصية ومركز القائد⁽⁵⁾. فالنظرية الموقفية تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها ، فترى أن ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجية عنه هو⁽⁶⁾.

وما يؤخذ على هذه النظرية ، أنه قد يصلح القائد أن يكون قائدا في حالات محددة ، لكنه قد لا يستجيب لموقف آخر مع توافر سمات معينة⁽⁷⁾.

خامساً- نظرية الأدوار :

تفترض هذه النظرية أن :

1. الناس يعرفون أدوارهم بناء على التعلم والقراءة الاجتماعية.

2. يشكل الناس توقعاتهم للأدوار التي سوف يؤديونها.

3. الناس يتصرفون ضمن الأدوار التي تبنيها.

(1) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص54.

(2) - مدحت أبو النصر ، قادة المستقبل ، ط03 ، القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، 2013م ، ص ص45-46.

(3) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، ص58.

(4) - سلطي عريفج ، مرجع سبق ذكره ، ص113.

(5) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص86.

(6) - عبد الرحمان محمد العيسوي ، إستراتيجية القيادة العسكرية ، ط01 ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2008م ، ص22.

(7) - كريمة العراي ، مرجع سبق ذكره ، ص49.

4. يشجع الناس بعضهم بعضا بشكل مهذب على التصرف تبعا لتوقعات الأدوار المرسومة لهم. هذه النظرية تعتمد على فرضية أن كل الناس لديهم تصوراتهم الداخلية لدور القائد ، وهذه التصورات تأتي من تراكم المعلومات ومن القراءة ، ومن النقاش الذي يدور بين الناس عن دور القائد ودور القيادة ، وهكذا يرسل الناس هذه التوقعات إلى القائد بمهارة ، حيث يمثلون دور المرسل لهذه الإشارات ، أي بتعبير آخر أن الذي سوف يؤدي دور القائد لم يكن إلى تلك اللحظة قد عرف نفسه كقائد. القادة يتأثرون بهذه الإشارات ، خصوصا إذا كانوا متفهمين وحساسين تجاه الناس الذين حولهم ، وهكذا يؤدون الدور القيادي الذي أناطه الآخرون بهم ، ولم يسعوا إليه. ونظرية الأدوار تعتبر أفضل نظرية تفصل وتوضح كيفية تشكل القيادات في الثورات والانتفاضات وحركات التمرد العشوائية حيث تبرز قيادات تكون في كثير من الأحيان مفاجئة للجميع لأنها لم تكن في يوم ما في منظور مشروع قيادي أو مشروع قائد ، وهكذا تتوزع الأدوار بين من يؤدون دور القادة ومن يؤدون دور الأتباع⁽¹⁾.

سادسا- النظرية التفاعلية :

يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية ، هي شخصية القائد ، أفراد الجماعة ، والعوامل الموقفية والبيئية ، ويرى سيسيل جيب Cecil Gibb (1960)م أن القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء. وعلى ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية ، أي أن هذه النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد و مدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له ، وإدراك كل منهما للموقف ، إضافة إلى المكان الذي يجري فيه التفاعل بين تلك العناصر⁽²⁾. يمكن القول أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة ، مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاؤم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع⁽³⁾.

(1) - قصي محبوب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص31-32.

(2) - الصالح جيلح ، مرجع سبق ذكره ، 69.

(3) - المرجع نفسه ، ص 07.

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل والذي حاولنا فيه عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية وتقديم بعض المصطلحات والمفاهيم المشابهة لها من طرف مجموعة من الباحثين ، توصلنا إلى أن مفهوم القيادة ليس شيئاً محصوراً على في شخص القائد فقط ، بل إن القيادة هي عبارة عن تضافر وتكامل مجموعة من العناصر ولعل أبرزها وأهمها هو القائد ، باعتباره صاحب أكبر تأثير على الجماعة ككل.

كما اتضح من خلال تبيان الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية أنها محصلة جملة من المحددات والعوامل التي تقف وراء تشكيلها ، والتي تبرز كيف تبلورت سلوكيات القائد وأفعاله ، كما اتضح أن تلك الأنماط القيادية لا يمكن أن تتصف بالثبات أو أنها دائماً تأخذ شكلاً واحداً ، ذلك أن الظروف والمواقف المختلفة تفرض على القائد الإداري أن يكيف سلوكياته وأفعاله وفق تلك الظروف والحالات.

كما توصلنا من خلال ما تناولناه في هذا الفصل ، أي من خلال التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية وتطور أشكالها وما صاحبها من متغيرات إلى ضرورة وأهمية القيادة بصفة عامة و القيادة الإدارية بصفة خاصة ، من أجل تنظيم الجهود الجماعية والتحكم قدر الإمكان في تحقيق الغايات الإنسانية عبر أزمنة وأمكنة ومجتمعات مختلفة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي
لإدارة الأزمات

انطلاقاً من كون الأزمة نقطة حرجة تواجه العديد من المنظومات ، وأن تلك التنظيمات لا يمكن أن تكون دائماً بمعزل عن تلك الحالات الصعبة التي يختلف تأثيرها حسب قوتها ومدى الاستعداد لمواجهتها ، ولأن حدوث الأزمات وتنوعها وتكرارها في العقود القليلة الماضية أصبح أمراً ملاحظاً للعيان ، كما أنه أصبح من المصطلحات الشائعة و المتداولة لدى الخاص والعام ، كان لا بدّ من التطرق إلى هذا المفهوم من خلال إيضاح والإحاطة بأهم ما يتعلق به من محاور حتى يتسنى فهمها ، وذلك من خلال ما قدمه علماء وباحثون ومتخصصون من محاولات للتوغل في هذا الحقل الدراسي ومحاولة بناء منهج متكامل لإدارتها - إدارة الأزمات - وذلك بهدف السيطرة والتحكم إلى حد ما في تبعاتها وآثارها السلبية ، والتي بإمكانها أن تعصف بأقوى وأكبر التنظيمات وعلى اختلاف أصنافها.

وستتناول ما سيأتي في هذا الفصل من خلال مبحثين :

المبحث الأول : مفهوم الأزمة.

المبحث الثاني : مفهوم إدارة الأزمة.

المبحث الأول : مفهوم الأزمة

المطلب الأول : تعريف الأزمة

الأزمة من المنظور التاريخي :

كلمة الأزمة تضرب جذورها بعمق في علم الطب الإغريقي القديم حيث كان مرادفها يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض ، ذلك أن المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب وضغط الدم والتنفس⁽¹⁾.

وتعني (نقطة تحول) فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان ، ثم انتقلت إلى مختلف فروع العلم الإنساني⁽²⁾.

- عرف المؤرخ الإغريقي (تيوديدس) الأزمة بأنها (المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث)⁽³⁾.

- وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية.

- وفي القرن السابع عشر أستخدم للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة و الكنيسة (مرحلة التحول من المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي).

- وبحلول القرن التاسع عشر أستخدم للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

- وفي عام 1937م عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها (حدوث خلل خطير في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال)⁽⁴⁾، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند الحديث عن أزمة الهوية ، و استخدمه الديموغرافيون عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني ، وأسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المختلفة ذات الارتباط الحيوي والوثيق به⁽⁵⁾.

الأزمة من المنظور اللغوي :

ترجع أصول كلمة (أزمة Crisis) إلى الكلمة اللاتينية Krinein ومعناها (أن تقرر To decide) لذلك فإن

(1) - محمد صلاح سالم ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط1 ، القاهرة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، 2005م ، ص43.

(2) - عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص83-84.

(3) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات ، ط01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2012م ، ص90.

(4) - محمد صلاح سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص44.

(5) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص91.

الأزمة تعني (لحظة قرار) decisive moment أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة⁽¹⁾. أما في اللغة الصينية فعرفت الأزمة بـ Wet-ji أي الخطر والفرصة وينطقونه أيضا بـ Wet-gi وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها ، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البديلة⁽²⁾. في اللغة العربية نجد في معجم لسان العرب ، الأزمُ : شدّة العض بالفم كلّ ، وقيل بالأنياب ، والأنياب هي الأوازمُ ، وقيل هي أن يعضّه ثم يكرّر عليه ولا يرسله ، وقيل: هو أن يقبض عليه بفيه ، والأوازمُ والأزمُ والأزمُ : الأنياب ، فواحدة الأوازمُ آزمةٌ ، وواحدة الأزمُ آزمٌ ، وواحدة الأزمُ أزمٌ ، والأزمُ : الجذب والمخل ، وفي الحديث : إشتدّي أزمّة تنفجعي ، قال : الأزمّة السنّة المجديّة ، والأوازمُ : السنون الشّدائد كالباوازم ، وأزمَ عليهم العام أو الدهر يأزمُ أزمًا وأزومًا : إشتدّ قحطه ، وقيل : إشتدّ وقلّ خيرُه ، وسنة أزمّة وأزمّة وأزوم وأزمّة⁽³⁾.
الأزمة من المنظور الإصطلاحي :

لقد حاول الكثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التي وضعت للأزمة نذكر منها ، تصنيف (منى صلاح الدين شريف) حيث قسمت المفاهيم التي وضعت للأزمة على أربع مجموعات وهي :

1. تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر.
2. تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية.
3. تعريفات ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة.
4. تعريفات ركزت على الجانب الإيجابي والسلبي للأزمة.

لقد أضاف (محمد شومان) تصنيفا خامسا إلى تصنيفات منى صلاح الدين شريف ، وهذا التصنيف ركّز على الإدراك والوعي بوجود أزمة⁽⁴⁾.

ورغم هذا التصنيف لمفهوم الأزمة إلا أنه أغفل تعريفات عديدة وهامة وضعت للأزمة ، فلقد أغفل هذا التصنيف على سبيل المثال الجانب الإعلامي للأزمة.

- يعرف (عبد الرزاق محمد الدليمي) الأزمة بأنها : تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف و قيم ومعتقدات

(1) - حسن عماد مكايي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط01 ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2007م ، ص 48.

(2) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص90_91.

(3) - محمد بن مكرم ابن منظور أبو الفضل ، لسان العرب ، المجلد 12 ، ط1 ، بيروت : دار صادر ، 2000م ، ص 47.

(4) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول ، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار⁽¹⁾.

- يعرف (رجب عبد الحميد) الأزمة بأنها : موقف خارج السيطرة ، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ، ويؤثر على النظام العام للمجتمع ، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات ، والمفاجأة ، وضيق الوقت المقترن بالتهديد⁽²⁾.

- يعرف (محمد نصر مهنّا) الأزمة بأنها : حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغيير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة ، ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجي أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة.

- ويعرف (Micheal Bland) الأزمة على : أنها حادث خطير يؤثر على أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة ، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما هو مقرر له⁽³⁾.

- أما (كورال بل Bill Coral) فإنها تعرفها في كتابها (اتفاقيات الأزمة) بأنها : ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول⁽⁴⁾.

الأزمة من المنظور الإداري :

- يعرف (محسن الخضيرى) الأزمة بأنها : لحظة حرجية حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ... كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.

- ويرى (محمد رشاد الحملاوي) أن الأزمة هي : عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة.

الأزمة من المنظور الاجتماعي :

- يرى (أحمد بدوي) أن الأزمة تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف ، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

الأزمة من المنظور الإعلامي :

- حسب (Regester&Larkin) الأزمة هي: موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبى واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابيين والتشريعيين.

(1) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص91.

(2) - رجب عبد الحميد ، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، د ط ، د ب ن : دار أبو المجد للطباعة ، 2008 م ، ص07.

(3) - محمد نصر مهنّا ، إدارة الأزمات ، د ط ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004م ، ص243.

(4) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص92.

- وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة⁽¹⁾.

على الرغم من التعاريف العديدة التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأزمة ، حيث تم تناول هذا المفهوم من مداخل مختلفة وقدمت عدة رؤى تتعلق بتحديد متغيرات الأزمة ، إلا أن أغلب تلك التعاريف تشترك في عناصر منها أن الأزمات تتميز بكونها (نقطة تحول ، تهديد ، ضيق الوقت ، تخلف آثارا). وانطلاقا من التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة وتعريف أخرى لم يرد ذكرها في هذا المطلب ، يقدم الباحث تعريفا إجرائيا لمفهوم الأزمة كما يلي : الأزمة منعطف في مسار إنسان أو تنظيم معين ، يجد نفسه بشكل غير متوقع في وضعية تهدد استقراره ، تتطلب منه اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة للتعامل مع ذلك الوضع الجديد.

المطلب الثاني : علاقة مفهوم الأزمة ببعض المفاهيم المشابهة

يكن المغزى من وراء عرض المصطلحات والمفاهيم ذات الصلة بمفهوم الأزمة ، في أن الخلط وعدم التمييز بين هذه المصطلحات ، يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية وإدراك الحدود الفاصلة بينها ، مما يؤثر على الفهم الصحيح والواضح لطبيعة الأزمة ، وهو ما من شأنه أن يؤثر على فهم العلاقة بين مفهوم الأزمة وبعض المتغيرات الأخرى ، لذلك أدرج الباحث في هذا المطلب بعض المصطلحات القريبة من مفهوم الأزمة وهي كالآتي :

1. الكارثة : وهي أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات ، إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة⁽²⁾ ، والكارثة هي (حدث مفاجئ غالبا ما يكون بفعل الطبيعة ، يهدد المصالح القومية للبلاد ويخل بالتوازن الطبيعي للأمر وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة)⁽³⁾ ، والفرق بين الكارثة والأزمة كما يلي :
 - تنطوي الكارثة على دمار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجوده في الأزمة.
 - تستدعي الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والعينية للمنظمة ، على خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية.
 - اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابيا على عكس الأزمة ، التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها سلبيا ، الأمر الذي يجعل المنظمة المسؤولة عن الأزمة في موضع المساءلة المستمرة والانتقادات الشديدة.
 - تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها ، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات ، حتى تصل إلى درجة الانفجار.

(1) - حسن عماد مكاي ، مرجع سبق ذكره ، ص34.

(2) - ماجد سلام المهدي ، جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية ، د ط ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2008م ، ص27.

(3) - بلال خلف السكرانة ، دراسات إدارية معاصرة ، ط01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010م ، ص233.

- الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة و فعالة لظروف

الكارثة للحد من أخطارها ومحاولة احتوائها ، ويتطلب تحقيق هذا الهدف تدخل وتعاون الهيئات والسلطات الحكومية والأهلية وأحيانا الاستعانة بهيئات وحكومات أجنبية ، أما الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الأزمة فهو حماية سمعة المنظمة من الانهيار والتشويه وفقدان المصداقية ، ويتطلب تحقيق هذا الهدف حشد كافة طاقات وموارد المنظمة وكسب تأييد جماهيرها المستهدفة⁽¹⁾.

2. المشكلة : تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات ، ومن ثم فالمشكلة قد

تكون هي سبب الأزمة التي تمت ، ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها ، فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة والتي تأخذ موقفا حادا شديدا الصعوبة والتعقيد غير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة و الدقة ، في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها و إلى حقيقة أسبابها والتعامل معها ، فكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري ، ولكن بالطبع ليست كل مشكلة أزمة و يطلق مصطلح الأزمات عن المشكلات الحادة التي يشعر الفرد تجاهها بالانفعال الشديد و أنها باستمرار تشكل تهديدا لحياته ولأمنه واستقراره ولأهدافه الأساسية في الحياة.

3. الصراع : يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما ، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدبير كما هو الحال في الأزمات ، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات.

4. الحادث : يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر ، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار ، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه كما أن آثارها ونتائجها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها معها أيضا⁽²⁾.

5. القضية : عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقترحة ، وتظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما وتنطوي على آراء متعارضة.

و تنشأ القضية نتيجة الفجوة في سلوكيات المنظمة و توقعات قطاع أو أكثر من جماهيرها ، و إذا استمرت القضايا دون علاج يمكن أن تؤثر على وظائف المنظمة وتطوراتها المستقبلية .

وتتشابه القضية مع الأزمة في أن كلاهما ينطوي على تهديد للمنظمة بشكل ما ، غير أن الاختلاف بينهما

(1) - حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص55.

(2) - ماجد سلام الهدمي ، جاسم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص29_31.

القضايا دون علاج يمكن أن تؤثر على وظائف المنظمة وتطوراتها المستقبلية .

وتتشابه القضية مع الأزمة في أن كلاهما ينطوي على تهديد للمنظمة بشكل ما ، غير أن الاختلاف بينهما يكون في المدى الزمني Time Scale حيث تأتي الأزمة عادة على غير توقع ، وتدفع المنظمة إلى الاستعجال في اتخاذ الإجراءات ، ويتم ذلك غالبا في إطار نقص المعلومات وعدم اليقين ، بينما في حالة القضية يوجد كثير من الوقت لتحليل المعلومات ووضع البرامج المناسبة للعلاج ، لذلك يمكن اعتبار (الأزمة قضية عاجلة)⁽¹⁾.

المطلب الثالث : أسباب الأزمات وأنواعها

أولا - أسباب الأزمات :

سبق وأن ذكرنا في المطلب السابق أن من خصائص الأزمات أنها فجائية ، لكن ذلك لا ينفي أن الأزمات كغيرها من الظواهر ، لا بد وأن وراء حدوثها أسبابا وتراكمت دفعت بها لأن تتضح أعراضها ومقدماتها بصورة علنية ، وانطلاقا من حقيقة أن - الأزمات لا تنشأ دون سبب- يكون لزاما على مدير الأزمات أو قائد فريق مواجهة الأزمات أو الجهة المخولة لإدارة الأزمات أن تبحث عن تلك الأسباب والدوافع التي كانت وراء حدوثها ، ذلك أن الوقوف على تلك الأسباب من شأنه أن يفضي إلى توظيف ما أمكن من إجراءات وأساليب أولية للتحكم في تسارع مراحل الأزمة .

أيا كانت طبيعة وحجم الأزمة فإن هناك أسبابا مختلفة أدت لنشوتها نذكر منها ما يلي :

1- سوء الفهم :

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات إن لم يكن هدفها الرئيسي ، فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات تبين لنا أن سوء الفهم كان وراء نشوء العديد من الأزمات ، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة ، وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة. وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين ، أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

2- سوء التقدير والتقييم :

ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحا آخر هو (الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين) ، ويعود سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات خاصة في المجالات العسكرية ، وسوء التقدير - الأزموي

(1) - حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 53_54.

ينشأ من خلال جانبيين أساسيين هما :

- المغالاة و الإفراط في الثقة الفارغة بالنفس.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه⁽¹⁾.

3- الإدارة العشوائية :

وهي ليست إدارة ، بل مجموعة من الأهواء والأمزجة تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة ، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة ، وهي بواعث ومسببات للدمار وللأزمة المدمرة ، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات ، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري ، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤيا المستقبلية العلمية ، والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها.

4- الرغبة في الابتزاز :

حيث تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية ، لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه وعادة ما تكون عملية الابتزاز إما لقائد إداري جديد ، أو لقائد إداري متواجد منذ فترة من الزمن لكنه تحلى عن الشرف والفضيلة ووقع في براثن الخطأ والانحراف ، ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية رهيبية ، واستغلال مجموعة من تصرفاته الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه ، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضررا.

5- اليأس :

وهو من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير ، والتي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور ، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطير داهم على اتخاذ القرار ، وإذا كان يجب النظر إلى اليأس أيضا كأحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة ، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة الإحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه⁽²⁾.

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

(2) - ماجد سلام الهدمي ، جاسم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 97_98.

6- الإشاعات :

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي إلى الأزمة ، ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات مايلي :

- وجود تحبط لدى المسؤولين.
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.
- وجود توتر جماهيري⁽¹⁾.

7- استعراض القوة :

وهذا المسبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة ، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ، ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتضاعفها تحدث الأزمة وتشتد وتصل إلى اندفاع غير مسيطر عليه وتنفلت الأوضاع⁽²⁾.

8- الأزمات المخططة :

- أي فن صناعة الأزمة ، عبر مخطط له برنامج زمني محدد ، ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزموية المخططة ، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم يمكن إحداث الأزمة من خلال أسلوبين هما:
- أسلوب إتاحة معروض أكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة بالاستخدام ، فيحدث تكس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.
 - أسلوب إتاحة معروض أو ناتج تشغيل أقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائض غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري.

9- تعارض الأطراف :

كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية واختلاف الأهداف ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث أزمات ، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته ، مما يوجد تعارضا مع أهداف البعض الآخر ، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا... مما يؤدي إلى تحبط وافتقاد للوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث أزمة غامضة تصعب الإحاطة بأسبابها.

10- تعارض المصالح :

وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات

(1) - أحمد ماهر ، إدارة الأزمات ، د ط ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006م ، ص26.

(2) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص17.

وحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم ، حيث أن لكل دولة مصالحها ولكل فرد مصالحه ، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة⁽¹⁾.

ثانيا - أنواع الأزمات :

أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات _ على اختلاف أنواعها _ أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها ، لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات وذلك تبعاً لاختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك :

1- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها :

أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر :

وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية ، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.

ب- الأزمات غير الدورية :

وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية ، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات ، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب⁽²⁾.

2- تصنيف الأزمات تبعاً لعمق الأزمة :

حيث تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات ، أزمة سطحية هامشية التأثير وأزمة جوهرية بالغة التأثير⁽³⁾.

أ- أزمة سطحية :

وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة ، فهي أزمة بدون جذور وتختفي دون أن تترك آثاراً ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.

ب- أزمة عميقة :

وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنیان الكيان الذي حدثت به الأزمة ، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.

أ- أزمة سطحية :

وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة ، فهي أزمة بدون

(1) - ماجد سلام الهدمي ، جاسم محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

(2) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 23-24.

(3) - عادل صادق محمد ، مرجع سابق ذكره ، ص 87.

جذور وتختفي دون أن تترك آثارا ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.
ب- أزمة عميقة :

وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة ، والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها.

3- تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها :

ووفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين هما :

أ- أزمات عنيفة :

وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهمز الكيان الإداري ، وهذا النوع لا يقف شيء في طريقها ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتفتيتها إلى عناصر ، ومن الأمثلة على هاته الأزمات الحادة (إضراب شامل لكل لعاملين في المنظمة ، اعتصام الطيارين في شركة طيران، مظاهرات في كافة مدن الدولة) .

ب - أزمات هادئة :

وهي أزمات خفيفة التأثير ، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن الأمثلة على هذه الأزمات البسيطة (الإشاعات الداخلية المحدودة ، عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة ، إضراب عمال أحد أقسام الشركة)⁽¹⁾.

4- تصنيف الأزمة من حيث الطرف المسبب للأزمة :

يقسم "كومبس Coombs" الأزمات إلى نوعين أساسيين ، غير متعمدة ومتعمدة :
وتشمل الأزمات غير المتعمدة :

أ- الزلات :

وهي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية إلى تحويلها إلى أزمة ، وغالبا يتصف هذا النوع من الأزمات بالغموض وعدم اليقين.

ب- الحوادث :

وهي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الإهمال وعدم الاهتمام بجودة المنتج أو نتيجة أحداث طبيعية قدرية.
أما الأزمات المتعمدة فيمكن تقسيمها إلى نوعين :

أ- التجاوزات :

وهي أزمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسؤولين بالمنظمة ، من خلال سوء التقدير أو تجاوز حدود الاختصاصات.

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25-26.

ب- الإرهاب :

وهي أفعال متعمدة لتخريب نشاط المنظمة وسمعتها لدى الجماهير⁽¹⁾.

5- تصنيف الأزمات وفقا للمعيار الزمني لحدوثها :

أ- الأزمات المفاجئة Immediate crisis :

وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ ، ومن أمثلة تلك الأزمات تعرض المنظمة إلى (عمل إرهابي ، الحرائق ، الانفجارات) ، حوادث (السفن ، الطائرات ، السكك الحديدية) .

ب- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة Emerging crisis :

وهي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقا ، ومن أمثلة تلك الأزمات إضرابات العاملين ، التغيرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة .

ج- الأزمات المزمنة Stained crisis :

وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات ، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها مثل الشائعات و أزمات المصادقية بين المنظمة وجماهيرها⁽²⁾.

6- تصنيف الأزمات وفق المستوى الذي تحدث عليه الأزمة :

أ- الأزمات التي تحدث على مستوى المؤسسة :

وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المنشأة وقد تلحق الضرر بها مثل إضراب العمال عن العمل ، حملات الإعلام المضادة .

ب- الأزمات القومية :

وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الدولة .

ج- الأزمات الشخصية :

وهي الأزمات التي تحدث للشخص مثل أزمة البطالة التي يعاني منها الشخص ، أزمة حدوث إعاقة للشخص ، أزمة الخروج على المعاش .

د- الأزمات الدولية :

الأزمة الدولية هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد و الوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول⁽³⁾.

(1) - حسن عماد مكاي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 72-73 .

(2) - عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 86-87 .

(3) - المرجع نفسه ، ص ص 89-90 .

نستنتج مما سبق أنه على الرغم من تعدد تصنيفات أنواع الأزمات وذلك على أسس مختلفة ، إلا أنه يلاحظ وجود تداخل بين تلك التصنيفات.

المطلب الرابع :خصائص الأزمة وأبعادها

أولا - خصائص الأزمة :

بالرغم من اختلافات الباحثين والدارسين والمحللين لمفهوم الأزمة ، وما قدموه لهذا المصطلح من تعاريف ، إلا أن أغلبهم يتفق على أن الأزمة هي حالة تتميز بخصائص نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

1- التهديد : ويعني الخطر الذي يهدد المصالح والأهداف الجوهرية للكيان الإداري أو المنظومة حاليا أو مستقبلا ، أي أنه ببساطة التفسير للأفعال والإجراءات التي تصدر من فرد أو جماعة أو دولة معينة بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني ، وينقسم التهديد إلى أنواع تختلف باختلاف المجال فهناك التهديدات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الطبيعية وغيرها ، بالإضافة إلى أنواعها طبقا للمصدر، وهي الأكثر تحديدا وتنقسم إلى :

- تهديد خارجي : مصدره الفرد أو الجماعة أو النظام خارج الكيان الإداري المعرض أو الذي تحت التهديد.

- تهديد داخلي : مصدره أيضا الفرد أو الجماعة أو نظام معين داخل الدولة أو الكيان الإداري الرئيسي ، وذلك لفرض شروط أو تحقيق مطالب محددة⁽¹⁾.

2- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها : (ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة)⁽²⁾ ، والمفاجأة قد تحدث في المكان أو في الزمان ، وعلى الطرف الذي يستخدمها أن يخطط تماما لاستثمار نتائجها في سرعة تنفيذ ما خطط له من قبل.

- المفاجأة في المكان : وتعني مفاجأة الطرف الآخر من حيث لا يحتسب ولا يقدر ، فقد يكون اتخاذ قرار بقطع العلاقات مع دولة يؤدي إلى إلحاق الضرر بها.

- المفاجأة في الزمان : وهي اختيار التوقيت المناسب الذي يتم فيه الإجراء بحيث يكون في وقت لا يتوقعه الطرف الآخر الذي يشكل له ضغطا معيناً على تصرفاته من أجل تحقيق أهداف الطرف الأول.

3- ضيق الوقت : فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه و الاستجابة له ، وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية ، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا لمواجهة ، ويدرك صناع القرار أن الوقت متاح لصنع القرار و اتخاذه قبل أن تتطور الأزمة هو وقت محدد وإلا فإن القرار يصير غير ذي

(1) - محمد صلاح سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 09.

(2) - السيد عليوة ، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، ط01 ، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2005م ، ص 75.

جدوى في مواجهة الأزمة ، ويؤثر ذلك على صناع القرار ويضعهم تحت ضغط ذهني كبير.

إن الوقت القراري في أزمة يكون قصيرا لدى بعض صناع القرار ، ولكنه يعتبر كافيا لدى غيرهم ، كما أن كفاية الوقت المحدد لصنع القرار يختلف من أزمة على أخرى ، وفي درجة تعقد عناصر الأزمة وتشابكها⁽¹⁾.

4- نقص المعلومات وعدم دقتها ، وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك⁽²⁾، ذلك أن كمية المعلومات تتوقف على درجة المعرفة المتوفرة لدى الشخص الذي يستخدم المعلومات ، أما قيمة المعلومات فيمكن التعرف عليها من مدى قدرتها على تخفيض المخاطر⁽³⁾.

5- عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء Unusalscheme of things⁽⁴⁾، أي أنها نقطة تحول جوهرية تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

6- إن استمرارية الأزمة يمكن أن تؤدي إلى أعراض سلوكية مرضية مثل القلق والتوتر ، وفقدان العلاقات الاجتماعية ، وبذلك تصبح سمة اللامبالاة وعدم الانتماء هي الصفة السائدة في التنظيم أثناء وقوع الأزمات ، وتصبح القيادة غير قادرة على استعادة التوازن خلال هذه الفترة بالذات للسيطرة على الحالة⁽⁵⁾.

6 تتطلب الاهتمام والتصرف الفوري⁽⁶⁾، وهذا يعني ضرورة بدأ التحرك ، فبدون التحرك لن يكون هناك تقدم ، فبداية أي شيء يمكن أن تؤدي إلى حركة دائمة⁽⁷⁾.

الباحث	الخصائص
اليوسف 2002 ص 28	- عنصر المفاجأة هو العنصر الأساسي للأزمة حيث يحدث درجة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني. - نقص المعلومات وعدم وضوحها لدى متخذي القرار ويصاحبها كذلك الشك في الخيارات المطروحة وتسارع متصاعد للأحداث.

(1) - محمد نصر مهنا ، مرجع سبق ذكره ، ص 247.

(2) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

(3) - المرجع نفسه ، ص 172.

(4) - حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

(5) - خالد تلعيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 23-24.

(6) - حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

(7) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية ومحدودية الوقت والتقييد وتعدد عناصرها وعواملها وأسبابها. - سيادة مناخ من الذعر والقلق وكذلك ترقب لانحيار الكيان الإداري الذي حدثت فيها الأزمة حيث ينجم عنه ضرورة المشاركة من الآخرين في دفع خطر الأزمة. - إن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة ، حيث أصبحت تحدد أهدافا عليا للمنظمة. - تزايد الحاجة إلى فعل مؤثر لمواجهة الظروف المتجددة التي تهدد مصالح أحد الأطراف وأمنه القومي وأصبحت هناك حاجة إلى قرارات لمواجهة هذه الظروف	
- إنها تعبير نسبي يختلف مدلوله من منظمة لأخرى اعتمادا على البيئة الخاصة بها - تمثل تهديدا للأهداف الرئيسية للمنظمة وتفاجئ صنع القرار بحدوثها وتسبب درجة عالية من الإجهاد خلال فترة زمنية قصيرة. - تسود فيها ظروف نقص المعلومات وعدم التأكد. - يتدنّى فيها التحكم في الأحداث المتلاحقة. - تتحول حياة المنظمة فيها للأوضاع غير المستقرة ، وقد يؤدي إلى نتائج إيجابية وسلبية. - يسود فيها عنصر المفاجأة والسرعة. - تفقد فيها زمام السيطرة.	العبادة 2003 ص 09
- عنصر المفاجأة. - معاناة وإحداث العجز. - أمراض سلوكية خارج السياقات الأخلاقية. - خوف وخلط وضبابية المستقبل. - ضعف الطاقات والموارد.	النداء 2004 ص 90
- عنصر المفاجأة. - التقييد والتداخل والتشابك. - نقص المعلومات.	شدودي 2004 ص 34

- التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها. - تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل. - مواجهة الأزمة تعد واجبا مصيريا. - المفاجأة واستحواذها بؤرة الاهتمام. - تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة. - تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر. - تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتصارعة . - الأزمة التي من صنع الإنسان يمكن تفادي حدوثها بالاستعداد لمواجهةها. - تهديد مباشر وصريح لكيان المنظمة والعاملين عليها. - مواجهة الأزمة يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانات.	الصبر في 2006 ص 35
---	-----------------------------------

جدول رقم (04) يبين خصائص الأزمة⁽¹⁾

المصدر : عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، ط01 ، عمان : دار الحامد للنشر والوزيع ، 2013م ، ص ص 105-106.

ثانيا - أبعاد الأزمة :

تتميز الأزمة بأبعاد رئيسية تتمثل في الآتي :

أ- البعد الزمني :

ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدة الحالي الذي مازالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلا ، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية و إجراءات مواجهتها مستقبلا.

ب- البعد الموضوعي :

ويعني معرفة موضوع الأزمة و نوعها ، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية ؟ أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع ، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.

⁽¹⁾ - عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، ط01 ، عمان : دار الحامد للنشر والوزيع ، 2013م ، ص ص 105-

ج- البعد التأثيري :

بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة ، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار ، فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة ، بوضع الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.

د- البعد المكاني :

ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت ولا زالت تعاني منها حاليا ، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة ، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على الجماعات المتطرفة في منطقة ما ، فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور تلك الجماعات.

هـ - البعد البشري :

ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

و- البعد المؤسسي :

ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة.

ز- البعد البيئي :

ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حاليا ومستقبليا⁽¹⁾.

المبحث الثاني : مفهوم إدارة الأزمة

المطلب الأول : تعريف إدارة الأزمة وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة

كانت البدايات الأولى لظهور علم إدارة الأزمات مرتبطاً كمصطلح وضعي بمجال الإدارة العامة ، حيث مارسه الدول والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة ، ثم مارسه أيضا المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة والمتلاحقة ، لإنجاز مهام عاجلة وحل مآزق طارئة. وتعتبر أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م النموذج الناجح لإدارة الأزمات وإشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات ، و بها يُؤرّخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية ، وذلك عندما أطلق " روبرت مكنمارا " وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس "جون كيندي" جملته الشهيرة

(1) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 44-45.

(لم يعد هناك - بعد الآن - مجال للحديث عن الإستراتيجية ، وإنما عن إدارة الأزمات فقط).

ومنذ أوائل الستينات - وعلى وجه التحديد عَقِبَ أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م - اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل إدارة أزمات ذات صبغة سياسية من منظور العلاقات الدولية ، وما يعتريها من تقلبات ، ثم عاد مفهوم إدارة الأزمات مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة ، وقد نما في هذا الإطار نمط متكامل سمي " إدارة الأزمات " يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل التي تمر بها المنظمة ⁽¹⁾.

أولاً - تعريف إدارة الأزمات

وبذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي تناوله من خلاله كل باحث أو مهتم بهذا الحقل ، ونورد بعضاً من هذه التعريفات كما يلي :

- عرّف (عبد الرزاق محمد الدليمي) إدارة الأزمة بأنها " الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " ⁽²⁾.

- عرّف (برهان غليون) إدارة الأزمة بأنها " فحص الإستراتيجيات المختلفة التي كانت متواجدة في الأزمة وبعدها ، والإستراتيجيات تنطوي على تعيين الأطراف الأساسية المتصارعة ، كما تعني تحديد الأهداف الخاصة بكل طرف وإعداد الإدارة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف " ⁽³⁾.

- عرّف (بيتر هافر) إدارة الأزمة بأنها " احتواء الأزمة والتلطيف من حدثها بشكل يستبعد معه حدوث اشتباكات عسكرية على نطاق واسع " ⁽⁴⁾.

- عرّف (محمد صلاح سالم) الأزمة بأنها " كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة أو المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعدها وقوعها ، بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية " ⁽⁵⁾.

- تعرّف إدارة الأزمة بأنها " العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة ، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية ، ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية ، و في أي مجال من مجالاتها ، من العلاقات الأسرية إلى الأنماط المختلفة من العلاقات

(1) - عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 92-93.

(2) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

(3) - إسماعيل عبد الفتاح ، إدارة الصراعات والأزمات الدولية ، ط 01 ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، 2001م ، ص 21.

(4) - المرجع نفسه ، ص 23.

(5) - محمد صلاح سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

الاجتماعية إلى العلاقات الدولية" (1).

- عرّف (أحمد أحمد) إدارة الأزمة بأنها " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية ، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين" (2).

ثانيا - بعض المفاهيم المشابهة لإدارة الأزمات

1 - الإدارة بالأزمات :

وتعني افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل ، وتقوم على افتعال أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمات أو الأزمة إلى سلوك معين. ويرى البعض أن الإدارة بالمأزق أو الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو غياب الإستراتيجية (3).

وتستخدم إدارة الأزمات عادة من قبل بعض الدول والمنظمات لتنفيذ بعض إستراتيجياتها في الهيمنة والسيطرة ، فالإدارة بالأزمات هو أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما إذا ما اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة (4) ، وعلى الرغم من كونها فعل متعمد بهدف تغيير طبيعة العلاقة القائمة لصالح مدبر هذه الأزمة إلا أن هذا لا يعني بالضرورة قدرة مدبر هذا العمل على السيطرة على تطورات الأزمة. وتؤكد الدراسات العلمية أن نجاح (الإدارة بالأزمات) تتطلب عدة شروط أهمها :

- أ - وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة ، مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبه تجنباً لصراع يعرف الأخير نتيجته مسبقاً.
- ب - في حالة عدم وجود فارق جوهري بين قوى الطرفين ، فإن على مدبر الأزمة أو مفتعلها أن يقنع الطرف المستهدف بها بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة عدم إذعانه (5).

2- إدارة القضايا :

لقد وضع العديد من الباحثين تعريفات لإدارة القضايا إلا أن معظم هذه التعريفات تصب في نقطة واحدة هي التحسب والتخطيط للقضايا الصاعدة والعمل على تكييف المنظمة لها أو الإسهام في تشكيل هذه القضايا

(1) - بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 235.

(2) - خالد تلعيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

(3) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

(4) - إسماعيل عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

(5) - عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 93-94.

بما يعود بالنفع على المنظمة⁽¹⁾.

تمثل إدارة القضايا المرحلة الأولى في دورة حياة الأزمة ، وهي تستهدف رصد القضايا المرتبطة بأنشطة المنظمة ومحاولة تحجيم المشكلات قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمة ، وتسعى إدارة القضايا Managing Issues إلى رصد القضايا المرتبطة بالمنظمة خلال تطورها Emerging Issues ، وتحديد أساليب التعامل معها بما يعود بالنفع على مصالح المنظمة ، ويتم ذلك من خلال تحليل هذه القضايا وتحديد أولويات الاهتمام بعناصرها واختيار البدائل القابلة للتنفيذ ووضع البرامج وتقييم فعاليتها ، وتستهدف إدارة القضايا :

أ - التعرف المبكر على طبيعة القضايا ، التي يمكن أن يكون لها تأثير على المنظمة.

ب - إدارة القضايا بالشكل الذي يقلل من تأثيراتها السلبية على المنظمة.

وتعد إدارة القضايا ذات طبيعة وقائية Proactive ، بينما تكون إدارة الأزمات ذات طبيعة علاجية Reactive⁽²⁾.

المطلب الثاني : دورة حياة الأزمة ومراحل إدارتها

تطرقت الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الأزمات وإدارتها إلى المراحل والأطوار التي تمر بها الأزمات ، حيث تعددت الآراء حول تحديد المراحل المختلفة التي تشكل دورة حياة الأزمة ، فمنهم من يقسمها إلى ثلاثة مراحل ومنهم من رأى أنها أربعة وآخر حددها بخمسة مراحل ، كما تم تناول الكيفيات والإجراءات التي يتم بها التعامل مع الأزمة ووضع خطط متكاملة لإدارتها ، والتي من خلالها يتم السيطرة والتحكم في تصاعدها واستفحالها وكذا الحد والتقليل من مخلفاتها السلبية ، وبناء على ما ذكر أنفا يستعرض الباحث دورة حياة الأزمة ومراحل إدارتها كالآتي :

أولاً - دورة حياة الأزمة :

يمكن القول بأن هناك خمسة مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها وهي على النحو التالي :

1- مرحلة ميلاد الأزمة :

تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ، فعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوعها ، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم ، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو مجالاتها التي سوف تخضع لها ، و يطلق على هذه المرحلة مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة ، ويكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، ويكون محور هذا التعامل هو (تنفيس

(1) - حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

(2) - المرجع نفسه ، ص ص 81-82.

الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة⁽¹⁾.

وعادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث أزمات ، ثقافة تنظيمية سلبية تجاه جهود إدارة الأزمات ، حيث تعمل على تجاهل إشارات التحذير ، وأحيانا تعمل على إسكاتها ومعاقبة من ينذر بتلك التحذيرات...فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغير قابلين للتعرض للأزمات ، أما المنظمات المستعدة للأزمات فيتوافر لها حساسية التقاط تلك الإشارات والتفاعل معها ، ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة ، فمثلا المطالب المالية للعمال قد تكون إشارة تحذيرية لوقوع إضرابات...⁽²⁾.

2- مرحلة نمو الأزمة :

تنمو الأزمة عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة ، وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها ، أو أن يتجاهلها.

3- مرحلة نضج الأزمة :

إن وصول الأزمة إلى هذه المرحلة يعني فشل متخذ القرار في التغلب عليها في المراحل السابقة من دورة حياة الأزمة ، وهو ما يعني أن متخذ القرار يتسم بسمات الجهل والاستبداد والانغلاق على الذات ، أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه ، وبجاشية من المستشارين الفاسدين ذوي المصالح الخاصة ، وفي هذه المرحلة يمكن أن تطيح الأزمة بمتخذي القرار ، ومن ثم فإنه في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا إحدى السيلين الأساسيين :

- الأساس الأول : الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها والاستجابة الكاملة لمطالب قوى منع الأزمة.
- الأساس الثاني : ركوب الموجة الأزموية بذكاء وإبداع ، والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى منع الأزمة إلى حين انحسارها⁽³⁾.

4- مرحلة الانحسار والتقليص :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت ، بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا من قوة الدفع لها ، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي ، ونرى أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة ، وضرورة متابعة الموقف الأزموي من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.

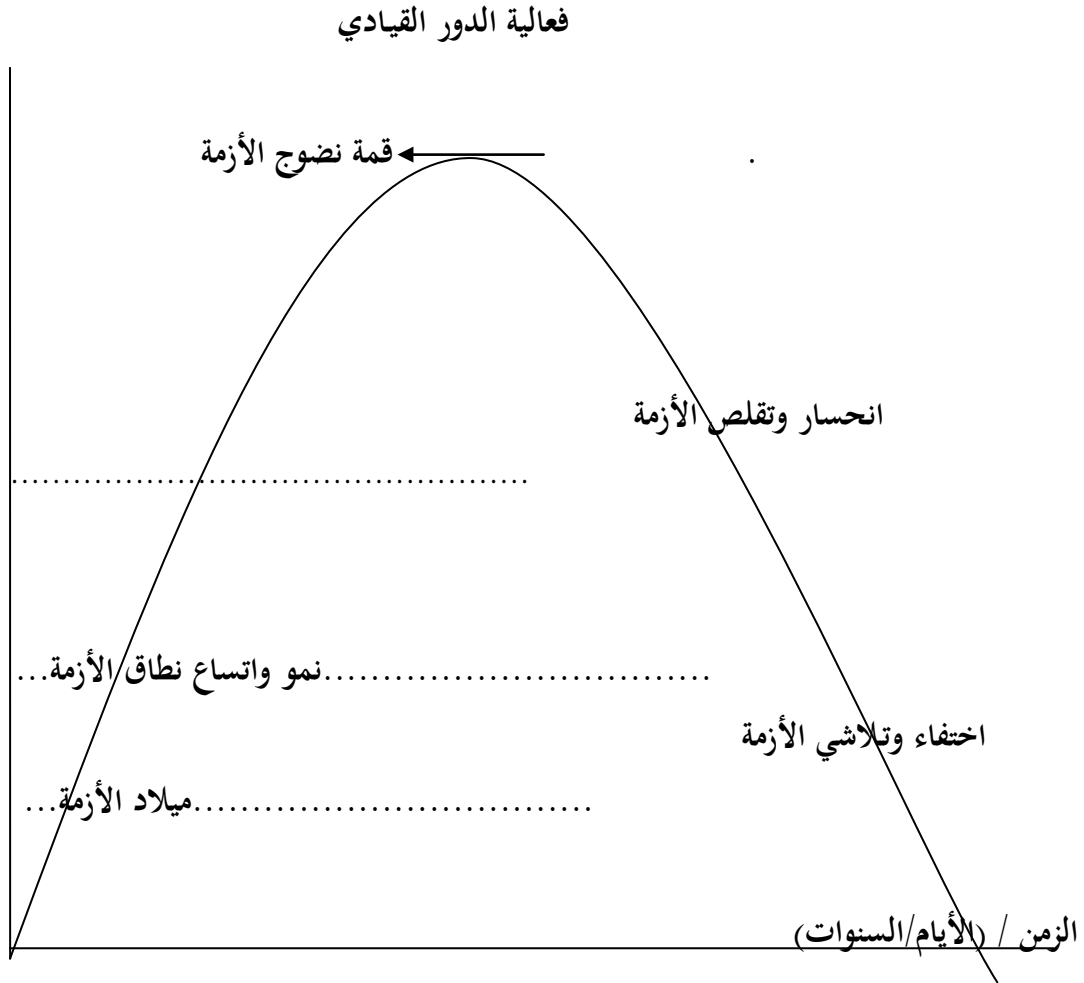
(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص20.

(2) - حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص76.

(3) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص ص40-41.

5- مرحلة الاختفاء والتلاشي :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها ، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ، والحقيقة أن الانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة بناء وعلاج هذه الآثار والنتائج واستعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة وخبرة⁽¹⁾.



الشكل رقم (03) يبرز مراحل تطور الأزمة

المصدر : خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

ثانيا - مراحل إدارة الأزمات :

تحدد أدبيات إدارة الأزمات على مستوى المنظمات والهيئات والدول مراحل مختلفة لإدارة الأزمات ، وخاصة الأزمات التي يمكن أن تواجه أي مجتمع وتنطوي على تحديد للإنسان وممتلكاته ، أو مقومات بيئته ، مما يجعل مجابهة تلك الأزمات واجبا مصيريا⁽¹⁾.

ومن بين مختلف الدراسات التي تناولت تحديد 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 :

أولا - تقدير الموقف الأزموي :

يقصد بتقدير موقف الأزمة تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة ، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال وآراء ومواقف محبطة مؤثرة أو متأثرة بها⁽²⁾، ومن ثم فإن تقدير الموقف الأزموي يشمل أربعة أبعاد هي :

1. تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة لمعرفة حجمها وعددها.
2. تحديد وتوقع ورصد عناصر القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة ، بما تمتلكه من ضغط وقوى ضاغطة ومصالح مؤثرة.
3. تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة ، لأنها لا تستطيع بمفردها تفجير أزمة فاعلة بل تحتاج دائما إلى قوى مؤيدة وروافد قد تدفع لها بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة.
4. تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة ، لأن النتيجة هي نتاج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة⁽³⁾.

ثانيا - تحليل الموقف الأزموي :

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديد تحديدا دقيقا ، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه لتحليل الموقف الأزموي ، ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولا إلى اليقين ، عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي لتوضيح عناصر الأزمة ومما تتركب وتقسيمها إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء ، ليتسنى إدراكها بأقصى وضوح ممكن ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم ، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزموي إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

(1) - عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

(2) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 130.

(3) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 105.

ثالثا - التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي ، "وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي يتم حشدتها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد يؤثر التوتر وأماكن الصراع ، ومناطق الغليان باعتبارها جميعا مناطق ساخنة" ، ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد "المسرح الأزموي" ، وزوايا الرؤية المتعددة الأطراف المتعلقة بالأزمة ، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي :

- تحديد الأماكن الأكثر أمنا والمحصنة تماما لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.
- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق ، فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام وأي من رموز النظام أو رموز القيادة يمكن التضحية به وتوجيه السخط له ، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبيته تتراح له قوى الصنع.
- تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة.
- مرحلة ركوب الأزمة والانخراط 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⁽¹⁾.

رابعا - التدخل لمعالجة الأزمة :

يتم التدخل بعد أن يتم الإعداد الجيد لكل شيء ، وإجراء الحسابات الدقيقة من خلال المعرفة والإحاطة بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة وإسناد المهام وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية ، وتتم المعالجة الأزموية على كونها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية ، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام و المواجهة السريعة العنيفة ، في حين أن المهام الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة للمسارقات و تأمين

(1) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 131-132.

الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة لها ، أما المهام التكميلية فتتصرف إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى الأزمة وامتصاص أي غضب أو خوف في المجتمع⁽¹⁾. وفي هذا التصور فإن هناك ما يسمى بـ "الوصايا العشر" للتعامل مع الأزمات وهي : تحديد الهدف ، الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة ، المباغتة ، الشدة ، التعاون ، الاقتصاد في استخدام القوة ، التفوق في السيطرة على الأحداث ، المواجهة السريعة ، التعرض السريع للأحداث ، استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا⁽²⁾.

المطلب الثالث : مقومات إدارة الأزمات

1- تبسيط الإجراءات والتدخل السريع :

الأزمة لا تنتظر أحدا أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين ، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار للكيان الإداري ، وتحتاج إلى التدخل السريع ، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته بسرعة وبشكل سليم مع استخدام للأدوات والمعدات للسيطرة على الأحداث ووقف تصاعدها⁽³⁾.

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات ، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغاً على إدارة الأزمة ، وعلى عملية التعامل معها ، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل و اتخاذ القرارات المناسبة ، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها و استعادة نشاط المنظمة⁽⁴⁾.

2- إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية :

من غير المقبول أن يخضع التعامل مع الأزمة للارتجال أو العشوائية أو لسياسة رد الفعل ، بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف أساسية هي (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) ، ولذا سوف نلقي الضوء على تلك الوظائف⁽⁵⁾ :
أ- التخطيط :

لا شك أن التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات ، فالتخطيط الجيد يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص105.

(2) - عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص97.

(3) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص101.

(4) - عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سبق ذكره ، ص128.

(5) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص101.

وأن يقلل من عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة ، كما يتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنظم والفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية في حال فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة. والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ ومتى وأين سيتم التنفيذ ، وعلى القائم بالتخطيط أن يحدد الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة ، ولا شك أن التخطيط يحول المنظمة من منظمة مستهدفة إلى منظمة مستعدة لمواجهة الأزمات.

إن خطة الطوارئ ببساطة هي عملية افتراض مواقف ووضع بدائل لمواجهة تلك المواقف الطارئة والتي تمثل تهديدا للمنظمة ، ولا شك أن تلك المخاطر والأزمات في تغير مستمر تبعا للتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية ، وهذا كله يتطلب مراجعة وتقييما مستمرا وضرورة توافر عنصر المرونة في التخطيط وقابليته للتغير المستمر⁽¹⁾.

ب- التنظيم :

لكي يكون التدخل في الأزمات ناجحا لا بد من توفر نوع من التنسيق والتنسيق وتكامل الجهود التي تبذل لإدارة الأزمة ، خاصة عندما تحتاج الأزمة لجهود جماعي ، لأنه كثيرا ما يؤدي التعارض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد ، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المسندة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ومهام كل منهم ، والأنشطة التي سوف يقومون بها ، وأمام من سيكونون مسؤولين ، ولذا يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف ، وربط هذا كله ببعضه عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات⁽²⁾ ، فبوصفه عملا من أعمال الإدارة ينشد التنسيق توحيد كافة التفاصيل اللازمة لتحقيق إحدى المهمات ، ويحقق الفعالية بقيادة كافة الدوائر المعنية بمشروع ما نحو عمل موحد ، بأدنى حد من الجهد والاتصال⁽³⁾.

ج- التوجيه :

تقوم عملية التوجيه على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها ، ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ، ونطاق التدخل والهدف منه والأساليب المتاحة أمامهم ، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق لأفراد الفريق مع متخذ القرار وذلك من خلال خرائط وصور ...

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين ، ويجب أن يتسم الأمر بعدة خصائص منها (الوضوح ، كاملا مبينا للعمل المطلوب تأديته ، معقولا وقابلا للتنفيذ وأن يكون

(1) - محمد صلاح سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 102-103.

(2) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

(3) - صامويل هيز ، وليم توماس ، تر ، سامي هاشم ، تولي القيادة ، ط 02 ، بيروت : المؤسسة العربية للنشر والتوزيع ، 1989 م ، ص 147.

مكتوبا ومعتمدا من السلطة المختصة).

د- المتابعة :

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية وإنما مرحلية ، وتظل هناك أسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى ، ولذا لا بد أن تكون هناك متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة.

3- فتح قنوات الاتصال :

تحتاج الأزمة إلى كم مناسب من معلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات الحدث ، وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال وتوجيه الجهود⁽¹⁾.

ويتم تكوين فريق للعمل يتولى إدارة غرفة عمليات الطوارئ لمواجهة الأزمات وتكون مهام هذا الفريق كالاتي :

- الحفاظ على إدامة المعلومات التي تحتاج لها الغرفة لإدارة شؤون الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- توفير المعلومات الضرورية وإرسال واستقبال هذه المعلومات من ومع المصادر.
- تحقيق التنسيق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة في مجال مواجهة الأزمة.
- تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الأزمة.
- تنسيق الاحتياجات للمعونة الخارجية إذا كانت هناك حاجة للمعونات الخارجية⁽²⁾.

4- التواجد المستمر في مواقع الأحداث :

يساعد التواجد المستمر في مواقع الحدث على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطور الأحداث ، ويأخذ التواجد في مواقع الأزمة أحد الأسلوبين التاليين :

الأول هو التواجد السري ، حيث تفرض طبيعة الأزمة ذلك بهدف تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار أو القيام ببعض التصرفات أو السلوكيات المطلوبة ، والثاني هو التواجد العلني في مواقع الأحداث وهو أسلوب المواجهة العنيفة والصدام مع الأزمة ، وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري ، ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور هي :

- تأكيد الصدام مع قوى الأزمة والمؤيدين والمنفذين لها.
- التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة والوصول إلى أكبر الخسائر.
- إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له.

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

(2) - بلال خلف السكارنة ، دراسات إدارية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 255-256.

ومن خلال تلك المحاور الثلاثة يتم إخماد الأزمة ، وهي عملية معالجة مرحلية ، حيث أن المعالجة العنيفة للأزمة لا تنهيهما وإنما هي فقط تخمدتها لفترة من الزمن وسوف تشتعل من جديد ، ولعل ما حدث في رومانيا في نهاية حكم الرئيس (شاوشيسكو) خير دليل على ذلك ، حيث أدى استخدامه الصدام العنيف العلني والمواجهة ضد المتظاهرين المطالبين بالديمقراطية إلى زيادة السخط وتعبئة المواطنين ضده ، ولم يجد الرئيس أمام ثورة الشعب الروماني سوى الهروب للخارج ، وهو نفس الشيء الذي حدث مع شاه إيران عندما استخدم سياسة الصدام العنيف مع قوى الثورة⁽¹⁾.

المطلب الرابع : أساليب إدارة الأزمات

تختلف وتتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تطرأ على مستوى المنظمات والدول ، حيث تمثل تلك الأساليب طرقا يتحدد بناء عليها مدى التحكم في تطور الأزمات والقضاء عليها أو التخفيف من حدتها ، حيث تنقسم تلك الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات إلى قسمين :

أولا - الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات :

وهي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات ، وهي طرق لها إغواء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة والزعماء ، إذ أن كلا منهم يتشوق إلى لذة تجربتها و استخدامها نتيجة رغبته العارمة في تجربة قوة سلطاته وصلاحياته وممارسته لغطرسة القوة ولشدة التعامل الأزموي ، وتتراوح الطرق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والإرجاء والتسويف ، وهي طرق لا تقدم علاجا نافعا بقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتنعاض الضغط الذي تسببه الأزمة ، ومن هذه الطرق :

1- تجاهل الأزمة :

وهي أبسط الطرق التقليدية ، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال ويطلق على هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي للأزمة" ، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه ، و واقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة⁽²⁾.

- كبت الأزمة :

وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة ، و يتم فيها استخدام العنف و القوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولداتها ، وعدم الاستجابة لأية ضغوط ، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها ، ويكون

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 104.

(2) - ماجد سلام الهدمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 172-173.

التحكم في حالة كبت الأزمة سريعا ومباشرا ، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم.

3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة (تجميع الأزمة) :

وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة ، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو :

- معرفة المتسببين في وجود الأزمة ، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب.
- تجميع الموقف و إفقاد الأزمة قوة الدفع.

وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لتبحث فيما بينها ، وتسمى بإستراتيجية تجميع الأزمة ، لأن هذه اللجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها ، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتتشكل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغة يُفقد الأزمة قوتها.

4 - بخس الأزمة:

ويتم في هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها ، حيث يتم الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن ، وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان توازنه⁽¹⁾.

5- تنفيس الأزمة :

ويطلق على هذه الطريقة أيضا " طريقة تنفيس البركان " ، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار وأن الأبخرة والغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات ، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة وبالتالي إلى انفجار مُرَوِّع ، ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة والبركان عن طريق فتحات جانبية حول فوهته أو تفجيره من الداخل ، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم وتحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق ، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنيان الأزمة و تنفيس حالة الغضب ، لتضعف قوة الدفع الرئيسية وتفتت.

- طريقة تفريغ الأزمة :

يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته ، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها ، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية ويتم ذلك من خلال :

أ- مرحلة الصدام : وهي مرحلة المواجهة الحادة العنيفة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة ، ومن خلال هذا الصدام

(1) - سميرة عميش ، (الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات) ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، 2006م ، ص ص96-97.

العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى ، ويكون هدف مرحلة الصدام هو تفكيك قوى صنع الأزمة واستقطاب وجذب عناصرها والقضاء على بعض زعمائها وخاصة المتطرفين منهم.

ب- مرحلة وضع البدائل : وفي هذه المرحلة يقوم مدير الأزمة بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

ج- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل ، وبمعنى آخر مرحلة استقطاب وامتصاص أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض.

وتحتاج طريقة تفريغ الأزمة إلى استخدام الكثير من الإغراءات التي توحى بزيادة المكاسب التي سيحصل عليها الأطراف الذين تم استقطابهم ، ليس فقط لإخراجهم من دائرة الصراع الأزموي ولكن أيضا لإقناعهم بتشكيل قوة مقاومة لقوى صنع الأزمة⁽¹⁾.

7- طريقة عزل قوى الأزمة:

إن الأزمة لا تنشأ من ذاتها ، ولكنها تنشأ نتيجة لوجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيدها ، بغية إحداث الخلل في الكيان الإداري أو عدم توازنه ، حيث وبناء على هذه الإستراتيجية يتم البحث عن :

- القوى الصانعة للأزمة.
- القوى المؤيدة للأزمة.
- القوى المهتمة بالأزمة.

ثم يتم بعد ذلك عزل القوى بالتدرج ، ابتداء من القوى الصانعة للأزمة والتي تعتبر "رأس الحية" ، ثم القوى المؤيدة لها ، فالمهتمة بها ، من أجل إبطال قوتها.

8- طريقة إخماد الأزمة :

وهي من الطرق البالغة العنف ، والتي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يشملها التيار الأزموي ، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري ، إلى درجة خطر الفناء ، ومن هنا يتم إخماد الأزمة عن طريق مواجهتها بعنف بالغ يصل إلى حد التدمير ، مع ملاحقة أطرافها وتستخدم إستراتيجية الإخماد لتدمير كافة أطراف الأزمة أو حرمانهم من تأييد أو دعم أمام الجمهور و إفقادهم الشرعية⁽²⁾.

ثانيا - الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات :

وفي هذا الصدد يقدم "تيودور ليفيت" الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات ، حيث اعتبره الأكثر ضمانا

(1) - ماجد سلام المهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 174-176.

(2) - سميرة عميش ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة ، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي :

1. **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة :** ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة ، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف ، والمدى الذي وصل إليه الموقف ، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها ، وأيضاً تحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة ، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.
2. **الدراسة التحليلية للأزمة :** وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب ، والتأكد واليقين من الأسباب ، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة ، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة ، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ، وأيضاً معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.
3. **التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة :** وتهدف هذه المرحلة إلى :
 - تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
 - تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.
 - وقف تدهور الموقف.
 - تقليل الخسائر.
 - السيطرة على الموقف.
 - توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
 - معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
 - تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
 - استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات⁽¹⁾.

(1) - عادل محمد صادق ، مرجع سبق ذكره ، ص100.

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ما أمكن حول مفهوم الأزمة ، من خلال تقديم أبرز ما قدمه عدد من الباحثين من زوايا مفاهيمية ونظرية تتعلق بالأزمة ، وذلك في محاولة منا لتبيان أهم أهم ما تتميز به الأزمة عن غيرها من المفاهيم والمصطلحات التي لها صلة بها ، حيث اتضح أن بروز الأزمات يحتم على مختلف التنظيمات والكيانات الإدارية بما فيها من قيادات وأفراد أن تواجه تلك الحالات المستعصية والتي تعرف بالأزمات ، وذلك من خلال التطرق إلى أسباب الأزمات ، حيث أن وجود أزمة يفرض على القائد الإداري داخل المنظمة أولاً وقبل كل شيء أن يقف على الأسباب التي أدت إلى بروز تلك الأزمة ، وهي أولى خطوات التعامل مع الأزمات. ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة الأزمة كمنهج متكامل يهدف إلى التعامل مع مختلف الأزمات بطريقة منتظمة وعلمية ومتناسقة يرحى منها التحكم في تبعات الأزمة وتهديدها بنجاعة أكبر من خلال عرض أهم المقومات والإمكانيات اللازمة لهاته العملية ، ومن خلال تطبيق أساليب مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة وحجمها وذلك في مختلف مراحل الأزمة ، أي قبل وأثناء وبعد الأزمة.

الفصل الثالث

علاقة القيادة الإدارية

بإدارة الأزمات

في المنظمة

لا شك أن إدارة الأزمات داخل المنظمات هي في النهاية جملة من التفاعلات البينية المتكاملة بين عوامل وأطراف عديدة ، حيث تستلزم مواجهة الأزمات والتعامل معها تضافر وتكامل تلك العوامل ، وتعتبر القيادة الإدارية إحدى تلك العوامل التي لها دور كبير في مختلف مراحل إدارة الأزمة من خلال مجموعة من التكتيكات و الاستراتيجيات التي تكفل ذلك ، وعلى اعتبار أن الأزمات هي ظروف طارئة فإن مسؤوليات القائد الإداري في تلك الظروف التي يتم من خلالها معالجة تلك الأوضاع لا بد وأن تكون منسجمة مع ذلك ، هذا بالإضافة إلى وجوب توفر مجموعة من الخصائص والدوافع الذاتية والموضوعية التي من شأنها أن تعمل على إنجاح إدارة الأزمات والتحكم فيها.

وهو ما دفع بالباحثين إلى محاولات الوقوف على تلك الخصائص والسمات الفذة و الضرورية والقدرة على تحمل تلك الأعباء المصيرية ، وهو ما يتجلى في مفهوم القيادة الإبداعية ، وما تحمله من دلالات عديدة ، والتي من بينها أنها أفضل القيادات الإدارية وأكثرها قدرة على تجاوز مختلف المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمة وأفرادها وقت الأزمات ، وعليه أصبح من الضروري رصد أهم التقنيات والأساليب العلمية والحلول الابتكارية التي من شأنها أن يكون لها دور فعال و ناجع في وجه الأزمات الجديدة والمتجددة والتي تعد حجر عثرة في سبيل تحقيق المنظمات لأهدافها واستكمال مسيرتها ، كل ذلك ينحصر من جهة في محاولات الوقاية وتلافي الأخطار السلبية للأزمات من خلال إجراءات وبرامج إستباقية ، وهو حال المنظمات الناجحة ، ومن جهة أخرى فإن هناك منظمات تجد نفسها مجبرة على العمل بسياسة رد الفعل في محاولات منها لإستدراك مواطن الخلل وإصلاح ما استطاعت حتى تتمكن من تجاوز مختلف ضغوطات وتهديدات الأزمة ، ولا شك أن ذلك له تأثيراته على مستقبل المنظمات بكل مكوناتها ، والذي تترجمه نوعين من المنظمات ، منظمات تعتمد رد الفعل ومنظمات تعتمد المبادرة إزاء ما قد تتعرض له من أزمات.

وستنطلق إلى ما جاء في هذا الفصل من خلال بحثين :

المبحث الأول : متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات.

المبحث الثاني : معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها.

المبحث الأول : متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات

المطلب الأول : خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمة

يعد المسؤول الأول في إدارة الأزمات - قائد إدارة الأزمات - من بين أكبر الأسس والركائز أهمية في نجاح هذه المهمة الاستثنائية ، والتي تتطلب توافر مواصفات وخصائص معينة ومتكاملة يجب أن يتمتع بها ذلك القائد ، ذلك أنها تلعب دورا كبيرا في فشل أو نجاح تحديات ورهانات تلك الفترة الحرجة بأقل قدر من الخسائر والتبعات السلبية ، وتجدر الإشارة هنا أنه ليس من الضروري أن يكون قائد إدارة الأزمة أو قائد فريق المهام الأزمية هو رئيس المنظمة (وإن كان يرى بعض الباحثين وقادة ميدانيون عكس ذلك).

وعلى العموم فإنه يمكن تصنيف خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمات إلى خصائص شخصية وخصائص موضوعية كما يلي :

أولا _ الخصائص الشخصية :

أ - الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام ، والشجاعة الكاملة قسمان قسم طبيعي متأصل في النفس البشرية ، وقسم مكتسب نتيجة اعتناق عقيدة معينة وكلاهما يجب أن يتوافرا في القائد ⁽¹⁾ ، (يبيّن إيريك شميت " الرئيس التنفيذي لشركة "جوجل" أن درجة معينة من الغرور تعتبر مطلوبا أساسيا للقيادة ، لأن قادة الشركات المبدعة عليهم أن يؤمنوا بأن بإمكانهم تغيير العالم ، وإلا فإنهم لن يكلفوا أنفسهم عناء المحاولة)⁽²⁾.

ب - التفاؤل (أي الاستبشار) بأن كل الأمور سوف تتحسن لصالحه ، وأنه قادر على التغلب عليها⁽³⁾. تبين الطريقة التي يتصرف بها القادة بعد أي حدث أزموي أهمية توفير الأمان العاطفي أولا وقبل كل شيء ، وقد يتخذ ذلك أشكالا عدة ولكن الدروس الأساسية تظل كما هي ، فهناك سبب مثلا للشاء على قيادة "رودي جوليان" في الفترة التالية مباشرة لاعتداءات الحادي عشر من سبتمبر 2001م على مركز التجارة العالمي ، في حين أستهجن تصرف الرئيس الأمريكي "جورج دبليو بوش" ، وبالنسبة "لجوليان" فقد شوهه فورا بعد ساعات من انهيار البرجين وكان يظهر بشكل دائم تقريبا على شاشات التلفزيون بالقرب من الموقع وكان يحرص على توفير الهدوء والسكينة مؤكدا أن السلطات تعمل بأقصى ما لديها و كان واقع الأمر أن قلة من الناس كانوا يعلمون ماذا يحدث فعلا كما أن الأحداث كانت تفوق

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص158.

(2) - جيف جراوت ، ليز فيشر ، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة ، تر : محمد صفوت حسن ، ط01 ، القاهرة : دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع ، 2103م ، ص215.

(3) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص158.

طاقة خدمة الطوارئ والجيش والسياسيين ومع ذلك كان الظهور المنتظم "جولياني" على شاشة التلفزيون يوفر قدرا من الطمأنينة بأن هناك شخصا يمسك بزمام الأمور في الوقت الذي داهم اليأس والقنوط سكان نيويورك وبقية البلاد⁽¹⁾.

ت - القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريقه ، بحيث يجعل هذا الفريق متجانسا قادرا على اقتحام المخاطر ومواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية.

ث - أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها ، وأن يكون رشيدا عاقلا في اتخاذ قراراته وردود الفعل التي قد تنجم عنها⁽²⁾ ، حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرارات في معظم الأحيان من أبرز سمات القائد الكفء ، فاتخاذ القرارات السديدة تحت ضغط معين يعتبر أمرا صعبا⁽³⁾.

ج - القدرة على التوقع والتخيل بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي⁽⁴⁾.

ح - الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف معها وكذا قوة الإرادة والخبرة الإدارية في معالجة الأزمات.

خ - تحمل المسؤولية الكاملة وارتفاع الروح المعنوية ونكران الذات⁽⁵⁾ ، ذلك أن الاعتراف بخطأ داخلي معناه أن القائد يقبل وبشكل ضمني المسؤولية النهائية ، الأمر الذي يعتبر لبنة في البناء الثقافي لأية مؤسسة (لقد تحدث "لي لأكوكا" الرئيس التنفيذي لشركة "كرايسلر" والذي تنبأ بتدهور صناعة السيارات في أمريكا في الثمانينات ، مرارا وتكرارا عن أهمية المسؤولية في القيادة ، حيث تولى "لاكوكا" مسؤولية الرئيس التنفيذي لتلك الشركة التي كانت تعاني بشدة لدرجة أنها أوشكت على الانهيار... بغرض إرسال رسالة . كما كان يقول . مفادها أن هناك ثمة مسؤولية يتحملها الجميع بشأن "كرايسلر" ، وكان "لاكوكا" يقول " إن الرئيس التنفيذي لأية شركة يطمئن الناس ، وعليه أن يردد دائما "أنا هنا" "أنا صادق" ، و"أنا مسؤول عن الشركة" ، وعليه أيضا أن يبين أنه يعني ما يقوله وأنه يسير في الاتجاه الصحيح⁽⁶⁾.

ثانيا _ الخصائص الموضوعية (المكتسبة) :

و تتعلق هذه الخصائص أساسا بالمعلومات و الثقافة و كل ما يمكن اكتسابه ، وصقل القدرات عن طريق

(1) - جيف جراوت ، ليز فيشر ، مرجع سبق ذكره ، ص199.

(2) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص158.

(3) - جيف جراوت ، ليز فيشر ، مرجع سبق ذكره ، ص203.

(4) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص158.

(5) - المرجع نفسه ، ص159.

(6) - جيف جراوت ، ليز فيشر ، مرجع سبق ذكره ، ص202.

التدريب وممارسة العمل ، وأهم هذه الخصائص ما يلي :

أ - القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها بسرعة وحزم ومهارة.

ب - القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموبي الذي يواجهه واستخدام وتوظيف الأفراد والأدوات المتاحة لديه.

ت - القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات ، والتعامل بالإشارة والرموز وبصورة سريعة.

ث - حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة وكذا أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة ، كذا حد أدنى من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت صلاحيته للسيطرة على الموقف ⁽¹⁾ ، حيث تقوم بعض المنظمات والدول بالإعلان عن حاجتها إلى خبراء في التعامل مع الأزمات وتضع شروطا وخصائص هؤلاء الخبراء وتقوم باستقبالهم والتحري عنهم وإجراء اختبارات عليهم فإذا ما ثبت نجاحهم يتم إلحاقهم تحت التدريب ثم تثبيتهم في العمل ⁽²⁾.

المطلب الثاني : مسؤوليات القائد الإداري أثناء الأزمة

ليس من الضروري أن يكون مدير أو رئيس الأزمة هو رئيس المنظمة ، كما أنه لا يوجد اتفاق على أهمية رئاسة مجلس الإدارة لفريق الأزمة ، فالبعض يرى أن ذلك قد يؤثر على آراء باقي أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات ، والبعض الآخر يرى أن إشراف لإدارة العليا على فريق إدارة الأزمات يضمن سرعة تنفيذ القرارات المتخذة ، فواجبات ومسؤوليات قائد فريق المهام الأزموية أثناء الأزمة تتمثل في :

- تكوين جداول العمل لفريق إدارة الأزمات وتحديد المهام جميعا.

- التركيز على المشكلات الرئيسية دون الفرعية

- تحقيق السيطرة على تدفق العمل.

- الابتكار عند الحاجة وعدم التقيد باللوائح.

- التأكد من توافر المعلومات للفريق كله وكونها صحيحة.

- مراجعة ردود الفعل الإعلانية وغيرها من المواطنين والرأي العام.

- مساعدة الضحايا وعائلاتهم.

- تأكيد المشاركة والسرعة في الأداء.

- التحكم في الضغوط على أعضاء الفريق بقدر الإمكان.

وبصفة عامة يمكن إيضاح واجبات ومسؤوليات رئيس فريق المهام الأزموية فيما يلي :

⁽¹⁾ - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص159.

⁽²⁾ - المرجع نفسه ، ص161.

أولا :

الهدف الأساسي من الوظيفة هو توجيه وتنسيق برامج المنظمة لإدارة الأزمة وقيادة الفريق وفحص الأزمات المحتملة وتحديد أغراض إدارة الأزمات والإعداد لخطط القيادة لتحقيق الانجازات المطلوبة.

ثانيا :

- مساعدة رئيس المنظمة وباقي المديرين في تحليل الأهداف التنظيمية في ضوء الأزمة.
- تنظيم طريقة إدارة الأزمة واختيار وتدريب الأفراد.
- تصميم وتنسيق برامج إدارة الأزمة.
- القيام بالدراسات التي يطلبها رئيس المنظمة.
- تحديد ومراقبة التهديدات الخارجية للمنظمة.
- مساعدة الأقسام الأخرى بالمنظمة في تحديد الأزمات المحتمل أن تواجههم.
- الاتصال بالجهات المعنية لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة.
- التعاون مع المسؤولين في اختيار الأفراد المناسبين للعمل في فريق إدارة الأزمات⁽¹⁾.

المطلب الثالث : أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة وإستراتيجية مواجهتها

أولا - أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة :

1- تحديد الهدف وترتيب الأولويات : ففائد الأزمة الذي يفتقد الهدف يشبه من يقود سفينة في البحر

بلا هدف ، فمن الصعب عليك أن تكون قائدا حقيقيا تكسب ثقة الركاب وطاقم القيادة المعاون لك إذا كنت لا تعرف أين تسير ، و أثناء الأزمات يندفع الجميع للمشاركة في المواجهة وتقدم العون ويمكن أن تزيد هذه الجهود من شدة تأثير الأزمة أو تكون غير مفيدة إذا لم توجه نحو هدف محدد ، ومن الطبيعي أن يكون هناك هدف رئيسي عند مواجهة الأزمة ويمكن أن يكون هناك مجموعة أهداف فرعية أو مجزأة⁽²⁾.

2- الحركة السريعة والمبادرة : إن الاستجابة للضغوط لعل أشهرها استجابة الكفاح أو الفرار Fight-or-

flight ، كما توجد استجابة أخرى للضغوط يطلق عليها استجابة التجميد Freeze أو التبلد ، حيث يظل الفرد في حالة ذهول ولا يفعل شيئا لمواجهة الضغوط ، وهي أسوأ أنواع الاستجابة لموقف الضغوط⁽³⁾ ، فأولى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر إلى الماضي وتركيز النظر إلى المستقبل ، وحرية الحركة تمكن المسؤول من الأخذ بزمام المبادرة دائما وعدم العمل بفعل الصدمات ، و هذا يعني ضرورة بدء

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص159.

(2) - المرجع نفسه ، ص161.

(3) - حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص100.

التحرك والقائد الحقيقي يدرك أهمية البدء من الناحية العملية ومن الناحية الشعورية وكل بداية هي فرصة لمستقبل أفضل⁽¹⁾.

3- تنظيم القوى المواجهة للأزمة : تفشل الهياكل التقليدية والوظائف المكررة والتي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة أن تشارك في الحركة السرية المطلوبة عند مواجهة الأزمة للأسباب التالية :

- التعود على الشكل النمطي في الأداء.

- التنصل من مسؤولية ما حدث.

- رؤية الأزمة من زاوية الأداء السابق.

- التركيز على الماضي والحاضر أكثر من المستقبل.

ويتوقف نجاح التنظيم الجديد للقوة والإمكانيات المتاحة أثناء مواجهة الأزمة على التعامل مع الرغبات

والاستعدادات وحب المشاركة وليس على الأوامر والإجبار مع الأخذ في الاعتبار الظروف الزمنية والمكانية التي يمكن أن تساعد كثيرا في إضافة القوة المناسبة عند المواجهة.

4 - المفاجأة : تمثل أحد الأسس المهمة في مواجهة الأزمة ، بإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء

أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل الجهود ، يحدث أيضا في الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية أو ظروف كونية أن يشارك البعض بصورة خاطئة ودون حاجة إليهم فهم يمثلون عبئا على المتخصصين ومن أهم هذه المظاهر (الازدحام في مكان الأزمة ، التطوع بالمساعدة بصورة خاطئة ...).

5- المشاركة والتعاون : يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم هؤلاء الذين شاركوا

بنجاح في إنجاز العمل ، ومع ذلك يجب أن نعرف أن هؤلاء الأفراد ليسوا مجرد أشياء ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارهم للعمل المناسب لها وإذا لم تتم قيادتهم بطريقة سليمة سوف يتعثر العمل ، وإدارة الإنسان هي القدرة على استخدامه في العمل أو الأزمة بتحفيظه وتطوير قدرته على المشاركة والتعاون مع القيادة ومع الآخرين.

6- الروح المعنوية المرتفعة : يختلف معنى ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات عن المقصود بها في

الظروف العادية ، والاهتمام بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار ، فقائد الأزمة هو تاجر للأمل يجيد عرض بضاعته بصورة تتناسب مع تطورات الموقف والظروف ، وعلى سبيل المثال كيف يتعامل القائد مع الإحصاءات والبيانات عن الخسائر ومدى تأثيرها ، وهل من الأفضل أن يبلغها بصورة مباشرة أم يخفيها بعض الوقت ؟ إنه يستطيع أن يستخدم البيانات بصورة تحفز على مزيد من الأمل مثل توضيح مدى نجاح الجهود في خفض الخسائر أو الاقتراب من تحقيق الهدف⁽²⁾.

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

(2) - المرجع نفسه ، ص ص 82-83.

7- البيئة السياسية والاجتماعية : إن النظام السياسي والاجتماعي للدولة يحدد إدارة الأزمة ، ويوجهها نحو اتجاهها الصحيح لفهم الكثير من الحقائق ، وبالتالي إن أهم عناصر إدارة الأزمة يجب أن يكونوا من داخل الدولة وليسوا أجنب عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي والسياسي متفاعلا مع الأحداث وليس بعيدا عنها⁽¹⁾.

8- المرونة : المرونة هي إحدى علامات القائد الناجح في إدارة الأزمة ، فكثير من الناس يفرضون قواعد صارمة على الموقف لأنهم تنقصهم الثقة في قدراتهم وفي قدرات فريقهم ، فالتركيز على النتائج بدلا من الخطوات يفتح الباب لمن يعملون معك بالمشاركة بمزيد من طاقاتهم.

9- السيطرة : على القائد أن يتذكر دائما أن ما يتحلى به وقت الأزمة من صفات ، مثل المرض سريع العدوى والانتشار ، فإذا كان متشبثا بالحياة تأثر من حوله بهذه الروح ، والهدف من السيطرة على حركة الأزمة التصاعدية هو العمل على وقف تدهور الأمور وعدم التشابك مع عناصر جديدة مؤيدة أو داعمة لها أو قابلة للتأثر بها ، وتتطلب عملية السيطرة على الأزمة التحرك في ثلاثة اتجاهات في وقت واحد وهي :

- التعامل مع العوامل المسببة للأزمة.
- التعامل مع العوامل ذات الصلة بالأزمة.
- التعامل مع القوى المدعمة للأزمة.

10- الحماية والأمن : تتطلب مواجهة الأزمة السعي إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي ، وعندما يتأصل الخوف في الأفراد أثناء الأزمة فعليك أن تتوقع كما كبيرا من الآثار السلبية في نفوسهم وفي مجمل توجهاتهم وآرائهم ، ومنذ اكتشاف العلامات الأولى للأزمة تظهر الحاجة إلى السعي لتأمين الموارد البشرية والمادية من امتداد تأثير الأزمة لها ومنع اتساع بؤرة الأزمة من خلال إبعاد تلك الموارد عن مركز الأزمة وكذلك وقف امتداد تلك الأزمة وتأثيراتها على تلك الموارد.

11- التفاوض مع الأزمة : تنمو الأزمة في ضوء العوامل والظروف المسببة لها والمحيط بها ، وتحتاج إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة ولكنها تحتاج إلى الخطة والأساليب المناسبة ، وخلق بيئة مناسبة لحل المشكلات ، و التفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كل الأطراف لا بد أن تحقق إنجاز ، ويعني التفاوض استخدام جميع التكتيكات التفاوضية المعروفة مثل (التجنب والتحاشي ، التوافق ، التهويل ، الالتزام ، الانسحاب المسرحي ، التظاهر بالجهل التعاون ، التنازل الأولي فقط ، المفاجأة...) ⁽²⁾.

ثانيا - إستراتيجية مواجهة الأزمات :

تبين من نتائج الدراسات أن أغلب المنظمات التي تكون مستهدفة لحدوث الأزمات هي أيضا سبب لحدوث

(1) - خالد تلعيث ، مرجع سبق ذكره ، ص51.

(2) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص84-85.

الأزمات بالإضافة إلى سوء الإدارة الذي يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الأزمات ، و أن معظم هذه المنظمات تجاهد لإخفاء كونها مستهدفة للأزمات ، وفي المقابل توجد منظمات أخرى مستعدة لمواجهة الأزمات وهي تواصل لتتعلم حتى تستطيع أن تتفادى حدوث الأزمات أو تديرها بنجاح في حالة عدم منعها وأنها تأخذ إدارة الأزمات بجدية وتهتم بتوفير معايير الأمان أكثر من تفكيرها في تحقيق ربح ، وهناك بعض الأسباب الخاطئة التي تجعل المنظمات تستعد لإدارة الأزمات وبالتالي تكون مستهدفة لحدوث الأزمات وهي :

1. المنظمات الكبرى تعتقد أنا محصنة ضد الأزمات مما يؤدي إلى بطء رد الفعل من جانب المنظمة عند حدوث الأزمة.

2. عدم بذل الجهد الكافي للتعامل مع الأزمات على أسس سليمة.

3. عدم القدرة على جمع وتنظيم ومعالجة البيانات والمعلومات للمستوى الإداري المناسب في الوقت المناسب أيضا.

4. عدم القدرة على التقاط إشارات الإنذار المبكر التي تسبق حدوث الأزمة ، بل وفي بعض الأحيان تجاهلها.

5. نجاح المنظمة في التعامل مع أزمة سابقة يولد لديها إحساسا بالثقة الزائدة الذي قد يكون السبب في فشلها في التعامل مع أزمة أخرى⁽¹⁾.

- يرى الدكتور (أحمد صقر عاشور) أن الإستراتيجية هي " رؤية عامة منهجية وشاملة لما هو مستهدف ولكيفية الوصول إليه في إطار السياق البيئي الذي تتعامل معه"⁽²⁾.

- على ضوء الخبرة المعاصرة للنظم السياسية بصدد إدارتها للأزمات المختلفة يمكن القول أن إستراتيجية التعامل (إدارة) الأزمات تنحصر فيما يلي :

1. أن إدارة الأزمات تستوجب بطبيعتها توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية لا تتأنى لكيان واحد ، الأمر الذي يجعل إدارة الأزمات مسؤولية جماعية.

2. إن التكوين المؤسسي التقليدي القائم على البيئة الوظيفية بما فيه من تجزئة للاختصاصات والمسؤوليات يمثل النقيض لإدارة الأزمات.

3. أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقات لإدارة الأزمة وأن يتم بالمرونة التي تمكنه من التكيف مع الظروف والمتغيرات المحلية والإقليمية⁽³⁾.

(1) - المرجع نفسه ، ص 129.

(2) - جميل أحمد الجويد ، مرجع سبق ذكره ، ص 129. (1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ص ص 127-128.

(3) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 127-128.

المطلب الرابع : القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

إن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة ، والتي تملك أفكارا تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بمجمل مشكلات معينة ، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، وتمر عملية الإبداع بأربعة مراحل أساسية وهي الإعداد والاختيار والإلهام أو الاستشراف ومرحلة التحقق ، ويعتبر البعض أن التفكير المبدع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة⁽¹⁾.

تلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي ، فالقائد المبدع هو شخص محدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة ، يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة ، نزعتة استطلاعية ، يحدد خطواته المستقبلية ، وهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء⁽²⁾.

وبذلك فإنه يمكن تعريف القيادة الإبداعية بأنها " القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها أم عن طريق العاملين معها أم من مصادر خارجية ، وتحليل هذه الأفكار وبناء الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة ، وتنفيذها ، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تفعيل هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح ماديا واجتماعيا وتنظيميا ، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار "⁽³⁾.

يتبين مما تقدم أن للقيادة الإبداعية دورا فعالا في إدارة الأزمات ، فهي تضطلع بعدة مسؤوليات في منتهى الأهمية في مختلف مراحل الأزمة ، وهذه المسؤوليات تتمثل في أنشطة إستراتيجية وأخرى تكتيكية ، حيث يتمثل الدور الإستراتيجي في القيام بالأنشطة الإستراتيجية التالية :

- أن يلتزم بدعم ومساندة إدارة الأزمات من خلال فلسفة المنظمة المساندة للأزمات.
- أن يدرج مجهودات إدارة الأزمات في التقارير الرئيسية للمنظمة.
- أن يدرج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- أن يتم الاستعانة بأفراد من خارج المنظمة في فريق إدارة الأزمات.
- أن تعد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات وتجري عمليات محاكاة الأزمات.

(1) - عفاف محمد الباز ، (دور القيادة في إدارة الأزمات) ، مذكرة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم الإدارة العامة ، 2001م ، ص70.

(2) - توفيق العطية توفيق العجلة ، (الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2009م ، ص34.

(3) - علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سبق ذكره ، ص161.

ويتمثل الدور التكتيكي في القيام بالأنشطة الفنية والهيكلية التالي :

- إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات.

- تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات.

- التغيير والتطوير المستمر لسياسات وأدلة الطوارئ.

- تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمنظمة ، والمنتجات والموارد الأخرى.

- توفير وحدات تكنولوجيا احتياطية مثل نظم حاسبات إضافية.

- تخصيص غرفة عمليات أو طوارئ وعمل التسهيلات اللازمة لها.

- القيام بفحص إشارات الإنذار المبكر وتمحيصها.

- استخدام تكنولوجيا وقنوات الاتصال الحديثة.

- تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام.

- المتابعة الإنتقادية للأزمات السابقة⁽¹⁾.

إن القيادة الإبداعية بخصائصها المميزة أقدر على التكامل مع الموقف الأزموي من القيادة التقليدية في مختلف مراحل الأزمة ، كما أن قدرة وبراعة هذه القيادة تبرز من عملية التعلم كوسيلة فعالة للتنبؤ بالأزمات المحتملة ، فعملية التعلم عملية مستمرة ومصاحبة لجميع مراحل إدارة الأزمة ، حيث يمكن للقيادة بأدوارها في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات مراجعة ما تم في أزمات أخرى مشابهة ، ومحاولة تعظيم الفرص الإيجابية وتقليل الآثار السلبية.

القيادة الإبداعية قادرة على أن تجعل من منظمتها منظمات مستعدة للأزمات ، حيث توجد بها إستراتيجيات لأنواع الأزمات وإجراءات الوقاية ، يوجد بها وحدة إدارة أزمات فعالة ، والاستعدادات المادية بها كافية ، واللوائح والقوانين والإجراءات متطورة ، كما أن الثقافة التنظيمية السائد بها هي ثقافة مرتفعة ، بها استخدام محدود للتبريرات الخاطئة وتهتم بالتدريب المستمر⁽²⁾.

(1) - عفاف محمد الباز ، مرجع سبق ذكره ، ص70.

(2) - توفيق العطية توفيق العجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص34.

المبحث الثاني : معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها

المطلب الأول : المشاكل التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمة

توصف الأزمات بأنها حالات غير مألوفة ، تعترض التوجهات والأهداف التنظيمية ، فتتخللها عقبات ومشاكل على عدة مستويات ، من بينها القادة الإداريون لتلك المنظمات ، فتجد نفسها أمام مشاكل يحتمل أن لا تكون قد واجهتها من قبل ، وما يجب التنويه إليه هو أنه بالإمكان أن يكون للقادة ضلع فيها ، والتي نذكر من بينها :

1- مشاكل تتصل بإدارة الجوانب الفنية للعمل :

أ- العجز عن حل المشكلات الفنية : من المفترض حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل ، ومن المتوقع أن يتعامل معها القائد ، بيد أن هناك صنفا من القادة يسلكون سبلا غير سوية إزاء تلك المشكلات فمنهم من يتجاهلها ، أو يقوم بتحويلها إلى من يليه ، أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة ، أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة.

ب- عدم التنبؤ بالمشكلات في مجال العمل : تتعلق النقطة السابقة بمشكلات حين تحدث ، بينما تتعلق النقطة الحالية بالتنبؤ بها قبل حدوثها من خلال استشعار المؤشرات والعلامات التي تسبقها ، وقد عبّر (هنري فايول) عن هذه النقطة بقوله "إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها".

ج- عدم تقبل القائد للأفكار التي يطرحها المرؤوس ذو المستوى المتميز من القدرات العقلية والإبداعية والتي تهدف إلى التطوير ومواجهة المشكلات بأسلوب مستحدث غير مألوف.

د- عدم تفويض السلطة : ويعد عدم التفويض أحد أمراض القيادة على مستوى المنظمة ، وينبع من أسباب عديدة كالإحساس المبالغ فيه بالإتقان أو الثقة المفرطة في الذات أو الخوف من أن يشتهر مرؤوسه على حسابه.

2- مشاكل تتصل بعملية اتخاذ القرار :

أ- إن تردد القائد في اتخاذ القرار والذي يترتب عليه أن تستغرق هذه العملية وقتا أطول ، مما يقلل من كفاءته ، ومن أكثر أسباب حدوث التردد شيوعا عدم تعرض القائد لحالات مماثلة في السابق ، نقص تجربته وقلة تدريبه على عملية اتخاذ القرار⁽¹⁾ ، فالذين تنقصهم الأهلية لاتخاذ القرارات — مترددين — مؤجلين كل شيء ، والذين يسهل عليهم تبديل الرأي بشكل مستمر ، لا يصح أيضا أن يكونوا من عداد القادة⁽²⁾.

(1) - سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 65-66.

(2) - ج- كورتوا ، تر: سالم العيسى ، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، ط01 ، دمشق : دار علاء الدين ، 1999م ، ص87.

- ب- التسرع : إن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة زمنية ممكنة ، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات العصيبة ، أن يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار ، ومن بين الأسباب الكامنة خلف هذه الظاهرة : ضغط الوقت ، إعجاب القائد برأيه ، ازدراؤه لآراء الآخرين...
- ج- العجز عن اتخاذ القرار : يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها ، بيد أن بعض القادة يعتبرهم إبان هذه الأزمات ما يشبه الاختيار ، ويعجزون عن التفكير المنظم الذي من شأنه أن يساهم في تخطي الأزمة ، كون الكثير من الخسائر التي تحيق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمات قد يعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها.
- د- الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل (إيثار السلامة) : إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة ، بيد أن هناك صنفا من القادة لديهم معايير مختلفة ، حيث أن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازلات مع ذوي السلطة والنفوذ ، حتى وإن لم يكن في صالح المنظمة⁽¹⁾.

3- مشاكل تتصل بالعلاقات مع الرؤساء الحاليين والسابقين :

- أ- الخنوع : تربط القائد برؤسائه الحاليين علاقات تحكمها قواعد ونظم معينة ، وأولى متطلبات الحفاظ على تلك العلاقات الاستثمار الطوعي بأوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة ، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خنوع يرضخ بموجبه القائد إلى تعليمات رؤسائه بغض النظر عن مدى مشروعيتها واتفاقها مع سياسة المنظمة ، حيث يقتصر دوره على تلقي التعليمات ونقلها إلى الأتباع وتنفيذها بشكل حربي بدلا من مناقشتها مع قادته.

- ب- مناطقة الرؤساء : القائد في هذه الحالة يعتمد تحدي قادته ، والخط من مكانتهم وتسفيه آرائهم أمام رؤوسيه دون وجه حق ، وتعديل قراراتهم دونما مبرر كاف ، ويميل إلى الدخول معهم في معارك جانبية كان من الممكن تجنبها.
- ج- بحس جهود القادة السابقين (البدء من الصفر) : تتطلب إستراتيجيات التعامل مع الأزمات إعداد وتدريب القيادات من ذوي الكفاءة والفاعلية ليكونوا صفا ثانيا (قيادات بديلة) لمواجهة الأزمة في حالة حدوثها وذلك عند حدوث أي تغييرات تحول دون أن يؤدي القائد الأساسي مهام منصبه.
- حين يتقلد القائد موقعا قياديا جديدا ، من المفترض أن يراجع الإستراتيجيات التي رسمها القائد السابق ، وبقِيَم كفاءتها ، لا أن يبخسها وينعتها بالنقائص ليكون هذا سببا لتجاهلها ، بما ينطوي عليه من إهدار للجهد والطاقة لبناء خطط جديدة.

4- مشاكل خاصة بإدارة الوقت :

- أ- عدم الوعي بمرور الوقت : قد يخطط القائد وقته بطريقة صحيحة و لكنه عند التنفيذ لا يتنبه بقدر كاف

(1) - سميرة صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 67-68.

لمعدل تسرب الوقت منه ، بفعل العديد من مبددات الوقت ، من بينها المكالمات التليفونية...

ب- العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية : أن عجز القائد عن تحديد موعد بدء المقابلات ، أو كيفية إجرائها مع الطرف الآخر وتوجيه مسارها وتحديد مداها الزمني ، وفي إنجائها في الوقت الذي يريد ، تعد أحد مظاهر سوء إدارته للوقت ومن بين الأسباب المسؤولة عن هذه الآفة ضعف قدرته الإقناعية.

5- مشاكل تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات :

أ- الحرفية : وتشير إلى قيام القائد بالتنفيذ الحرفي للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف ، والتي تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها لتلاءم ما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات.

ب- كثرة الرجوع للقادة دونما مبرر : كثرة رجوع القائد لرئيسه في مسائل بسيطة ما كان ينبغي أن تصل له يؤدي إلى إهدار وقت كل منهما.

ج- العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الخاصة : قد يعجز القائد أمام تطبيقه للقوانين العامة على تكييفها بشكل يتلاءم مع ما يواجهه من حالات خاصة ، بسبب ضعف قدرته الاستنباطية...

6- مشاكل خاصة بعملية التواصل :

أ- العجز عن الإقناع : إن عجز القائد عن إقناع مرؤوسيه يؤدي به إلى استخدام منطق القوة والتلويح بالعقاب لدفعهم لأداء ما يطلب منهم ، مما ينجم عنه من فتور العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ، وانخفاض دافعيتهم للأداء.

ب- العجز عن الإنصات : إن إنصات القائد لمرؤوسيه يتيح له فرصة خصبة لأن يراجع أفكاره وأن يستثمر مناقشاته معهم في تحصيل المعرفة والتماس سبيل الحكمة⁽¹⁾.

المطلب الثاني : أسباب أمراض القيادة أثناء الأزمة

انطلاقاً من وصف مشاكل القيادة أثناء الأزمات ، يمكن حصر الأسباب المسؤولة عن هذه الأمراض فيما يلي :

1. نقص الخبرة : إن القائد يدير الجماعة لإنجاز مهام معينة ، و من ثم فهو في حاجة لأن يكون على دراية بكل القوانين التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وعملية التفاعل بينهما ، فضلاً عن الخبرة بالقواعد التي تؤدي تلك المهام من خلالها ، ومن بين الأسباب المسؤولة عن نقص خبرة القائد : انخفاض قدراته العقلية والإبداعية ، عدم وجود برامج للتنمية الذاتية لديه ، ضعف الدافع للتعلم ، غياب التحديات التي تدعوه للسعي نحو اكتساب المعرفة.

2. ضعف المهارات الاجتماعية للقائد : إن ضعف المهارات الاجتماعية للقائد ينطوي على عنصرين هما :

أ- ضعف مهارة توكيد الذات : ويتجسد في صعوبة احتفاظه باستقلاليتيه ، فضلاً عن صعوبة التحكم في

(1) - المرجع نفسه ، ص ص 69-70.

تحديد المسافات النفسية الفاصلة بينه وبين مرؤوسيه نظرا لانخفاض ثقته بذاته ، التحيز الاجتماعي لهذا النوع من السلوك...

ب- ضعف مهارته في إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين : ويتجسد في خمود البعد الإنساني في علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه.

3. الخوف من تحمل المسؤولية : لكي يقوم القائد بدوره على النحو الأمثل ، يجب أن يكون لديه القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية ، ومن ثم فعجزه وخوفه من تحمل المسؤولية يعد سببا للعديد من الأمراض القيادية السابقة.

4. ضعف القدرة على تشخيص المواقف : إن القائد لا يستجيب عادة للموقف تبعا لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك بها تلك الخصائص ، فإدراك القائد لعناصر الموقف والتفسير الذي يضيفه على كل منها يحدد الأسلوب الذي سيتبناه إزاءه ، وإن ضعف هذه القدرة لديه يجعله يدرك الموقف بطريقة لا تعبر عن حقيقته ويضعه في الطريق الخطأ لمواجهة المشكلة.

5. القيود والمعوقات التنظيمية : لا تقتصر الأسباب المسؤولة عن حدوث أمراض القيادة على متغيرات خاصة بالقائد فقط ، بل إن بعضها يعزى إلى المنظمة وتمثل تلك العناصر في نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد ، ثقافة المنظمة وما تفرزه من تصورات حول ما يجب أن يكون عليه القائد ، معدل التغيير السريع للوائح المنظمة للعمل في المنظمة.

6. نقص مرونة السلوك القيادي : يعجز القائد عن أداء مهامه بفعالية حين يتسم بالتصلب الفكري وانخفاض مرونة سلوكه القيادي ، فالمرونة في مجال الإدارة تعني أنه لا توجد طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أو تحقيق الأهداف ، لذا فلا داعي أن يصر القائد على فرض طريقة بذاتها على المرؤوسين لإنجاز عمل معين.

7. عدم تبني إستراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد : إن قيام القائد بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدرا مرتفعا من القدرة على التخطيط وتبني إستراتيجيات طويلة المدى ، يستمد منها خططاً قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية ، ويتطلب أيضا أن يكون لديه رؤية مستقبلية.

8. امتصاص القيم الثقافية السلبية : لكل ثقافة قيما إيجابية وأخرى سلبية ، ونظرا لأن القيم من الموجهات الأساسية لسلوك القائد فحتما سيتأثر بها ، ومن بين هذه القيم السلبية : عدم احترام الوقت ، التسامح ، عدم الرغبة في التعلم الذاتي ، التمييز الطائفي وعدم تشجيع الحوار النقدي⁽¹⁾.

(1) - المرجع نفسه ، ص ص 74-75.

المطلب الثالث : الإستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات وتكتيكاتها

إن مسألة مواجهة الأزمات والتعامل معها تتطلب إجراءات واستعدادات مختلفة من حيث الطريقة التي يتم من خلالها التصدي للتهديدات التي تنجم عن الأزمة وخلفاتها السلبية ، ذلك أن البدء في معالجة الأزمة ووضع خطة لذلك يتم عبر مستويات وإجراءات مرحلية تختلف من حيث الشكل والمدة الزمنية لتطبيقها ، أي لا بد أن تترجم في شكل تكتيكات وإستراتيجيات محددة ، غير أنه يمكن استخدام إحدى الإستراتيجيات طيلة فترة مواجهة الأزمة حتى تحقق ما تم رسمه مسبقا ، أو استخدام إستراتيجية مغايرة في فترة من مراحل الأزمة ثم تغيير هذه الإستراتيجية في مراحل الأزمة الأخرى ، ويتوقف ذلك على جملة المتغيرات منها القدرات الشخصية و الظروف الموضوعية والإمكانات المتاحة.

وفي هذا الصدد ترصد أدبيات إدارة الأزمات الإستراتيجيات الأساسية والتكتيكات التي تستخدمها في التعامل مع الأزمة وذلك على النحو التالي :

1- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة :

وتستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية وأيضا في حالة انتشار الأزمة في عدة اتجاهات وتستخدم هذه الإستراتيجية تكتيكين ، الأول (هو التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها) ، والثاني (وهو التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة)⁽¹⁾.

2- إستراتيجية وقف النمو :

وتهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره والسعي إلى تقليل مشاعر الغضب وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير.
- قضايا الرأي العام والجماهير.
- الإضرابات العمالية.

أما التكتيك المستخدم في إستراتيجية وقف النمو فيتمثل فيما يلي :

- التعامل بحرص مع القوى المسببة للأزمة.
- الاستماع باهتمام لقوى الأزمة.
- تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات.
- التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة.

(1) - عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

- تقديم العون للقوى المعارضة للتشاور والتفكر وتهيئة الظروف للتفاوض.

3- إستراتيجية تجزئة الأزمة :

تعتمد على الدراسة والتحليل الدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمة ، ومحاولة تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل ، مما يسهل التعامل معها ، وتركز هذه الإستراتيجية على :

- ضرب الروابط الممّعة للأزمة لتجزئتها.

- تحويل العناصر المحدث للأزمة إلى عناصر متعارضة.

أما التكتيك المستخدم في إستراتيجية تجزئة الأزمة فيتمثل في :

- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.

- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء.

- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

4 - إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة :

ويتمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تؤثر تأثيرا شديدا على قوة الأزمة.

وتركز هذه الإستراتيجية في التأثير على هذا الفكر وإضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها ، وذلك

لينصرف عنها بعض مؤيديها.

أما التكتيك المستخدم في إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة فيتمثل في :

- التشكيك في العناصر المكونة للفكر.

- الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بالفكر والتحالف معها.

- التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث انقسام به.

5 - إستراتيجية تغيير المسار :

تهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها والعمل على تغيير مسار الأزمة.

أما التكتيك المستخدم في إستراتيجية تغيير مسار الأزمة فيتمثل في :

- الانحناء للعاصفة.

- السير في نفس اتجاه العاصفة.

- محاولة إبطاء سرعة العاصفة.

- الانعراج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية.

- تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي.

- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة.

- استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة هنا إلى محاولة بعض الدراسات العلمية تحديد العناصر الرئيسية لرسم إستراتيجية مقترحة مقدمة لإدارة الأزمة تقوم على قواعد محددة منها :

- تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة السياسية ، والاقتصادية ، والإدارية.
- إشاعة مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة على كافة المستويات والاختصاصات الوظيفية.
- المرونة في التشكيل التنظيمي للهيئات والمنظمات.
- وضع سياسات عامة لكافة القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.
- وضع التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمات.
- وضع أولويات وتوجيه اهتمام المجموعة والأفراد إلى المشكلات الرئيسية.
- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات.
- أهمية الاتصال الجماهيري والمشاركة الفعالة في إدارة الأزمة ، وهي إحدى الإستراتيجيات المهمة في مواجهة الأزمة⁽²⁾.

المطلب الرابع : عوامل نجاح القائد الإداري في تجاوز الأزمات

في إدارة الأزمات تتجلى أهمية القادة ودورهم الأساسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة ، لكن هناك مجموعة من العوامل التي قد تفعل هذا الدور أو تقلل من أهميته ، وهذه العوامل هي :

أولا _ شخصيته :

تمثل في مجموعة السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والإبداع والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة والاستيعاب ، يتمثل دور القائد في إدارة الأزمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة و التحرر من القيود التي تعيق الحركة ، و يؤثر القائد في المجتمع بقدر إدراكه لرغبات الناس ، و يجب على القادة أن يكونوا ذوي عقلية تاريخية تقدم خبرات نظرية وعملية تفيد في التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد ، ويجب على القائد في إدارة الأزمة أن يتحلى بقوة الإرادة وتصرفات محددة في إطار الأزمة.

(1) - محمد عبد الوهاب حسن عثماوي ، (دور الصحف في إدارة الأزمات) ، د ط ، الإسكندرية : منشأة المعارف ، 2008م ، ص ص 102-

(2) - عادل صادق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 102-103.

ثانيا _ درجة اهتمامه بالأزمة :

تختلف من قائد إلى آخر ، توجد عدة عوامل تشكل دافعا لاهتمام القائد بالأزمة منها :

- فقد يرى القائد في الأزمة أنها عبارة عن أداة ووسيلة لتوسيع شعبيته.

- فقد يرى القائد بأن الأزمة تشكل تهديدا خطيرا للأمن القومي للدولة.

- فقد يرى القائد في الأزمة وسيلة لتحقيق الأهداف المحددة للدولة من الأزمة.

تتجسد درجة اهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها ، فمشاركة القائد في إدارة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة تزيد من فرص تأثير خصائصه فيها بشكل عام من خلال الإبداع والتجديد وتفعيل القدرات.

ثالثا _ خبرته في التعامل مع الأزمات :

إن للخبرات المعمّقة لدى القائد دورا أساسيا ومؤثرا في التعامل مع الأزمة ، ويعد التدريب أحد العوامل

الأساسية التي تسهم في تراكم الخبرة اللازمة لدى القائد ، وتسهم عملية التدريب في :

- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكن من تفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بالأزمة وتحديد الأسباب.

- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمة من خلال فهمها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة.

- يساعد التدريب على تعلم كيفية معالجة الأزمات بموضوعية وعقلانية.

- تسهم عملية التدريب في بناء الثقة في النفس وتنمية حسن المسؤولية ورفع الروح المعنوية ، وتعزيز القيم

والاتجاهات الإيجابية والتقليل المخاطر.

- تسهم عملية التدريب في تقديم الخبرات واستذكار العبر وتعلمها من الأزمات السابقة بما احتوته من

إيجابيات وسلبيات.

رابعا _ مرونته وعقلانيته:

يجب توافر المرونة والابتكار للقيادة في وقت الأزمات ، فالقائد يجب أن يكون مستعدا لإظهار المرونة ، وأن

يكون منفتحا على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة لها ، إن

القائد الناجح هو الذي يعرف إلى أي مدى يستطيع الدخول في الاتجاه الذي يريد مع الاحتفاظ بتأييد من

الداخل ، ويجب على القائد لكي يضمن النجاح في إدارة الأزمة أن يحيط بتعقيداتها إلى جانب تمتعه بذكاء

سياسي وقدرة على اتخاذ القرارات المستمرة.

خامسا _ درجة إدراكه :

إن الإدراك هو تعبير عن وعي الإنسان بالقضايا الموضوعية المرتبطة بموقف معين ، ويمكن تحديد ثلاثة عناصر

أساسية في إدراك القائد للأزمة :

- إدراك القائد لأهمية الأزمة ، فكلما ازداد هذا الإدراك ازدادت رغبته في التعامل معها.

- إدراك القائد لأثر الأزمة على أهداف الدولة ، حيث النظر إليها على أنها وسيلة لتحقيق أهداف

الدولة.

- إدراك القائد لعنصر الوقت ، هذا يعني إدراكه للوقت اللازم والمتاح للتصرف واتخاذ القرار إزاء الأزمة القائمة⁽¹⁾.

فعند وضوح الرؤية يتحدد الهدف ، وبتحديد الهدف يتحدد المسار⁽²⁾.

سادسا _ البيئة النفسية للقائد :

تؤثر في سلوكه أثناء الأزمة ، فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة ترتبط بطبيعة وعي القائد وإدراكه كما يلي :

- حجم القدرات والإمكانيات الموجودة وطبيعتها.

- الوسائل التي يبدعها القائد ويستخدمها في عملية تفعيل القدرات المتوفرة.

- الطريقة التي توظف من خلالها القائد في هذه القدرات بالشكل الأمثل⁽³⁾.

المطلب الخامس : آثار تعامل القائد الإداري مع الأزمة على مستقبل المنظمة

عندما تنتهي الأزمة ، وتنحسر موجة ضغطها ، وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد ، تبدأ تساؤلات تفرض وتطرح نفسها ، وتبحث كل منها عن إجابة ، وتكاد كل منها تدور وتجمع حول سؤال واحد وهو ماذا بعد الأزمة؟⁽⁴⁾.

وعليه يمكن حصر أهم ملامح المنظمة بعد تعرضها لأزمة من الأزمات والإجراءات التي يفترض أن يقوم بها القائد الإداري في هذه المرحلة كما يلي :

- مرحلة العلاج والإصلاح :

وهي مرحلة شديدة الأهمية حيث تتولى القضاء على الآلام والمعاناة التي سببتها الأزمة ، وانتهاء تصاعد الخسائر المادية والبشرية والمعنوية ، وإعادة الأحوال إلى ما كانت عليه ، و في هذه المرحلة يعتمد مدير الأزمات إلى اقتناص الجانب الإيجابي من الأزمة ، فلا يقف كثيرا للتباكي على ما سببته الأزمة من دمار ، بل يتجه سريعا إلى الإصلاح والمعالجة ، وواقع الأمر أن عملية استعادة الكيان الإداري هي عملية ذات بعدين :

- البعد الأول : تأكيد القدرة على التغلب على الأزمة ، ومواجهة القوى التي تسببت فيها أو التي صنعتها.

- البعد الثاني : تأكيد إمكانية مواجهة أي أزمة قادمة.

(1) - زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، ط01 ، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2007م ، ص ص 47-49.

(2) - طارق محمد السويديان ، فيصل عمر باشرجيل ، صناعة القائد ، ط03 ، الرياض : مكتبة العبيكان ، 2004م ، ص72.

(3) - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص49.

(4) - محمد صلاح سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص22.

- مرحلة التجديد :

وفي هذه المرحلة يتم تجاوز حدود التماس ما بين الماضي وما بين الحاضر ، حيث يوجه نقد شديد إلى الماضي وكل ما يمثله من تخلف ، والأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة ، والنهوض من جديد ، ومواصلة المسيرة واستخدام كافة الطاقات والإمكانات المتوافرة للخروج من الظروف الصعبة التي أوجدتها الأزمة ، وأوجدتها أيضا مرحلة المعالجة لها ولظروفها ، ومن ثم يعتمد مدير الأزمة إلى توفير عدد وافر من الأفكار للمستقبل حيث يصبح التجديد هو المتنفس الوحيد لمجتمع الأزمة.

- مرحلة التطوير :

وهي مرحلة المغامرة والتحول الكبير في الاتجاه وفي المضمون وفي نوعية الحركة ، فالأزمة تصنع واقعا جديدا من الحيرة وعدم اليقين ناجمة عن رفض كافة النماذج التي كانت قائمة قبل الأزمة ، وفي هذه المرحلة يصبح التطوير ضروريا لتحقيق رؤية جديدة لمجتمع ما بعد الأزمة ، ومن ثم فإن بناء الجسور من أجل التواصل المستقبلي يصبح أمرا مرهونا بمحاولة النهوض والتقدم.

- مرحلة الارتقاء والإضافة والتنمية والنمو السريع :

وهي مرحلة الاستعراض وجني ثمار النجاح ، التي تم زراعتها في المراحل السابقة ، حيث يصبح الكيان الإداري نقطة جذب ، ويكون الكل تحركه قوانين محددة ، قوانين التفوق والامتياز ، وراء كل حركة يوجد هدف مقصود وحياة حافلة تؤثر في صنع المستقبل ، ومن ثم فإن مدير الأزمات الناجح هو الذي يقف وراء هذا الصعود والحركة والمكاسب المتوالية ، وبالتالي فإن هذه المرحلة تنعم بوجود نوعين من الروافد المغذية هما :

- النوع الأول : روافد مغذية داخل الكيان الإداري تحمل أمانيه وطموحاته التي يسعى للوصول إليها.

- النوع الثاني : روافد مغذية خارج الكيان الإداري تتسع وتشمل البيئة الظرفية المكانية والزمانية والمؤسسية المحيطة وما تمارسه من ضغط ، وما تعرض عليه من بواعث وحوافز تدفع نحو المنافسة وإتمام الحلم الجميل والقيام بالإنجاز الضخم.

ومن خلال هذه الروافد يتم وضع إشكالية جديدة للتنظير تخرج عن إطار التبعية إلى إطار الإبداعية ، إن عصر ما بعد الأزمة لا يعني انتهاء الأزمات وعدم حدوثها مرة أخرى ، بل إن الأزمات ستحدث سواء شئنا أم أبينا ، وتتوالى ولكن بشكل آخر ، ومن هنا يصبح من اللامعقول عدم معالجة الأزمات ، بل يصبح أيضا من غير المنطقي ترك الأزمات دون معالجة ، أو تطوير قوى مقاومة الأزمات⁽¹⁾.

مما لا شك فيه أن الوقاية من الأزمات أحد المحاور الرئيسية التي يجب أن يضعها القائد في اعتباره في التعامل مع أي أزمة مستقبلية ، وعدم تجاهلها حتى يمكن تحقيق الهدف و منع وقوع الأزمة أو السيطرة عليها في حالة

(1) - المرجع نفسه ، ص ص 23-24.

وقوعها وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة ، ولذا فإن هناك مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها في الوقاية من الأزمات والتي تتمثل في الآتي ⁽¹⁾:

أولا _ إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر :

نظم الإنذار المبكر هي أنواع خاصة من نظم المعلومات ، تعطي إشارة أولية ومسبقة للمشكلات ، ويمكن التعرف من خلالها على أبعاد موقف معين قبل تدهوره ، بحيث يمثل خطورة على المنظمة ، ويمكن تطبيق نظام الإنذار المبكر على أي نوع من نظم معلومات الإدارة ، وهو يعطي تحذيرا مناسباً في الوقت اللازم لاتخاذ إجراءات مضادة ⁽²⁾.

وتتضمن إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر ما يلي :

1- التعرف على القدرات الحالية للمنظمة في مجال اكتشاف إشارات إنذار الأزمات (الإنذار).

2- تقييم تأثير الإمكانات الحالية للمنظمة على قدرتها في حال اكتشاف إشارات الإنذار.

3- تحديد التغيرات الممكنة والضرورية.

4- إعادة تصميم المنظمة لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات الإنذار ⁽³⁾.

وبناء نظام للإنذار المبكر وتوظيفه في الوقاية من الأزمات يكون عن طريق استخدام:

- الإشارات السلوكية للإنذار المبكر، لتلافي السلبيات والتغلب على التحديات الموجودة في الواقع ومنها : عدم التعاون بين فريق إدارة الأزمات والفريق الأمني ، عدم الحماس ويرجع للشعور بالملل ، غياب الالتزام والمسؤولية ، البحث عن أخطاء ، خاصة عندما لا يشعر الناس بالرضا فإنهم يميلون إلى البحث عن الأخطاء في كل شيء أما عندما ترتفع المعنويات فلا أحد يمعن النظر فيها ، الشكاوى الداخلية المتزايدة ، حيث أن زيادة الشكاوى مؤشر يوضح مدى هبوط وانحدار الروح المعنوية ، الخوف ويؤدي إلى تنامي الآثار السلبية في نفوس الفريق ، والغياب والتأخر المتزايدان ويدلان على تدهور المعنويات ، وعدم الانضباط والانحلال ⁽⁴⁾.

- الإشارات التنظيمية للإنذار المبكر ، وتتمثل في النقاط التالية : الصراع الوظيفي ، عدم وجود صراع ، القصور في المعلومات ، أسلوب اتخاذ القرار ، تداخل الاختصاصات ، قصور نظم الاتصالات المستخدمة ، الرفض لنظم تقويم الأداء ، المقاومة الشديدة للتغيير ⁽⁵⁾.

(1) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

(2) - عفاف محمد الباز ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

(3) - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

(4) - محمد عبد الوهاب حس ع شماوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

(5) - رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 88-89.

ثانياً _ إنشاء فريق لإدارة الأزمات (فريق الطوارئ) :

إن إحدى الأدوار الإستراتيجية التي تقع على عاتق قيادة المنظمة هي إنشاء فريق لإدارة الأزمات ، حيث يؤدي وجود مثل هذا الفريق إلى زيادة قدرة المنظمة على إنشاء فريق لإدارة الأزمات ، وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة (الفنية ، الاجتماعية ، التنظيمية ، البيئية ...) ويجب أن يضم فريق إدارة الأزمات الفعّال خبراء من مختلف المجالات (الطبية ، القانونية ، الفنية ، العلاقات لعامة ...) ، والتي تتعلق بالأنواع المختلفة من الأزمات التي قد تواجهها المنظمة ، كما يجب أن يتضمن الفريق أيضاً أعضاء ذوي مهارات خاصة لفهم كافة الصراعات المتعلقة بالأزمة والاتصالات داخل وخارج المنظمة ، والقدرة على التفاوض والتعامل مع الصراعات المتعددة أثناء الأزمات⁽¹⁾.

ثالثاً _ إعداد سيناريوهات مناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة :

السيناريو بشكل عام هو مجموعة من الافتراضات المرتبطة بموقف محدد أو محتمل حدوثه ، يتم دراستها ووضع التصور المنتظر لتصاعد الأحداث والتصرفات المتوقعة من الأطراف ، مع تحديد أنسب البدائل للقرارات وآليات التنفيذ.

ويهدف السيناريو إلى الوصول إلى ابتكار أفكار جديدة وحلول غير نمطية تنبع من طاقم إعداد السيناريو الذي يعده في شكل سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى التخفيف من حدة المواقف المكونة للأزمة ، مع إمكانية المناورة بالإمكانات المتاحة لتفادي المواقف الحرجة التي قد تنشأ أثناء إدارة الأزمة والتقليل من عنصر المفاجأة للأزمات المتوقعة⁽²⁾.

- وضع أسوأ وأفضل سيناريو للأزمة :

أسوأ سيناريو :

يتضمن أكثر الأزمات أو الأحداث استبعاداً وأقلهم تخطيطاً وإعداداً ، وأن يتم في الأوقات الحرجة التي لا تأخذها الجهة أو الإدارة في الحسبان أو كان الإعداد لمواجهةها بصورة غير كافية ، مع حدوث سلسلة من الأزمات والتوابع قبل أو بعد الأزمة الرئيسية نتيجة الفشل في التقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة أو عدم التفسير الصحيح لها أو الفشل في الاستعداد والمنع أو عدم الاستفادة من الدروس السابقة.

أفضل سيناريو :

في هذه الحالة تكون الجهة أو الإدارة في أفضل استعداد لمواجهة الأزمة سواء في التقاط إشارات الإنذار أو الاستعداد أو المنع أو الوقاية ، وحسن استخدام جميع الموارد لاستعادة النشاط والاستفادة من الدروس السابقة

(1) - عفاف محمد الباز ، مرجع سبق ذكره ، ص72.

(2) - محمد صلاح سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص53.

والثقة في أداء فريق الأزمات⁽¹⁾.

رابعا _ التخطيط الإستراتيجي للوقاية من الأزمات :

التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء (من القادة) في المنظمة ، باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل ، والكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه⁽²⁾.

وتشير "مور More" إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها ، والعمل على منع نشوبها ، والتقليل من آثارها السلبية ويجب أن يكون التخطيط للتعامل مع الأزمة إحدى ركائز فلسفة المنظمة ، مع إدراك أن وجود إجراءات مسبقة لإدارة الأزمة لا تضمن بالضرورة النجاح الكامل في تجنبها ، وإن كان ذلك يتطلب بذل الجهد الممكن لتلافي تأثيراتها السلبية⁽³⁾.

إن نجاح إدارة الأزمة يعني تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبها نشوء الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها ، وهذا ما نطلق عليه الإستراتيجية الوقائية⁽⁴⁾.

(1) - محمد صلاح سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص55.

(2) - نجم العزاوي ، " أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة " ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع ، جامعة الزرقاء ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 3-5/11/2009م. ص05.

(3) - حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص116.

(4) - نجم العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص15.

انطلاقاً مما ورد في هذا الفصل من خلال الوقوف على متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات ، تبين أن نجاح القيادة الإدارية مرهون بجملة من المقومات والخصائص التي يتمثل جزء مهم منها في مختلف الاستعدادات الفطرية والمكتسبة التي يتمتع بها القائد الإداري ، بالإضافة إلى مجموعة السبل والأسس التي تساعد القائد في تجاوزه للأزمة ، والتي قد تدفعه إلى محاولة البحث والتوصل إلى أساليب جديدة ومفيدة والتي بإمكانها أن تحقق جدوى أكثر وفعالية أكبر في التصدي لآثار الأزمة ، وهو ما يجسده دور القيادة الإبداعية ، الشيء الذي يفسر ويترجم نجاح القادة ومنظمتهم أحياناً وفشلهم أحياناً أخرى ، وهو ما تختصره رؤية القائد القبلية والآنية والمستقبلية في تعامله مع الأزمات التي تصيب منظمته.

كما تبين من خلال ما عرضناه حول معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق التغلب عليها أن تلك المشاكل والعقبات التي تواجه القائد الإداري إما أن تكون مشاكل خارج بيئة المنظمة التي يتولى إدارتها كما يمكن أن تكون مشاكل داخلية ناجمة عن شخصه ، سواء كانت متأصلة فيه أم مكتسبة أو أن مصدرها مجموعة الأفراد (المرووسين) ، غير أن ما لاحظناه عند التطرق إلى عوامل نجاح القائد الإداري في تجاوزه للأزمة يتعلق بشكل كبير بالأدوار الأساسية التي يقوم بها في سبيل ذلك والتي تتراوح بين مجموعة السمات الشخصية والبيئة النفسية للقائد بالإضافة إلى درجة اهتمامه وإدراكه للأزمة ، كذلك مرونته ودرجة تكيفه مع الأزمة ومن خلال خبراته وتجاربه السابقة في تعامله مع الأزمات.

الختمة

تمثل القيادة دورا هاما ومحوريا في إدارة الأزمات داخل المنظمات ، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة و تبعاتها ، حيث يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين وقادة على أرض الواقع أن نجاح المنظمة من نجاح قيادتها ، وفشلها من فشلهم ، وبناء على ما ورد فقد تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى ما يلي:

من خلال ما تناولناه في فصول هذه الدراسة تبين أن العلاقة التي تربط القيادة بإدارة الأزمات داخل المنظمات معقدة ومتشعبة ، نظرا لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل منظمة لما لها من خصوصيات واستعدادات وخبرات ، هذا من جهة ومن جهة أخرى لصعوبة التنبؤ بشكل وحجم الأزمات التي تتعرض لها منظماتهم ، وذلك بالطبع لكون الأزمات والبيئة التي تحدث فيها تتميز بالتغير والتجدد ، وأن الأزمات قد تنجر عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان ، وهو ما يوحي ويؤكد صعوبة الوصول إلى تعميمات وطرح حلول جاهزة تقضي على المشاكل والأزمات بصورة جذرية ، ويمكن السبب وراء ذلك كون تلك الأزمات مصدرها الرئيسي هو الإنسان وما يصدر عنه من سلوكيات و أفعال لا يمكن التنبؤ بها بصورة دقيقة ، لكن ذلك لا يمنع من وجوب وضرورة العمل على تجنب الأزمات والمشاكل التي يتعرض لها أي تنظيم ، تماشيا مع المبدأ الذي يرى أن تصور وبناء مستقبل أفضل لا يتم إلا من خلال التحرر من قيود الحاضر وآلام الماضي ، وذلك من خلال وجود قيادة إدارية تمتلك نظرة مستقبلية وقادرة على مواجهة تلك الظروف التي لا يمكن النأي عنها ، ولا بد أن تمتلك هذه القيادات الحد الأدنى للمقومات والمتطلبات القيادية الأساسية ، وذلك حتى يكون بمقدورها تذليل مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه منظماتهم.

وفي نفس السياق حاولت هذه الدراسة أن تؤكد على أهمية دور القيادة ذات النمط غير الروتيني وذات المؤهلات الإبداعية الخاصة في إدارة الأزمات ، حتى يكون بإمكانها أن تجعل من منظماتها منظمات مبادرة ومستعدة لتجاوز للأزمات وليست منظمات مستهدفة لها ، ولأن الأزمات التي تصيب المنظمات تلقي بضررها على كافة مكونات ومستويات المنظمة ، والتي من بينها القادة ، حيث تعترضهم الكثير من المشكلات في سعيهم لحلحلة الأزمات ، كان لا بد من التفكير دوما في أساليب وكيفيات الخروج منها بأقل الخسائر و الأضرار ، ذلك أن الأزمات بقدر ما تحمل بذورا للحياة والنماء بقدر ما تحمل في ثناياها جذورا للاندثار والفناء ، وعلى القادة الأكفاء دوما البحث عن السلوك والمنهج الذي يكفل السيطرة على الأزمات ولا بد أن يدركوا أن الأزمات أيا كان حجمها ووقعها ، فإنها لا تحمل في طياتها فقط جوانب سلبية بل لا بد أن يدركوا أن معنى الأزمة هو كما فهمها الصينيون ، أي أنها فرصة خطر.

انطلاقا مما ورد ، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات حول كل من القيادة وإدارة الأزمات وكذا العلاقة التي تربطهما في هذا الموضوع ، وهي دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمة ، حيث نورد أهم ما خلصنا إليه كما يلي :

- القيادة كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو.

- القادة هم صناع النجاح داخل المنظمات ، وأنهم الحلقة الأساسية ضمن عناصر القيادة الإدارية داخل المنظمة.
- أن تعقد الأزمات وتواليها وتحدد فرض الحاجة إلى البحث دوماً عن أنجع وأحدث الأساليب والمناهج التي من شأنها أن توفر قدراً من الوقاية للمنظمات أمام الأزمات أو الخروج منها بأقل الخسائر.
- أن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة بأسبابها وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة.
- أن الأزمات لا يمكن تجنبها تماماً ، ذلك أن تأثيراتها تختلف من أزمة إلى أخرى ، فهناك الأزمات التي تصيب كيانات إدارية عديدة في نفس الوقت ، ومرد ذلك أن بعض المنظمات تتأثر ببعضها كما أن أسبابها لم تكن متوقعة.
- أن البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف ، فالبينة الحالية سواء الداخلية أو الخارجية التي تميز المنظمات والتي توصف بالمتغيرة والمتجددة والمعقدة ، تدفع دائماً نحو البحث والتعلم واكتشاف القادة الأكفاء الذين بإمكانهم تجاوز مختلف التحديات والأزمات ، لذا تبين أن منظمات اليوم - بصفة عامة - في حاجة إلى أن تقاد بدل أن تدار فقط.

قائمة الجداول والأشكال

الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
12	أوجه الاختلاف بين القائد والرئيس	01
14	الفرق بين القائد والمدير	02
22	أساليب القيادة على أساس السلوك المتبع	03
53	خصائص الأزمة	04

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
15	العلاقة بين القيادة والإدارة والرئاسة	01
24	أنماط القيادة على أساس السلوك المتبع ومصدر السلطة	02
61	مراحل تطور الأزمة	03

قائمة المراجع

1 - المصادر:

- القرآن الكريم

2 - المراجع :

أ) - الكتب والقواميس:

1. أبو النصر مدحت ، قادة المستقبل ، ط03 ، القاهرة : المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، 2013م.
2. أوكر كارول ، تر : مركز التعريب والبرمجة ، القيادة الإدارية الناجحة ، د ط ، بيروت : الدار العربية للعلوم ، 1997م.
3. المغربي كامل وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، ط01 ، د ب ن : دار الفكر للنشر والتوزيع ، 1995م.
4. السيد وكيل محمد ، جولة تاريخية في عصر الخلفاء الراشدين ، ط05 ، جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع ، 2002م.
5. السلمي علي ، المهارات الإدارية و القيادة للمدير المتفوق ، د ط ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999م.
6. الشمري شعلان ، مفاهيم في الإدارة ، د ط ، جدة : د د ن ، 2012م.
7. الصيرفي محمد ، القيادة الإدارية الإبداعية ، ط01 ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007م.
8. بن إبراهيم الضحيان عبد الرحمان ، الإدارة والحكم في الإسلام ، د ط ، أبها : دار العلم للطباعة والنشر ، 1985م.
9. بن مكرم ابن منظور أبو الفضل محمد ، لسان العرب ، المجلد 12 ، ط01 ، بيروت : دار صادر ، 2000م.
10. جرات جيف ، فيشر ليز ، تر : محمد صفوت حسن ، كل ما تحتاج معرفته عن القيادة ، ط01 ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2013م.
11. هيز صامويل ، توماس وليم ، تر : سامي هاشم ، تولي القيادة ، ط02 ، بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، 1989م.
12. حسنين العجمي محمد ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008م.
13. كورتوا ، ج ، تر : سالم العيسى ، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، ط01 ، دمشق : دار علاء الدين ، 1999م.
14. كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، ط01 ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2007م.

15. كريم العدوان عزات ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، ط01 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2013م.
16. ماهر أحمد ، إدارة الأزمات ، د ط ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006م.
17. محبوبه قصي ، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ ، ط01 ، بيروت : الأهلية للنشر والتوزيع 2010م.
18. محمود كلالدة ظاهر ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، د ط ، عمان : دار زهران للطباعة والنشر ، 1997م.
19. محمود عياصرة معن ، محمد بني أحمد مروان ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، ط01 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008م.
20. محمد الدليمي عبد الرزاق ، الإعلام وإدارة الأزمات ، ط01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، 2012م.
21. محمد السويدان طارق ، عمر باشراحيل فيصل ، صناعة القائد ، ط03 : مكتبة العبيكان، 2004م.
22. محمد العيسوي عبد الرحمان ، إستراتيجية القيادة العسكرية ، ط01 ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2008م.
23. محمد سيد قنديل علاء ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، ط01 ، عمان : دار الفكر ، 2010م.
24. منير عبوي زيد ، إدارة الأزمات ، ط01 ، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2001م.
25. نصر مهنا محمد ، إدارة الأزمات ، د ط ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2004م.
26. سلام الهدمي ماجد ، محمد جاسم ، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية ، د ط ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2008م.
27. فؤاد عبد الباقي محمد ، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم ، د ط ، إسطنبول : المكتبة الإسلامية، 1984م.
28. عبد الوهاب حسن ع شماوي محمد ، دور الصحف في إدارة الأزمات ، د ط ، الإسكندرية : منشأة المعارف ، 2008م.
29. عبد الحميد أحمد رشوان حسين ، القيادة ، د ط ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2010م.
30. عبد الحميد رجب ، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث ، د ط ، د ب ن : دار أبو المجد للطباعة ، 2008م.
31. عبد الله البرعي محمد ، الإدارة في الإسلام ، ط02 ، جدة : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2001م.

32. عبد الفتاح إسماعيل ، إدارة الصراعات والأزمات الدولية ، ط01 ، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، 2001م.
33. عوض الغزو فاتن ، القيادة والإشراف الإداري ، ط01 ، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2010م.
34. عليوة السيد ، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، ط01 ، القاهرة : دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2005م.
35. عماد مكايي حسن ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، ط01 ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، 2005م.
36. عريفج سلطي ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط01 ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001م.
37. صادق محمد عادل ، الصحافة وإدارة الأزمات ، ط01 ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007م.
38. صلاح سالم محمد ، إدارة الأزمات والكوارث ، ط01 ، الجيزة : عين للدراسات والبحوث الإنسانية و الاجتماعية ، 2005م.
39. شلي محمد ، المنهجية في التحليل السياسي ، د ط ، الجزائر : د د ن ، 1997م.
40. شروخ صلاح الدين ، منهجية البحث العلمي ، د ط ، عنابة : دار العلوم للنشر والتوزيع ، د س ن.
41. خلف السكارنة بلال ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط01 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010م.
42. _____ ، دراسات إدارية معاصرة ، ط02 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010م.

(ب) - المذكرات والأطروحات الجامعية :

1. أحمد الجويد جميل ، (دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية) ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2011م.
2. العرابي كريمة ، (دور القيادة في التغيير التنظيمي) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر دالي إبراهيم ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2010م.
3. جيلح الصالح ، (أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2006م.

4. حرب قاسم سعاد ، (أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2011م .
5. محمد الباز عفاف ، (دور القيادة في إدارة الأزمات) ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية قسم الإدارة العامة ، 2001م.
6. ميروح عبد الوهاب ، (السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال) ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ، 2010م.
7. سماتي حاتم ، (النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة) ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس ، 2011م.
8. عطية توفيق العجلة توفيق ، (الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2009م.
9. عميش سميرة ، (الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات) ، مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، 2006م.
10. صالحى سميرة ، (أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمروسيين) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2008م.
11. تلعيش خالد ، (دور القيادة في إدارة الأزمات) ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 2010م.
12. خميس أبوندا سامية ، (تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية) ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم الأعمال ، 2007م.

ج - المقالات والأبحاث :

1. أحمد عابد شعبي فيصل ، ((الإدارة العامة في العهد النبوي : المفهوم والنشأة والمهام)) ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، م18 ، ع01 ، 2004م.
2. العزاوي نجم ، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع ، جامعة الزرقاء ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 3-5/11/2009م.

الفهرس

الفهرس

إهداء

شكروعرفان

أ مقدمة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة الإدارية

- 10 المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
- 10 المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية
- 11 المطلب الثاني : علاقة مفهوم القيادة الإدارية ب بعض المفاهيم المشابهة
- 16 المطلب الثالث : عناصر القيادة الإدارية وخصائصها
- 20 المطلب الرابع : أنماط القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها
- 28 المبحث الثاني : القيادة الإدارية في الفكر الإداري و أهم النظريات المفسرة لها
- 28 المطلب الأول: القيادة في الفكر القديم
- 31 المطلب الثاني: القيادة في ظل النظريات الكلاسيكية
- 33 المطلب الثالث: القيادة في ظل النظريات الحديثة
- 34 المطلب الرابع: أهم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات

- 41 المبحث الأول : مفهوم الأزمة
- 41 المطلب الأول : تعريف الأزمة
- 44 المطلب الثاني : علاقة مفهوم الأزمة ببعض المفاهيم المشابهة
- 46 المطلب الثالث : أسباب الأزمة وأنواعها
- 52 المطلب الرابع : خصائص الأزمة وأبعادها

56	المبحث الثاني : مفهوم إدارة الأزمة.
56	المطلب الأول : تعريف إدارة الأزمة وعلاقتها بالمفاهيم المشابهة.
59	المطلب الثاني : دورة حياة الأزمة ومراحل إدارتها.
64	المطلب الثالث : مقومات إدارة الأزمات.
67	المطلب الرابع : أساليب إدارة الأزمات.

الفصل الثالث : علاقة القيادة الإدارية بإدارة الأزمات في المنظمة

74	المبحث الأول : متطلبات القيادة الإدارية أثناء الأزمات
74	المطلب الأول : خصائص ومواصفات القائد الإداري أثناء الأزمات
76	المطلب الثاني : مسؤوليات القائد الإداري أثناء الأزمات
77	المطلب الثالث : أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمة وإستراتيجية مواجهتها
81	المطلب الرابع : القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات
83	المبحث الثاني : معوقات الأداء الإداري أثناء الأزمات وطرق تجاوزها.
83	المطلب الأول : المشاكل التي تواجه القائد الإداري أثناء الأزمات
85	المطلب الثاني : أسباب أمراض القيادة أثناء الأزمات
87	المطلب الثالث : الإستراتيجيات القيادية لإدارة الأزمات وتكتيكاتها
90	المطلب الرابع : عوامل نجاح القائد الإداري في تجاوز الأزمات
91	المطلب الخامس : آثار تعامل القائد الإداري مع الأزمات على مستقبل المنظمة.
97	الخاتمة.
100	قائمة الأشكال والجداول.
102	قائمة المراجع.
107	الفهرس.